

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

أسم الطالبة:

لينه حاتم محمود

الرقم الجامعي:

232002259

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	قائمة الاشكال
3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
5	1.2. مشكلة البحث
6	1.2.1. الفجوات على المستوى النظري:
6	1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي:
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:
7	1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:
8	1.4. اسئلة الدراسة
8	1.5. اهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
9	1.7. نموذج الدراسة
10	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة
14	2.3. مفهوم المتغير التابع
15	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
15	2.5. الخاتمة
16	قائمة المراجع
18	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	نموذج البحث (من اعداد الطالبة)	1
10	ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)	2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة البحث

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

1.2.1. الفجوات على المستوى النظري:

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

1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي:

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

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:

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

1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:

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

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

1.4. اسئلة الدراسة

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

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

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

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

1.5. اهداف الدراسة

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

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

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

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

1.6. فرضيات الدراسة

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

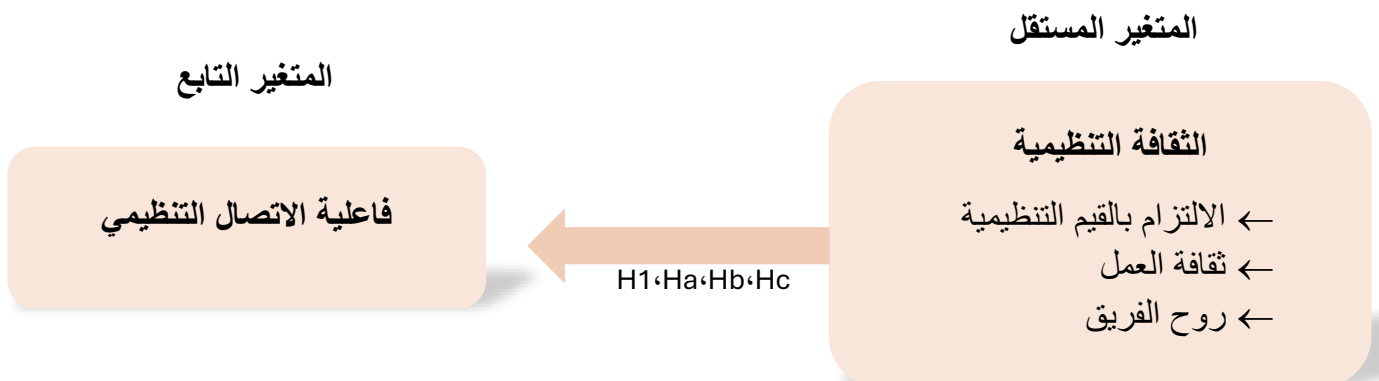
← الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالقيم التنظيمية وفاعلية الاتصال التنظيمي.

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

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

1.7. نموذج الدراسة

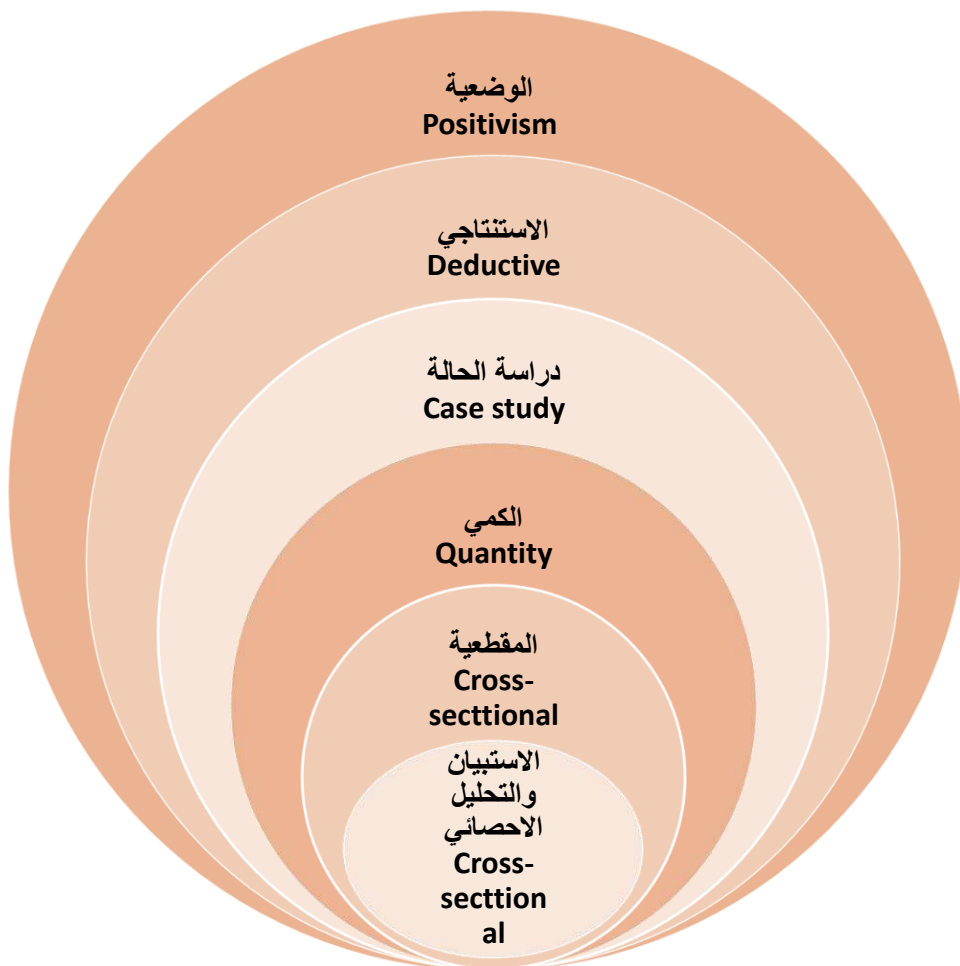
يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (1): نموذج الدراسة (اعداد الطالبة)

1.8. منهجية الدراسة

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



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

1.9. الدراسة الميدانية

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

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

2.2. مفهوم المتغير المستقل

2.3. مفهوم المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ✦ بن زايد، م. (2025). أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- ✦ الساعدي، ع. (2019). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الاتصال الإداري داخل المؤسسات الحكومية. مجلة الدراسات الإدارية، 12(1)، 77-98.
- ✦ عبدالقادر، س. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية الاتصال التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(3)، 155-170.
- ✦ مسراتي، خ.، & دريوش، ن. (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في إدارات مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة البليدة 2. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 5(2)، 45-62.

المراجع الأجنبية:

قائمة الملاحق

استبانة مشروع البحث

عزيزي المشارك،

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

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

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

شكرًا جزيلاً لتعاونكم

الباحثة: لينه حاتم محمود

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

العمر:

☐ 25-20

☐ 30-26

☐ 35-31

☐ 40 وأكثر

المستوى التعليمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

سنوات الخبرة:

☐ سنة – لسنتين

☐ 3 سنوات – 5 سنوات

☐ 6 سنوات – 10 سنوات

☐ 10 سنوات وأكثر

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

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

المحور الثاني: فاعلية الاتصال التنظيمي

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