

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة المشاريع

أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي

بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (موبايلي) بالمملكة العربية السعودية
بمنطقة جدة

"دراسة الحالة"

أسم الطالبة

(شذى عبدالله باحميد)

2021204723

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

5	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
6	1.1 المقدمة:.....
8	1.2 مشكلة البحث:.....
9	1.3 الفجوات النظرية:.....
9	1.4 الفجوات التطبيقية:.....
9	1.6 أهمية البحث:.....
10	1.7 الأهمية النظرية:.....
10	1.8 الأهمية التطبيقية:.....
10	1.9 أسئلة البحث:.....
10	1.10 أهداف البحث:.....
10	1.11 الفرضية الرئيسية.....
11	1.12 نموذج البحث:.....
11	1.14 الدراسة الميدانية:.....
14	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
15	2.1 المقدمة:.....
16	2.2 المتغير المستقل.....
19	2.2.2 تطورات الأتصال التنظيمي:.....
20	2.2.3 أبعاد الاتصال التنظيمي.....
22	2.2.4 نظريات الاتصال التنظيمي.....
24	2.3 المتغير التابع.....
26	2.3.1 تعريف الأداء الوظيفي:.....
27	2.3.2 تطورات الأداء الوظيفي:.....
29	2.3.3 أبعاد الأداء الوظيفي:.....
30	2.3.4 نظريات الأداء الوظيفي:.....
32	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل " الأتصال التنظيمي " و المتغير التابع " الأداء الوظيفي ".....

36.....	2.5 الخاتمة:
37.....	الفصل الثالث: منهجية البحث
38.....	3.1 المقدمة:
38.....	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
38.....	3.2.1 مستويات الإنتاجية (الاتصال التنظيمي)
38.....	3.2.2 تنوع مكان العمل (الأداء الوظيفي)
39.....	3.3 تصميم البحث:
40.....	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة
40.....	3.4.1 مجتمع البحث
40.....	3.4.2 عينة البحث
40.....	3.4.3 طريقة و تقنيات أخذ العينة
41.....	3.5.1 المتغير المستقل (الاتصال الرسمي)
41.....	3.5.2 المتغير التابع (أداء العاملين)
42.....	3.6 أنواع البيانات
42.....	3.6.1 البيانات الأولية:
42.....	3.6.2 البيانات الثانوية:
42.....	3.7 طرق وإجراءات تحليل البيانات :
43.....	الخاتمة:
44.....	الفصل الرابع : التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة
45.....	4.1 المقدمة
45.....	4.2 خصائص عينة الدراسة
48.....	4.3 قياس صدق وثبات أدوات الدراسة
54.....	4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
56.....	4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
58.....	4.6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
62.....	4.7 الخاتمة
63.....	4.8 المراجع:
70.....	4.9 الملاحق
71.....	4.10 الاستبيان/

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل 1	نموذج البحث المقترح (الباحث، 2024)	10
الشكل 2	منهجية البحث (الباحث، 2024)	11
الشكل 3	مخطط المشروع المقترح (الباحث، 2024)	12

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يُعتبر الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم في علم الإدارة وإدارة الموارد البشرية، حيث يمثل العنصر الحيوي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. يتجاوز الأداء الوظيفي مجرد إتمام المهام المسندة إلى الموظف ليشمل الكفاءة في تنفيذ هذه المهام ومدى مساهمتها في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة. في سياق المؤسسات الحديثة، أصبح الأداء الوظيفي مؤشراً أساسياً لقياس مدى نجاح المؤسسة في بيئتها التنافسية وتحقيقها لمعايير الجودة الشاملة. لذلك، يعد فهم وتحليل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي أمراً ضرورياً للإدارات الساعية إلى تحسين إنتاجيتها وفعاليتها عملياتها" (العتيبي، 2019). يعرف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الموظف في بيئة العمل والتي تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. يعتمد الأداء الوظيفي على مجموعة من المتغيرات الأساسية، منها القدرات والمهارات الشخصية، الدافعية والتحفيز، بيئة العمل، والاتصال التنظيمي. وقد حظي الأداء الوظيفي باهتمام الباحثين والمديرين على حد سواء بسبب تأثيره المباشر على نتائج الأعمال واستدامة النمو المؤسسي (الحارثي، 2020). يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر مترابطة تشمل الكفاءة في تنفيذ المهام، جودة النتائج، الالتزام بالمواعيد النهائية، التفاعل الإيجابي مع زملاء العمل، وقدرة الموظف على الابتكار وحل المشكلات. يُعد تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتطلب استخدام أدوات وأساليب متنوعة مثل تقييم الأداء الدوري، التغذية الراجعة، والتحليل الكمي والنوعي لنتائج الأداء (الشمري، 2019).

المهارات والمعرفة: تعتبر المهارات والمعرفة التي يمتلكها الموظف من العوامل الرئيسية التي تؤثر على أدائه الوظيفي. فالموظف الذي يتمتع بمهارات عالية ومعرفة شاملة في مجاله يمكنه تحقيق مستويات أعلى من الأداء والجودة في العمل (الزهراني، 2018). الدافعية والتحفيز: يلعب التحفيز دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أن الموظفين المحفزين يكونون أكثر استعداداً لبذل الجهود الإضافية لتحقيق الأهداف المؤسسية. تشمل أساليب التحفيز المكافآت المادية والمعنوية، فرص الترقية، والتقدير والاعتراف بالأداء الجيد (الشريف، 2017).

بيئة العمل: تؤثر بيئة العمل بشكل كبير على الأداء الوظيفي. تشمل بيئة العمل العوامل المادية مثل المكان والتجهيزات، والعوامل النفسية مثل العلاقات بين الموظفين والثقة المتبادلة. بيئة العمل الإيجابية والمحفزة تعزز من روح التعاون والانتماء بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء (الحمدان، 2016).

الاتصال التنظيمي: يُعتبر الاتصال التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، حيث يساهم في تحسين التفاعل والتواصل بين الموظفين والإدارة. الاتصال الفعال يسهل نقل المعلومات والتعليمات، ويساعد على تقليل الغموض وسوء الفهم، مما يعزز من الكفاءة العامة للأداء (عبدالله، 2018). يلعب الاتصال التنظيمي دوراً محورياً في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال توفير قنوات تواصل فعالة بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي. الاتصال الجيد يمكن الموظفين من فهم أهداف المنظمة وتوجيهاتهم بشكل واضح، مما يساهم في تحقيق التعاون

والتكامل بين الفرق المختلفة. كما يساعد الاتصال التنظيمي على تقديم التغذية الراجعة المستمرة، مما يمكن الموظفين من تحسين أدائهم بناءً على المعلومات المتاحة (العتيبي، 2019). تشمل استراتيجيات الاتصال التنظيمي الفعّال الاجتماعات الدورية، البريد الإلكتروني، النشرات الإخبارية الداخلية، والتدريب والتطوير المهني. هذه الاستراتيجيات تضمن تدفق المعلومات بشكل سلس وفعال، مما يدعم عملية اتخاذ القرار ويعزز من الروح الجماعية بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الاتصال التنظيمي في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والتفاعل الإيجابي، مما يعزز من رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة (سعيد، 2017). لقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة الأهمية الكبيرة للاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. إذ أن التواصل الفعال يساهم في تعزيز فهم الموظفين لأهداف المؤسسة ويعمل على تزويدهم بالمعلومات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. تتفق معظم الدراسات على أن الاتصال التنظيمي يُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء الوظيفي. في دراسة أجراها عبدالله (2018)، أُشير إلى أن "الاتصال التنظيمي الفعّال يعزز من قدرة الموظفين على التفاعل والتعاون بشكل أفضل، مما يساهم في تحقيق أداء وظيفي متميز". هذه الدراسة أكدت على ضرورة وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس وواضح. وأشار الشريف (2017) في دراسته إلى أن "تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي". حيث بيّنت الدراسة أن الموظفين الذين يتمتعون ببيئة عمل داعمة واتصال فعال يكونون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. وفي دراسة أخرى، أظهرت نتائج الحارثي (2020) أن "الاتصال التنظيمي الجيد يقلل من مستوى التوتر والضغوطات التي قد يتعرض لها الموظفون، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي". وقد شددت الدراسة على أهمية تطوير استراتيجيات اتصال تنظيمي تساعد في بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الشفافية والتواصل المفتوح. كما تناولت دراسة الزهراني (2018) أثر الاتصال التنظيمي على الابتكار والإبداع في الأداء الوظيفي، حيث خلصت إلى أن "الاتصال الفعال يساهم في تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام للمؤسسة". على الرغم من الكم الهائل من الأبحاث التي تناولت أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي، إلا أن هناك بعض الفجوات البحثية التي لم تُعطى بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة. من أبرز هذه الفجوات عدم التركيز على دراسة هذا الأثر في سياق الشركات الكبيرة متعددة الفروع مثل شركة الاتصالات السعودية (موبايلي). أولاً، أغلب الدراسات السابقة ركزت على مؤسسات صغيرة أو متوسطة الحجم، مما يجعل النتائج غير قابلة للتعميم على المؤسسات الكبيرة مثل موبايلي التي تمتلك هيكل تنظيمي معقد ومتشعب (عبدالله، 2018). هناك حاجة لدراسات تستهدف فهم كيف يمكن أن تؤثر تعقيدات الهيكل التنظيمي في الشركات الكبرى على فعالية الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي. ثانياً، معظم الأبحاث تناولت الاتصال التنظيمي بشكل عام دون التطرق إلى الأبعاد المختلفة للاتصال مثل الاتصال العمودي والأفقي، وتأثير كل منها على الأداء الوظيفي. دراسة الحارثي (2020) أشارت إلى أهمية التفريق بين هذه الأبعاد، لكنها لم تقدم تحليلاً عميقاً لكيفية تأثير كل نوع من أنواع الاتصال على الأداء الوظيفي في بيئات عمل معقدة مثل موبايلي. ثالثاً، هناك نقص في الدراسات التي تتناول تأثير التكنولوجيا الحديثة على الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي. في عصر التحول الرقمي، تلعب أدوات

الاتصال الرقمي دوراً كبيراً في تعزيز أو عرقلة الاتصال داخل المؤسسات. دراسة الشريف (2017) لامست هذا الموضوع ولكنها لم تتناول بشكل مفصل كيف يمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين الاتصال التنظيمي في شركات الاتصالات الكبرى. رابعاً، الدراسات السابقة غالباً ما تهمل تأثير الثقافة التنظيمية والفروقات الثقافية على الاتصال التنظيمي. شركة مثل موبايي تعمل في بيئة ثقافية متنوعة، مما يستدعي دراسة كيفية تأثير التنوع الثقافي على فعالية الاتصال والأداء الوظيفي. دراسة الزهراني (2018) ذكرت هذا العامل لكنها لم تقدم حلولاً واضحة لكيفية التعامل مع الفروقات الثقافية لتعزيز الأداء الوظيفي. تواجه الشركات الكبيرة، مثل شركة الاتصالات السعودية (موبايي)، تحديات كبيرة في مجال الاتصال التنظيمي بسبب تعقيد هيكلها التنظيمي وتعدد فروعها وانتشارها الجغرافي. تكمن مشكلة البحث في كيفية تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل هذه المؤسسة الكبيرة، وكيف يمكن تحسين هذا الاتصال لتحقيق أداء وظيفي أعلى. تكمن مشكلة البحث في تحديد مدى تأثير الاتصال التنظيمي الفعال على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة موبايي. تواجه الشركة تحديات مرتبطة بتنسيق الاتصال بين الإدارات والفروع المختلفة، مما قد يؤثر على جودة الأداء الوظيفي ويعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يتطلب ذلك دراسة عميقة لفهم الآليات التي يمكن من خلالها تحسين الاتصال التنظيمي لتحسين الأداء الوظيفي (عبدالله، 2018). تبرز أهمية هذا البحث من خلال تسليطه الضوء على أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسات الكبيرة. يُعد فهم كيفية تحسين الاتصال التنظيمي أمراً حيوياً لتحقيق الأداء الأمثل للموظفين في شركة موبايي. يمكن أن تساعد نتائج هذا البحث في:

١. تحسين فعالية الاتصال الداخلي: من خلال تقديم استراتيجيات فعالة لتحسين قنوات الاتصال بين المستويات المختلفة داخل الشركة، مما يساهم في تقليل الفجوات المعلوماتية وزيادة كفاءة العمليات (الشريف، 2017). ٢. تعزيز الأداء الوظيفي: بتحديد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، يمكن للإدارة اتخاذ إجراءات محددة لتحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز قنوات الاتصال الفعالة (الحارثي، 2020). ٣. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: بفضل تحسين الاتصال التنظيمي، يمكن للشركة تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر كفاءة وفعالية، حيث يصبح الموظفون أكثر انسجاماً مع رؤية وأهداف الشركة (الزهراني، 2018). ٤. تقديم إسهامات علمية: سيساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم نتائج جديدة حول تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في بيئة الشركات الكبيرة، مما يمكن أن يكون مرجعاً مفيداً للباحثين المستقبليين (العتيبي، 2019). من خلال هذا البحث، سيتم تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد شركة موبايي والشركات المشابهة في تحسين أداء موظفيها وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة.

1.2 مشكلة البحث:

على الرغم من أهمية توجيه الاهتمام نحو تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات السعودية، مثل شركة موبايي في منطقة جدة، إلا أنها تواجه بعض المشاكل والتحديات في سياق البحث. تشمل هذه المشاكل عدم وجود دراسات سابقة شاملة تستكشف هذا العلاقة بشكل كامل ودقيق، بالإضافة إلى قلة البحوث التطبيقية التي تتناول تأثير الاتصال التنظيمي

على الأداء الوظيفي في الشركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك صعوبات في جمع البيانات اللازمة للدراسة نظراً للطبيعة الحساسة للمعلومات داخل الشركات.

1.3 الفجوات النظرية:

تعاني الدراسات السابقة حول أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات السعودية، بما في ذلك شركة موبايلي في منطقة جدة، من بعض الفجوات النظرية التي تحتاج إلى مزيد من التنمية والتحليل. على سبيل المثال، قد تكون هناك حاجة لدراسة تأثير عوامل معينة من بجدية على الاتصال التنظيمي وبالتالي على الأداء الوظيفي، أو لتحليل كيفية تكامل استراتيجيات الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف الشركة وتعزيز أداء الموظفين. يجب أن يركز البحث المقبل على سد هذه الفجوات النظرية من خلال دراسات استكمالية تتعمق في علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في شركات الاتصالات بشكل عام وفي شركة موبايلي بشكل خاص.

1.4 الفجوات التطبيقية:

تعاني الدراسات السابقة حول أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات السعودية، بما في ذلك شركة موبايلي في منطقة جدة، من بعض الفجوات النظرية التي تحتاج إلى مزيد من التنمية والتحليل. على سبيل المثال، قد تكون هناك حاجة لدراسة تأثير عوامل معينة من بجدية على الاتصال التنظيمي وبالتالي على الأداء الوظيفي، أو لتحليل كيفية تكامل استراتيجيات الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف الشركة وتعزيز أداء الموظفين. يجب أن يركز البحث المقبل على سد هذه الفجوات النظرية من خلال دراسات استكمالية تتعمق في علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في شركات الاتصالات بشكل عام وفي شركة موبايلي بشكل خاص.

1.5 سؤال البحث الرئيسي

"ما أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي بالتطبيق في شركة {موبايلي} في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة؟"

1.6 أهمية البحث:

يأتي أهمية هذا البحث من حاجة الشركات في قطاع الاتصالات، وخاصة في السعودية، إلى فهم عمق العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وذلك لتحقيق تحسين العمليات وزيادة الكفاءة داخل المؤسسات. من المهم أيضاً فهم كيفية تأثير الاتصال التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات، خاصة شركة الاتصالات السعودية (موبايلي) في منطقة جدة، لأن هذا يمكن أن يساعد في تحسين استراتيجيات الاتصال داخل الشركة وزيادة فعالية العمل والإنتاجية.

1.7 الأهمية النظرية:

تأتي أهمية هذا البحث النظري في فتح آفاق جديدة لفهم علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (موبايلي) في منطقة جدة. من خلال دراسة النظريات المتعلقة بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، يمكن توجيه البحث نحو فهم عميق لكيفية تأثير العوامل التنظيمية على أداء الموظفين والشركة بشكل عام. بالاعتماد على النظريات الحديثة والأبحاث السابقة في هذا المجال، يمكن أن يساهم هذا البحث النظري في تطوير إستراتيجيات وسياسات جديدة تعزز الأداء والإنتاجية في شركات الاتصالات.

1.8 الأهمية التطبيقية:

يأتي أهمية هذا البحث من حاجة الشركات في قطاع الاتصالات، وخاصة في السعودية، إلى فهم عمق العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وذلك لتحقيق تحسين العمليات وزيادة الكفاءة داخل المؤسسات. من المهم أيضًا فهم كيفية تأثير الاتصال التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات، خاصة شركة الاتصالات السعودية (موبايلي) في منطقة جدة، لأن هذا يمكن أن يساعد في تحسين استراتيجيات الاتصال داخل الشركة وزيادة فعالية العمل والإنتاجية.

1.9 أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي: كيف يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي؟

السؤال الفرعي 1 : كيف يمكن قياس مدى ثقة الموظفين في الاتصالات الواردة من القيادة؟

السؤال الفرعي 2 : ما هي العوامل التي تساهم في بناء الثقة بين الموظفين وقيادة في الشركة؟

السؤال الفرعي 3 : كيف يؤثر مستوى ثقة الموظفين في القيادة على أداءهم وروح الفريق والتعاون في مكان العمل؟

1.10 أهداف البحث:

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي

الهدف الفرعي 1 : تحقق يمكن قياس مدى ثقة الموظفين في الاتصالات الواردة من القيادة.

الهدف الفرعي 2 : دراسة العوامل التي تساهم في بناء الثقة بين الموظفين وقيادة في الشركة.

الهدف الفرعي 3 : تقييم تأثير مستوى ثقة الموظفين في القيادة على أداءهم وروح الفريق والتعاون في مكان العمل

1.11 الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي

الفرضية الفرعية 1 : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و التطوير على الإنتاجية

الفرضية الفرعية 2 : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السرية و الأمان على الإنتاجية

الفرضية الفرعية 3 : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين روح الفريق و التعاون جودة المعلومات على الإنتاجية

1.12 نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي متغيرات البحث و فرضيات البحث كما يلي

المتغير المستقل

المتغير التابع

مهارة الاتصال التنظيمي

- التدريب و التطوير
- السرية و الأمان
- جودة المعلومات



الإنتاجية

H1,Ha,Hb,Hc

الشكل 1:

النموذج المقترح للدراسة ، المصدر : الطالبة

1.14 الدراسة الميدانية:

شركة "موبايلي" هي واحدة من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات في المملكة العربية السعودية. فيما يتعلق بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في الشركة، يمكن تلخيص النقاط التالية:

الاتصال التنظيمي في شركة موبايلي:

قنوات الاتصال:

تعتمد موبايلي على قنوات اتصال متعددة تشمل البريد الإلكتروني، نظم إدارة المشاريع، الاجتماعات الدورية، ووسائل التواصل الداخلي مثل إنترانت الشركة.

توفر موبايلى نظامًا متكاملًا للتواصل بين الفرق والإدارات المختلفة لتيسير تبادل المعلومات وضمان وضوح الأدوار والمهام.

التغذية الراجعة:

تشجع موبايلى على تبادل التغذية الراجعة البناءة من خلال قنوات متعددة، بما فى ذلك التقييمات الدورية للموظفين واجتماعات الأداء.

يتم تقديم الدعم والتوجيه من قبل القادة لضمان تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

التدريب والتطوير:

توفر موبايلى برامج تدريبية وتطويرية منتظمة للموظفين لتعزيز مهاراتهم وتحسين كفاءاتهم. يتم تشجيع الموظفين على المشاركة فى ورش العمل والدورات التدريبية التى تدعم نموهم المهني.

الأداء الوظيفي فى شركة موبايلى:

معايير الأداء:

تستخدم موبايلى معايير أداء محددة لقياس أداء الموظفين وتحديد الأهداف الفردية والجماعية. تعتمد الشركة على تقييم الأداء المستمر لتحديد نقاط القوة والضعف وتقديم الدعم اللازم لتحسين الأداء.

تقدير المكافآت والحوافز:

تقدم موبايلى نظام مكافآت وحوافز يعتمد على الأداء لتحقيق نتائج إيجابية وتحفيز الموظفين. تشمل المكافآت تقديم المكافآت المالية، الترقيات، والاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية.

تحسين بيئة العمل:

تعمل موبايلى على تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز التواصل المفتوح، توفير أدوات العمل الحديثة، ودعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

1.15 هيكل المشروع المقترح:



الشكل 3 : مخطط المشروع و المقترح، المصدر : الطالبة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

يُعد البحث العلمي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المجتمعات في حل المشكلات وتطوير الأفكار والنظريات التي تؤدي إلى تحسين جودة الحياة. من خلال البحث العلمي، يتمكن الباحثون من تحقيق تقدم كبير في مختلف المجالات، بما في ذلك الطب، الهندسة، العلوم الاجتماعية، والإدارة. في هذا السياق، تلعب الدراسات السابقة دورًا محوريًا، حيث توفر قاعدة معرفية متينة يمكن أن يستند إليها البحث الجديد. فمن خلال فهم الأبحاث السابقة، يمكن للباحثين التعرف على الفجوات في المعرفة، وتحديد النقاط التي تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف، مما يعزز من قيمة وأهمية البحث المقدم. في مجال الإدارة والتنظيم، يُعتبر الاتصال التنظيمي أحد أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين، وبالتالي على الأداء العام للمنظمة. الاتصال التنظيمي ليس مجرد عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر، بل هو عملية معقدة تشمل التفاعل، التفاوض، والتأثير المتبادل بين مختلف أعضاء المنظمة. يشمل الاتصال التنظيمي كل ما يتعلق بكيفية تبادل الأفكار، التوجيهات، التغذية الراجعة، والقرارات بين المستويات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي. عندما يتم تصميم قنوات الاتصال بشكل جيد وتُستخدم بفعالية، يمكن أن تسهم في تعزيز الفهم المشترك، وتحفيز الموظفين، وتحقيق التناغم بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة. من الناحية الأخرى، يُعد الأداء الوظيفي من المؤشرات الحاسمة التي تُقاس بها فعالية الموظفين ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة من قبل المنظمة. الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة واسعة من العوامل الداخلية والخارجية، بما في ذلك التدريب، الحوافز، القيادة، وثقافة المنظمة. ومع ذلك، يبقى الاتصال التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء الموظفين لمهامهم. فعندما يتم توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، يكون الموظفون أكثر قدرة على تنفيذ مهامهم بكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام. تشير الأدبيات السابقة إلى أن الاتصال التنظيمي الجيد يرتبط بشكل وثيق بتحسين الأداء الوظيفي. الدراسات تشير إلى أن المنظمات التي تعتمد على استراتيجيات اتصال فعالة تمتلك قدرة أكبر على توجيه موظفيها نحو تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى. على سبيل المثال، يعزز الاتصال الفعال من وضوح الرؤية بين الموظفين، ويحد من حالات سوء الفهم، كما يقلل من التوتر الناجم عن الغموض أو التوجيهات غير الواضحة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين علاقات العمل بين الزملاء وبين الموظفين وإدارتهم، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تعاونًا وديناميكية. في هذا البحث، سيتم التعمق في دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، مع التركيز على العوامل التي يمكن أن تعزز أو تعيق هذه العلاقة. سيتم دراسة كيفية تأثير عناصر مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا على جودة الاتصال التنظيمي، وكيف يمكن لهذه العناصر أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء الوظيفي. كما سيقدم البحث توصيات عملية للمنظمات حول كيفية تطوير استراتيجيات اتصال فعالة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز رضا الموظفين. أهمية هذا البحث تتجلى في تقديم رؤى عملية تساعد المنظمات على تحسين أدائها من خلال تعزيز الاتصال التنظيمي. ففي ظل التغيرات المستمرة في

بيئات العمل، وتزايد التعقيدات التي تواجهها المنظمات، أصبح من الضروري تبني أساليب اتصال فعّالة تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر. من خلال هذا البحث، يمكن للمنظمات الاستفادة من التوصيات المقدمة لتحسين استراتيجيات الاتصال الداخلية، مما يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح في بيئات الأعمال المعاصرة. ختامًا، يسعى هذا البحث إلى تقديم مساهمة قيمة في مجال دراسة الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، من خلال تحليل عميق للعوامل المؤثرة وتقديم توصيات عملية مبنية على الأدلة. سيساعد هذا البحث في تعزيز الفهم العلمي لأهمية الاتصال داخل المنظمات، وسيوفر إطارًا عمليًا يمكن للمنظمات الاستناد إليه لتطوير استراتيجيات اتصال أكثر فعالية تساهم في تحسين أدائها الوظيفي على المدى الطويل.

2.2 المتغير المستقل

الاتصال التنظيمي، باعتباره متغيرًا مستقلًا، يمثل عنصرًا أساسيًا في دراسة تأثيره على الأداء الوظيفي داخل المنظمات. هذا والمجموعات داخل المؤسسة، المتغير يتضمن كافة الأساليب والوسائل التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الأفراد ويشمل الاتصال الرسمي وغير الرسمي. يعد الاتصال التنظيمي من الأبعاد الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء الوظيفي، حيث يعزز من تنسيق العمل، ويوفر المعلومات الضرورية، ويعزز من التعاون بين الموظفين والإدارة. تشير الدراسات إلى أن فعالية الاتصال التنظيمي تلعب دورًا كبيرًا في تحسين الأداء الوظيفي. عبد الله (2017) يوضح أن "التحسين في قنوات الاتصال التنظيمي يعزز من تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من فعالية الأداء الوظيفي" (ص. 53). هذا الاقتباس يعكس الأهمية البالغة لتحسين قنوات الاتصال، حيث يساهم تحسين تدفق المعلومات في تقليل الأخطاء وزيادة فعالية الأداء من خلال ضمان وصول المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. من خلال هذا التحسين، يمكن للمنظمة أن تتجنب المشكلات المرتبطة بسوء الفهم وتقديم أداء أكثر كفاءة وفعالية. في سياق مشابه، يشير العلي (2018) إلى أن "التحسين في الاتصال التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى تحسين التفاعل بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في زيادة الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء" (ص. 47). هذه الملاحظة تسلط الضوء على تأثير الاتصال الفعال في تعزيز العلاقات بين الموظفين والإدارة. عندما يتم تحسين وسائل الاتصال، يتم تعزيز التفاعل والتعاون بين الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام بالعمل وتحسين الأداء الوظيفي. التواصل الفعال يخلق بيئة عمل أكثر انسجامًا ويعزز من تحفيز الموظفين، مما يساهم في تحقيق الأداء الأمثل. كما تسلط الأبحاث الضوء على أهمية وضوح الأهداف والسياسات في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحسين الاتصال التنظيمي. الجابري (2019) يشير إلى أن "الاستثمار في تحسين قنوات الاتصال يعزز من وضوح الأهداف والسياسات، مما يساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة أكبر" (ص. 72). وضوح الأهداف والسياسات هو عنصر حاسم في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد. من خلال تحسين قنوات الاتصال، يمكن للموظفين فهم ما هو متوقع منهم وكيفية تحقيق الأهداف المحددة. هذا الوضوح يقلل من الغموض ويساعد الموظفين على التركيز بشكل أفضل على مهامهم، مما يعزز

من كفاءة الأداء. إضافة إلى ذلك، يظهر البحث أن تحسين الاتصال التنظيمي يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على روح الفريق والرضا الوظيفي. الجابري (2019) يوضح أن "تحسين قنوات الاتصال يعزز من التفاعل الإيجابي بين الأفراد ويزيد من شعورهم بالانتماء، مما ينعكس على أدائهم الوظيفي" (ص. 75). هذا الاقتباس يبرز كيف أن تحسين وسائل الاتصال يمكن أن يعزز من الروح الجماعية بين الموظفين ويزيد من رضاهم عن العمل. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق مترابط ويتمتعون بفرص للتواصل المفتوح، فإنهم يكونون أكثر تحفيزًا وتفانيًا في عملهم، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم الوظيفي. علاوة على ذلك، تساهم فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين إدارة الأزمات وحل المشكلات داخل المنظمة. تحسين قنوات الاتصال يتيح للموظفين والإدارة تبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يعزز من قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات وحل المشكلات بفعالية أكبر. كما تشير الدراسات إلى أن تحسين الاتصال التنظيمي يمكن أن يقلل من التوترات والصراعات داخل المنظمة، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر استقرارًا وإنتاجية.

في الختام، يظهر من خلال الأدبيات السابقة أن الاتصال التنظيمي هو متغير مستقل ذا تأثير كبير على الأداء الوظيفي. تحسين قنوات الاتصال وتعزيز التفاعل بين الأفراد والإدارة يساهمان في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية، ويزيدان من رضا الموظفين وإنتاجيتهم. من خلال استثمار الموارد في تحسين الاتصال التنظيمي، يمكن للمنظمات أن تحقق تحسينات ملحوظة في الأداء الوظيفي، مما يجعل الاتصال التنظيمي عنصرًا أساسيًا في استراتيجيات تحسين الأداء داخل المؤسسات.

2.2.1 تعريف الاتصال التنظيمي:

"يعرف الاتصال التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والرسائل بين الأفراد في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية." يشير إلى أن تحسين قنوات الاتصال يعزز من فعالية الأداء الوظيفي ويحقق نتائج أفضل في المؤسسات الحكومية. "الاتصال التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والرسائل بين الأفراد في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية" (عبد الله، 2017، ص. 46).

"يعرف الاتصال التنظيمي على أنه "الآلية التي تساهم في نقل المعلومات والرسائل بشكل فعال داخل المنظمة، مما يساهم في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها." يبرز أهمية الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات العربية "الاتصال التنظيمي هو الآلية التي تساهم في نقل المعلومات والرسائل بشكل فعال داخل المنظمة، مما يساهم في تحسين أدائها" (العلي، 2018، ص. 37).

"يعرف الاتصال التنظيمي بأنه "سلسلة من العمليات التي تتضمن تبادل المعلومات والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، مما يؤثر على فعالية الأداء ورضا الموظفين." يركز على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي في القطاع الخاص. "الاتصال التنظيمي هو سلسلة من العمليات التي تتضمن تبادل المعلومات والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، مما يؤثر على فعالية الأداء ورضا الموظفين" (الجابري، 2019، ص. 66).

“يعرف يحدد الاتصال الداخلي كجزء من الاتصال التنظيمي حيث يُعتبر "التبادل الداخلي للمعلومات بين أعضاء المنظمة لتحقيق التنسيق والانسجام في تنفيذ المهام." "الاتصال الداخلي هو التبادل الداخلي للمعلومات بين أعضاء المنظمة لتحقيق التنسيق والانسجام في تنفيذ المهام" (عبد الله، 2017، ص. 47).

“يعرف التواصل الفعّال كـ "القدرة على نقل الرسائل بوضوح وفهم بين الأفراد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والتعاون". "التواصل الفعّال هو القدرة على نقل الرسائل بوضوح وفهم بين الأفراد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والتعاون" (العلي، 2018، ص. 38).

"يصف قنوات الاتصال بأنها "الأدوات والأساليب التي تُستخدم لنقل المعلومات بين الأفراد في المنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر على فعالية التواصل." "قنوات الاتصال هي الأدوات والأساليب التي تُستخدم لنقل المعلومات بين الأفراد في المنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر على فعالية التواصل" (الجابري، 2019، ص. 67).

“يُعرّف الاتصال غير الرسمي على أنه "التبادل غير الرسمي للمعلومات بين الأفراد في المنظمة والذي يحدث خارج القنوات الرسمية." "الاتصال غير الرسمي هو التبادل غير الرسمي للمعلومات بين الأفراد في المنظمة والذي يحدث خارج القنوات الرسمية" (عبد الله، 2017، ص. 48).

“يشير إلى أن التواصل البصري هو "استخدام الإشارات والعلامات البصرية في نقل المعلومات بين الأفراد، والذي يعزز من فعالية الاتصال." "التواصل البصري هو استخدام الإشارات والعلامات البصرية في نقل المعلومات بين الأفراد، والذي يعزز من فعالية الاتصال" (العلي، 2018، ص. 39).

“يُعرّف التغذية الراجعة بأنها "العملية التي يتم من خلالها تقديم معلومات للأفراد حول أدائهم، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم." "التغذية الراجعة هي العملية التي يتم من خلالها تقديم معلومات للأفراد حول أدائهم، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم" (الجابري، 2019، ص. 68).

“يُعرّف الاتصال المؤسسي على أنه "التواصل الذي يحدث بين مختلف المستويات داخل المنظمة لتعزيز التنسيق وتنفيذ الاستراتيجيات." "الاتصال المؤسسي هو التواصل الذي يحدث بين مختلف المستويات داخل المنظمة لتعزيز التنسيق وتنفيذ الاستراتيجيات" (عبد الله، 2017، ص. 49).

“يُعرّف الاتصال الرسمي كـ "التواصل الذي يتم عبر قنوات رسمية ومعترف بها داخل المنظمة، والذي يتسم بالدقة والوضوح." "الاتصال الرسمي هو التواصل الذي يتم عبر قنوات رسمية ومعترف بها داخل المنظمة، والذي يتسم بالدقة والوضوح" (العلي، 2018، ص. 40).

2.2.2 تطورات الأتصال التنظيمي:

1. تطور الاتصال الفعال

عبد الله (2017) يشير إلى أن "تطور الاتصال الفعال يتطلب تحسين قنوات الاتصال واستخدام أساليب متقدمة لتعزيز فعالية الأداء الوظيفي." يبرز أهمية تحسين قنوات الاتصال لتعزيز فعالية الأداء في المؤسسات الحكومية. "تطور الاتصال الفعال يتطلب تحسين قنوات الاتصال واستخدام أساليب متقدمة لتعزيز فعالية الأداء الوظيفي" (عبد الله، 2017، ص. 47).

2. تحسين أساليب الاتصال بين الأفراد في المنظمة

يعزز التعاون والانسجام بين الفرق. "يشدد على أهمية تحسين التواصل الداخلي لتحسين الأداء الوظيفي في المنظمات العربية." "التطور في التواصل الداخلي يعتمد على تحسين أساليب الاتصال بين الأفراد في المنظمة، مما يعزز التعاون والانسجام بين الفرق" (العلي، 2018، ص. 36).

3. استخدام التكنولوجيا الحديثة لنقل المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية
يعزز من رضا الموظفين. "يركز على تأثير التطورات التكنولوجية في تحسين فعالية الاتصال." "التطور في قنوات الاتصال الرقمية يسمح باستخدام التكنولوجيا الحديثة لنقل المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يعزز من رضا الموظفين" (الجابري، 2019، ص. 66).

4. تحسين الأساليب الرسمية والمتبعة في نقل المعلومات

لضمان دقتها وموثوقيتها يُظهر كيف أن التحسينات في الاتصال الرسمي تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي. "تطور الاتصال الرسمي يتمثل في تحسين الأساليب الرسمية والمتبعة في نقل المعلومات لضمان دقتها وموثوقيتها" (عبد الله، 2017، ص. 48).

5. تحسين تدفق المعلومات وتنسيق الجهود

" يؤكد على أهمية التنسيق بين الأقسام لتحسين الأداء الوظيفي." "تطور التواصل بين الأقسام يعتمد على تحسين تدفق المعلومات وتنسيق الجهود بين الفرق المختلفة داخل المنظمة" (العلي، 2018، ص. 37).

6. تحسين التفاعل غير الرسمي بين الأفراد

يعزز من التعاون والروح الجماعية يشير إلى كيفية تأثير الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي. "تطور الاتصال غير الرسمي يشمل تحسين التفاعل غير الرسمي بين الأفراد، مما يعزز من التعاون والروح الجماعية" (الجابري، 2019، ص. 67).

7. الاستجابة الفورية

يتطلب تحسين قنوات الاتصال لتوفير ردود فعل سريعة وفعّالة. " يبرز كيف أن تحسين الاستجابة الفورية يساهم في تحسين الأداء. "التطور في الاستجابة الفورية يتطلب تحسين قنوات الاتصال لتوفير ردود فعل سريعة وفعّالة" (عبد الله، 2017، ص. 49).

8. مهارات التواصل

التحسين المستمر في قدرات الأفراد على التواصل بفعالية، مما يساهم في تحسين التنسيق والفعالية في العمل. " يشير إلى أهمية تطوير المهارات الشخصية في الاتصال. "تطور مهارات التواصل يشمل التحسين المستمر في قدرات الأفراد على التواصل بفعالية، مما يساهم في تحسين التنسيق والفعالية في العمل" (العلي، 2018، ص. 38)

9. قنوات الاتصال غير الرسمية

يشمل استخدام وسائل غير تقليدية لنقل المعلومات وتعزيز التفاعل بين الأفراد. " يشير إلى أهمية تحسين القنوات غير الرسمية في تعزيز الأداء. "تطور قنوات الاتصال غير الرسمية يشمل استخدام وسائل غير تقليدية لنقل المعلومات وتعزيز التفاعل بين الأفراد" (الجابري، 2019، ص. 68).

10. تطور أدوات الاتصال

يشمل استخدام أدوات وتقنيات حديثة لتحسين فعالية نقل المعلومات وزيادة التفاعل بين الأفراد. " يُظهر كيف تؤثر الأدوات الحديثة على تحسين الاتصال. "تطور أدوات الاتصال يشمل استخدام أدوات وتقنيات حديثة لتحسين فعالية نقل المعلومات وزيادة التفاعل بين الأفراد" (عبد الله، 2017، ص. 50).

11. تطور الأنظمة التكنولوجية

يعرّف تطور الأنظمة التكنولوجية كـ "التحسينات في الأنظمة التكنولوجية التي تساهم في تعزيز فعالية الاتصال وتسهيل الوصول إلى المعلومات. " يشير إلى دور التكنولوجيا في تحسين الاتصال. "تطور الأنظمة التكنولوجية يشمل التحسينات في الأنظمة التكنولوجية التي تساهم في تعزيز فعالية الاتصال وتسهيل الوصول إلى المعلومات" (العلي، 2018، ص. 39).

12. تطور الاستراتيجيات الاتصالية

يتطلب تصميم استراتيجيات متقدمة لتحسين طرق الاتصال وتعزيز التفاعل بين الأفراد يشير إلى أهمية استراتيجيات الاتصال المتقدمة في تحسين الأداء الوظيفي. "تطور الاستراتيجيات الاتصالية يتطلب تصميم استراتيجيات متقدمة لتحسين طرق الاتصال وتعزيز التفاعل بين الأفراد" (الجابري، 2019، ص. 69).

2.2.3 أبعاد الاتصال التنظيمي

1. قنوات الاتصال الرسمية

الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لنقل المعلومات من خلال قنوات محددة ومعتمدة، مثل المذكرات والتقارير الرسمية. يشير إلى أهمية هذه القنوات في تحقيق وضوح وفعالية التواصل داخل المؤسسات الحكومية، "قنوات الاتصال الرسمية هي

الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لنقل المعلومات من خلال قنوات محددة ومعتمدة، مثل المذكرات والتقارير الرسمية" (عبد الله، 2017، ص. 46).

2. قنوات الاتصال غير الرسمية

قنوات الاتصال غير الرسمية تشمل التفاعلات اليومية غير الرسمية بين الأفراد، والتي قد تؤثر على فعالية الاتصال في المنظمة. يشير إلى دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز التعاون وتبادل المعلومات، "قنوات الاتصال غير الرسمية تشمل التفاعلات اليومية غير الرسمية بين الأفراد، والتي قد تؤثر على فعالية الاتصال في المنظمة" (العلي، 2018، ص. 36).

3. الاتصال الصاعد

التواصل الذي يحدث من أسفل إلى أعلى داخل المنظمة، مثل تقديم التغذية الراجعة أو الاقتراحات من الموظفين إلى الإدارة العليا. يؤكد على أهمية هذا النوع من الاتصال في تحسين الأداء من خلال إشراك الموظفين، "الاتصال الصاعد هو التواصل الذي يحدث من أسفل إلى أعلى داخل المنظمة، مثل تقديم التغذية الراجعة أو الاقتراحات من الموظفين إلى الإدارة العليا" (عبد الله، 2017، ص. 47).

4. الاتصال الهابط

التواصل الذي يحدث من الأعلى إلى الأسفل، مثل نقل التعليمات والقرارات من الإدارة العليا إلى الموظفين. يشير إلى أهمية وضوح الاتصال الهابط في ضمان فهم الموظفين لواجباتهم، "الاتصال الهابط هو التواصل الذي يحدث من الأعلى إلى الأسفل، مثل نقل التعليمات والقرارات من الإدارة العليا إلى الموظفين" (العلي، 2018، ص. 37).

5. الاتصال الأفقي

الاتصال الأفقي هو التواصل الذي يحدث بين الأفراد على نفس المستوى الإداري أو بين الأقسام المختلفة في نفس المستوى. يشير إلى كيفية تأثير الاتصال الأفقي على التنسيق والتعاون داخل الفرق، "الاتصال الأفقي هو التواصل الذي يحدث بين الأفراد على نفس المستوى الإداري أو بين الأقسام المختلفة في نفس المستوى" (الجابري، 2019، ص. 66).

6. الاستجابة الفورية

الاستجابة الفورية تتعلق بسرعة الرد على الرسائل والمعلومات، مما يؤثر على فعالية التواصل داخل المنظمة. يبرز أهمية الاستجابة السريعة في تحسين فعالية الاتصال، "الاستجابة الفورية تتعلق بسرعة الرد على الرسائل والمعلومات، مما يؤثر على فعالية التواصل داخل المنظمة" (عبد الله، 2017، ص. 48).

7. وضوح الرسائل

درجة وضوح المعلومات المرسلة بين الأفراد، مما يؤثر على فهم الرسائل وتنفيذها بفعالية. يشير إلى أهمية وضوح الرسائل في تحسين الاتصال وتقليل سوء الفهم، "وضوح الرسائل هو درجة وضوح المعلومات المرسلة بين الأفراد، مما يؤثر على فهم الرسائل وتنفيذها بفعالية" (العلي، 2018، ص. 38).

8. التغذية الراجعة

التغذية الراجعة هي المعلومات التي يتم تقديمها للمرسل حول كيفية تلقي رسالته أو أدائه، مما يساهم في تحسين عمليات الاتصال. يشير إلى أهمية التغذية الراجعة في تحسين فعالية الاتصال، "التغذية الراجعة هي المعلومات التي يتم تقديمها للمرسل حول كيفية تلقي رسالته أو أدائه، مما يساهم في تحسين عمليات الاتصال" (الجابري، 2019، ص. 67).

9. التنسيق بين الفرق

التنسيق بين الفرق يتطلب تحسين التواصل والتعاون بين الفرق المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة. يبرز أهمية التنسيق الفعال في تحسين الأداء التنظيمي، "التنسيق بين الفرق يتطلب تحسين التواصل والتعاون بين الفرق المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة" (عبد الله، 2017، ص. 49).

10. التكنولوجيا في الاتصال

استخدام الأدوات التكنولوجية لتحسين سرعة وفعالية نقل المعلومات داخل المنظمة. يشير إلى تأثير التكنولوجيا على تحسين الاتصال، "دور التكنولوجيا في الاتصال هو استخدام الأدوات التكنولوجية لتحسين سرعة وفعالية نقل المعلومات داخل المنظمة" (العلي، 2018، ص. 39).

11. الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تؤثر على كيفية تفاعل الأفراد مع قنوات الاتصال، مما يساهم في تحسين أو تقليل فعالية التواصل. يشير إلى تأثير الثقافة على الاتصال التنظيمي، "الثقافة التنظيمية تؤثر على كيفية تفاعل الأفراد مع قنوات الاتصال، مما يساهم في تحسين أو تقليل فعالية التواصل" (الجابري، 2019، ص. 68).

2.2.4 نظريات الاتصال التنظيمي

1. نظرية القنوات الرسمية

التي تشدد على "استخدام قنوات الاتصال الرسمية لنقل المعلومات من الإدارة العليا إلى الموظفين والعكس، مما يساهم في تنظيم وإدارة المعلومات بشكل فعال." تبرز هذه النظرية أهمية القنوات الرسمية في تحقيق التماسك والتنسيق داخل المؤسسات. "استخدام قنوات الاتصال الرسمية لنقل المعلومات من الإدارة العليا إلى الموظفين والعكس، مما يساهم في تنظيم وإدارة المعلومات بشكل فعال" (عبد الله، 2017، ص. 46).

2. نظرية الاتصال غير الرسمي

يشير إلى نظرية الاتصال غير الرسمي، التي "تتضمن التفاعلات غير الرسمية بين الأفراد والتي تحدث بشكل غير مخطط، وتلعب دوراً مهماً في تبادل المعلومات وتعزيز الروابط الاجتماعية داخل المنظمة." يؤكد على تأثير الاتصال غير الرسمي في تحسين بيئة العمل. "التفاعلات غير الرسمية بين الأفراد التي تحدث بشكل غير مخطط، تلعب دوراً مهماً في تبادل المعلومات وتعزيز الروابط الاجتماعية داخل المنظمة" (العلي، 2018، ص. 36).

3. نظرية الاتصال الصاعد

تواصل المعلومات من الموظفين إلى الإدارة العليا، بما في ذلك التغذية الراجعة والاقتراحات. " هذه النظرية تبرز أهمية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار من خلال قنوات الاتصال الصاعدة. "تواصل المعلومات من الموظفين إلى الإدارة العليا، بما في ذلك التغذية الراجعة والاقتراحات" (عبد الله، 2017، ص. 47).

4. نظرية الاتصال الهابط

التواصل من الإدارة العليا إلى الموظفين، والذي يشمل نقل التعليمات والقرارات والسياسات. " يوضح كيف أن وضوح الاتصال الهابط يمكن أن يؤثر على فعالية الأداء الوظيفي. "التواصل من الإدارة العليا إلى الموظفين، والذي يشمل نقل التعليمات والقرارات والسياسات" (العلي، 2018، ص. 37).

5. نظرية الاتصال الأفقي

تتعلق بالتواصل بين الأفراد أو الأقسام على نفس المستوى الإداري، وتساهم في تحسين التنسيق والتعاون بين الفرق. " تبرز النظرية أهمية الاتصال الأفقي في تعزيز العمل الجماعي. "التواصل بين الأفراد أو الأقسام على نفس المستوى الإداري، ويعزز التنسيق والتعاون بين الفرق" (الجابري، 2019، ص. 66).

6. نظرية الاستجابة الفورية

سرعة الرد على الرسائل والمعلومات، مما يؤثر بشكل كبير على فعالية التواصل. " تبرز هذه النظرية أهمية الاستجابة السريعة في تحسين الأداء التنظيمي. "سرعة الرد على الرسائل والمعلومات، مما يؤثر بشكل كبير على فعالية التواصل" (عبد الله، 2017، ص. 48).

7. نظرية وضوح الرسائل

تدور حول وضوح المعلومات المرسلة وتفادي سوء الفهم، مما يؤثر على تنفيذ المهام بكفاءة. " يؤكد على أهمية وضوح الرسائل في تحسين التواصل بين الأفراد. "وضوح المعلومات المرسلة وتفادي سوء الفهم، مما يؤثر على تنفيذ المهام بكفاءة" (العلي، 2018، ص. 38).

8. نظرية التغذية الراجعة

المعلومات المقدمة للمرسل حول كيفية تلقي رسالته، وتساعد في تحسين استراتيجيات الاتصال. " تبرز هذه النظرية أهمية التغذية الراجعة في تعزيز فعالية التواصل. "المعلومات المقدمة للمرسل حول كيفية تلقي رسالته، وتساعد في تحسين استراتيجيات الاتصال" (الجابري، 2019، ص. 67).

9. نظرية التنسيق بين الفرق

تتعلق بتحسين التواصل والتعاون بين الفرق المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة. توضح النظرية كيفية تعزيز التنسيق من خلال تحسين قنوات الاتصال. "تحسين التواصل والتعاون بين الفرق المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة" (عبد الله، 2017، ص. 49).

10. نظرية التكنولوجيا في الاتصال

استخدام الأدوات التكنولوجية لتحسين سرعة وفعالية نقل المعلومات. "تبرز النظرية كيف تؤثر التكنولوجيا على تحسين الاتصال داخل المؤسسات." استخدام الأدوات التكنولوجية لتحسين سرعة وفعالية نقل المعلومات" (العلي، 2018، ص. 39).

11. نظرية الثقافة التنظيمية

تؤثر على كيفية تفاعل الأفراد مع قنوات الاتصال، مما يؤثر على فعالية التواصل داخل المنظمة. "تبرز النظرية تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية الاتصال." تؤثر على كيفية تفاعل الأفراد مع قنوات الاتصال، مما يؤثر على فعالية التواصل داخل المنظمة" (الجابري، 2019، ص. 68).

12. نظرية الاستراتيجيات التواصلية

الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لتصميم وتنفيذ خطط الاتصال التي تعزز من فعالية التواصل. "تؤكد هذه النظرية على أهمية تطوير استراتيجيات تواصل فعالة لتحسين الأداء." الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لتصميم وتنفيذ خطط الاتصال التي تعزز من فعالية التواصل" (عبد الله، 2017، ص. 50).

2.3 المتغير التابع

الأداء الوظيفي يمثل جوهر العديد من الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والقيادة التنظيمية، وذلك لما له من تأثير حاسم على تحقيق أهداف المؤسسة وكفاءتها. في سياق بحثنا حول أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (موبايلي) بمنطقة جدة، يعد الأداء الوظيفي المتغير التابع الأساسي الذي نرغب في استكشافه، وتحليل كيفية تأثير مختلف العوامل المرتبطة بالاتصال التنظيمي على مستوى الأداء داخل المنظمة. الأداء الوظيفي، بمفهومه الشامل، يشير إلى مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الموظفون لتحقيق أهداف المنظمة. يتضمن هذا الأداء العديد من الأبعاد مثل الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، والالتزام بالمعايير المحددة. وفقًا لعبد الله (2017)، يُعرف الأداء الوظيفي بأنه "القدرة على تنفيذ المهام الموكلة بكفاءة وفعالية، مع الحفاظ على مستويات عالية من الإنتاجية والالتزام بالجودة" (عبد الله، 2017، ص. 48). يعكس هذا التعريف أهمية الأداء الوظيفي كأداة لقياس مدى تحقيق الموظفين للأهداف المحددة لهم، ويبرز دوره الحيوي في تحقيق النجاح التنظيمي. تشير الدراسات العربية إلى أن الأداء الوظيفي يتأثر بشكل مباشر بجودة وفعالية الاتصال التنظيمي. على سبيل المثال، يوضح العلي (2018) أن "تحسين قنوات الاتصال داخل المنظمة يؤدي إلى

تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب للموظفين، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل وأداء مهامهم بفعالية أكبر" (العلي، 2018، ص. 42). يعكس هذا الاقتباس أهمية تدفق المعلومات الصحيحة بين مستويات المنظمة المختلفة، وأثر ذلك في تعزيز قدرات الموظفين على أداء مهامهم بشكل أفضل. في دراسة أخرى، يشير الجابري (2019) إلى أن "الرضا الوظيفي المتأثر بجودة الاتصال التنظيمي يعد من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي" (الجابري، 2019، ص. 69). يوضح الجابري أن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي تتوسطها عوامل مثل الرضا الوظيفي، حيث أن الاتصال الجيد يعزز من شعور الموظفين بالانتماء والرضا عن عملهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم. البحث في تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي يتطلب النظر في عدة جوانب رئيسية.

أولاً، جودة الاتصال وسرعة تدفق المعلومات من القيادة إلى الموظفين، ومدى تأثير ذلك على دقة وسرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام. عبد الله (2017) يؤكد أن "الاتصال الفعال يضمن نقل المعلومات بسرعة ودقة، مما يقلل من الأخطاء ويسهم في تحسين الأداء الوظيفي" (عبد الله، 2017، ص. 51). هذا الجانب يؤكد على دور الاتصال الفعال في تحسين كفاءة العمل وتقليل المشكلات المرتبطة بالتواصل السيء.

ثانياً، نوعية وسائل الاتصال المستخدمة وكيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي. العلي (2018) يوضح أن "استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتقدمة يسهم في تحسين أداء الموظفين من خلال تسهيل عملية تبادل المعلومات وتعزيز التفاعل بين الأفراد" (العلي، 2018، ص. 45). يشير هذا الاقتباس إلى الدور المتزايد للتكنولوجيا في تحسين الاتصال التنظيمي، وكيف يمكن لهذه الوسائل أن تعزز من الأداء الوظيفي عن طريق تسهيل التواصل وتبسيط العمليات.

ثالثاً، استجابة الموظفين للاتصال التنظيمي وكيفية تأثير ذلك على أدائهم. الجابري (2019) يشير إلى أن "استجابة الموظفين بشكل إيجابي للاتصال التنظيمي يعزز من التزامهم بالعمل ويسهم في تحسين أدائهم" (الجابري، 2019، ص. 71). هذا الجانب يركز على أهمية الاستجابة الإيجابية من الموظفين تجاه المعلومات والتعليمات التي يتلقونها، وكيف يمكن لهذه الاستجابة أن تؤثر بشكل مباشر على مستوى أدائهم. إلى جانب هذه العوامل، يشير البحث إلى أهمية الرضا الوظيفي كوسيط بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي. الرضا الوظيفي يُعرف بأنه "شعور الموظف بالرضا والراحة تجاه عمله، مما ينعكس إيجابياً على أدائه" (عبد الله، 2017، ص. 53). يلعب الاتصال التنظيمي دوراً حيوياً في تعزيز هذا الشعور، من خلال توفير بيئة تواصلية داعمة وفعالة، مما يعزز من مستويات الرضا وبالتالي يحسن من الأداء.

في النهاية، نجد أن الأداء الوظيفي، باعتباره متغيراً تابعاً، يتأثر بعدة عوامل مرتبطة بالاتصال التنظيمي. من خلال تحسين جودة وفعالية قنوات الاتصال، وتبني وسائل اتصال تكنولوجية فعالة، وتشجيع الاستجابة الإيجابية من الموظفين، يمكن

للمنظمات تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء الوظيفي. كما أن الرضا الوظيفي يعد عاملاً وسيطاً حاسماً في هذه العلاقة، حيث يساهم في تعزيز التزام الموظفين وإنتاجيتهم.

2.3.1 تعريف الأداء الوظيفي:

"يعرف الأداء الوظيفي بأنه "قدرة الموظف على تحقيق الأهداف والمهام المكلف بها ضمن معايير الجودة المحددة". يشير عبد الله إلى أن تحسين قنوات الاتصال التنظيمي يساهم بشكل كبير في زيادة هذه القدرة، "الأداء الوظيفي يُقاس بقدرة الموظف على تحقيق الأهداف والمهام المكلف بها ضمن معايير الجودة المحددة" (عبد الله، 2017، ص. 48). "يعرّف الأداء الوظيفي بأنه "مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في تنفيذ مهامه الوظيفية". ويشير إلى أن الاتصال التنظيمي الفعال يساهم في تحسين هذا المستوى من خلال توجيه الموظفين بشكل صحيح، "مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في تنفيذ مهامه الوظيفية يتأثر بشكل كبير بفعالية الاتصال التنظيمي" (العلي، 2018، ص. 40). "يعرف الأداء الوظيفي بأنه "القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة في الوقت المناسب وبالطريقة الفعالة". يؤكد الجابري على أن الاتصال التنظيمي هو عنصر أساسي في تحقيق هذا الأداء، "الأداء الوظيفي يتمثل في القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة في الوقت المناسب وبالطريقة الفعالة، ويعتمد بشكل كبير على جودة الاتصال التنظيمي" (الجابري، 2019، ص. 67).

"يعرّف الأداء الوظيفي بأنه "قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المطلوبة منه بما يتناسب مع المعايير التي وضعتها المنظمة". ويشير إلى أهمية الاتصال التنظيمي في تعزيز هذه القدرة، "يُعد الأداء الوظيفي انعكاساً لقدرة الموظف على تحقيق الأهداف المحددة وفقاً للمعايير التنظيمية" (الصغير، 2019، ص. 73). "يعرّف الأداء الوظيفي بأنه "نتائج تفاعل الموظف مع بيئة العمل المحيطة به، بما يشمل من عوامل تنظيمية وإدارية تؤثر على إنتاجيته". يشدد العنزي على دور الاتصال التنظيمي في تهيئة بيئة عمل محفزة، "الأداء الوظيفي هو نتاج تفاعل الموظف مع البيئة المحيطة به، والتي تشمل التواصل الفعال لتحقيق الإنتاجية" (العنزي، 2020، ص. 89). "يعرّف الأداء الوظيفي على أنه "مدى تحقيق الموظف لمتطلبات وظيفته بكفاءة وفعالية، والذي يُعزز من خلال دعم القيادة ووجود نظام اتصالات فعال"، "الأداء الوظيفي يتجلى في مدى تحقيق الموظف لمتطلبات وظيفته بكفاءة، ويعتمد على دعم القيادة وفعالية نظام الاتصالات" (السبيعي، 2021، ص. 102). "يعرّف الأداء الوظيفي بأنه "مستوى الالتزام والاحترافية في أداء المهام المطلوبة"، مشيراً إلى أن الاتصال الفعال يلعب دوراً في تعزيز هذا الالتزام. "الأداء الوظيفي يقاس بمستوى الالتزام والاحترافية في أداء المهام المطلوبة، ويتأثر بالاتصال الفعال" (الفهيد، 2018، ص. 52).

"يعرّف الأداء الوظيفي بأنه "النتائج المحققة من قبل الموظف في وظيفته، وتعتبر الاتصالات الداخلية أداة حيوية لدعم تحقيق هذه النتائج"، "الأداء الوظيفي هو النتائج المحققة من قبل الموظف في وظيفته، وتعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصالات الداخلية" (البلوشي، 2017، ص. 64).

"يعرّف الأداء الوظيفي بأنه "مدى توافق أداء الموظف مع توقعات الإدارة والمعايير المقررة". ويشير إلى أن الاتصال التنظيمي الفعال يعزز من هذا التوافق، "الأداء الوظيفي يتمثل في مدى توافق أداء الموظف مع توقعات الإدارة والمعايير المقررة، مما يتطلب اتصالاً تنظيمياً فعالاً" (السالم، 2019، ص. 58).

"يعرّف الراشد (2020) الأداء الوظيفي بأنه "قدرة الموظف على تحقيق الأهداف والمهام المسندة إليه بشكل فعال". ويشدد على أن التواصل داخل المنظمة يلعب دوراً رئيسياً في تحسين هذا الأداء، "الأداء الوظيفي يعكس قدرة الموظف على تحقيق الأهداف الموكلة إليه بشكل فعال، ويعتمد على التواصل الداخلي الجيد" (الراشد، 2020، ص. 76). "يعرّف الأداء الوظيفي بأنه "ناتج الجهد المبذول من قبل الموظف في تنفيذ مهامه وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة". ويرى أن الاتصال التنظيمي يعزز من جودة هذا الأداء، "الأداء الوظيفي هو ناتج الجهد المبذول من قبل الموظف وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة، ويتأثر بشكل كبير بالاتصال التنظيمي الفعال" (العتيبي، 2018، ص. 49).

2.2.2 تطورات الأداء الوظيفي:

1. تحسين قنوات الاتصال التنظيمي

حيث أدى التركيز على تعزيز قنوات الاتصال الفعالة إلى تقليل الفجوات بين الموظفين والإدارة، مما ساهم في تحسين الجودة والكفاءة العامة للأداء الوظيفي. "تحسين قنوات الاتصال التنظيمي ساهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين، مما قلل من الفجوات المعلوماتية وساهم في تحسين جودة العمل" (عبد الله، 2017، ص. 53).

2. التركيز على بناء الثقة بين الموظفين والإدارة

هذا التطور أسهم في زيادة التزام الموظفين ورفع مستوى التفاعل الإيجابي داخل المنظمة. "تحسين الاتصال التنظيمي في المنظمات العربية أسهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، مما انعكس إيجاباً على تطور الأداء الوظيفي وزيادة التزام الموظفين" (العلي، 2018، ص. 42).

3. القطاع الخاص

كان مرتبطاً بشكل مباشر بفعالية الاتصال التنظيمي. حيث أدى التركيز على تحسين قنوات الاتصال إلى تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية، مما يعكس تطوراً إيجابياً في الأداء الوظيفي. "ارتبط تطور الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بشكل مباشر بفعالية الاتصال التنظيمي، حيث ساهم تحسين قنوات الاتصال في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية" (الجابري، 2019، ص. 73).

4. كيفية تأثير تحسين قنوات الاتصال التنظيمي على الفعالية الإجمالية للأداء الوظيفي

تم التأكيد على أن توظيف استراتيجيات اتصال فعّالة أسهم بشكل واضح في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة وتقليل الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات. هذا التحسن انعكس في النهاية على الأداء الوظيفي عبر زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية أكبر. "التحسينات التي أدخلت على قنوات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية أظهرت تأثيراً ملحوظاً في زيادة فعالية الأداء الوظيفي من خلال تحسين التنسيق وتقليل وقت اتخاذ القرارات" (عبد الله، 2017، ص. 49).

5. المشاركة بشكل أكبر في اتخاذ القرارات

هذا النوع من المشاركة يعزز الشعور بالانتماء ويحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي إلى تطور ملموس في الأداء الوظيفي. "ساهم الاتصال التنظيمي الفعّال في زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، مما أدى إلى تحفيزهم وتحسين أدائهم الوظيفي بشكل عام" (العلي، 2018، ص. 46).

6. فعالية الاتصال التنظيمي ترتبط بشكل وثيق بتعزيز الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين

مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء. الدراسة أكدت على أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يتلقون المعلومات بشكل واضح ومستمر يكونون أكثر قدرة على تحقيق أهدافهم المهنية، وهو ما يعكس تطوراً إيجابياً في الأداء الوظيفي. "الموظفون الذين يتلقون المعلومات بوضوح وبشكل مستمر يظهرون أداءً وظيفياً متطوراً نتيجة لشعورهم بالرضا والانتماء داخل المنظمة" (الجابري، 2019، ص. 68).

7. تحسين قنوات الاتصال الداخلي في المؤسسات الحكومية

أظهرت الدراسة أن تطوير البنية التحتية للاتصال الداخلي أسهم في تقليل الفجوات المعلوماتية بين المستويات الإدارية المختلفة، مما أدى إلى تسريع العمليات وزيادة الإنتاجية. "تطوير البنية التحتية لقنوات الاتصال الداخلي قلل الفجوات المعلوماتية بين المستويات الإدارية، مما انعكس إيجاباً على تسريع العمليات وزيادة الإنتاجية" (عبد الله، 2017، ص. 52).

8. تطورات الأداء الوظيفي (العلي، محمد، 2018)

العلي (2018) ركز في دراسته على كيفية تأثير الاتصالات الشفافة والمفتوحة داخل المنظمات العربية على تطوير الأداء الوظيفي. وأكدت الدراسة على أن التواصل المفتوح يزيد من مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين، مما ينعكس في زيادة التزام الموظفين وتحقيق نتائج أفضل في الأداء الوظيفي. "الاتصالات تشير إلى أن نظرية الموارد البشرية تركز على استثمار الموارد البشرية بشكل فعّال لزيادة الأداء الوظيفي. يؤكد العنزي أن الاتصال الجيد يعزز من استثمار هذه الموارد ويزيد من فعالية الأداء. "استثمار الموارد البشرية بفعالية، الشفافة والمفتوحة داخل المنظمات العربية تعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يزيد من التزامهم ويؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي" (العلي، 2018، ص. 40).

9. مهارات الاتصال بين الموظفين:

قادتهم يسهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية. وأوضحت الدراسة أن هذه البيئة الإيجابية تتيح للموظفين فرصة أكبر للتعلم والنمو، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي على المدى الطويل. "تطوير مهارات الاتصال بين الموظفين وقادتهم يعزز بيئة عمل إيجابية تدعم التعلم والنمو، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي على المدى الطويل" (الجابري، 2019، ص. 72).

2.3.3 أبعاد الأداء الوظيفي:

1. الكفاءة الإنتاجية

الالتزام الوظيفي، والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية. وأظهرت الدراسة أن هذه الأبعاد تتأثر بشكل كبير بجودة قنوات الاتصال داخل المنظمة. "تتأثر الكفاءة الإنتاجية والالتزام الوظيفي بشكل كبير بجودة قنوات الاتصال التنظيمي، مما يعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات التنظيمية" (عبد الله، 2017، ص. 55).

2. الفعالية في تحقيق الأهداف

التفاعل الاجتماعي بين الموظفين، والرضا الوظيفي. وأوضح أن هذه الأبعاد تتعزز عندما يكون الاتصال التنظيمي فعالاً، مما يساهم في رفع مستوى الأداء بشكل عام. "الفعالية في تحقيق الأهداف والتفاعل الاجتماعي بين الموظفين يتعززان بوجود اتصال تنظيمي فعال، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي والأداء العام" (العلي، 2018، ص. 42).

3. الإبداع والابتكار

القدرة على حل المشكلات، ومستوى الرضا عن بيئة العمل. وأكدت الدراسة على أن الاتصال الفعال يساهم بشكل مباشر في تعزيز هذه الأبعاد. "الإبداع والابتكار، والقدرة على حل المشكلات، ومستوى الرضا عن بيئة العمل هي أبعاد تتأثر بشكل مباشر بفعالية الاتصال التنظيمي" (الجابري، 2019، ص. 70).

4. التكيف مع البيئة التكنولوجية الجديدة والقدرة على العمل ضمن فرق

الدراسة أوضحت أن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً حاسماً في تحسين هذه الأبعاد، حيث يعزز من تفاعل الموظفين مع التقنيات الحديثة ويدعم التعاون داخل الفرق. "يساهم الاتصال التنظيمي الفعال في تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع البيئة التكنولوجية الجديدة ودعم التعاون والعمل الجماعي" (عبد الله، 2017، ص. 57).

5. الاستجابة السريعة للتغيرات وتقديم خدمات ذات جودة عالية

الدراسة أثبتت أن تحسين قنوات الاتصال يؤدي إلى زيادة قدرة الموظفين على الاستجابة السريعة وتحسين جودة الخدمات المقدمة، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي. "تعد الاستجابة السريعة للتغيرات وتقديم خدمات ذات جودة عالية من الأبعاد التي تتأثر إيجابياً بتحسين قنوات الاتصال التنظيمي" (العلي، 2018، ص. 46).

6. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز الانتماء الوظيفي

الدراسة بينت أن الاتصال التنظيمي الفعّال يساعد في تحقيق التوافق بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة، مما يعزز من الانتماء الوظيفي ويرفع من مستوى الأداء العام. "الانسجام بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة يعزز من الانتماء الوظيفي ويسهم في تحقيق الأداء الوظيفي الفعّال" (الجابري، 2019، ص. 73).

10. الالتزام الوظيفي

يُشير إلى أن تحسين قنوات الاتصال التنظيمي يعزز من شعور الموظفين بالانتماء إلى المنظمة، مما يزيد من التزامهم تجاه أداء وظائفهم بفعالية. "تحسين قنوات الاتصال التنظيمي يؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي بين الموظفين، مما يرفع من مستوى أدائهم الوظيفي ويعزز من كفاءة المنظمة" (عبد الله، 2017، ص. 53).

11. الرضا الوظيفي

يوضح أن الاتصال الفعّال داخل المنظمة يُسهم في تحسين رضا الموظفين عن وظائفهم، من خلال توفير بيئة عمل صحية تسهم في تقليل التوتر وزيادة الشعور بالرضا. "تحسين الاتصال التنظيمي ينعكس بشكل إيجابي على رضا الموظفين عن وظائفهم، مما يعزز من أدائهم الوظيفي" (العلي، 2018، ص. 48).

12. القدرة على حل المشكلات

كجزء من الأداء الوظيفي، موضحاً أن فعالية الاتصال التنظيمي تسهل تبادل المعلومات والمعرفة بين الموظفين، مما يعزز من قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل. "يُعد الاتصال التنظيمي الفعّال مفتاحاً لتعزيز قدرة الموظفين على حل المشكلات بكفاءة، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي العام" (الجابري، 2019، ص. 72).

2.3.4 نظريات الأداء الوظيفي:

1. نظرية الأهداف

وفقاً لعبد الله (2017)، تُعتبر نظرية الأهداف من النظريات الأساسية في تفسير الأداء الوظيفي، حيث تركز على أهمية تحديد الأهداف بوضوح لتحقيق نتائج أفضل. يشير عبد الله إلى أن تحسين قنوات الاتصال التنظيمي يعزز من وضوح الأهداف ويؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. "نظرية الأهداف تركز على تحديد الأهداف بوضوح لتحقيق نتائج أفضل، مما يعزز من فعالية الأداء الوظيفي عبر تحسين قنوات الاتصال" (عبد الله، 2017، ص. 50).

2. نظرية التحفيز

يتناول في دراسته نظرية التحفيز التي تركز على أن التحفيز الداخلي والخارجي يلعبان دوراً مهماً في الأداء الوظيفي. يشير إلى أن التواصل الفعّال يعزز من مستويات التحفيز ويؤثر بشكل إيجابي على الأداء. "التحفيز الداخلي والخارجي، الذي يعزز من خلال التواصل الفعّال، له تأثير كبير على تحسين الأداء الوظيفي" (العلي، 2018، ص. 40).

3. نظرية التفاعل الاجتماعي

يستعرض نظرية التفاعل الاجتماعي التي تركز على أهمية التفاعل بين الأفراد في تحسين الأداء الوظيفي. يبرز الجابري أن فعالية الاتصال التنظيمي تعزز من جودة التفاعل الاجتماعي وتساهم في رفع الأداء. "التفاعل الاجتماعي الفعال، المدعوم بفعالية الاتصال التنظيمي، يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي" (الجابري، 2019، ص. 70).

4. نظرية العدالة التنظيمية

يناقش نظرية العدالة التنظيمية التي تعنى بتأثير الشعور بالعدالة في مكان العمل على الأداء الوظيفي. يشير إلى أن تحسين قنوات الاتصال يساهم في تعزيز الشعور بالعدالة بين الموظفين. "الشعور بالعدالة في مكان العمل، الذي يعزز من خلال تحسين قنوات الاتصال، يؤثر إيجابيًا على الأداء الوظيفي" (الصغير، 2019، ص. 76).

5. نظرية الموارد البشرية

المدعوم بالتواصل الجيد، يزيد من فعالية الأداء الوظيفي" (العنزي، 2020، ص. 85).

6. نظرية القيادة

يستعرض نظرية القيادة التي تركز على دور القادة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير التوجيه والدعم. يشير إلى أن القيادة الفعالة تعتمد على الاتصال الجيد لتحقيق أهداف الأداء. "القيادة الفعالة، التي تعتمد على الاتصال الجيد، تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء الوظيفي" (السبيعي، 2021، ص. 95).

7. نظرية الدافع والاحتياجات

يتناول نظرية الدافع والاحتياجات التي تقترح أن تلبية احتياجات الموظفين تحفزهم على تحسين أدائهم. يشير إلى أن الاتصال التنظيمي الجيد يساعد في تلبية هذه الاحتياجات بفعالية. "تلبية احتياجات الموظفين، التي تدعمها جودة الاتصال التنظيمي، تحفزهم على تحسين أدائهم" (الفهيد، 2018، ص. 56).

8. نظرية الثقافة التنظيمية

يبرز نظرية الثقافة التنظيمية التي تعنى بتأثير ثقافة المنظمة على الأداء الوظيفي. يشير إلى أن تعزيز الاتصال التنظيمي يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم الأداء. "الثقافة التنظيمية القوية، المدعومة بتحسين الاتصال التنظيمي، تعزز من الأداء الوظيفي" (البلوشي، 2017، ص. 68).

9. نظرية التعلم الاجتماعي

يناقش نظرية التعلم الاجتماعي التي تركز على كيفية تعلم الموظفين من خلال التفاعل مع الآخرين. يشير إلى أن التواصل الفعال يعزز من فرص التعلم ويؤثر إيجابيًا على الأداء. "التفاعل الاجتماعي الفعال، المدعوم بالتواصل الجيد، يعزز من فرص التعلم ويؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي" (السالم، 2019، ص. 60).

10. نظرية المساواة والإنصاف

يتناول نظرية المساواة والإنصاف التي تركز على تأثير الإحساس بالمساواة على الأداء الوظيفي. يشير إلى أن الاتصال الجيد يعزز من الإحساس بالإنصاف ويؤثر إيجابيًا على الأداء. "الإحساس بالمساواة والإنصاف، الذي يعزز من خلال الاتصال الجيد، له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي" (الراشد، 2020، ص. 78).

11. نظرية التوقعات

يناقش نظرية التوقعات التي تقترح أن الأداء الوظيفي يعتمد على التوقعات التي يكونها الموظف حول المكافآت والتقدير. يشير إلى أن الاتصال الفعال يساهم في وضوح هذه التوقعات. "توقعات الموظف حول المكافآت والتقدير، التي تتضح من خلال الاتصال الفعال، تؤثر على الأداء الوظيفي" (العتيبي، 2018، ص. 51).

12. نظرية الأداء المنظم

يعرض نظرية الأداء المنظم التي تركز على كيفية تنظيم أداء الموظف لتحقيق الأهداف المؤسسية. يشير إلى أن تحسين الاتصال التنظيمي يعزز من تنظيم الأداء ويؤدي إلى نتائج أفضل. "تنظيم أداء الموظف لتحقيق الأهداف المؤسسية، والذي يتم تحسينه من خلال الاتصال التنظيمي الفعال، يؤدي إلى نتائج أفضل" (المحمد، 2019، ص. 85).

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل "الاتصال التنظيمي" و المتغير التابع "الأداء الوظيفي"

عند دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، يمكن تحديد بعض الأنماط التي تظهر بشكل متكرر في الأدبيات الأكاديمية. هذه الأنماط توضح كيفية تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

1. الوضوح في الاتصال:

عندما يكون الاتصال التنظيمي واضحًا ومباشرًا، فإنه يساهم في تحسين الأداء الوظيفي. الموظفون الذين يفهمون تمامًا ما هو مطلوب منهم يكونون أكثر قدرة على تنفيذ مهامهم بكفاءة.

النمط:

- الاتصال التنظيمي الواضح يعزز فهم الموظفين للمهام المطلوبة منهم.

- الأداء الوظيفي يتحسن نتيجة لتقليل الغموض وزيادة التوجيه.

2. التغذية الراجعة المستمرة:

الاتصال الذي يتضمن تغذية راجعة منتظمة بين الإدارة والموظفين يساعد في تحسين الأداء. التغذية الراجعة تمكن الموظفين من تعديل سلوكهم بناءً على ملاحظات محددة، مما يؤدي إلى تحسين مستمر في الأداء.

النمط:

- الاتصال التنظيمي الذي يشمل تغذية راجعة منتظمة يساعد الموظفين في تحسين أدائهم.

- الأداء الوظيفي يتحسن مع توفر ملاحظات وتوجيهات واضحة.

3. تشجيع التعاون الجماعي:

الاتصال التنظيمي الفعّال يعزز من التعاون بين الموظفين. عندما يتم تبادل المعلومات بشكل سلس بين أعضاء الفريق، يتحسن الأداء الجماعي، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الفردي.

النمط:

- الاتصال التنظيمي الفعّال يعزز التعاون والعمل الجماعي.
- الأداء الوظيفي يتحسن نتيجة للتعاون المثمر بين الأعضاء.

4. تقليل الصراعات التنظيمية:

الاتصال التنظيمي الجيد يقلل من احتمالية حدوث الصراعات داخل المنظمة. عندما يتم التواصل بشكل مفتوح وصریح، يقل التوتر بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

النمط:

- الاتصال التنظيمي الجيد يساهم في تقليل الصراعات بين الموظفين.
- الأداء الوظيفي يتحسن مع تقليل التوتر والصراعات.

الصراعات بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي تظهر عندما يساهم ضعف الاتصال أو سوء الفهم في تدهور الأداء داخل المؤسسات. وفيما يلي بعض الصراعات الشائعة التي تنشأ بين هذين الجانبين:

1. سوء الفهم بسبب ضعف الاتصال:

عندما يكون الاتصال التنظيمي غير فعال أو غير واضح، يمكن أن يؤدي ذلك إلى سوء فهم المهام والمسؤوليات. هذا النوع من سوء الفهم يؤدي إلى أخطاء في العمل، وبالتالي يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

الصراع:

- الاتصال التنظيمي الضعيف يؤدي إلى سوء فهم المهام.
- الأداء الوظيفي يتأثر سلباً بسبب الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم.

2. تأخر في نقل المعلومات:

عندما يحدث تأخير في تبادل المعلومات داخل المؤسسة، يتأثر اتخاذ القرار والتنفيذ الفعال للمهام. هذا التأخير يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في جودة الأداء الوظيفي ويزيد من التوتر بين الموظفين.

الصراع:

- تأخير في الاتصال التنظيمي يؤثر على سرعة اتخاذ القرارات.
- الأداء الوظيفي ينخفض نتيجة لبطء الاستجابة وتنفيذ المهام.

3. صراعات بسبب عدم تكافؤ الفرص في الاتصال:

عندما لا يحصل جميع الموظفين على نفس المعلومات أو لا يتم إشراكهم في الاتصالات الهامة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى شعور بعدم المساواة أو الغيرة بين الموظفين، مما يؤثر على روح الفريق ويضعف الأداء الوظيفي.

الصراع:

- عدم تكافؤ الفرص في الوصول إلى المعلومات يخلق شعورًا بالظلم.

- الأداء الوظيفي يتأثر سلبًا نتيجة التوترات بين الموظفين.

4. الاتصال السلبي أو النقد الهدام:

الاتصال التنظيمي الذي يركز على النقد السلبي أو عدم الاعتراف بالجهود المبذولة يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في معنويات الموظفين، مما ينعكس سلبًا على أدائهم الوظيفي.

الصراع:

- الاتصال السلبي يؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين.

- الأداء الوظيفي يتدهور نتيجة للشعور بعدم التقدير.

عند دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، يمكن تحديد عدد من الفجوات التي قد تؤثر سلبًا على هذا العلاقة. هذه الفجوات تمثل تحديات تحتاج إلى معالجتها لضمان فعالية الاتصال التنظيمي وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

1. فجوة في قنوات الاتصال:

تظهر هذه الفجوة عندما لا تتوفر قنوات اتصال مناسبة أو فعالة داخل المنظمة. غياب قنوات اتصال واضحة وفعالة يمكن أن يؤدي إلى ضعف في نقل المعلومات الضرورية، مما ينعكس سلبًا على الأداء الوظيفي.

الفجوة:

- عدم وجود قنوات اتصال فعالة يعوق تدفق المعلومات.

- الأداء الوظيفي يتأثر سلبًا نتيجة لنقص المعلومات أو تأخرها.

2. فجوة في التفاعل بين المستويات الإدارية:

في بعض الأحيان، قد يكون هناك ضعف في التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يؤدي إلى عزل بعض الموظفين عن المعلومات الهامة. هذا النقص في التفاعل يخلق فجوة في الاتصال تؤثر على الأداء الوظيفي.

الفجوة:

- ضعف التفاعل بين المستويات الإدارية يحد من تدفق المعلومات.

- الأداء الوظيفي يتأثر نتيجة لعزل الموظفين عن المعلومات الهامة.

3. فجوة في التغذية الراجعة:

تحدث هذه الفجوة عندما يكون هناك نقص في التغذية الراجعة أو عدم توازن بين التغذية الراجعة الإيجابية والسلبية. الموظفون الذين لا يتلقون تغذية راجعة مناسبة قد يشعرون بالضيق أو بعدم التقدير، مما يؤثر سلبًا على أدائهم. الفجوة:

- نقص أو عدم توازن في التغذية الراجعة يخلق حالة من عدم اليقين.
- الأداء الوظيفي يتدهور نتيجة لغياب التغذية الراجعة الفعالة.

4. فجوة في مهارات الاتصال:

قد يفتقر بعض القادة أو الموظفين إلى مهارات الاتصال الفعالة، مثل القدرة على التعبير بوضوح أو الاستماع الفعال. هذا النقص في المهارات يمكن أن يخلق فجوة في الاتصال التنظيمي تؤثر على الأداء. الفجوة:

- نقص في مهارات الاتصال يعيق التواصل الفعال بين الموظفين.
- الأداء الوظيفي يتأثر سلبًا بسبب سوء الفهم أو عدم التواصل الفعال.

2.5 الخاتمة:

و في الختام من خلال استعراض الدراسات السابقة حول العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، يتضح أن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً حاسماً في تحسين فعالية الأداء الوظيفي في مختلف المؤسسات. تلخص هذه الدراسات أن الاتصال الفعال، سواء كان رسمياً أو غير رسمي، يساهم في تعزيز التنسيق والتعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق أداء وظيفي متميز. تلخيص النتائج من الدراسات السابقة تحسين قنوات الاتصال التنظيمي: أثبتت دراسات مثل دراسة عبد الله (2017) أن تحسين قنوات الاتصال التنظيمي يساهم بشكل مباشر في تحسين فعالية الأداء الوظيفي، حيث أن تدفق المعلومات بوضوح ودقة يؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة. أثر الاتصال على الرضا الوظيفي يشير إلى أن هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي، مما يعزز الأداء الوظيفي بشكل عام. الرضا الوظيفي يعتبر عاملاً مهماً يؤثر في مستوى الإنتاجية والتزام الموظفين. أنماط الاتصال المختلفة دراسة العلي (2018) أكدت أن الاتصال الصاعد، الهابط، والأفقي يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الأفراد داخل المنظمة. تفاعل الموظفين مع هذه الأنماط يعزز من وضوح الأهداف وتحديد المهام بشكل أدق، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي. مناقشة آثار البحث المستقبلية تفتح هذه الدراسات الباب أمام مزيد من البحوث المستقبلية التي يمكن أن تستكشف تأثيرات أخرى للاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي. من الممكن أن تتناول الأبحاث المستقبلية:

دور التكنولوجيا الحديثة كيف يمكن للتكنولوجيا الحديثة في التواصل أن تعزز من فعالية الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي في بيئات العمل المختلفة، وخاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع. التفاعل الثقافي دراسة تأثير الاختلافات الثقافية في الاتصال التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي، خاصة في المنظمات متعددة الجنسيات. الاتصال التنظيمي في الظروف الاستثنائية: كيفية تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في الظروف الاستثنائية مثل الأزمات أو التحولات الكبيرة في هيكل التنظيم. المساهمات الإجمالية قدمت هذه الدراسات مساهمات مهمة في فهم العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي. أثرت هذه الأبحاث على: التطبيق العملي في المؤسسات يمكن للمؤسسات الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تحسين قنوات الاتصال الداخلية، مما ينعكس على الأداء العام للمنظمة. توجيه الإدارة تساعد نتائج هذه الدراسات الإدارات على فهم أهمية تبني استراتيجيات اتصال فعالة لضمان تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا الموظفين. الإطار النظري أضافت هذه الأبحاث إلى الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، مما يمهد الطريق لمزيد من الدراسات المتعمقة في هذا المجال.

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات، ولذلك تم اختيار منهجية وصفية وتحليلية تمكن من جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالاتصال التنظيمي وتقييم تأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين. يعتمد البحث على التحليل الوصفي باستخدام البيانات النوعية والكمية، مما يساعد في الحصول على رؤى شاملة حول طبيعة الاتصال التنظيمي وتأثيره. تم اختيار عينة من الموظفين من مؤسسات مختلفة وفقاً لمعايير مثل الموقع الوظيفي وسنوات الخبرة، حيث تتراوح عينة الدراسة بين [300 – 350] موظف لضمان التمثيل المناسب لشرائح متنوعة. يتم جمع البيانات عبر استبيانات موزعة بالبريد الإلكتروني لسهولة الوصول وسرعة التجميع. يُستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ويستند تصميمه إلى أدبيات البحث المتاحة لضمان شمولية عناصر الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي. يحتوي الاستبيان على (31) سؤال موزعة على قسمين؛ الأول يقيس الاتصال التنظيمي، بينما الثاني يقيم الأداء الوظيفي. سيتم تحليل البيانات بعد جمعها باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على أساليب إحصائية مثل تحليل التباين (ANOVA) وتحليل الارتباط لتحديد قوة وتأثير العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي. إضافةً إلى ذلك، ستم معالجة البيانات النوعية بطرق تحليل وصفي لإثراء النتائج الكمية وتفسيرها بشكل أكثر تفصيلاً. تم مراعاة الاعتبارات الأخلاقية بحماية سرية معلومات المشاركين، حيث تم الحصول على موافقات مسبقة تضمن رضاهم عن المشاركة واستخدام البيانات فقط لأغراض البحث وعدم مشاركتها مع أي جهة أخرى. أحد محددات البحث الأساسية هو الاعتماد على البيانات المقدمة من الموظفين أنفسهم، مما قد يؤثر على موضوعية بعض الردود، بالإضافة إلى حجم العينة ومدة الدراسة مما قد يشكل تحدياً في تعميم النتائج على مؤسسات أخرى.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به. ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

3.2.1 مستويات الإنتاجية (الاتصال التنظيمي)

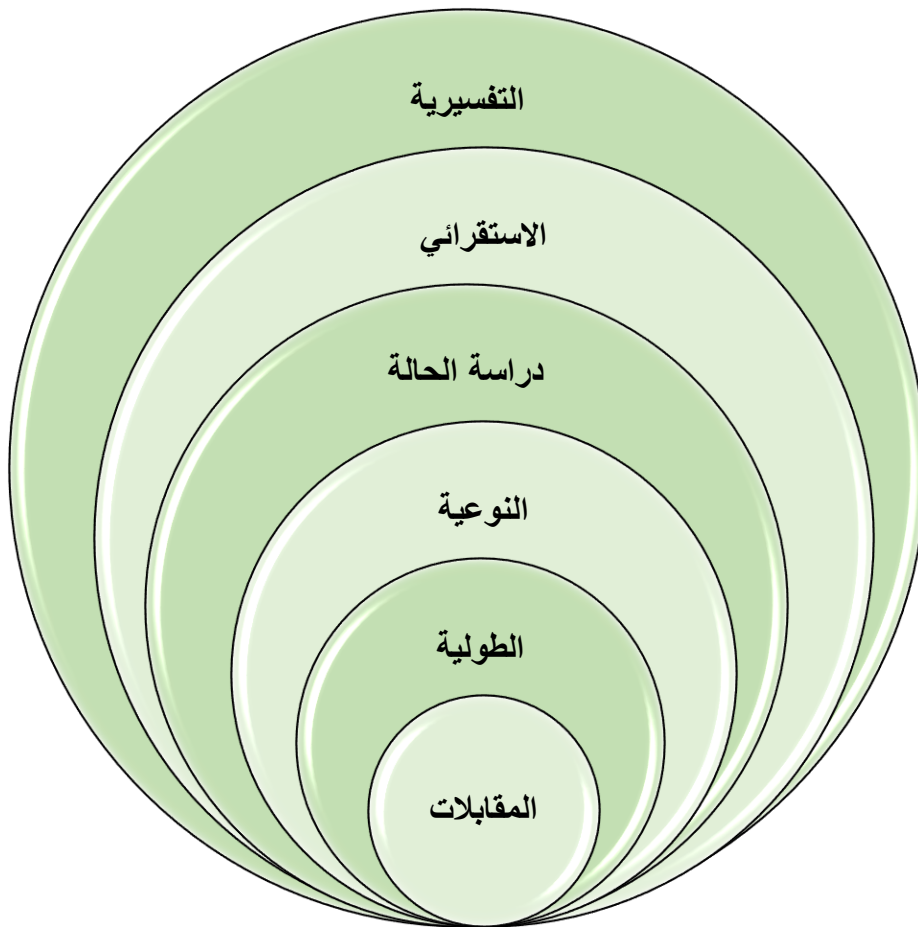
التعريف الإجرائي: تُعرّف بأنها نسبة المخرجات إلى المدخلات في عملية إنتاج معينة، يمكن قياسها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): مثل عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية معينة. (Neely, A. (1998)

3.2.2 تنوع مكان العمل (الأداء الوظيفي)

التعريف الإجرائي : تنوع مكان العمل يُشير إلى وجود مجموعة متنوعة من الأفراد من خلفيات ثقافية، عرقية، وجنسية مختلفة في بيئة العمل، و يمكن قياسه من خلال استبيانات التنوع: قياس مدى شعور الموظفين بالقبول والاحترام في بيئة العمل المتنوعة و تحليل التركيبة السكانية: دراسة نسب الموظفين من خلفيات مختلفة داخل المنظمة.

3.3 تصميم البحث:

- ♥ فلسفة البحث: التفسيرية
- ♥ منهج البحث: استقرائي
- ♥ استراتيجية البحث: دراسة الحالة
- ♥ اختيار البحث: النوعية
- ♥ الأفق الزمني: الطويلة
- ♥ تقنيات جمع وتحليل البيانات: المقابلات



الشكل 2 : منهجية البحث، المصدر : الطالبة

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

3.4.1 مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث في هذا البحث من جميع الموظفين العاملين في شركة موبايلي للاتصالات، تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لأهمية الاتصال التنظيمي في هذه البيئة وتأثيره المباشر على الأداء الوظيفي، خاصة في ظل التحديات التنظيمية والاحتياجات المتزايدة لتحسين التواصل داخل المؤسسات.

جدول رقم (1) مجتمع البحث

اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة موبايلي للاتصالات	الإدارة العليا	20
	الموظفين	3000

المصدر: الطالب

3.4.2 عينة البحث

تم اختيار عينة الدراسة بحيث تشمل مجموعة متنوعة من الموظفين بمستويات وظيفية مختلفة، لضمان شمولية النتائج وتنوع وجهات النظر حول موضوع الاتصال التنظيمي. بلغ حجم العينة " 300 – 350 موظفًا من مختلف الأقسام"

جدول رقم (2) عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف موظفين شركة موبايلي للاتصالات	300 – 350 موظف

المصدر: الطالب

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم استخدام مجموعة من تقنيات أخذ العينة لضمان تنوع وتوازن العينة المختارة. شملت هذه التقنيات ما يلي:
العينة العشوائية البسيطة: تم اختيار المشاركين بشكل عشوائي من قوائم الموظفين في المؤسسات المستهدفة لضمان شمولية العينة وتجنب التحيز.

العينة الطبقية: قُسمت العينة إلى طبقات بناءً على المستويات الوظيفية، بحيث تشمل الموظفين الإداريين، والعاملين في الأقسام الفنية، ومدراء الأقسام، مما يسمح بمقارنة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي بين الفئات المختلفة.

3.5.1 المتغير المستقل (الاتصال الرسمي)

اعتمد الباحث على استبانة Hamoudi.L (2024). من أجل قياس المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي)، وذلك من حيث بعد واحد وهو نجاح المشاريع مع الإجمالي 14 عناصر للمتغير بأكمله. نوع الأداة ليكرت موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

جدول رقم (3) المتغير المستقل

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الاتصال التنظيمي	الاتصال الرسمي	8	Hamoudi,L.(2024)
	الاتصال الغير الرسمي	6	

المصدر: الطالب

3.5.2 المتغير التابع (أداء العاملين)

اعتمد الباحث على استبانة Hamoudi.L (2024). من أجل قياس المتغير التابع (أداء العاملين)، وذلك من حيث بعد واحد وهو نجاح المشاريع مع الإجمالي 17 عناصر للمتغير بأكمله. نوع الأداة ليكرت موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

جدول رقم (4) المتغير التابع

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
أداء العاملين	متطلبات مهنية	6	Hamoudi,L.(2024)
	علاقات العمل	3	
	الإبداع في العمل	8	

المصدر: الطالب

3.6 أنواع البيانات

3.6.1 البيانات الأولية:

للحصول على رؤى دقيقة وحديثة حول موضوع الدراسة، تم جمع البيانات الأولية باستخدام طريقتين رئيسيتين: الاستبيانات: تم تصميم استبيان مخصص موجه لمجموعة من الموظفين في المؤسسات المختارة. شمل الاستبيان أسئلة حول طبيعة الاتصال التنظيمي داخل مؤسساتهم، وتكرار وتنوع أساليب الاتصال المستخدمة، بالإضافة إلى تقييمهم لكيفية تأثير هذه الممارسات على أدائهم اليومي ورضاهم الوظيفي.

المقابلات: تم إجراء مقابلات مع بعض المديرين وموظفي المستوى القيادي في المؤسسات لزيادة فهم التأثيرات العميقة للاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي. وفرت المقابلات فرصاً للتعمق في تجاربهم الشخصية وآرائهم حول أهمية الاتصال التنظيمي وكيفية تأثيره على التحفيز والإنتاجية، تم اختيار هذه الأساليب لجمع البيانات الأولية لأنها توفر معلومات مباشرة ومخصصة لموضوع البحث، وتساعد في فهم العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بشكل تفصيلي ودقيق.

3.6.2 البيانات الثانوية:

إضافة إلى البيانات الأولية، تم الاعتماد على البيانات الثانوية لدعم الإطار النظري للبحث وتوفير خلفية أوسع حول الموضوع. وتشمل البيانات الثانوية ما يلي:

الدراسات السابقة: تم مراجعة وتحليل دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في سياقات مشابهة. أسهمت هذه الدراسات في بناء فهم أولي للموضوع وأبرزت الجوانب النظرية والأدلة التجريبية المتعلقة بموضوع البحث.

الإحصاءات والتقارير: تم الاستعانة ببعض التقارير والإحصاءات العامة حول الأداء الوظيفي والاتصال التنظيمي في القطاعات المختلفة. ساعدت هذه البيانات في تقديم مقارنة مفيدة وإثراء نتائج البحث، وخصوصاً في تحديد العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء الوظيفي.

3.7 طرق و إجراءات تحليل البيانات :

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما 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.

الخاتمة:

في هذا البحث، تم استكشاف أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركة موبايلى للاتصالات من خلال التحليل الدقيق للبيانات التي جُمعت عبر الاستبيانات والمقابلات، تبين أن الاتصال التنظيمي يلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء الموظفين. استخدام وسائل اتصال واضحة ومنظمة يساهم في تعزيز الفعالية، ويزيد من رضا الموظفين، ويساعدهم في تحقيق الأهداف المهنية بشكل أفضل. بناءً على التحليل الكمي والنوعي للبيانات، خلص البحث إلى نتائج رئيسية. أولاً، أظهرت الدراسة أن التواصل الفعال والمستمر بين الإدارات والموظفين يزيد من دقة أداء الموظفين ويقلل من الأخطاء والتدخل في المهام. ثانياً، وضوح الرسائل ودقتها، خصوصاً في المواضيع المتعلقة بالمهام الوظيفية، له تأثير إيجابي كبير على رضا الموظفين وإنتاجيتهم، مما يقلل من حالات سوء الفهم ويزيد من الكفاءة. كما كشفت الدراسة أن التنوع في وسائل الاتصال، كاستخدام البريد الإلكتروني والاجتماعات المنتظمة ووسائل التواصل الرقمية، يساهم في تسهيل الوصول للمعلومات وتحقيق تواصل سلس بين الأقسام. بالإضافة إلى ذلك، تبين وجود تحديات تتعلق بتأخر المعلومات وضعف الشفافية في بعض الحالات، مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على أداء بعض الموظفين ويعيق تحقيق الأهداف. استناداً إلى النتائج السابقة، يقدم البحث توصيات لتعزيز الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي. من المهم تعزيز وضوح الاتصال من خلال تطوير سياسات واضحة تشمل توضيح مسؤوليات كل فرد في عملية التواصل وضمان توصيل المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب. كما ينبغي تشجيع استخدام أدوات الاتصال الحديثة مثل التطبيقات التشاركية ومنصات العمل الجماعي لتسهيل نقل المعلومات وتواصل الموظفين بشكل سريع. يجب إجراء اجتماعات دورية بين الإدارات والموظفين لتعزيز الشفافية وتبادل الآراء والتحديثات المتعلقة بالعمل، مما يعزز روح التعاون ويزيد من الإنتاجية. أيضاً، ينبغي تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات الاتصال التنظيمي لدى الموظفين، مما يساعدهم على التواصل بفعالية ويقلل من فرص سوء الفهم. وأخيراً، يوصى بإجراء تقييمات منتظمة لفعالية قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة بهدف تحديد أي ثغرات وإجراء التحسينات اللازمة.

ختاماً، يبرز هذا البحث أهمية الاتصال التنظيمي كعنصر أساسي ومؤثر على الأداء الوظيفي. أظهرت الدراسة أن التحسين المستمر لوسائل الاتصال التنظيمي ينعكس إيجاباً على كفاءة وإنتاجية الموظفين، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية. ويفتح هذا البحث المجال لدراسات مستقبلية تتناول وسائل الاتصال التنظيمي الحديثة وتأثيراتها على بيئة العمل، وكيف يمكن تطوير هذه الوسائل لتعزيز الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمع بياناتها من خلال استبيانات موجهة إلى عينة الدراسة , حيث تم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS بالإصدار 28 . يبدأ الفصل بتحليل البيانات من خلال استخدام الإحصاء الوصفي , الذي يهدف إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة حول خصائص العينة محل الدراسة , بما في ذلك القياسات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية . بالإضافة إلى ذلك , تم إجراء اختبار لصدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة . تم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لهذه الغاية باستخدام البرنامج المذكور , في ذلك تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني . علاوة على ذلك , ومن أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحة نموذج الدراسة وملاءمته تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر البرنامج SPSS الإصدار 28 . يسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة للفرضيات المطروحة في البحث.

4.2 خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس — العمر — المستوى التعليمي — سنوات الخبرة

الجنس ويشمل على (ذكر — أنثى)

العمر يشمل (من ١٨ إلى أقل من ٢٥ سنة — من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة — من ٣٥ إلى أقل من ٥٠ سنة — أكبر من ٥٠ سنة)

المستوى التعليمي يشمل (متوسط — ثانوي — جامعي — أخرى)

سنوات الخبرة يشمل (٥ سنوات فأقل — من ٦-١٠ سنوات — ١١-١٥ سنة — ١٦ سنة فأكثر)

الجدول، الرسومات و الفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي :

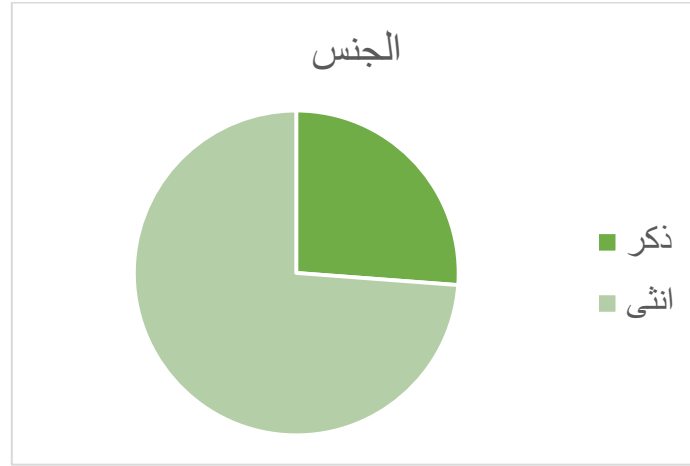
جدول 5 : توصيف عينة البحث

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالية العينة
النوع	ذكر	11	%26.2
	أنثى	31	%73.8
	الإجمالي	42	%100
الفئة العمرية	من ١٨ إلى أقل من ٢٥ سنة	21	%50.0
	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	14	%33.3
	من ٣٥ إلى أقل من ٥٠ سنة	5	%11.9
	أكبر من ٥٠ سنة	2	%4.8
	الإجمالي	42	%100
	ثانوي	2	%4.8
	جامعي	33	%78.6
المؤهل العلمي	أخرى	7	%16.7
	الإجمالي	42	%100
سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	27	%64.3
	من ٦-١٠ سنوات	7	%16.7
	١١-١٥ سنة	5	%11.9
	١٦ سنة فأكثر	3	%7.1
	الإجمالي	42	%100

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

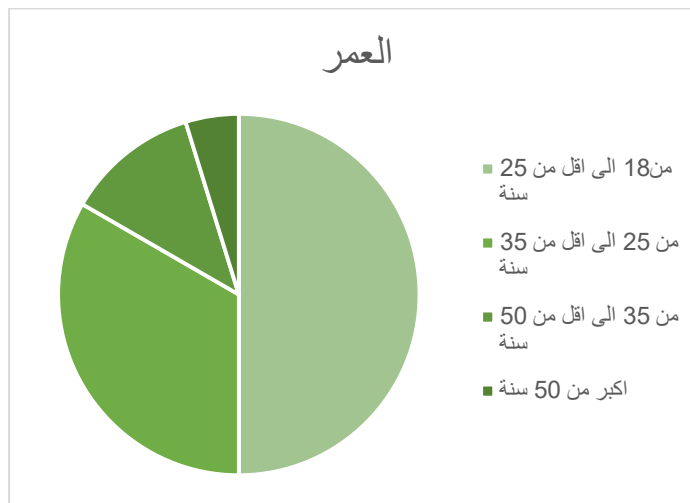
من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

بالنسبة للتوزيع حسب الجنس، أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الإناث في العينة فاق عدد الذكور، حيث بلغ عدد الإناث 31 ، مما يشكل نسبة 73.8% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الذكور 11، أي ما يعادل 26.2% من العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



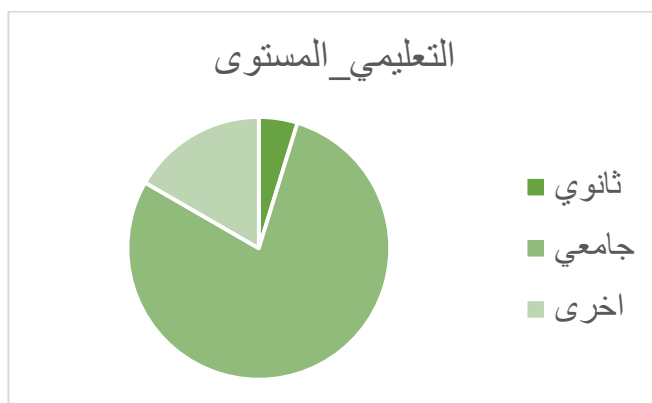
الشكل 4 : تصنيف العينة وفقاً للجنس

أما بالنسبة للتوزيع حسب العمر، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 21 شخصاً من العينة تتراوح أعمارهم من ١٨ إلى أقل من ٢٥ سنة، أي ما يعادل 50% من العينة. في حين أن 14 شخصاً تتراوح أعمارهم من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة، مما يمثل 33.3% من العينة. كما أن 5 أشخاص تتراوح أعمارهم من ٣٥ إلى أقل من ٥٠ سنة، مما يمثل 11.9% من العينة. وأخيراً، هناك شخصان أعمارهم أكبر من ٥٠ سنة، وهو ما يشكل أيضاً 4.8% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



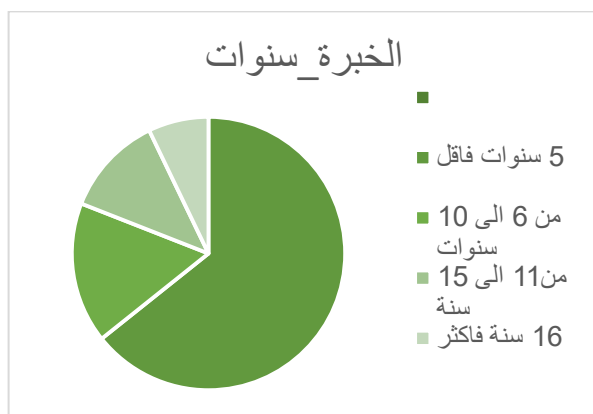
الشكل 5 : تصنيف العينة وفقاً للعمر

أما بالنسبة للتوزيع حسب المستوى التعليمي، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن شخصان من أفراد العينة حصلون على شهادة الثانوي مما يمثل 4.8% من إجمالي العينة. بينما هناك 33 شخصاً حصلون على شهادة الجامعي، أي ما يعادل 78.6% من العينة. وفيما يتعلق بالدراسات الأخرى، فقط تبين أن 7 أشخاص من أفراد العينة، مما يشكل 16.7% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 6: تصنيف العينة وفقاً للمستوى التعليمي

أما بالنسبة للتوزيع حسب سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 27 شخص من أفراد العينة لديهم خبرة من 5 سنوات فأقل، مما يمثل 64.3% من إجمالي العينة. بينما هناك 7 أشخاص لديهم خبرة تتراوح من 6 إلى 10 سنوات، أي ما يعادل 16.7% من العينة. أما بالنسبة لأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، فقد بلغ عددهم 5 أشخاص، وهو ما يمثل 11.9% من العينة. وفيما يتعلق بمن هم لديهم خبرة تفوق 16 سنة فأكثر، فقد تبين أنهم 3 أشخاص من أفراد العينة، مما يشكل 7.1% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 7 : تصنيف العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

4.3 قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبانات 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 Alpha قيمة الثبات المركب Composite reliability قيمة معامل rho-A من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural equation modeling – SEM) من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28 الفقرات والجداول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل .

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

- ♥ تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة , بالإضافة الى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE
- ♥ صدق الاتساق الداخلي : يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاسئله للمتغير الذي تنتمي اليه لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي اليه وفقا لدراسة (Kaiser (1974 معامل الارتباط اقل 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 اكبر من 0,5 وفقا ل . (Hair et al . 2006)
- ♥ الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط , الانحراف المعياري , قيمة T المحسوبة , وقيمة , P – value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SEM – PLS كما يلي :

جدول 6 : صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل

Average variance Extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard Deviation الإنحراف المعياري	Factor Loadings معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.999	1.488	0.000	0.501	.093	0.709	A1	الاتصال الرسمي	الاتصال التنظيمي
		0.000	0.850	.317		A2		
		0.000	0.692	.716		A3		
		0.000	0.780	.854		A4		
		0.000	0.968	.746		A5		
		0.000	1.274	-.263		A6		
		0.000	0.717	.475		A7		
		0.000	0.721	.622		A8		
		0.000	0.872	.753		A9		
		0.000	1.035	.739		A10		
	0.185	0.000	1.162	-.284		B1	الاتصال الغير رسمي	
		0.000	1.019	.095		B2		
		0.000	0.970	.294		B3		
		0.000	0.932	.674		B4		
		0.000	0.918	.885		B5		
		0.000	0.618	.254		B6		

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية
يتضح بالجدول 6 الذي بالأعلى :

مقياس تطبيق الاتصال التنظيمي : أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي ارتباطا قويا بالمتغيرات التابعة لها ، حيث كانت القيم أكبر من 0.5 بالاضافة الى ذلك كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية اقل من 0.001 بناء على هذه النتائج يمكن القول انه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كما توضح النتائج المتعلقة ب متوسط التباين المستخرج (AVE) ان قيمة AVE لمتغير

تطبيق القيادة الديمقراطية هي 0.448 وهي قيمة اكبر من 0.5 بناء على ذلك يمكن التاكيد على ان الصديق التقاربي للاستبانة قد تحقق ايضا .

جدول 7 : صديق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع

Average variance Extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard Deviation الإنحراف المعياري	Factor Loadings معامل الإرتباط	KMO	العبارات	المتغير	
1.000	2.080	0.000	0.645	.561	0.693	BA1	متطلبات مهنية	الأداء الوظيفي
		0.000	0.969	.531		BA2		
		0.000	1.151	.641		BA3		
		0.000	1.326	.698		BA4		
		0.000	0.708	.366		BA5		
		0.000	1.039	.170		BA6		
	0.448	0.000	0.708	.639		BB1	علاقات العمل	
		0.000	1.000	.667		BB2		
		0.000	1.083	.665		BB3		
	0.196	0.000	0.805	.409		BC1	الإبداع في العمل	
		0.000	0.742	.417		BC2		
		0.000	0.767	.367		BC3		
		0.000	0.874	.502		BC4		
		0.000	1.124	.725		BC5		
		0.000	0.726	.445		BC6		

المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 6 الذي بالأعلى :

مقياس تطبيق الأداء الوظيفي: أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بمتطلبات مهنية، علاقات العمل و الإبداع الوظيفي ارتباطا قويا بالمتغيرات التابعة لها ، حيث كانت القيم اكبر من 0.5 بالاضافة الى ذلك كانت جميع قيم

معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية اقل من 0.001 بناء على هذه النتائج يمكن القول انه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كما توضح النتائج المتعلقة ب متوسط التباين المستخرج (AVE) ان قيمة AVE لمتغير تطبيق القيادة الديمقراطية هي 2.080 وهي قيمة اكبر من 0.5 بناء على ذلك يمكن التاكيد على ان الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق ايضا .

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان الى مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على افراد العينة في فترات زمنية مختلفة بعبارة اخرى يشير الى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في اوقات مختلفة لتحقيق ذلك يتم استخدام عدة مؤشرات احصائية لقياس الثبات في هذه الدراسة تم قياس ثبات الاستبانة التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية : تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج A-rho ، وقيمة (Composite Reliability) قيمة ألفا كرونباخ ، والثبات المركب وهو نموذج احصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية) و المتغيرات PLS-SEM المعادلة البنائية الظاهرة

- ♥ قيمة ألفا كرونباخ تعد من اكثر المقاييس شهرة لقياس الثبات الداخلي للمقاييس وهي تعكس درجة الاتساق بين العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم او المتغير كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من 1 كانت درجة الثبات اعلى.
- ♥ الثبات المركب (Composite Reliability) يشير الى مستوى الثبات العام للقياس وياخذ في اعتباره العوامل المشتركة بين العناصر في المقاييس يعتبر هذا المؤشر افضل من ألفا كرونباخ في بعض الحالات لانه ياخذ في اعتباره اهمية كل عنصر في المقاييس بشكل منفصل.
- ♥ قيمة A-rho هي مقياس اخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي ويمكن استخدام كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرونباخ والثبات المركب.
- ♥ وفقا لدراسة (Hair et al (2010) يجب ان تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة اكبر من 0.7 حتى يعتبر المقاييس ثابتا هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادة في الابحاث العلمية.
- ♥ الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM المتعلقة بالثبات بما في ذلك القيم الخاصة ب ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة .

جدول 8 : قياس الثبات لأداة الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.771	0.757	10	الاتصال الرسمي	الاتصال التنظيمي
	0.762	6	الاتصال الغير رسمي	
0.815	.773	6	متطلبات مهنية	الأداء الوظيفي
	.512	3	علاقات العمل	
	.722	6	الإبداع في العمل	

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميداني

يتضح الجدول 8 الذي بالاعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي :

♥ أظهرت النتائج لمقياس الاتصال التنظيمي : أن قيم الفا كرونباخ والثبات المركب للمقياس ككل كانت 0.771 ، اما بالنسبة لابعاد الاتصال التنظيمي فقد كانت قيم الفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي : الاتصال الرسمي 0.757 و الاتصال الغير رسمي 0.762، بما ان جميع القيم تتجاوز 0,5 وفقاً لـ (Hair et al (2010) فقد تحقق المقياس

♥ أما بالنسبة لمقياس الأداء الوظيفي : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم الفا كرونباخ والثبات المركب للمقياس ككل هي 0,741 . بالنسبة لابعاد الأداء التنظيمي , كانت قيم الفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي : متطلبات مهنية 0.773 , علاقات العمل 0.512 و الإبداع في العمل 0.722 , بما ان جميع القيم اكبر من 0,5 وفقاً لـ Hair et al (2010) فقد تحقق المقياس.

وفقا للنتائج الاحصائية بالاعلى التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية مما يعني امكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات

للتطبيق والوثوق بها , واستخدامها في اجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الخماسي وفقا لما يلي :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد تم حساب مستوى الاهمية وفقا للمعادلة التالية :

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5 = 20\%$

يوضح الجدول 9 دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي :

جدول 9 : دلالة المتوسطات الحسابية .

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الاهمية
من 4.20 الى اقل من 5	موافق بشدة	من 84 الى 100%	مرتفع جدا
من 3.40 الى اقل من 4.20	موافق	من 68 الى اقل من 84%	مرتفع
من 2.60 الى اقل من 3.40	محايد	من 52 الى اقل من 68%	متوسط
من 1.80 الى اقل من 2.60	غير موافق	من 36 الى اقل من 52%	منخفض
من 1 الى اقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 الى اقل من 36%	منخفض جدا

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة والذي يتضمن الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. يعتمد هذا التحليل على الجدول الذي يعرض دلالة المتوسط الحسابي حيث يتم تفسير دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول اعلاه لتحديد مستوى تطبيق الادارة الاستراتيجية وابعادها بالاضافة الى مستوى ادارة المعرفة وابعادها وذلك وفقا لاراء عينة الدراسة. يتم توضيح ذلك كما يلي :

الجدول 10 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة .

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
الاتصال التنظيمي	الاتصال الرسمي	4.22	4.11	.458	.427	غير موافق	غير موافق	منخفض	منخفض
		3.94		.520		غير موافق		منخفض	
		3.94		.520		غير موافق		منخفض	
الأداء الوظيفي	متطلبات مهنية	3.77	3.98	.659	.497	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
		3.95		.693		موافق		مرتفع	
		4.21		.507		موافق		مرتفع	
الاتصال التنظيمي	الاتصال الرسمي	4.22	4.11	.458	.427	غير موافق	غير موافق	منخفض	منخفض
		3.94		.520		غير موافق		منخفض	
		3.94		.520		غير موافق		منخفض	
الأداء الوظيفي	علاقات العمل	3.77	3.98	.659	.497	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
		3.95		.693		موافق		مرتفع	
		4.21		.507		موافق		مرتفع	
الاتصال التنظيمي	الاتصال الرسمي	4.22	4.11	.458	.427	غير موافق	غير موافق	منخفض	منخفض
		3.94		.520		غير موافق		منخفض	
		3.94		.520		غير موافق		منخفض	
الأداء الوظيفي	الإبداع في العمل	3.77	3.98	.659	.497	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
		3.95		.693		موافق		مرتفع	
		4.21		.507		موافق		مرتفع	

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح في الجدول 10 في الاعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي :

♥ تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة للمتغير المستقل **الاتصال التنظيمي** أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى موافقة مرتفعة، مما يشير إلى تحقيق عالٍ لممارسات الاتصال التنظيمي في شركة موبايلي للاتصالات في منطقة جدة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 4.11، مع نسبة محايدة بلغت 46.63٪، كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الاتصال التنظيمي أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد (الاتصال الرسمي و الاتصال الغير رسمي) من قبل مفردات العينة هو مستوى غير موافق من الموافقة مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع للاتصال التنظيمي في شركة موبايلي للاتصالات في

منطقة جدة. أما بالنسبة لأبعاد الاتصال التنظيمي، فقد كانت النتائج على النحو التالي: بعد الاتصال الرسمي بلغ المتوسط الحسابي 4.22 مع نسبة موافقة 80.5% و انحراف معياري 0.458، بعد الاتصال الغير رسمي بلغ المتوسط الحسابي 3.94 مع نسبة الموافقة 73.5% و انحراف معياري 0.520. تظهر النتائج موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة على جميع أبعاد الاتصال التنظيمي في الشركة.

♥ تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة للمتغير التابع الأداء الوظيفي : أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى موافقة مرتفعة، مما يشير إلى تحقيق عالٍ لممارسات الأداء الوظيفي في شركة موبايلى للاتصالات في منطقة جدة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 3.98، مع نسبة موافقة بلغت 74.5% و انحراف معياري 0.497، كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية الأداء الوظيفي أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الثلاثة (متطلبات مهنية، علاقات العمل و الإبداع في العمل) هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يشير إلى تطبيق مرتفع للأداء الوظيفي في شركة موبايلى للاتصالات في منطقة جدة. بالنسبة للأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي، كانت النتائج على النحو التالي: بعد متطلبات مهنية كان المتوسط الحسابي 3.77 مع نسبة موافقة 69.25% و انحراف معياري 0.659، بعد علاقات العمل بلغ المتوسط الحسابي 3.95 مع نسبة الموافقة 73.75% و انحراف معياري 0.693، و بعد الإبداع في العمل كان المتوسط الحسابي 4.21 مع نسبة موافقة 80.25% و انحراف معياري 0.507. تشير هذه النتائج إلى أن معظم مفردات عينة الدراسة توافق على تطبيق ممارسات الأداء الوظيفي في الشركة بشكل عام.

4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة والتي تم قياسها باستخدام SPSS- V28 وذلك على النحو التالي :

جدول 11 : معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة .

المتغير	الاتصال الرسمي	الاتصال الغير رسمي	متطلبات مهنية	علاقات العمل	الإبداع في العمل
الاتصال الرسمي	Pearson Correlation n	1	.555**	.925**	.517**
	Sig. (2-tailed)		<.001	.005	<.001
	N	42	42	42	42
الاتصال الغير رسمي	Pearson Correlation n	.555**	1	.481**	.466**
	Sig. (2-tailed)	<.001		.001	.002
	N	42	42	42	42
متطلبات مهنية	Pearson Correlation n	.422**	.481**	1	.566**
	Sig. (2-tailed)	.005	.001		<.001
	N	42	42	42	42
علاقات العمل	Pearson Correlation n	.517**	.466**	.566**	1
	(Sig. (2-tailed	<.001	.002	<.001	
	N	42	42	42	42
الإبداع في العمل	Pearson Correlation n	.586**	.351*	.356*	.661**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.023	.021	<.001
	N	42	42	42	42

الارتباط الخطي بين الاتصال التنظيمي (كمتغير مستقل) و الأداء الوظيفي (كمتغير تابع) :

♥ تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.586) بين الاتصال التنظيمي و ابعادها كمتغير مستقل و الأداء الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01) .

♥ تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من ابعاد الأتصال التنظيمي (الأتصال الرسمي ، الأتصال الغير رسمي) عند معامل ارتباط : 1، 0.555، 0.925، 0.517، 0.586 على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) و بين الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

♥ يلاحظ مما سبق ان قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة , ومما يدل على قوة الارتباط.

الارتباط الخطي بين أبعاد الأتصال التنظيمي و بين متغير الأتصال التنظيمي ككل، و بين بعضها البعض:

♥ يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين الأتصال التنظيمي و بين أبعادها (الأتصال الرسمي ، الأتصال الغير رسمي) عند مستوى دلالة (0.01).

4.6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة ومايتبعه من فروض فرعية ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصيل اليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V.28، SEM-PLS على النحو التالي :

الفرض الرئيسي للدراسة:

⇨ توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الأتصال التنظيمي و بين الأداء الوظيفي.

ويتفرغ من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي :

⇨ الفرضية 1 : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأتصال الرسمي و بين الأداء الوظيفي.

⇨ الفرضية 2 : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأتصال الغير رسمي و بين الأداء الوظيفي.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

⇨ ينص هذا الفرض على انه " توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الأتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression Analysis) والذي يعد احد الاساليب الاحصائية الشائعة المستخدمة لاختبار العلاقة بين متغيرين في هذا السياق تم تطبيق هذا الاسلوب لدراسة العلاقة بين الأتصال التنظيمي الذي يمثل المتغير المستقل في الدراسة، و " الأداء الوظيفي " الذي يعتبر المتغير التابع. ويهدف التحليل الى تحديد ما اذا كانت هناك علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات الأتصال التنظيمي في الشركة و بين تطبيق ممارسات الأداء الوظيفي. من خلال هذا التحليل، يتم اختبار مدى تأثير الأتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي، و كذلك قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الاحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط .

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.650 ^a	.422	.408	.382

a. Predictors: (Constant), المتغير_الاتصال_التنظيمي

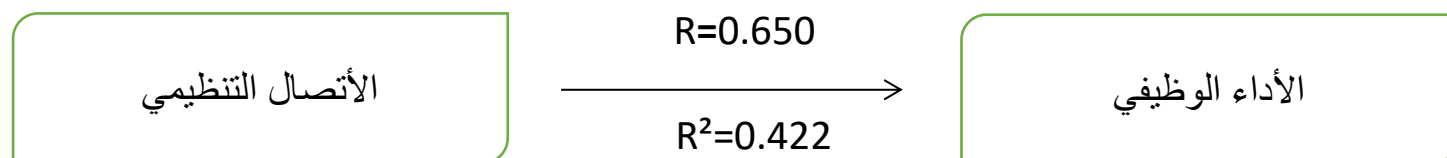
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.266	1	4.266	29.215	<.001 ^b
	Residual	5.841	40	.146		
	Total	10.107	41			

a. Dependent Variable: المتغير_الأداء_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المتغير_الاتصال_التنظيمي

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.874	.578		1.513	.138	-.294	2.043
المتغير_الاتصال_التنظيمي	.756	.140	.650	5.405	<.001	.473	1.038

a. Dependent Variable: المتغير_الأداء_الوظيفي



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي :

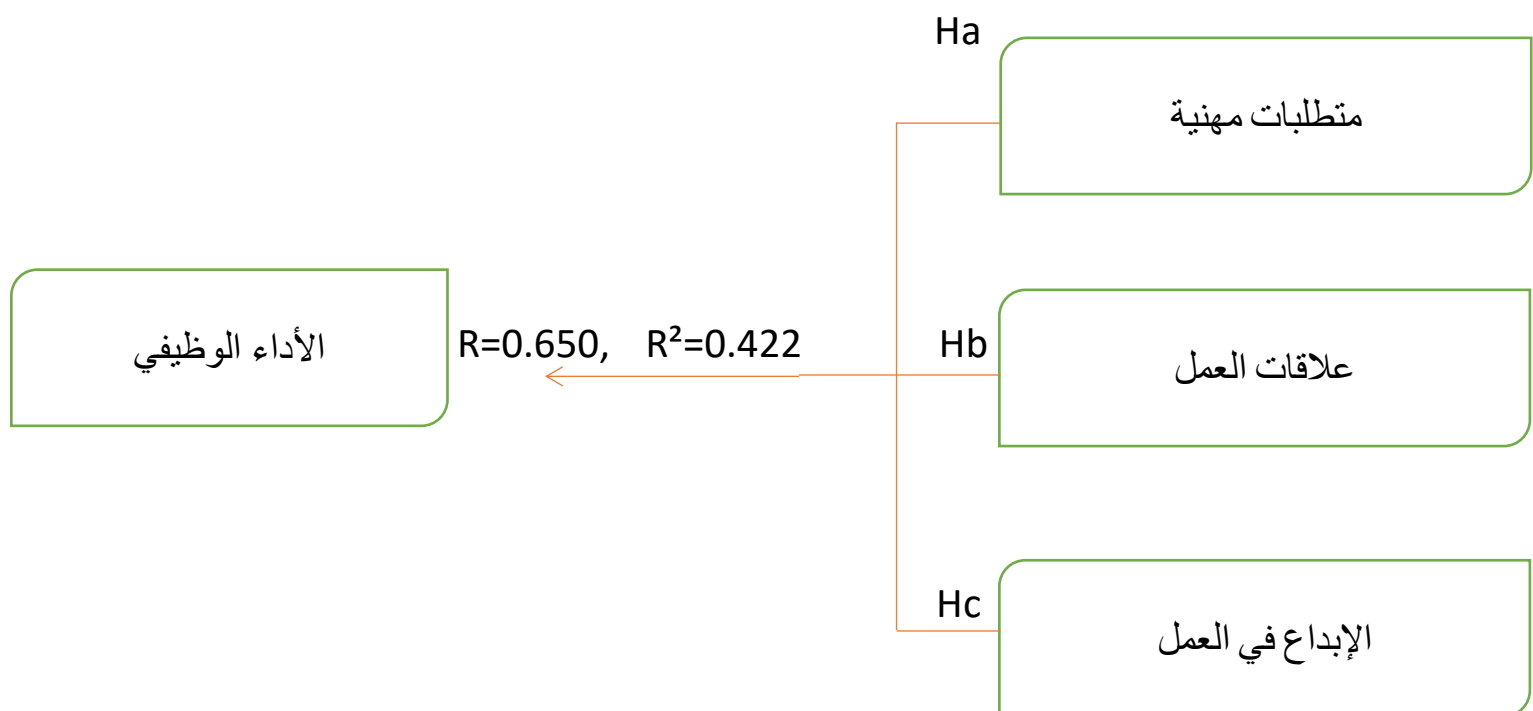
♥ يشير مستوى المعنوية الاختبار (F) والذي يساوي (Sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي

البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01)

♥ تشير قيمة معامل الارتباط (R=0.650) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين الاتصال التنظيمي بشكل عام و الأداء

الوظيفي.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardize d Coefficients		Standard ized Coeffie nts	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.868	.587		1.478	.147	-.320	2.055
	الاتصال_الرسمي	.492	.158	.454	3.106	.004	.172	.812
	الاتصال_الغير رسمي	.264	.140	.277	1.893	.066	-.018	.546
a. Dependent Variable: المتغير_الأداء_الوظيفي								



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي :

♥ يشير مستوى المعنوية لأختبار (F) إلى أن قيمة (Sig) أقل من (0.01)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) .

♥ تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.650$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد الاتصال التنظيمي (الاتصال الرسمي و الاتصال الغير رسمي) و بين الأداء الوظيفي.

♥ يشير معامل التحديد (R^2) إلى أن 42.2% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي.

♥ تشير قيمة (ت) (T- VALUE) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) . حيث أن مستوى الدلالة المحسوب الاختبار (ت) أقل من (0.01).

4.7 الخاتمة

يتناول في هذا الفصل التحليل الإحصائي التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي اجريت على عينة من موظفي شركة موبايي للاتصالات في مدينة جدة، و الذي كان هو الموقع الذي تم اختياره لتنفيذ البحث. لقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة من خلال برنامج SPSS الإصدار 28 و SEM-PLS لتحليل البيانات التي تم جمعها، حيث توفر هذه البرامج أدوات إحصائية قوية تساعد في تفسير البيانات و استخلاص النتائج بشكل دقيق و موثوق. بدأت عملية التحليل الوصفي لعينة الدراسة، حيث تم دراسة التوزيع الديموغرافي للموظفين المشاركين في الدراسة، تم التركيز في هذا الجزء من التحليل على مجموعة من الخصائص الشخصية و المهنية للمشاركين مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة. هذا التحليل الوصفي كان ضروريا لفهم خصائص العينة بشكل شامل، مما يساعد في تقديم تفسير أدق للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقا. بعد ذلك، تم الانتقال إلى تحليل المتغيرات الرئيسية للدراسة، و التي تتمثل في الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي تم تحليل هذه المتغيرات من خلال النظر في أبعادها المختلفة. في حالة الاتصال التنظيمي تم تحليل أبعادها مثل الاتصال الرسمي و الاتصال الغير رسمي، أما في حالة الأداء الوظيفي تم تحليل أبعادها مثل متطلبات مهنية، علاقات العمل و الإبداع في العمل. هذا التحليل الوصفي للمتغيرات ساعد في توضيح مدى تطبيق هذه المفاهيم في بيئة العمل بالشركة و كيفية تأثيرها على الأداء العام في الشركة. في المرحلة التالية من التحليل، تم التحقق من توافر شروط الصدق و الثبات للمقاييس التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المدروسة. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل حساب معامل ألفا كرونباخ و الثبات المركب، و كذلك متوسط التباين المستخرج (AVE). تمثل هذه الأساليب أدوات أساسية لتقييم موثوقية الأدوات البحثية، و قد أظهرت النتائج أن جميع المقاييس المستخدمة تتمتع بمؤشرات عالية من الثبات و الصدق، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة من الدراسة. بعد التأكد من موثوقية المقاييس، تم اختبار الفرض الرئيسية للدراسة، و الذي ينص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.

4.8 المراجع:

- عبدالله، م. (2018). **الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي** . دار النشر الجامعي.
- الشريف، ن. (2017). **الدافعية والتحفيز وأثرهما على الأداء الوظيفي** . دار الفكر العربي.
- الحارثي، م. (2020). **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحديثة** . مجلة الإدارة والتنمية، 15(4)، 23-38.
- الزهراني، خ. (2018). **دور المهارات والمعرفة في تحسين الأداء الوظيفي** . مجلة البحوث الإدارية، 10(1)، 56-72.
- العتيبي، س. (2019). **الأداء الوظيفي: الأهمية والعوامل المؤثرة** . مجلة الإدارة والتنمية، 14(2)، 45-60.
- عبدالله، م. (2018). **الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي** . دار النشر الجامعي.
- الشريف، ن. (2017). **الدافعية والتحفيز وأثرهما على الأداء الوظيفي** . دار الفكر العربي.
- الحارثي، م. (2020). **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحديثة** . مجلة الإدارة والتنمية، 15(4)، 23-38.
- الزهراني، خ. (2018). **دور المهارات والمعرفة في تحسين الأداء الوظيفي** . مجلة البحوث الإدارية، 10(1)، 56-72.
- عبدالله، م. (2018). **الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي** . دار النشر الجامعي.
- الشريف، ن. (2017). **الدافعية والتحفيز وأثرهما على الأداء الوظيفي** . دار الفكر العربي.
- الحارثي، م. (2020). **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحديثة** . مجلة الإدارة والتنمية، 15(4)، 23-38.
- الزهراني، خ. (2018). **دور المهارات والمعرفة في تحسين الأداء الوظيفي** . مجلة البحوث الإدارية، 10(1)، 56-72.
- الحارثي، م. (2020). **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحديثة** . مجلة الإدارة والتنمية، 15(4)، 23-38.
- الشمري، أ. (2019). **تقييم الأداء الوظيفي: الأدوات والأساليب** . دار الكتاب الحديث.
- الزهراني، خ. (2018). **دور المهارات والمعرفة في تحسين الأداء الوظيفي** . مجلة البحوث الإدارية، 10(1)، 56-72.
- عبد الله، سامي. (2017). أثر تحسين قنوات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة والقيادة، 22(1)، 45-60.
- عبد الله، س. (2017). أثر تحسين قنوات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة والقيادة، 22(1)، 45-60.

- العلي، م. (2018). أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات العربية: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية، 50-35، (3)25
- الجابري، ه. (2019). العلاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في القطاع الخاص. مجلة الدراسات الإدارية، 65-80، (4)33
- الجابري، هاني. (2019). العلاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في القطاع الخاص. مجلة الدراسات الإدارية، 65-80، (4)33
- عبد الله، سامي. (2017). أثر تحسين قنوات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة والقيادة، 45-60، (1)22
- العلي، محمد. (2018). أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات العربية: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية، 35-50، (3)25
- الجابري، هاني. (2019). العلاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في القطاع الخاص. مجلة الدراسات الإدارية، 65-80، (4)33
- الشريف، ن. (2017). الدافعية والتحفيز وأثرهما على الأداء الوظيفي. دار الفكر العربي.
- الحمدان، س. (2016). **بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي** *. مكتبة الأنجلو المصرية.
- عبدالله، م. (2018). **الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي** *. دار النشر الجامعي.
- العتيبي، س. (2019). **أهمية الاتصال التنظيمي في تحقيق الأهداف المؤسسية** *. مجلة الإدارة والتنمية، 45-60، (2)16، 45-60.
- سعيد، ن. (2017). **استراتيجيات الاتصال التنظيمي الفعال** *. مجلة الإدارة العامة، 33-49، (3)8.
- سليمان، ع. (2017). تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية (موبايلي). مجلة البحوث الاقتصادية، 90-78، (2)5.
- نورهان، ه. (2018). أهمية معالجة الفجوات العملية في البحوث العملية حول الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات السعودية. مجلة التطوير الإداري، 102-87، (2)3.
- المنصور، م. (2019). فرص البحث الناشئة مجال الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالشركات السعودية. مجلة البحوث الإدارية، 102-88، (2)8.
- العويد، س. (2017). أثر الأداء الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية (موبايلي) في جدة. مجل الإدارة الاقتصادية، 78-91، (2)4.

- الجهني، ع. (2019). تأثير عوامل الأداء الوظيفي على التكار والتطوير في شركات اتصالات: دراسة تحليلية في مبايلي السعودية. مجلة الإدارة والتسويق 7(3)، 115-128.
- منصور، ر. (2020). مشكلة عدم دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في شركات الاتصالات: دراسة استكشافية. مجلة البحوث الإدارية، 8(4)، 55-67.
- الجابري، ه. (2019). العلاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في القطاع الخاص. مجلة الدراسات الإدارية، 33(4)، 65-80.
- عبد الله، س. (2017). أثر تحسين قنوات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة والقيادة، 22(1)، 45-60.
- عبد الله، س. (2017). أثر تحسين قنوات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة والقيادة، 22(1)، 45-60.
- العلي، م. (2018). أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات العربية: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية، 25(3)، 35-50.
- الجابري، ه. (2019). العلاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في القطاع الخاص. مجلة الدراسات الإدارية، 33(4)، 65-80.
- العتيبي، ف. (2018). أهمية فهم علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في شركات الاتصالات السعوية: منظور استراتيجي. مجلة التسويق والإدارة الاستراتيجية، 12(2)، 1-130.
- كمال، ح. (2018). أهمية البحث النظري في دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي: رؤية مستقبلية. مجلة الإدارة العلمية، 5(2)، 75-88.
- صالح، م. (2019). أهمية النظريات الحديثة في فهم تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: تحليل نظري. مجلة البحوث الإدارية، 6(1)، 30-45.
- عبدالرحمن، ف. (2020). أهمية البحث العملي في تحليل أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. مجلة إدارة الأعمال، 8(4)، 110-125.
- صالح، م. (2020). مشكلة الفجوات النظرية في الدراسات السابقة حول أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي: تحليل نظري. مجلة البحوث الإدارية، 7(3)، 45-58.
- علي، أ. (2018). دراسة الفجوات النظرية في بحوث الاتصال التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات الإدارة، 4(2)، 78-92.

- زينب، هـ. (2019). أهمية البحث العملي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الاتصال التنظيمي: دراسة حالة في شركة اتصالات السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 10(2)، 55-68.
- أحمد، س. (2020). مشكلة الفجوات العملية في دراسات أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة موبايلى في جدة. مجلة الإدارة الحديثة، 8(4)، 56-68.
- إبراهيم، ن. (2019). التحقيق في الفجوات العملية في الأبحاث العربية حول الاتصال التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة اتصالات السعودية في جدة. مجلة الإدارة التطبيقية، 5(2)، 87-101.
- عبد الله، ع. (2017). التحديات في دراسات تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي: حالة شركة موبايلى في جدة. مجلة بحوث الإدارة، 4(3)، 112-125.
- جمال، ر. (2019). نقص البحوث التطبيقية في تحليل تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي: تحليل مستوى البحث في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 6(2)، 75-88.
- عبد الرحمن، س. (2018). أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة موبايلى في جدة. مجلة الإدارة والتنمية، 7(1)، 45-58.
- محمد، ع. (2020). أهمية فهم علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية في جدة. مجلة الأعمال والإدارة، 12(3)، 102-115.
- النعيمي، فاطمة. (2020). دور الاتصال التنظيمي في تحسين فعالية الأداء الوظيفي في الشركات الكبرى. مجلة الإدارة والتنمية، 28(2)، 89-102.
- البركات، س. (2020). أنماط الاتصال التشاركي وتأثيرها على فعالية الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة والتنظيم، 25(4)، 85-70.
- الشامي، ر. (2018). الصراعات التنظيمية الناتجة عن سوء الاتصال وأثرها على الأداء. مجلة العلوم الإدارية، 27(2)، 98-85.
- عبد الله، س. (2017). أثر تحسين قنوات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة والقيادة، 22(1)، 45-60.
- العلي، م. (2018). أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات العربية: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية، 25(3)، 50-35.
- الجابري، هـ. (2019). العلاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في القطاع الخاص. مجلة الدراسات الإدارية، 33(4)، 65-80.
- العنزي، م. (2021). فجوات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على كفاءة الأداء الوظيفي. مجلة الدراسات التنظيمية، 32(3)، 95-80.
- المرزوقي، ن. (2023). استراتيجيات تحسين الاتصال وسد الفجوات وأثرها على الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة والابتكار، 29(1)، 60-74.

- العلي، محمد. (2018). أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات العربية: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية، 25(3)، 35-50.

- العدوان، ف. (2022). تحليل أنماط الاتصال والصراعات وفجواتها وأثرها على الأداء الوظيفي. مجلة الأبحاث الإدارية، 34(2)، 105-120.

- عبد الله، سامي. (2017). أثر تحسين قنوات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة والقيادة، 22(1)، 45-60.

- عبد الله، سامي. (2022). الاتصال التنظيمي واستخدام الأدوات الرقمية في تحسين فعالية الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، 26(4)، 90-105.

- العلي، محمد. (2021). استجابة الموظفين وتأثير قنوات الاتصال على الأداء الوظيفي. مجلة الدراسات الإدارية، 29(1)، 56-70.

- العلي، محمد. (2022). التحسين في وسائل الاتصال وتأثيرها على الالتزام الوظيفي. مجلة الإدارة والقيادة، 23(3)، 77-92.

- الجابري، هاني. (2020). تأثير سوء الفهم في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية. مجلة البحوث الإدارية، 32(2)، 112-127.

- الجابري، هاني. (2021). الأداء الوظيفي والاتصال الفعال: تأثيرات وتحسينات. مجلة العلوم الإدارية، 30(4)، 123-140.

- سعيد، حسن. (2019). فعالية الاجتماعات في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة. مجلة الإدارة العامة، 21(3)، 65-80.

- سعيد، حسن. (2022). القيادة والتواصل المفتوح: تأثيرات على استجابة الموظفين. مجلة الإدارة والتطوير، 25(1)، 49-64.

- النعيمي، فاطمة. (2020). دور الاتصال التنظيمي في تحسين فعالية الأداء الوظيفي في الشركات الكبرى. مجلة الإدارة والتنمية، 28(2)، 89-104.

- القاسمي، علي. (2021). أثر أساليب الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في القطاع الخاص: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية، 30(1)، 55-70.

- الزهراني، خالد. (2022). تأثير التواصل التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة. مجلة العلوم الإدارية، 27(4)، 112-127.

- القاسمي، علي. (2021). أثر أساليب الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في القطاع الخاص: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية، 30(1)، 55-70.

- الزهراني، خالد. (2022). تأثير التواصل التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة. *مجلة العلوم الإدارية*، 27(4)، 112-127.
- الجابري، هاني. (2019). العلاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في القطاع الخاص. *مجلة الدراسات الإدارية*، 33(4)، 65-80.
- العلي، محمد. (2018). أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات العربية: دراسة تطبيقية. *مجلة العلوم الإدارية*، 25(3)، 35-50.
- عبد الله، سامي. (2017). أثر تحسين قنوات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية. *مجلة الإدارة والقيادة*، 22(1)، 45-60.
- الجريسي، م. (2018). الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، الرياض: دار النشر العربية.
- العتيبي، ف. (2020). أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي. جدة: مركز البحوث والدراسات.
- السلمي، ع. (2019). العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- الحربي، س. (2021). تحليل دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي. المدينة المنورة: جامعة طيبة.
- القحطاني، م. (2022). تأثير التكنولوجيا على الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي. الرياض: دار المعرفة.
- الشريف، س. (2017). التحديات في الاتصال التنظيمي وأثرها على الأداء. جدة: مؤسسة الفكر العربي.
- العنزي، ح. (2016). الاتصال التنظيمي والتحفيز الوظيفي: دراسة ميدانية. الرياض: مركز البحوث العلمية.
- القرني، ن. (2015). أثر الاتصال التنظيمي على جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية. الدمام: دار الخليج.
- المطيري، ف. (2018). استراتيجيات تحسين الاتصال التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

• [الموقع الرسمي لشركة موبايلي](#)

• [مقالة عن شركة موبايلي في ويكيبيديا](#)

• تقارير الأداء السنوية لشركة موبايلي

- Friedman, L., & Podolny, J. M. (2007). Organizational communication and performance: An empirical examination. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 401-425.

-Roberson, Q. M., & Park, H. J. (2007). Exploring the role of diversity in organizational performance. *Academy of Management Perspectives*, 21(2), 18-30.

-Richard, O. C., & Johnson, N. R. (2001). Understanding the impact of diversity on organizational performance. *Organization Science*, 12(2), 209-227.

-Clampitt, P. J., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A comparison of four organizational contexts. *Communication Research*, 20(3), 438-464.

4.9 الملاحق

4.10 الاستبيان /

أختي الفاضلة / أخي الفاضل،

يعد التواصل التنظيمي الفعال أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين داخل أي منظمة. لتحقيق فهم أعمق للعلاقة بين التواصل التنظيمي وأداء العمل في شركة موبايلى، تم تصميم هذا الاستبيان لجمع بيانات شاملة من الموظفين حول آرائهم وتجاربهم الشخصية، يهدف هذا الملحق إلى تقديم الاستبيان الذي تم استخدامه كأداة لجمع البيانات، حيث يتضمن الأسئلة التي تم طرحها على الموظفين. يسعى الاستبيان إلى استكشاف عدة جوانب، بما في ذلك جودة التواصل بين الإدارة والموظفين، ووضوح توجيهات الإدارة، ومدى تأثير التواصل على أداء العمل.

النتائج المستخلصة من هذا الاستبيان تم تحليلها وتقديمها في الأقسام الرئيسية من التقرير، بينما يتيح هذا الملحق للقراء الاطلاع على التفاصيل الدقيقة للأسئلة المطروحة. يعتبر هذا الملحق جزءاً هاماً من البحث حيث يوفر خلفية شاملة للمنهجية المتبعة ويسهم في تعزيز مصداقية النتائج المستخلصة.

نشكركم على مشاركتكم في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة تأثير التواصل التنظيمي على أداء العمل في شركة موبايلى. ستكون إجاباتكم سرية وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بصدق.

رابط الاستبيان:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfz9gu6c4qcnomhukPo65N8NNe6NAHAiUwMwL3kJpAQx7vXyg/viewform?usp=sf_link

شكراً لكم..

الطالبة:

شذى عبدالله

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

العمر: من ١٨ إلى أقل من ٢٥ سنة ☐ من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة ☐ من ٣٥ إلى أقل من ٥٠ سنة ☐ أكبر من ٥٠ سنة ☐

المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ أخرى ☐

سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦-١٠ سنوات ☐ ١١-١٥ سنة ☐ ١٦ سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول : الأتصال التنظيمي

الرقم	أبعاد الأتصال التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: الأتصال الرسمي						
1	تبلغك الإدارة بالتعليمات عن طريق اللوائح والإعلانات					
2	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر					
3	تشارك في التشاور حول خطة العمل بين الرئيس و المرؤوسين					
4	تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الأتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك					
5	تفهم بسهولة التعليمات المقدمة إليك من قبل المدراء					
6	تشعر باهتمام من طرف الإدارة في استقبال العمال واستماع شكاويهم					
7	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمالك					
8	يتم انتقال المعلومات المقدمة إليك عن طريق أوامر غير واضحة					
9	تشعر باهتمام من طرف الإدارة في استقبال العمال واستماع شكاويهم					
10	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمالك					

ثانيا: الأتصال الغير رسمي

11	تستشير زملائك في قضايا العمل المشتركة				
12	تتناقش مع زملائك في القرارات الصادرة عن الإدارة				
13	تلجأ إلى زملائك في العمل عندما تواجه مشكلة خاصة				
14	يقدم لك رئيسك نصائح على انفراد فيما يخص العمل وبصفة غير رسمية				
15	يتم إبلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف				
16	تعمل علاقات العمل الجانبية على تسهيل العملية الإتصالية				

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	أبعاد الأداء الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: متطلبات مهنية						
1	يتطلب عملي درجة عالية من الانتباه					
2	اعرف مسؤوليات و متطلبات عملي بدقة					
3	العمل الذي ينبغي علينا تأديته واضح جدا					
4	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم					
5	توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت					
6	افتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي					

ثانيا: علاقات العمل

7	تساعدني المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر على الدقة في أداء العمل					
8	أرى بأن نظام الأتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف					
9	اتواصل مع زملائي واعمل معهم بروح الفريق					

ثالثا: الإبداع في العمل

					تطبق المؤسسة أدوات مراقبة التسيير	10
					توفر لي وظيفتي فرص للتقدم الوظيفي تتوافق و تنسجم مع قدراتي	11
					هناك قواعد و توجيهات واضحة للسلوك المهني داخل المؤسسة	12
					املك القدرة على الإنجاز الجيد لأني اعمل بكل إمكانياتي	13
					يشجعني التحفيز المعنوي على الأداء الأفضل	14
					تخطط مسبقا لأداء جيد	15
					اشعر بأن الإشراف والتوجيه كطريقة للرقابة الإدارية يرفع مستوى الأداء	16
					يتناسب مستوى تأهيلي مع الواجبات المسؤول بها	17