

اثر الاتصالات الادارية على الاداء الوظيفي للموظفين بالتطبيق على شركة الاتصالات زين في حي العوالي بالمدينة المنورة

أسم الطالب

محمد علي بهزه

2021204995

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

1	الشكر والتقدير.....
2	الإهداء.....
3	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
11	1.2. مشكلة الدراسة.....
11	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
12	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
13	1.3. أهمية الدراسة.....
13	1.3.1. على المستوى النظري:.....
13	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
15	1.4. أسئلة الدراسة.....
15	1.5. أهداف الدراسة.....
16	1.6. فرضيات الدراسة.....
16	1.7. نموذج الدراسة.....
17	1.8. الدراسة الميدانية.....
18	1.9. مخطط المشروع.....
19	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
20	2.1. المقدمة:.....
20	2.2. المتغير المستقل.....
24	2.3. المتغير التابع.....
29	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
31	2.5. الخاتمة.....
32	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
33	3.1. المقدمة.....
33	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
34	3.3. تصميم البحث.....
35	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
36	3.5. طريقة جمع البيانات.....
38	3.6. أنواع البيانات.....

39	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
40	3.8. الخاتمة
41	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
42	4.1. المقدمة
42	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
46	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
50	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
55	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
60	4.6. الخاتمة
61	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
62	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
62	5.2. توصيات الدراسة
62	5.3. الخاتمة
63	قائمة المراجع
67	الملاحق

جدول الأشكال

العنوان	رقم الشكل	رقم الصفحة
نموذج البحث (من اعداد الطالب)	1	16
ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)	2	34

جدول الجداول

رقم الصفحة	رقم الجدول	العنوان
35	1	مجتمع البحث المصدر له شركة الاتصالات زين فرع العوالي
35	2	عينة المجتمع (اعداد Krejcie1970)
36	3	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الاتصالات الادارية من اعداد الطالب
37	4	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي من اعداد الطالب
43	5	توصيف عينة الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميداني.
47	6	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية
49	7	قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية
50	8	دلالة المتوسطات الحسابية
51	9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية لدراسة الميدانية
53	10	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعتبر الاتصال ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الاجتماعية والمادية، لتحقيق التماسك بين الأفراد، والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها. (Benaoun & Zorget, 2020).

وأي مؤسسة مهما كان طابعها تسعى إلى تحقيق أهدافها بإتباع تنظيم إداري من خلال عملية الاتصال بين مختلف أقسام الإدارة التي تستوجب إتباع أساليب وأشكال متباينة ومختلفة في الاتصال بين المسؤولين والقائمين على شؤونها لتحقيق أهدافها ووضع تخطيط فعال ومحكم يتمشى مع استمراريتها وبقائها، وهذا لا يتحقق إلا بفهم جميع الرسائل الاتصالية والتصرف إزاءها من جهة أخرى.

كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال. (دلّول & اسحاق، 2019).

ولمحاولة فهم دور وفعالية الاتصال الإداري في تحسين مستوى الاداء الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسات، يتوجب علينا معرفة كم يساهم الاتصال الإداري في حل المشكلات الادارية التي تواجه الموظفين، وكم تساهم تقنيات الاتصال الحديثة داخل المؤسسة في تحسين الاداء الوظيفي، اضافة لمعرفة أثر معوقات الاتصال الإداري على فعالية الاداء الوظيفي للمؤسسة. (تيسير، واخرون، 2015)

يعطي الاتصال داخل المنظمة نسقا منسجما خاصة في نقل المعلومات من المستوى الأدنى الى المستوى الأعلى، وكذلك من المستوى الأعلى الى المستوى الأدنى، كما يساعد الاتصال في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وإشعار العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المنظمة من أجلها، كما يعد الاتصال أحد دعائم المنظمة في جميع عملياتها الإدارية وخاصة في تحسين أداء العاملين، ومن هنا تتضح أهمية المقالة في اعتبار ان الاتصال هو جوهر العملية الإدارية والإدارية.

كما أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمختلف مشاكل الاتصال بين الإدارة والعاملين أو العكس أو بين العاملين في نفس المستوى داخل المنظمة وتحقيق الفعالية الاتصالية بالتغلب على معوقات الاتصال، لذا فمن الضروري التعرف على مدى فعالية الاتصال وأهميتها في مختلف المنظمات.

ولا شك ان هنالك العديد من المشاكل والمعوقات تواجه الاتصال الإداري داخل المؤسسة أبرزها: المعوقات النفسية، المعوقات الادارية، والمعوقات الاجتماعية والثقافية، وهذه المعوقات تشكل فجوة حقيقية في عملية

الاتصال داخل المؤسسة اذا لم تؤخذ بالحسبان لما لها من تأثير مباشر على سلوك الموظفين وادائهم، الامر الذي قد يخلق تضارباً في المستويات الفنية والفكرية بين الموظفين انفسهم أو بين الموظفين ومدراءهم، او بين الاقسام والادارات المتخصصة.

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دوراً هاماً وأساساً ، ولا بد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها ويمكن تقسيمها كما يلي: وظيفة الإنتاج : مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها حيث يرى كيث ديفير "الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل " فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.(رابح العايب,2008)

وظيفة الإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم ، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظراً للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير ، ولهذه الوظيفة بعدين هما : تقديم الأفكار و الاقتراحات والمشاريع والمخططات وعملية تطبيق هذه الأفكار و المشاريع والمخططات، ومن هنا يتضح أن الإبداع داخل المنظمة يسمح بتوفير فضاءات و إبداعات جديدة.

من خلال ماسبق ذكره فإن الاتصال التنظيمي له اثر فعال في الاداء الوظيفي للمؤسسة، كونه يساعد على ايجاد مناخ تنظيمي تستطيع من خلالها المؤسسة أن تصل به لتحقيق اهدافها والثبات واستقرار العمال داخل التنظيم وتحقيق الرضى الوظيفي ورفع روح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء للمنظمة والعكس هو الصحيح فقد تكون النتائج سلبية تؤدي لانخفاض الولاء التنظيمي الذي يشكل قاعدة اساسية لرفع اداء العمال وأداء المنظمة.(رابح العايب,2008)

فالالاتصال التنظيمي يرفع من الاداء لابد ان يعتمد على اسلوب نظام المشاركة في التسيير والتغيير من الانماط السلطة الادارية كلما اقتضت الحاجة من المركزية الى لا مركزية والذي يخلق نوع من المرونة في التنظيم من خلال التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية، خاصة مع التطور الذي تشهده الجامعات من خلال الاعتماد على الرقمنة ومن ثم لابد من توفير اليات متطورة تعتمد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال ودمجها ضمن المهام اليومية للموظفين وذلك بالاعتماد على خلية الاتصال المتخصصة في تكوين الموظفين والإطارات حول فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي.(فرشان & دليلة ,2020)

1.2. مشكلة الدراسة

الإدارة التي تعيق الاتصال تكون غير فعالة وتحتاج إلى تفعيل الاتصال لاستعادة حيويتها. مشاكل نظام الاتصال تسبب فجوة بين العاملين، مما يؤدي إلى تشتت المعلومات وضعف استيعابها، وتقليل فعالية المؤسسة.

وفقاً لاشتوي (2013)، تشمل معوقات الاتصال العنصر البشري، البيئة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والبنية الأساسية للاتصال. هذه العوامل متداخلة وتؤثر في بعضها البعض، مما يتطلب من الإدارة اكتشاف نواحي النقص والعوائق.

من معوقات الاتصال التنظيمية وجود هيكل تنظيمي غير ملائم، مركزية القرارات، غموض الأدوار، ونقص البيانات. السياسات الخاطئة في عملية الاتصال تؤدي إلى نتائج عكسية مثل عدم تطابق الخطط مع التنفيذ، وظهور قرارات مفاجئة، مما يسبب الغموض والتضارب والتأخير في المعلومات. الإفراط في الاتصالات يربك المسؤولين والموظفين ويؤدي إلى تردد في اتخاذ القرارات.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

نظراً لاختلاف الأفراد فكرياً وإدارياً، تظهر معوقات في العملية الاتصالية، مما يؤدي إلى التشويش. ويمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى أربعة أنواع:

• معوقات إدراكية:

- تباين إدراك طرفي الاتصال.
- إعطاء معاني مختلفة لنفس الكلمات والرموز.
- سماع الشخص لما يريد فقط.
- رفض المعلومات التي تتعارض مع مفاهيمه ومشاعره.

• معوقات لغوية:

- استخدام الرموز والكلمات بشكل غير واضح.
- نفس الرموز قد تحمل معاني مختلفة.

- الكلمات متعددة المعاني قد تسبب سوء فهم.

• معوقات شخصية:

- عدم النزاهة، حب الموقع الوظيفي، الأنانية، ومتطلبات العمل الوظيفي.
- التشويه والتحريف بسبب التجارب الشخصية.

• معوقات سمات فردية:

- تعميم تجربة واحدة على الآخرين.
- التحامل أو التحيز ضد الآخرين.
- تأثير الخبرات الشخصية على الاتصالات.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

الفجوة العملية: تشمل عدة عوامل مثل التسلسل الرئاسي وتعدد المستويات الإدارية والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف. بالإضافة إلى معوقات تنظيمية كزخم المعلومات وتسلسل إرسال الرسالة:

- زخم المعلومات: قد يواجه المدير كمية ضخمة من المعلومات تجعله غير قادر على دراستها بسبب انشغاله بالأعمال اليومية، مما يقلل من كفاءته وفعاليته.
- تسلسل إرسال الرسالة: اختلاف مفهوم اللغة بين الأفراد يؤدي إلى عدم فهم الرسالة أو تشويه معانيها، خاصة عند تعدد أطراف نقل الرسالة، ويزداد التشويه عند نقل الرسالة شفويًا.
- المواقف الصعبة: يتطلب التعامل مع الأشخاص السلبيين تحويل سلوكياتهم إلى إيجابية باستخدام السياسة واللياقة وفن التفاوض. العمل الجماعي ومعرفة كيفية إدارته مهم لتحقيق التنسيق والقيادة في الإدارة.

السؤال الرئيسي للدراسة: "ما هو أثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة الاتصالات زين في المدينة المنورة؟"

1.3. أهمية الدراسة

الشركات التي تتبع الاتصالات الادارية الصحيحة تستحوذ مكاناً مميزاً بين منافسيها بسبب قدرة قسمها الإداري على جعل الموظفين يسبغون جميعاً على نفس الاتجاه الواحد، هل تتساءل ما الطريقة لجعل موظفيك على نفس القارب؟

إن دور الإدارة في نشر الاتصال الفعال في شركتك والتأكد من أن الجميع يعرفون ماذا عليهم أن يفعلوا ومتى وكيف يوظفون مهاراتهم وطاقاتهم في الأماكن الصحيحة، هو جزء من أسرار الاتصالات الادارية التي جمعناها لك ضمن هذا المقال اليوم.

1.3.1. على المستوى النظري:

الاتصالات الادارية هي جسر الوصل بين الإدارة والموظفين، وهو مفهوم يهدف إلى تنسيق إدارة مثالية بتوجيه جهود العاملين إلى المسار الصحيح وبناء ثقافة اتصال سلسلة وتفاعل مرن ضمن جميع الأقسام في الشركة.

يسهم نظام الاتصالات الإدارية في مساعدة صناع القرار على قيادة العاملين وإصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة وتشجيع التواصل المفتوح لتعزيز العلاقات الداخلية ورفع معنويات العاملين.

فعندما يكون لدى المرؤوسين القدرة على إيصال شعور الأمان لموظفيهم وأنهم على دراية باتجاه الشركة ورؤيتها بالكامل، سيسهل على الشركة متابعة الأداء وتحديد المشكلات بعناية ورفع إنتاجية وجودة العمل.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

إن تطبيق نظام فعال وذكي للاتصال في شركتك، يتميز بالعديد من الفوائد المختلفة:

- زيادة الابتكار والإبداع: تحقيق الإبداع والابتكار يتم من خلال التعاون بين الفرق ومشاركة الأفكار والاستماع النشط، مما يعزز شعور الأفراد بالراحة والحرية في التعبير عن آرائهم، نتيجة لرفع مستوى الاتصالات داخل المنظمة بشكل صحيح.
- تعزيز النمو والكفاءة: يعتمد نظام الاتصالات الإدارية الناجح على تبادل المعلومات واستقبال ردود الفعل وفهمها واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، مما يساهم في تنمية المهارات وتحسين الأداء وتتبع الأهداف بكفاءة.
- تحسين سرعة اتخاذ القرار: يساهم تبادل المعلومات والنقاشات في تسريع اتخاذ القرارات وبناء استراتيجيات أفضل، استنادًا إلى المعلومات المستلمة في الوقت الحقيقي.
- حل المشكلات وزيادة الولاء: تسعى اتصالات المؤسسة الإدارية إلى إنشاء بيئة صحية توضح سوء الفهم وتمنع النزاعات، مما يزيد من شعور العاملين بالتقدير والشفافية والانتماء.

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي: كيف تؤثر الاتصالات الادارية على الاداء الوظيفي؟

السؤال الفرعي 1: كيف يؤثر استخدام الاتصال الشفوي من قبل الإدارة على تحسين الأداء الوظيفي؟

السؤال الفرعي 2: كيف يؤثر استخدام الاتصالات الإلكترونية على كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

السؤال الفرعي 3: كيف تؤثر الاتصالات الكتابية في توضيح المهام والتعليمات وبناء العلاقات للأداء الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير الاتصالات الادارية على الاداء الوظيفي

الهدف الفرعي 1: التحقق من استخدام الاتصال الشفوي من قبل الإدارة على تحسين الأداء الوظيفي

الهدف الفرعي 2: تقييم اثر استخدام الاتصالات الإلكترونية على كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسة

الهدف الفرعي 3: دراسة تأثير الاتصالات الكتابية في توضيح المهام والتعليمات وبناء العلاقات للأداء الوظيفي

1.6. فرضيات الدراسة

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

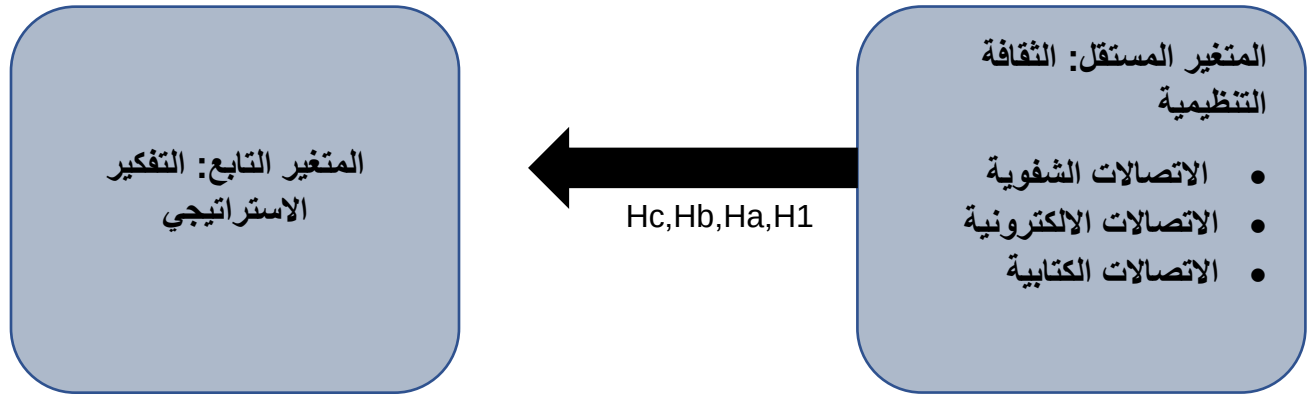
الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الشفوي والاداء الوظيفي

الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاتصالات الالكترونية والاداء الوظيفي

الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاتصالات الكتابية والاداء الوظيفي

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



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

1.8. الدراسة الميدانية

إن دراسة تأثير الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين للاتصالات في فرع المدينة المنورة تعد أمرًا ذا أهمية كبيرة. حيث تسعى الدراسة إلى توضيح هذا التأثير وفهم العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للموظفين في هذه الشركة الرائدة في قطاع الاتصالات السعودية.

يُشار إلى أن شركة زين السعودية هي شركة سعودية متخصصة في مجال الاتصالات والخدمات الرقمية المتكاملة، والتي تأسست في عام 2008 وأصبحت أول مشغل في الشرق الأوسط يطلق خدمات الجيل الرابع 4G/LTE تجاريًا في عام 2011، ثم أطلقت ثالث أكبر شبكة للجيل الخامس (5G) في العالم والأكبر في الشرق الأوسط وأوروبا وأفريقيا في عام 2019 (زين السعودية، 2023).

إن فهم العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين السعودية يُعد أمرًا حيويًا لتحسين الكفاءة التنظيمية والإنتاجية، مما ينعكس بدوره على تقديم خدمات أفضل للعملاء وتعزيز المركز التنافسي للشركة في السوق.

تهدف الدراسة إلى تقييم تأثير الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين للاتصالات في فرع المدينة المنورة. حيث تفترض الدراسة أن الاتصالات الفعالة بين الإدارة والموظفين لها دور مهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي ورفع الإنتاجية والكفاءة التنظيمية. (Bartolomé, 2020)

من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات لإدارة شركة زين السعودية لتطوير ممارسات الاتصالات الإدارية بما ينعكس إيجابًا على رضا الموظفين وولائهم للشركة، وبالتالي تحسين مستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية. (Basu & Mitra, 2019)

كما ستساعد هذه الدراسة في تعزيز الفهم حول أهمية الاتصالات الداخلية الفعالة في المنظمات المماثلة لشركة زين السعودية، وتوفير إطار عمل لتحسين ممارسات الاتصالات الإدارية في القطاع التكنولوجي والاتصالات. (Mishra et al., 2014).

الفصل الاول: 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:

تعتبر الاتصالات الإدارية من أهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. حيث إنها تساهم في تسهيل تدفق المعلومات بين مختلف مستويات الإدارة والموظفين، مما يعزز التفاهم والتنسيق ويقلل من الفجوات المعرفية. هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف الأثر الذي تحدثه الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، مع التركيز على كيفية تحسين الأداء من خلال تحسين قنوات الاتصال وأساليبها.

تتضح أهمية الدراسات السابقة في هذا المجال من خلال تقديمها لفهم أعمق لكيفية تأثير الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي. حيث تساهم هذه الدراسات في بناء قاعدة معرفية يمكن الاعتماد عليها لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الاتصالات داخل المؤسسات. كما أنها تساعد في تحديد التحديات والعوائق التي قد تواجه المؤسسات في تحسين أداء موظفيها من خلال تحسين قنوات الاتصال.

في هذه الدراسة، يتم اعتبار الاتصالات الإدارية كمتغير مستقل، حيث يتم التركيز على مختلف جوانبها مثل الشفافية، والتواصل الفعال، واستخدام التكنولوجيا الحديثة. أما الأداء الوظيفي فهو المتغير التابع، الذي سيتم قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والجودة في الأداء.

2.2. الاتصالات الادارية

• التعريف:

الاتصالات الادارية: تُعتبر الاتصالات في المنظمات والشركات همزة الوصل الرابطة لها، نظراً لما تقوم به من مهام تيسر العمل الإداري والفني، حيث أصبح نظام الاتصالات الإدارية والمراسلات الالكترونية أساسياً في أي منظمة مهما كان حجمها أو مجال عملها، وأي قصور في نظام الاتصالات والمراسلات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى. محمد لاشين، ك.، & كريمة. (2020).

فقرارات المنظمة وأهدافها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات حيث أنها الجسر الواصل بين المنظمة والعاملين فيها من جهة، وبينهم وبين العالم الخارجي من جهة أخرى. فمن الاتصالات تبدأ المعاملات الصادرة وإليها تعود المعاملات ويتم فرزها وتوجيهها لكل إدارة أو قسم كلاً فيما يخصه في نفس الوقت دون أي تقصير.

والجدير بالذكر أن للاتصالات والمراسلات مفاهيم وخصائص جمعناها لكم في هذا الدليل الشامل، ليكون مرشداً للمعنيين بتيسير عمليات الاتصالات الإدارية والمراسلات نحو تحقيق أهداف المنظمة.

مصطلح شامل يُشير إلى تدفق المعلومات داخل أو بين شركات متعددة، مع مراعاة تطبيق معايير الأمان والسرية، ويركز على الوصول إلى الجمهور المستهدف للشركة من خلال تخطيط وتنفيذ طرق اتصال مختلفة، وتشمل هذه الجماهير المستهدفة المستهلكين والبائعين ومجموعات الإعلام والموظفين. محمد لاشين, ك.ب., & كريمة. (2020).

يعمل نظام الاتصالات الإدارية على تعزيز التنسيق والتعاون بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية. من خلال تيسير تبادل الأفكار والخطط والمعلومات، يمكن للفرق والأقسام التنسيق بشكل أفضل ضمن إطار متكامل. هذا يقود إلى تحقيق أهداف المشروعات بفاعلية أكبر وتحقيق تقدم مستدام.

لكي تتم عملية الاتصالات الإدارية لابد من توفر عدة عناصر أساسية وهي : المرسل أو المصدر (الذي نبعث منه المعاملة وتكون تحمل توقيع صاحب الصلاحية في تلك الجهة) الرسالة (وهي المعاملة أو التعميم المراد إرساله) قناة الاتصال (وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل)

• التطور :

تطور الاتصالات الإدارية: رحلة من التقليدية إلى الرقمية

لقد شهدت الاتصالات الإدارية تطوراً هائلاً على مر السنين، مواكبةً للتقدم التكنولوجي المتسارع والتحولات التي تشهدها بيئة الأعمال. هذا التطور أثر بشكل كبير على كفاءة وفعالية المؤسسات وأصبح عنصراً حاسماً في تحقيق النجاح.

مراحل تطور الاتصالات الإدارية:

الاتصالات التقليدية: الرسائل المكتوبة: كانت الرسائل المكتوبة باليد أو الآلة الكاتبة هي الوسيلة الأساسية للتواصل الرسمي بين الإدارات والموظفين.

الاجتماعات: كانت الاجتماعات وجهاً لوجه هي الطريقة المعتادة لتبادل المعلومات واتخاذ القرارات.

الهاتف: كان الهاتف الثابت هو الوسيلة الرئيسية للتواصل السريع بين الأفراد. محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013).

ثورة الاتصالات الرقمية:

البريد الإلكتروني: غير البريد الإلكتروني قواعد اللعبة، حيث أصبح وسيلة سريعة وفعالة لتبادل الرسائل والمستندات. **شبكات الإنترنت:** أتاحت شبكات الإنترنت التواصل الفوري بين الأفراد في أي مكان في العالم، وسهلت تبادل المعلومات والتعاون.

تطبيقات التواصل الفوري: ظهرت تطبيقات مثل WhatsApp و Skype، مما سمح بإجراء مكالمات فيديو ومشاركة الملفات في الوقت الفعلي.

أدوات التعاون: ظهرت أدوات مثل Google Drive و Microsoft Teams، مما سهل العمل الجماعي والمشاركة في المشاريع. محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013)

الاجتماعات الافتراضية: أصبحت الاجتماعات الافتراضية عبر الإنترنت هي البديل عن الاجتماعات وجهاً لوجه، مما وفر الوقت والتكاليف.

أثر التطور على الاتصالات الإدارية:

زيادة السرعة والكفاءة: أصبح التواصل أسرع بكثير، مما ساهم في تسريع اتخاذ القرارات وتحسين الأداء.

تحسين التعاون: سهلت التكنولوجيا التعاون بين الفرق والموظفين في مختلف المواقع الجغرافية.

زيادة الشفافية: ساهمت التكنولوجيا في زيادة الشفافية في التواصل، حيث يمكن تسجيل المحادثات والاجتماعات للمرجعة لاحقاً. محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013)

خفض التكاليف: قللت التكنولوجيا من التكاليف المرتبطة بالسفر والطباعة والورق.

مرونة أكبر: أصبحت الاتصالات أكثر مرونة، حيث يمكن للموظفين العمل من أي مكان وفي أي وقت.

• الأبعاد:

اتصالات نازلة (هابطة): هي التي تنتقل من أعلى إلى أسفل، أي من قمة الهرم الإداري إلى أسفله، وتتم عادة من الرؤساء إلى الموظفين من أجل تبليغ التعليمات .

اتصالات صاعدة: هي التي تنتقل من أسفل إلى أعلى، أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإشرافية كالتقارير، والأبحاث، والمقترحات، والطلبات وغير ذلك.

وكلما زادت الاتصالات الصاعدة (الواردة للإدارة) عن الاتصالات الهابطة (الصادرة من الإدارة)، كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

اتصالات أفقية: هي التي تتم بين المستويات الإدارية الواحدة، بحيث يتم من خلالها تبادل المعلومات لتحقيق التنسيق بين أعمالها مثل: (بين الزملاء، وبين الإدارات، وبين الأقسام).

الاتصالات غير الرسمية: هي عبارة عن علاقات اجتماعية وشخصية، وتكون خارج نطاق اللوائح والأنظمة الرسمية، كالزيارات التي تتم بين المسؤولين في المناسبات الخاصة. وهي تعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية توفير للوقت في جميع المعلومات. والاتصال الغير رسمي: هو الاتصال الذي يعتمد على العلاقات الودية بين المدير والعاملين والجمهور العام ويستند إلى علاقات الصداقة والمحبة. تصنيفات أخرى لأنواع الاتصالات:

(أ) على حسب طريقة التخاطب :

1. اتصال مباشر : وفيه يتم الاتصال بطريقة مباشرة بين طرفي الاتصال ويتميز هذا النوع من الاتصال بقيام الطرف المستقبل باستيضاح وفهم الرسالة من خلال الطرف المرسل مباشرة دون المرور بقنوات أخرى مما يؤدي إلى الفهم الصحيح للرسالة .

2. اتصال غير مباشر: وفيه يمر الاتصال بقنوات عديدة قبل وصول الرسالة إلى الطرف الآخر، مما يؤدي في أغلب الأحيان إلى عدم دقة الاتصال

(ب) على حسب مدى استخدام الألفاظ:

1. اتصالات لفظية: حيث يتم الاتصال عن طريق التحدث اللفظي (الكلمات)

2. اتصالات غير لفظية (لغة الجسد)

حيث يتم الاتصال عن طريق أعضاء الجسم مثل: تعبيرات الوجه - لغة العين - نبرة الصوت - حركات الأيدي والأرجل - الإيماءات - الإشارات .

وتجدر الإشارة إلى أن لغة الجسد تختلف من ثقافة إلى أخرى، لذا يجب قبل الاتصال بأفراد من ثقافات مختلفة الإلمام التام بلغة الجسد الخاصة بتلك الثقافات.

كما يجب ألا ننسى أن الاتصال بلغة الجسد قد يكون أقوى تأثيراً من الاتصال اللفظي، إلا أنه يحتاج إلى مهارة كبيرة في استخدامه حتى لا يترك أثراً عكسياً.

ج) على حسب وسيلة الاتصال:

1. الاتصال الشخصي : وهو يعتبر أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل، والتي يعقل مناقشتها أولاً ثم يثبت. وهذا النوع من الاتصال هو أجدى أنواعه، وأقربها إلى النفس، وأكثرها فائدة لصالح العمل.
2. الاتصال الكتابي : وهو الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة، والمنظمات الخاصة الصغيرة منها والكبيرة، وهو يأخذ شكل المذكرات، والاقتراحات، والخطابات المتبادلة، والأوامر والتعليمات، والتقارير الدورية، والشكاوى.

• النظريات :

نظرية الرياضيات: تركز هذه النظرية على الاتصال كعملية نقل للمعلومات من مرسل إلى مستقبل، مع التركيز على العناصر الأساسية للاتصال مثل المرسل والرسالة والقناة والمستقبل والتغذية الراجعة. محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013)

نظرية السيبرنطية: تعتبر هذه النظرية الاتصال نظاماً مفتوحاً يتأثر ويتأثر بالبيئة المحيطة. وتؤكد على أهمية التغذية الراجعة في ضمان فعالية الاتصال.

نظرية الاتصال البشري: تركز هذه النظرية على الجانب النفسي والاجتماعي للاتصال، حيث تؤكد على أهمية العوامل الشخصية والثقافية في تفسير وتلقي الرسائل.

نظرية النظم: تعتبر هذه النظرية المنظمة نظاماً متكاملًا يتكون من أجزاء مترابطة، حيث يؤثر أي تغيير في جزء واحد على الأجزاء الأخرى. وتؤكد على أهمية الاتصالات في تحقيق التكامل بين الأجزاء المختلفة.

2.3. الأداء الوظيفي

• التعريف :

الاداء الوظيفي : هو محور أساسي في تقييم أداء الموظفين وجودة عملهم داخل المؤسسة؛ فهو يُعبّر عن الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات المناطة به في وظيفته، بمعنى آخر: إنه مقياس يُظهر مدى فعالية الموظف في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة.

يُقيّم هذا النوع من الأداء للموظف في المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال طرق متعددة، منها: إجراء مراجعات أداء رسمية، أو استطلاع آراء زملاء الموظف ومشرفيه عنه، والجدير بالذكر أنه يعتمد على عوامل عدة، مثل: معرفة الموظف ومهاراته، وتحفيزه، وأيضًا قدرته على العمل بشكل جيد مع الآخرين محمد لاشين, ك., & كريمة. (2020).

• التطور :

تأتي قضية تطوير الأداء الوظيفي في مقدمة الأولويات التي يسعى لها الأفراد والمؤسسات على حدة سواء، نظراً لأن الأداء الوظيفي لكل موظف يستدل عليه بأساليب كمية تبرهن الاجتهاد والمثابرة، والمهارة التي يحضى بها كل موظف، وكذلك رغبة الموظف في اكتساب المزيد من الخبرات عن طريق حضور الدورات التدريبية والاستفادة منها . فكري محمد, م., & محمد. (2021).

و هو الأداء الذي يهتم بشكل مباشر بالعناصر المميزة التي تفرد المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون بمثابة محوراً للتقييم، وعليه تكتنف المؤشرات المالية وغير المالية، وأيضاً التعرف على الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتضم العناصر العريضة للأداء الوظيفي على العمليات والأساليب والموارد البشرية تتمثل أهمية تطوير الأداء الوظيفي فيما يلي: محمد لاشين, ك., & كريمة. (2020).. العلاقة القائمة بين الأداء والاستقرار الوظيفي للعاملين، فالعاملين الذين يحققون مستويات دون المستوى المرجو فإنهم مهددين بخسارة وظيفتهم. إن لنظام الحوافز مردود قوي على أداء العامل، وبالتالي يحفزه على بذل المزيد من الجهود لتأدية المهام المناطة به. يعد الأداء بمثابة مقياس يعكس مدى تمكن الموظف من إتمام عمله في الوقت الحالي وأعمال أخرى مستقبلاً، وهذا من شأنه يساهم في قرارات النقل والترقية. إن الاهتمام بتجويد الأداء الوظيفي يشكل نقطة محورية لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات على تباين أنواعها، ومجالات عملها. لذا فإن عملية تقييم الأداء الوظيفي والكشف عن مخرجات العمليات في المؤسسة يعمل على تصحيح مدخلات العملية الإدارية في المؤسسة، وهذا يُحسن من الكفاءة الإنتاجية محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013)

هناك عدد من الإجراءات التي تتبعها الإدارة لتجويد الأداء وذلك من خلال ما يلي: الكشف عن الأسباب الجوهرية المسؤولة عن حدوث مشاكل الأداء من الضروري الوقوف على أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، فالكشف عن الأسباب يخدم الإدارة والعاملين، حيث تُزود الإدارة بالطرق الملائمة لتقييم الأداء، والتأكد إذا ما تمت العملية بموضوعية. خفض الصراعات التنظيمية ما بين الإدارة والعاملين ويتم ذلك بالبحث عن الأسباب المؤدية لانخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب التعرف على الرغبات والدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في البيئة الداخلية للمؤسسة، والمتغيرات الخارجية ومنها الحوافز، والرواتب، إلى جانب المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية

والتي تحتوي على العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير جلي على مستوى الأداء بالسلب أو بالإيجاب كظروف العمل، ونوعية المواد المستعملة. استحداث خطة عمل مبتكرة بغية التوصل للحلول الأكثر ملائمة يفترض أن تشمل خطة العمل على إجراءات وأساليب للحد من مشكلات الأداء وصياغة حلول ملائمة من خلال التعاون المشترك بين الإدارة والعاملين من جهة والمختصين فيما يتعلق بتجويد وتطوير الأداء. الاتصالات المباشرة إن المحافظة على إيجاد قنوات اتصال مباشرة بين المشرفين والعاملين يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، ويشترط تحديد محتوى الاتصال وأشكال الاتصال المناسبة فكري محمد، م.، & محمد. (2021).

• الأبعاد :

يمثل الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة فكري محمد، م.، & محمد. (2021). والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة، وتتمثل أهم معايير قياس مستوى الأداء فيما يلي محمد الشريف، & هاجر احمد. (2013):

جودة الأداء الوظيفي: تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضى العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"، والجودة تحمل معنيين (معنى واقعي ومعنى حسي)، فالمعنى الواقعي يعنى التزام الشركات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات الشركات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقى الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبى احتياجاتهم محمد لاشين، ك.، & كريمة. (2020).

حجم الأداء الوظيفي: تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل، حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعنى بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

وعلى إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وهناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله. محمد لاشين, ك. & كريمة. (2020).

إجراءات الأداء الوظيفي: وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرووسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرووسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

ويوجد ارتباطا وثيقا بين تحسين الأداء وإدارة الوقت واستثماره وذلك عن طريق استخدام التقنية المعاصرة في تنفيذ الأعمال، وتنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها، والحصول على قرارات واضحة من الرؤساء وعقد الاجتماعات الهادفة. كما أن من أكبر أسباب ضياع أوقات المديرين وموارد المنظمة هو غياب الرؤية الاستراتيجية والأهداف والقيم الثابتة أو ضعف الالتزام بها ويضاف إلى ذلك غياب التخطيط السليم وغياب توزيع المهام والمسؤوليات وتنظيم الأعمال، وغياب التفويض المنظم للسلطات والمسؤوليات، وتدني مستوى الأداء، وعدم المعرفة بكيفية إدارة الوقت واستثماره. إن استثمار الوقت هو تجسيد للإدارة الفعالة، حيث أن استثماره يساعد في التخلص من مضيعات الوقت، ويساعد أيضا في البدء في الأعمال المطلوب إنجازها حسب الأولوية، وتفويض بعض الأعمال للمساعدين، لذلك يجب استخدام الوقت بحكمه.

من خلال ما سبق نستنتج أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعالا يستوجب توفر بعض الشروط كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل، حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقومات الإنتاج الأساسية، ولذا يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم، ويتم ذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز لهم سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ما يتطلب وجود إدارة فعالة للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة من تخطيط، وتوجيه وتشخيص، وتقييم، وتحسين، إذا كان الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب.

• النظريات :

نظرية هيرزبيرج للنظريات ذات العاملين: تقسم هذه النظرية العوامل المؤثرة على الأداء إلى عاملين:

العوامل النظافة: وهي العوامل التي تزيل عدم الرضا، مثل الرواتب، الظروف المادية، والأمن الوظيفي.

العوامل المحفزة: وهي العوامل التي تزيد من الرضا وتدفع الأفراد لبذل المزيد من الجهد، مثل الإنجاز، الاعتراف، والمسؤولية.

نظرية التوقعات: تفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد يعتمد على توقعاته حول النتائج التي سيحصل عليها نتيجة لجهوده. وتتضمن ثلاثة عناصر رئيسية:

العلاقة بين الجهد والأداء: مدى اعتقاد الفرد بأن بذل الجهد سيؤدي إلى أداء جيد.

العلاقة بين الأداء والمكافأة: مدى اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى الحصول على مكافآت.

قيمة المكافأة: مدى أهمية المكافأة بالنسبة للفرد.

نظرية العدالة: تفترض هذه النظرية أن الأفراد يقارنون بين مساهماتهم ومكافآتهم مقارنة بمساهمات ومكافآت الآخرين. وعندما يشعرون بأن هناك عدم عدالة، فإنهم يقللون من جهدهم.

نظرية المبادلة الاجتماعية: تعتبر هذه النظرية أن العلاقات بين الأفراد في العمل مبنية على تبادل الموارد، مثل الجهد والوقت مقابل المكافآت والتقدير.

2.4. العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي

العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي: ركن أساسي في نجاح المؤسسات

تعتبر الاتصالات الإدارية حجر الزاوية في أي مؤسسة، فهي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وفعالية المنظمة بشكل عام. فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة وواضحة، وكلما كان التواصل فعالاً، زادت قدرة الموظفين على فهم أهداف المنظمة والمساهمة في تحقيقها. محمد لاشين, ك., & كريمة. (2020).

فا تؤثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي: زيادة الوعي بالأهداف: عندما تكون أهداف المنظمة واضحة ومفهومة للجميع من خلال اتصالات فعالة، يشعر الموظفون بالدافع والمسؤولية للعمل نحو تحقيقها. تحسين التعاون: يؤدي التواصل الجيد بين الأقسام والأفراد إلى تعزيز التعاون والعمل الجماعي، مما يساهم في حل المشكلات بشكل أسرع وزيادة الإنتاجية. رفع الروح المعنوية: عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق وأن آراءهم مسموعة، يزداد ولاؤهم للمنظمة وترتفع معنوياتهم. محمد لاشين, ك., & كريمة. (2020). تقليل الأخطاء: التواصل الواضح والدقيق حول المهام والمسؤوليات يقلل من فرص حدوث الأخطاء ويساهم في تحسين جودة العمل. زيادة الابتكار: عندما يشعر الموظفون بالثقة في التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، يزداد مستوى الابتكار والإبداع في المنظمة.

إدارة المعرفة يمكن أن تعزز الأداء الوظيفي من خلال عدة أنماط رئيسية. على سبيل المثال، عندما تُنظم المعرفة وتُوزع بفعالية، يمكن للعاملين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها بسرعة، مما يؤدي إلى تحسين جودة قراراتهم وزيادة إنتاجيتهم. الأنماط الشائعة تشمل تبادل المعرفة الرسمي وغير الرسمي، حيث يساعد التبادل الرسمي في تحسين فعالية العمليات والإجراءات، بينما يساهم التبادل غير الرسمي في تعزيز التعاون والإبداع (Alavi & Leidner, 2001).

رغم الفوائد الكبيرة، قد تنشأ صراعات أثناء تطبيق إدارة المعرفة. من بين الصراعات الشائعة: الصراع على الموارد بين الفرق المختلفة التي تحتاج إلى المعرفة، وصراع الأدوار حيث قد يشعر الأفراد بالتنافس حول الوصول إلى المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، هناك مقاومة من بعض الأفراد لتغيير كيفية إدارة المعرفة، مما قد يؤدي إلى انخفاض في فعالية الأداء الوظيفي. (Davenport & Prusak, 1998).

توجد فجوات بين النظريات والممارسات في إدارة المعرفة، مما يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي. فجوات قد تنشأ نتيجة لعدم تناسق المعرفة المتاحة مع احتياجات العاملين، أو نقص في المهارات اللازمة لإدارة المعرفة بفعالية. هذه الفجوات تعوق استخدام المعرفة بشكل كامل، مما ينعكس على الأداء العام للأفراد داخل المنظمة (Holsapple & Joshi, 2002).

حيث إن فعالية مساهمة نظام الاتصالات الإدارية لها دور كبير في حل المشكلات التي تواجه شركة الاتصالات. وكانت هذه المساهمة عالية جداً، إذ بلغ الوسط الحسابي 4.1685، أي 83% تقريباً. 2. كما أظهرت النتائج أن مساهمة فعالية تقنيات الاتصال الإداري المستخدمة في شركة الاتصالات لها دور كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين. كما كانت هذه المساهمة عالية جداً، حيث وصل المتوسط الحسابي إلى 4.0733، أي ما يقارب 81%. 3. كانت درجة معوقات الاتصال الإداري عالية جداً بمتوسط حسابي 4.0804 أي ما يقارب 82%. 4. على الرغم من النتيجتين الأوليين، فإن مستوى معوقات الاتصال الإداري كان مرتفعاً جداً. وكان مديرو الشركة يبذلون قصارى جهدهم للتغلب على هذه العوائق على الرغم من نقص الاتصال الإداري في الشركة قيد الدراسة فكرى محمد, م., & محمد. (2021).

2.5. الخاتمة

في ساحة الأعمال المتنوعة والمتسارعة، يظهر نظام الاتصالات الإدارية كأداة حيوية تجمع بين تقنية المعلومات وفن التواصل. ينبثق هذا النظام كمختبر لتبادل الأفكار والرؤى، مما يشجع على بناء ثقافة تواصل متينة داخل المؤسسات. هذه البنية الحيوية تعزز التواصل بين الأفراد، وتساهم في تناغم الجهود وانسياب المعلومات بلا عوائق. بالإضافة إلى ذلك، فإن نظام الاتصالات الإدارية يكسب المؤسسات قدرة على التكيف مع تغيرات السوق والبيئة العامة، حيث يعزز من توجيه القرارات على أسس مستنيرة.

نظام الاتصالات الإدارية يُسهم بشكل كبير في تحقيق عدة أهداف حيوية داخل المؤسسات والمنظمات. هنا نستعرض ثلاثة من أهم تلك الأهداف:

تسهيل تداول المعلومات داخل المنظمة:

واحدة من أهم مهام نظام الاتصالات الإدارية هي تمكين تداول المعلومات بسرعة وسلاسة داخل المنظمة. يسهم هذا في توجيه العاملين نحو التفاهم العميق للمعلومات والقضايا الحالية والمستقبلية للمؤسسة. من خلال توفير قنوات اتصال فعالة ومنهجيات للتحدث والاستماع، يُمكن للموظفين تبادل الأفكار والملاحظات والتعلم من تجارب بعضهم البعض. محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013)

تحسين التواصل بين الأفراد والأقسام المختلفة:

يعزز نظام الاتصالات الإدارية التواصل بين الأفراد والأقسام المختلفة داخل المؤسسة. بفضل هذا التواصل الفعال، يمكن للموظفين في أقسام متعددة أن يتبادوا المعلومات ويعملوا سوياً على مشاريع مشتركة. هذا يؤدي إلى تجاوز حدود الانعزال القسمي وتعزيز التفاهم المشترك والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

تعزيز التنسيق والتعاون بين الموظفين:

يعمل نظام الاتصالات الإدارية على تعزيز التنسيق والتعاون بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية. من خلال تيسير تبادل الأفكار والخطط والمعلومات، يمكن للفرق والأقسام التنسيق بشكل أفضل وضمن إطار متكامل. هذا يقود إلى تحقيق أهداف المشروعات بفاعلية أكبر وتحقيق تقدم مستدام. محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013)

إنّ نظام الاتصالات الإدارية يعمل على ربط العناصر المختلفة داخل المؤسسة بخيوط التواصل، مما يشكّل قاعدة متينة لنجاحها وتطورها المستمر.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

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

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

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

📌 المتغير المستقل (الاتصالات الادارية):

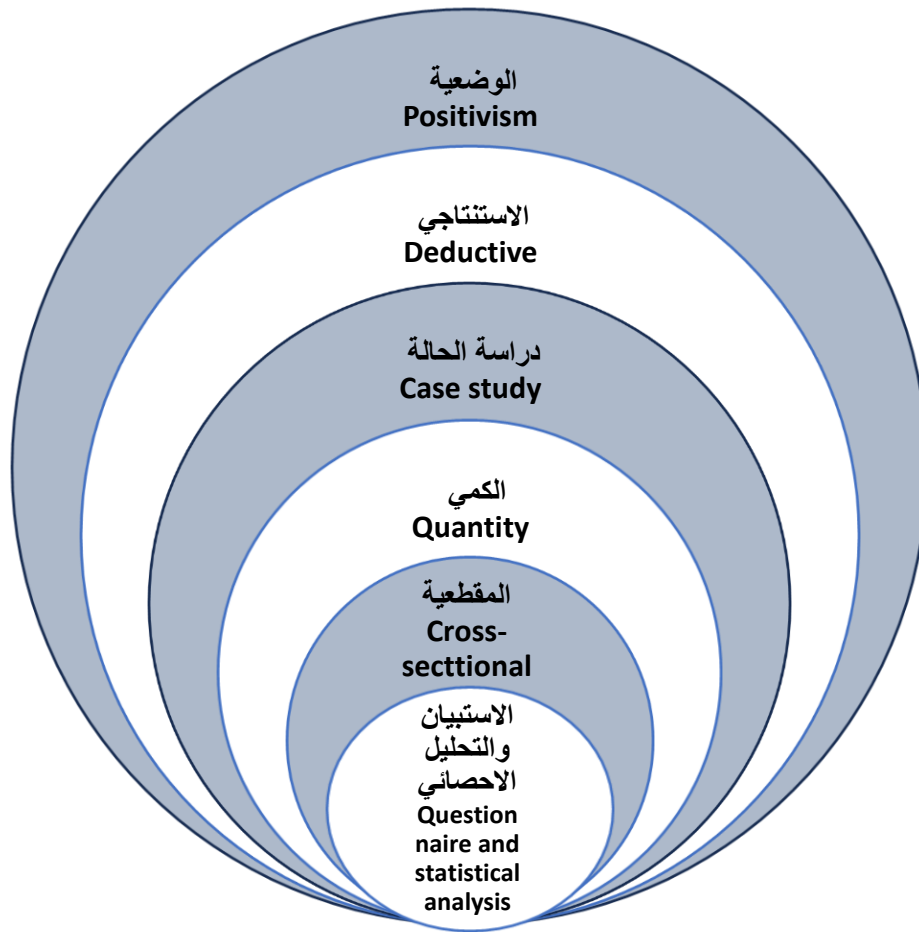
سيتم تقييم الاتصالات الادارية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة الاتصالات الادارية. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من الاتصالات الادارية مثل الاتصالات الشفوية والاتصالات الالكترونية والاتصالات المكتوبة يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز البيئة الادارية الإيجابية وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين الاتصالات الادارية بناء على النتائج المستخلصة

📌 المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

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

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: الاستنتاجي.
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- نوع البحث: الكمي.
- الأفق الزمني: المقطعية.
- التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل (2) ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث لهذه الدراسة يشمل جميع الموظفين العاملين في شركة زين للاتصالات في حي العوالي بالمدينة المنورة، والذين يقدر عددهم بـ 35 موظفاً. تعتبر شركة زين من المؤسسات البارزة في مجال الاتصالات في المملكة العربية السعودية، حيث تلتزم بتقديم خدمات اتصالات عالية الجودة من خلال بيئة عمل محفزة وداعمة. بفضل كوادرها المؤهلة واستخدامها لأحدث التقنيات، تسهم الشركة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. كما تتميز بتعزيز التعاون مع المجتمع المحلي، مما يجعلها نموذجاً يحتذى به في قطاع الاتصالات بالمدينة المنورة..

مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة هو جميع الموظفين في شركة الاتصالات في حي العوالي بالمدينة المنورة والبالغ عددهم (35) موظف، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (32) موظف، وقد قام (32) موظف بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 91.43% من مجتمع البحث.

جدول رقم 1: مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة الاتصالات زين	35	100%
المجموع	35	100%

عينة البحث:

وفقاً لجدول krejcie (1970) فإن عدد العينة (32) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (35) بناءً على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 35 موظف وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم 2: عينة البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة الاتصالات زين	32	91.43%
المجموع	32	91.43%

🚦 طرق وتقنيات اخذ العينة

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

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

3.5. طريقة جمع البيانات

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

🚦 المتغير المستقل:(الاتصالات الادارية)

واعتمد الباحث على استبانة(دلول & اسحاق). وذلك لقياس المتغير المستقل الاتصالات الادارية وذلك من حيث 3 ابعاد وهي الاتصالات الشفوية والاتصالات الالكترونية والاتصالات الكتابية باجمالي 14 للمتغير حيث ان بعد الاتصالات الادارية تتكون من 5 عناصر، وبعد الاتصالات الالكترونية تتكون من 5 عناصر ، وبعد الاتصالات الكتابية يتكون من 4 عناصر . نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث $1 =$ موافق، $2 =$ محايد، $3 =$ غير موافق

جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الاتصالات الادارية.

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الاتصالات الادارية	الاتصالات الشفوية	5	دول & اسحاق. (2019). اثر الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الادارية (Doctoral dissertation, جامعة العربي التبسي (تبسة).
	الاتصالات الالكترونية	5	
	الاتصالات الكتابية	4	
	العدد الكلي	14	

المصدر: الطالب

المتغير التابع: (الأداء الوظيفي)

واعتمد الباحث على استبانة (بيوض بو سعدة & بن حمودة). وذلك لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي، وذلك من حيث العبارات الخاصة للأداء الوظيفي، بأجمالي 14 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي.

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
الأداء الوظيفي	14	بيوض، بوسعدة، & بن حمودة. علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي على عمال الحماية المدنية لولاية تقرت دراسة (Doctoral dissertation, univ-ouargla).

المصدر: الطالب

3.6. أنواع البيانات

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

- البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرةً من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية.
- بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

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

البيانات الأولية:

- إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى الأداء الوظيفي وربطه بالاتصالات الادارية. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول الاتصالات الادارية مثل الاتصالات الشفوية، الاتصالات الالكترونية، الاتصالات المكتوبة وارتباطها بمستوى الأداء الوظيفي
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم الأداء الوظيفي للموظفين

البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول الاتصالات الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد 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 التحليلي العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

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

3.8. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يمكننا أن نستنتج أن منهجية البحث تمثل العمود الفقري لدراستنا حول أثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات زين في المدينة المنورة. لقد تناولنا في هذا الفصل مجموعة من العناصر الأساسية التي تضمن تحقيق نتائج دقيقة وموثوقة، بدءاً من تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة، وصولاً إلى تصميم البحث وطرق جمع البيانات.

لقد اعتمدنا على منهج بحثي يتناسب مع طبيعة الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الكمية والنوعية لجمع البيانات، مما يعزز من موثوقية النتائج. كما قمنا بتطوير استبيانات دقيقة تستهدف قياس المتغيرات المستقلة والتابعة، لضمان تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

تجدر الإشارة إلى أهمية التحليل الإحصائي في فهم العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي. فقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة، مما يتيح لنا الوصول إلى استنتاجات مبنية على بيانات موثوقة. هذا التحليل يعد خطوة حاسمة لفهم كيف يمكن للاستخدام الفعال لأساليب الاتصال أن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

علاوة على ذلك، كانت الإجراءات المتبعة في جمع البيانات دقيقة وعلمية، حيث تم الاعتماد على عينة ممثلة لمجتمع البحث، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على جميع العاملين في الشركة. كما تم مراعاة الأخلاقيات البحثية خلال جميع مراحل الدراسة، مما يضمن الحفاظ على خصوصية المشاركين وحقوقهم.

في النهاية، يعكس هذا الفصل الجهد المبذول في تصميم منهجية بحثية شاملة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة. إن النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال هذه المنهجية ستساعد في تقديم توصيات عملية لإدارة شركة زين، مما يسهم في تعزيز أداء الموظفين وفعالية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة. إن فهم هذه العلاقة ليس فقط مهماً للأكاديميين، بل له تأثيرات مباشرة على الأداء المؤسسي ورضا الموظفين، مما يعكس أهمية البحث في هذا المجال.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

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

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

✚ خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:

- الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).
- العمر ويشمل (أقل من 30 – 30 الى 40 – 40 الى 50 – أكثر من 50).
- المستوى التعليمي ويشمل (تعليم ثانوي – بكالوريوس – ماجستير – أخرى).
- سنوات الخبرة ويشمل (أقل من 5 سنوات – من 5 الى أقل من 10 سنوات – من 10 الى أقل من 15 سنة – أكثر من 15 سنة).

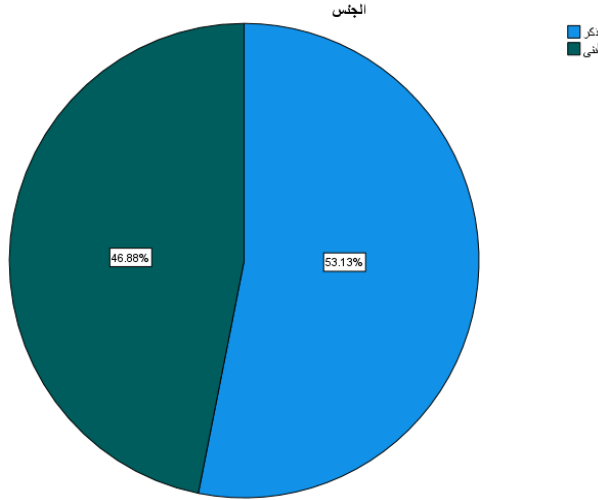
الجدول ولرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

جدول 5: توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	17	%53.1
	أنثى	15	%46.9
	الإجمالي	32	%100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	8	%25.0
	من 30 إلى 40 سنة	14	%43.8
	من 40 إلى 50 سنة	7	%21.9
	أكثر من 50 سنة	3	%9.4
	الإجمالي	32	%100
المستوى التعليمي	تعليم ثانوي	4	%12.5
	بكالوريوس	17	% 53.1
	ماجستير	9	%28.1
	اخرى	2	%6.3
	الإجمالي	32	%100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	%37.5
	من 5 إلى 10 سنوات	7	%21.9
	من 10 إلى 15 سنة	8	%25.0
	من 15 سنة فأكثر	5	%15.6
	الإجمالي	32	%100

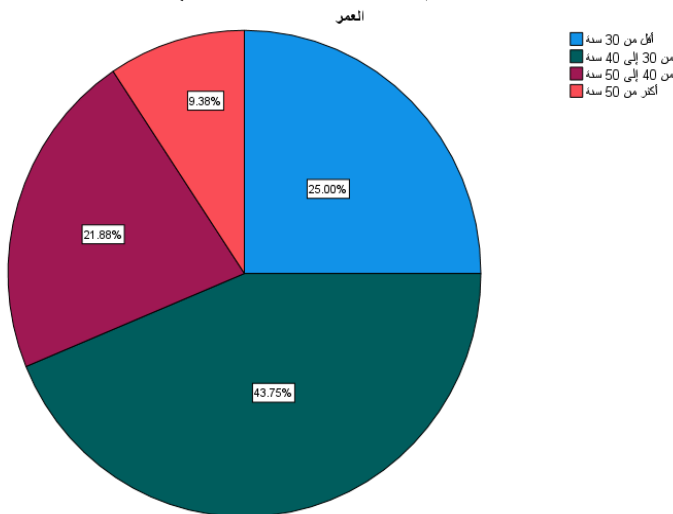
✚ من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

- بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الذكور تجاوز عدد الاناث حيث يبلغ عدد الذكور 17 حيث يعادل 53.1% من العينة بينما عدد الاناث يبلغ 15 حيث يعادل 46.9% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



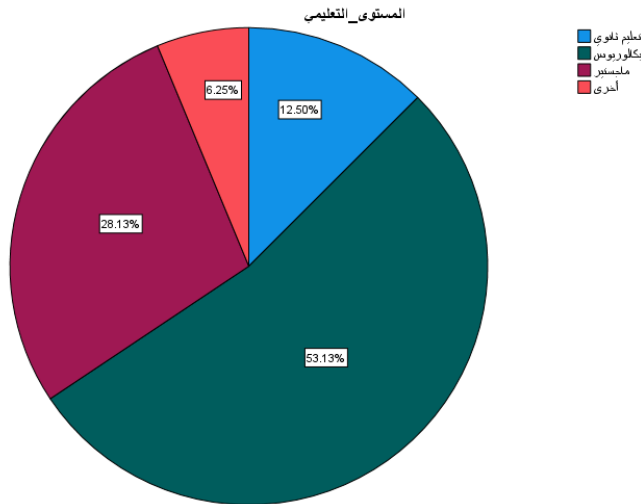
تصنيف العينة وفقا للجنس

- أما بالنسبة للعمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 8 شخص أعمارهم أقل من 30 أي ما يعادل 25.0% من عينة الدراسة، وهناك 14 شخص أعمارهم تتراوح بين 30 الى 40 سنة أي ما يعادل 43.8% من عينة الدراسة، وهناك 7 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 40 الى 50 سنة أي ما يعادل 21.9% من عينة الدراسة، وهناك 3 اشخاص أعمارهم أكثر من 50 سنة أي ما يعادل 6.3% كما هو موضح بالشكل التالي:



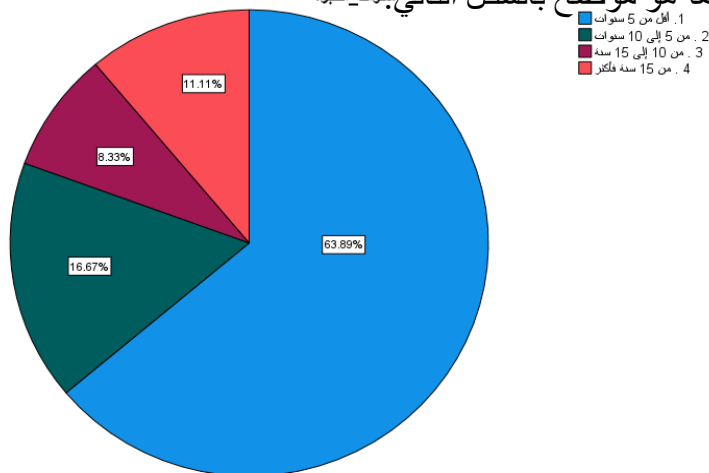
تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

- **بالنسبة للمستوى التعليمي:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 4 شخص حاصلين على شهادة التعليم الثانوي أي ما يعادل 12.5% من عينة الدراسة، وهناك 17 شخص حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 53.1% من عينة الدراسة، وهناك 9 اشخاص حاصلين على شهادة الماجستير أي ما يعادل 28.1% من عينة الدراسة، وهناك شخصان حاصلين على شهادة اخرى أي ما يعادل 6.3% . كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

- أما **بالنسبة للخبرة المهنية:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 12 شخص خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات ما يعادل 37.5% من عينة الدراسة، وبينما هناك 7 شخصا خبرتهم المهنية تتراوح من 5 لى اقل من 10 سنوات ما يعادل 21.9% من عينة الدراسة، وكذلك هناك 8 اشخاص خبراتهم المهنية تتراوح من 10 الى اقل من 15 سنة ما يعادل 25.0% من عينة الدراسة، وأيضا هناك 5 اشخاص تتراوح خبرتهم المهنية اكثر من 15 سنة ما يعادل 15.6% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفقت للخبرة المهنية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

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

📊 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

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

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقاً لدراسة (Kaiser 1974)، معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقاً ل(Hair et al. 2006)

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

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

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.776	0.723	0.00	0.554	0.706	0.755	A1	الاتصالات الشفوية	الاتصالات الادارية
		0.00	0.336	0.568		A2		
		0.00	0.336	0.740		A3		
		0.00	0.471	0.827		A4		
		0.00	0.457	0.778		A5		
	0.802	0.00	0.523	0.792		B1	الاتصالات الالكترونية	
		0.00	0.508	0.812		B2		
		0.00	0.471	0.897		B3		
		0.00	0.448	0.902		B4		
		0.00	0.491	0.610		B5		
	0.808	0.00	0.491	0.776		C1	الاتصالات الكتابية	
		0.00	0.581	0.871		C2		
		0.00	0.568	0.899		C3		
		0.00	0.634	0.689		C4		
	0.773		0.00	0.336		0.936	0.677	
0.00			0.644	0.623	D2			
0.00			0.336	0.733	D3			
0.00			0.296	0.569	D4			
0.00			0.523	0.692	D5			
0.00			0.246	0.901	D6			
0.00			0.448	0.827	D7			
0.00			0.296	0.842	D8			
0.00			0.523	0.602	D9			
0.00			0.336	0.831	D10			
0.00			0.369	0.927	D11			

	0.00	0.440	0.746		D12	
	0.00	0.859	0.760		D13	
	0.00	0.671	0.838		D14	

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

✚ يتضح من الجدول بالأعلى:

- مقياس الاتصالات الإدارية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير الاتصالات الادارية ككل الذ يساوي 0.776, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد الاتصالات الادارية (الاتصالات الشفوية، الاتصالات الالكترونية، الاتصالات المكتوبة) هي 0.808, 0.802, 0.732, على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

- مقياس الأداء الوظيفي: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير الأداء الوظيفي هو 0.773 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

✚ ثبات أداة الدراسة:

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

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

جدول 7: قياس الثبات لأدات الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.857	0.722	5	الاتصالات الشفوية	الاتصالات الادارية
	0.802	5	الاتصالات الالكترونية	
	0.850	4	الاتصالات المكتوبة	
	العدد الكلي 14			
0.745		14	الأداء الوظيفي	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (ن-32)

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

- مقياس الاتصالات الادارية: أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.857. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لابعاد الاتصالات الادارية، على الترتيب هم الاتصالات الشفوية: (0.722)،

الاتصالات الالكترونية:(0.802)،الاتصالات المكتوبة:(0.850).مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.7, وقال (Hair et al (2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

- مقياس الأداء الوظيفي: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو:0.745. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.7, وقال (Hair et al (2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

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

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

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

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

✚ وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

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

يوضح الجدول 8: دلالة المتوسطات الحسابية, كما يلي:

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

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى الاتصالات الإدارية وابعاده، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي ككل، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة.، وذلك كما يلي:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
الاتصالات الادارية	الاتصالات الشفوية	1.22	1.23	0.306	0.294	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	الاتصالات الالكترونية	1.22		0.368		موافق		مرتفع	
	الاتصالات المكتوبة	1.26		0.486		موافق		مرتفع	
الأداء الوظيفي		1.23	0.231		موافق		مرتفع		

✚ يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع للاتصالات الإدارية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.23) بنسبة موافقة بلغت (41%) عند إنحراف معياري (0.294)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الاتصالات الإدارية، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير الاتصالات الإدارية (الاتصالات لشفوية، الاتصالات الالكترونية، الاتصالات المكتوبة) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق

مرتفع, حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعـد(الاتصالات الشفوية) هو (1.22) بنسبة موافقة (40.6%) عند إنحراف معياري (0.306), المتوسط الحسابي لبعـد (الاتصالات الالكترونية) هو (1.22) بنسبة موافقة حوالي (40.6%) عند إنحراف معياري (0.368), بلغ المتوسط الحسابي لبعـد (الاتصالات المكتوبة) هو (1.26) بنسبة موافقة (42%) عند إنحراف معياري (0.486).

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (الأداء الوظيفي): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الاداء، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات زين في حي العوالي بالمدينة المنورة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.23) بنسبة موافقة بلغت (41%) عند إنحراف معياري (0.231).

⇐ وفقاً للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل الاتصالات الادارية وابعاده إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في شركة زين في العوالي بالمدينة المنورة, بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الأداء الوظيفي ككل ذات مستوى مرتفع في شركة الاتصالات زين في العوالي بالمدينة المنورة , وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة

🇪🇬 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

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

جدول 10: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	الاتصالات الادارية	الاتصالات الشفوية	الاتصالات الالكترونية	الاتصالات المكتوبة	الأداء الوظيفي
Pearson Correlation	1	.892**	.722**	.733**	.467**
Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	.007
N	32	32	32	32	32
Pearson Correlation	.892**	1	.581**	.552**	.420*
Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	.001	.017
N	32	32	32	32	32
Pearson Correlation	.722**	.581**	1	.126	.453**
Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		.493	.009
N	32	32	32	32	32
Pearson Correlation	.733**	.552**	.126	1	.230
Sig. (2-tailed)	<.001	.001	.493		.205
N	32	32	32	32	32
Pearson Correlation	.467**	.420*	.453**	.230	1
Sig. (2-tailed)	.007	.017	.009	.205	
N	32	32	32	32	32

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

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

✚ الارتباط الخطي للاتصالات الادارية وابعادها (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.467) بين الاتصالات الادارية وأبعاده كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.07).
- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من الاتصالات الادارية (الاتصالات الشفوية، الاتصالات الالكترونية، الاتصالات المكتوبة) عند معامل ارتباط: 0.733، 0.722، 0.892. على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، مما يدل على قوة هذا الارتباط.

✚ الارتباط الخطي بين الاتصالات الادارية وبين متغير الاتصالات الادارية ككل، وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين الاتصالات الادارية وبين أبعادها (الاتصالات الشفوية، الاتصالات الالكترونية، الاتصالات المكتوبة) عند مستوى دلالة (0.01).

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

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

الفرض الرئيسي للدراسة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الادارية والأداء الوظيفي.
ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

- ↔ ف 1 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الاتصالات الشفوية والأداء الوظيفي.
- ↔ ف 2 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الاتصالات الالكترونية والأداء الوظيفي.
- ↔ ف 3 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الاتصالات المكتوبة والأداء الوظيفي.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على انه " - توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الادارية والأداء الوظيفي."

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين الاتصالات الادارية (اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.467 ^a	.218	.192	.208

a. Predictors: (Constant), ABC الاتصالات الادارية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.361	1	.361	8.384	.007 ^b
	Residual	1.293	30	.043		
	Total	1.654	31			

a. Dependent Variable: DD الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), ABC الاتصالات الإدارية

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95.0% Confidence Interval for B	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.774	.160		4.831	<.001	.447	1.101
	ABC	.367	.127	.467	2.896	.007	.108	.626

a. Dependent Variable: DD الأداء الوظيفي



✚ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.476$) إلى وجود ارتباط موجب متوسط بين الاتصالات الادارية (اجمالا) والأداء الوظيفي.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (21.8%) من التباين الحاصل الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الاتصالات الادارية.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

➤ وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الادارية (اجمالاً) كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

🌈 نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

- ينص هذا الفرض الفرعي الاول على أنه "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الشفوية والأداء الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الاتصالات الشفوية محل الدراسة كمتغير مستقل, والأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الالكترونية والأداء الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الاتصالات الالكترونية محل الدراسة كمتغير مستقل, والأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات المكتوبة والأداء الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الاتصالات المكتوبة محل الدراسة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

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

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.798 ^a	.570	.550	.202

a. Predictors: (Constant), الاتصالات_الالكترونية, الاتصالات الشفوية, الاتصالات الكتابية

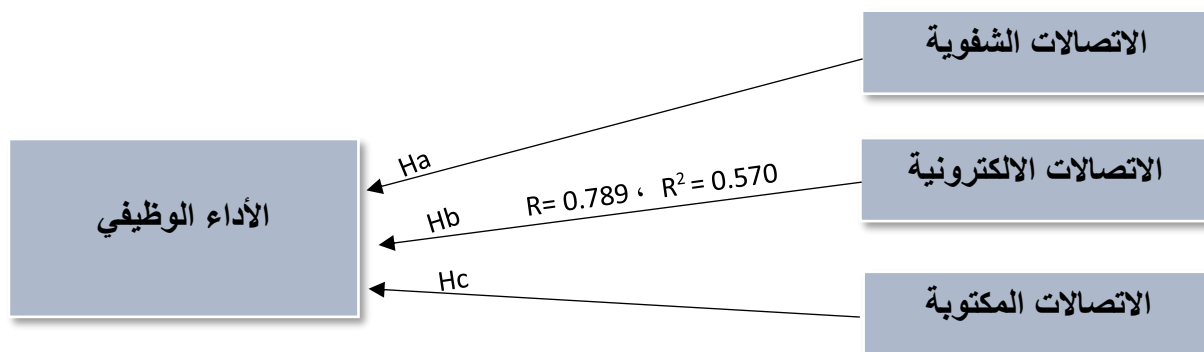
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.411	3	.399	9.833	<.001 ^b
	Residual	1.244	28	.044		
	Total	1.654	31			

a. Dependent Variable: DDالوظيفة

b. Predictors: (Constant), الاتصالات_الكثافية, الاتصالات_الكثافية, الاتصالات_الكثافية

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.751	.165		4.545	.028	.065	1.090
الاتصالات الشفوية	.127	.189	.169	.675	<.001	.184	.514
الاتصالات_الكثافية	.216	.132	.343	1.633	.114	-.055	.486
الاتصالات_الكثافية	.045	.098	.094	.458	.651	-.155	.245

a. Dependent Variable: DDالوظيفة



✚ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.789$) وجود ارتباط موجب قوي بين ابعاد الاتصالات الادارية (الاتصالات الشفوية، الاتصالات الالكترونية، الاتصالات المكتوبة) والأداء الوظيفي.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (57.0%) من التباين الحاصل الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد الاتصالات الادارية.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01).

↩ وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الاول الذي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الشفوية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الثانية والثالثة الذي تنص على وجود ارتباط علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الالكترونية والاتصالات المكتوبة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

4.6. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تناول التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، والتي تتعلق بتأثير الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي لموظفي شركة الاتصالات زين في المدينة المنورة. بدأنا بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، حيث تم تحليل البيانات وفقًا لمتغيرات مثل الجنس، العمر، والمستوى التعليمي، مما أتاح لنا فهم التركيبة السكانية للعينة وتأثيرها المحتمل على النتائج.

عقب ذلك، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات للأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والتي أظهرت نتائج إيجابية تشير إلى موثوقية الأداة واستقرارها. تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التحليل الوصفي والاختبارات المعنوية، لتسليط الضوء على العلاقات بين المتغيرات المستقلة، وهي الاتصالات الإدارية، والمتغير التابع، وهو الأداء الوظيفي.

نتائج التحليل أظهرت وجود علاقة معنوية إيجابية بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي، مما يتماشى مع الفرضيات المطروحة في الدراسة. حيث بيّنت النتائج أن تحسين قنوات الاتصال، سواء كانت شفوية، إلكترونية، أو كتابية، يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن الاتصالات الشفوية كانت الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء، تليها الاتصالات الإلكترونية.

علاوة على ذلك، تم تناول الفجوات التي تم تحديدها في العملية الاتصالية، والتي تشمل المعوقات النفسية والإدارية والاجتماعية والثقافية، وبيان كيفية تأثيرها على فعالية الاتصالات. أظهرت النتائج أن التغلب على هذه المعوقات يمكن أن يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بشكل كبير.

كما تم مناقشة النتائج في سياق الأدبيات السابقة، مما عزز من فهمنا لدور الاتصالات الإدارية في بيئة العمل. توضح النتائج أهمية الاتصال الفعال في تعزيز التنسيق والتعاون بين الموظفين، مما يؤثر بشكل إيجابي على الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

في الختام، تؤكد نتائج هذا الفصل على ضرورة تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين قنوات الاتصالات الإدارية في المؤسسات. كما توصي الدراسة بضرورة توعية الإدارة بأهمية الاتصالات الفعالة وضرورة تدريب الموظفين على مهارات التواصل، بما يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

المراجع العربية:

العتيبي, ب., & بدريه. (2020). أثر الثقافة الادارية على التفكير الاستراتيجي. المجلة العربية للإدارة, 40(4), 127-150.

https://aja.journals.ekb.eg/article_130788.html

بختاوي, بشرى, جواب, صالحة, ساوس, & الشيخ/مؤطر. (2019). أثر الثقافة الادارية على الإبداع الإداري (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/3436>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<http://dspace.univ-tebessa.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/7640/1/%D8%A7%D8%AB%D8%B1>

[%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82%20%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9.pdf](#)

Journal of Human Sciences, 173-189. رابح العايب. (2008). الاتصال التنظيمي: أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية

<https://revue.umc.edu.dz/h/article/view/729>

Benaoun, B., & Zorget, B. (2020). دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة. Social Sciences Journal, 14(2Add), 152-167.

<http://journals.lagh-univ.dz/index.php/ssj/article/view/879>

زين السعودية. (2023). نبذة عن الشركة. مسترجع من الموقع الإلكتروني لشركة زين السعودية: <https://www.sa.zain.com/ar/about-us/company-overview>

شرون, & مسعودة. التسويق الاجتماعي وأثره في زيادة الحصة السوقية دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبليس " فرع ورقلة-من وجهة نظر العاملين (Doctoral dissertation).

محمد وسليم محمود, ش., شيرين, حسن حرات, أمل, مرقص حنا, & تودري. (2014). معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها. مجلة بحوث التربية النوعية, 178-139, (34)2014.

فكري محمد, م., & محمد. (2021). مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات. المجلة المصرية للدراسات التجارية, 45(3), 182-135.

انوار يوسف فهد دار سليمان. (2021). تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا (Doctoral dissertation, Al-Quds University).

ذياب, س. ج. م., سعود جربوع محمد, عزازي, محمد فتحي, أحمد, & عبدالله عبدالسلام. (2020). تطوير البحث في مجال إدارة الوقت في الوزارات والمؤسسات المختلفة بدولة الكويت. *Journal of Environmental Studies and Researches*, 10(3), 554-562.

الاستاذ المشارك عبد الرحمن الشلاش, & الاستاذ المساعد بكر عبد القادر. (2024). تأثير عمليات إدارة المعرفة على اليقظة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية*, 21(2).

محمد الشريف, & هاجر احمد. (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

مصطفى محمد تلكو. (2021). الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين الهندرة وكفاءة أداء العاملين دراسة لقطاع الاتصالات بنشاد (Doctoral dissertation, جامعة النيلين).

حمد, نزار محمد الحسن صالح, حسن, & حسن عباس. (2016). أثر تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الإداء في قطاع الإتصالات بالسودان (زين-سوداني-أم تي أن) 2015-2005 م (Doctoral dissertation, جامعة أمدرمان الإسلامية).

فوزي عبد الحميد, ا. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*, 3(1), 160-133.

محمد لاشين, ك., & كريمة. (2020). الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا. *مجلة كلية التربية*. بنها, 31(124), 314-215.

عبدالمحسن جوده, ع., عبدالمحسن, محمد رأفت أحمد الفار, & أيه. (2023). أثر مناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية بتوسيط الفضيلة التنظيمية بالتطبيق على العاملين الدائمين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*, 47(3), 419-397.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2002). Knowledge management: A threefold perspective. *Knowledge and Process Management*, 9(3), 168-181. <https://doi.org/10.1002/kpm.180>
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2389.00151>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226

مقدمة الاستمارة

السيدة والسادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحن نقوم بإجراء بحث علمي يهدف إلى "اثر الاتصالات الادرية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة الاتصالات زين في السعودية بالمدينة المنورة". يسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم ، والتي ستساهم بشكل كبير في تحليل العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي. هذا البحث جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن، ولكن يرتبط بمصلحتكم المباشرة. نأمل منكم قراءة الاستبيان بدقة والإجابة على جميع الأسئلة بوضع علامة صح في المربع المناسب بما يعبر عن رأيكم.

نشكركم مقدما على تقديركم لأهمية هذه الدراسة وتعاونكم معنا لتحقيق نجاحها نود أن نؤكد أن المعلومات التي ستتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: محمد علي

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ اخرى

العمر:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

الاستبيان الاول: الاتصالات الادارية

وفقاً لتعريف Robbins و Judge (2019)، الاتصالات الإدارية تشير إلى "العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية".

الاتصالات الادارية				الرقم
الاتصالات الشفوية				
موافق	محايد	غير موافق		
			تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المديرية بشكل مكثف	1
			تتسم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المديرية بالوضوح	2
			تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المديرية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات	3
			تعتبر الاتصالات الشفوية من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة زين، حيث تساهم في تعزيز فهم المهام ومتطلبات العمل.	4
			تستخدم شركة زين قنوات الاتصال الشفوي بشكل دوري لتنظيم الاجتماعات وورش العمل، مما يساعد في تعزيز التفاعل المباشر بين الموظفين ويساهم في تحسين الأداء العام.	5
الاتصالات الالكترونية				
موافق	محايد	غير موافق		
			تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين في المديرية بشكل مكثف	6
			تتسم وسائل الاتصال الإلكترونية البريد الإلكتروني بين العاملين في المديرية بالوضوح	7
			تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية البريد الإلكتروني بين العاملين في المديرية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات	8
			تعد الاتصالات الإلكترونية أداة حيوية في تعزيز الإنتاجية وكفاءة الأداء الوظيفي للموظفين في شركة زين، حيث تسهل تبادل المعلومات بشكل سريع وفعال.	9
			يظهر تأثير الاتصالات الإلكترونية في شركة زين من خلال تحسين القدرة على التنسيق بين الفرق المختلفة، مما يؤدي إلى تسريع عمليات اتخاذ القرار وزيادة التعاون.	10
الاتصالات الكتابية				
موافق	محايد	غير موافق		
			تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المديرية بشكل مكثف	11
			تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المديرية بالوضوح	12

13	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المديرية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات		
14	يساعد استخدام التقارير والمذكرات الكتابية في شركة زين على تعزيز الشفافية والمساءلة، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي.		

الاستبيان الثاني: الأداء الوظيفي

وفقاً لتعريف Viswesvaran و Ones (2000)، الأداء الوظيفي يشير إلى "السلوكيات والإنجازات ذات الصلة بالعمل التي يقوم بها الموظف والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة". ويتضمن الأداء الوظيفي عدة أبعاد مثل الإنتاجية، وجودة العمل، والكفاءة، والفعالية التنظيمية

الرقم	الأداء الوظيفي	موافق	محايد	غير موافق
1	تنجز كافة أعمالك بإتقان وفي الوقت المناسب			
2	يعتمد عليك مسؤولك على انجاز بعض الاعمال الصعبة			
3	تتلقى المدح من مسؤولك عندما تقوم بعمل جيد واداء متميز			
4	تشجعك بيئة العمل على التفكير بالقيام بأداء جيد والابداع في العمل			
5	لديك كل الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر			
6	توجد روح المنافسة لدى جماعة العمل لتقديم أحسن عمل من اجل السير الحسن للمؤسسة			
7	ادائك لعملك يشعرك بالانتماء للمؤسسة والغيرة عليها			
8	تتناقش مع زملائك من اجل تحسين الاداء			
9	لديك مشاركة في اتخاذ القرارات مما تزيد من حماسك ودافعتك لتحسين العمل			
10	تمنحك الادارة حوافز مادية أو معنوية على ادائك الجيد للعمل			
11	تعتبر تقييم الادارة لعملك عملية مهمة			
12	تهتم الادارة بك مما يزيد من اخلاصك للعمل			
13	الوسائل المستعملة في الادارة قديمة تتعبك ولا تشجعك على العمل			
14	ضعف التفاعل مع رئيسك في العمل يضعف مستوى ادائك الوظيفي			