

## أثر أنماط الاتصال الإداري الرقمي على كفاءة العمل الجماعي في المنظمات الافتراضية

الطالبة : سارة يوسف بن طالب

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 4  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 5  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 5  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 5  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 6  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 6  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 6  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 7  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 7  | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 8  | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 8  | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 9  | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 10 | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 10 | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 11 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 12 | 2.1. المقدمة:                                    |
| 12 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 13 | 2.3. المتغير التابع                              |
| 13 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 14 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 15 | قائمة المراجع                                    |

## 1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة :

شهدت بيئة العمل في الشركات والمؤسسات تغيرات كبيرة خلال السنوات الأخيرة بسبب التطور التكنولوجي السريع وتبني التحول الرقمي. هذا التطور ساهم بشكل مباشر في ظهور ما يُعرف اليوم بـ "المنظمات الافتراضية" واعتماد أسلوب "العمل عن بُعد"، حيث لم تعد الشركات بحاجة إلى جمع موظفيها في مقر أو مكتب واحد، بل أصبحت قادرة على إدارة أعمالها وتوظيف الكفاءات من مختلف الأماكن، مما يمنحها مرونة أكبر وتقليلًا في التكاليف التشغيلية.

ومع الانتقال نحو بيئات العمل الافتراضية، أصبح "الاتصال الإداري" هو المحرك الأساسي لتوزيع المهام اليومية وضمان استمرار العمل. فالمنظمات الحالية لم تعد تعتمد على اللقاءات المباشرة والتواصل التقليدي داخل المكاتب، بل استبدلتها بـ "أدوات الاتصال الرقمي" المتنوعة، مثل تطبيقات المراسلة الفورية، والإيميلات، واجتماعات الفيديو المرئية، لتكون هي القناة الأساسية لنقل القرارات ومتابعة الإنجاز.

ورغم التسهيلات التي تقدمها هذه الأدوات الرقمية، إلا أن الحفاظ على "كفاءة العمل الجماعي" وتناغم الفريق في البيئة الافتراضية يواجه تحديات حقيقية. فغياب التواصل الجسدي والمباشر بين الموظفين قد يتسبب أحياناً في حدوث فجوات في الفهم أو تراجع في مستوى التنسيق بين أعضاء الفريق الواحد، مما يفرض على الإدارات ضرورة البحث عن أساليب تضمن بقاء الفريق مترابطاً ومنتجاً.

من هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة كيف تؤثر "أنماط الاتصال الرقمي" المختلفة داخل المنظمة على أداء فرق العمل عن بُعد. فالأمر لا يتوقف عند مجرد توجيه التعليمات من الإدارة العليا إلى الموظفين (الاتصال الرأسي)، بل يمتد إلى كيفية تسهيل التواصل المرن وتبادل المعلومات بين الزملاء أنفسهم (الاتصال الأفقي)، ومعرفة أي من هذه الأنماط هو الأكثر فاعلية في دعم العمل الجماعي.

بناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة للبحث في أثر أنماط الاتصال الإداري الرقمي على كفاءة العمل الجماعي في المنظمات الافتراضية. ويهدف البحث بشكل أساسي إلى تقديم فهم واضح وتوصيات عملية تساعد المدراء والقادة على اختيار وتفعيل قنوات الاتصال الرقمية المناسبة، بما يضمن رفع إنتاجية فرق العمل وتعزيز نجاح المنظمات في ظل بيئة الأعمال الحديثة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التسهيلات والفوائد الكبيرة التي قدمتها التكنولوجيا الحديثة للمنظمات الافتراضية، إلا أن الاعتماد الكامل على بيئة العمل عن بُعد أصبحت تحديات إدارية وتنظيمية جديدة تتعلق بكيفية المحافظة على انسجام وتناغم فرق العمل. وتتجسد مشكلة الدراسة الحالية في وجود ضعف أو تشتت في اختيار أنماط وقنوات الاتصال الإداري الرقمي المناسبة، حيث تكتفي الكثير من الإدارات بالتركيز على الجانب التقني لإيصال الأوامر دون مراعاة الأبعاد التفاعلية والاجتماعية التي تدعم كفاءة العمل الجماعي وتمنع حدوث فجوات الفهم والاتصال بين الموظفين الافتراضيين.

### 1.2.1. الفجوات على المستوى النظري

ندرة الدراسات والأبحاث المحلية التي تربط بشكل مباشر بين تحديد نوع نمط الاتصال الرقمي، سواء كان رأسياً أو أفقياً، ومستوى كفاءة فرق العمل في بيئة العمل عن بُعد، لاسيما في البيئة الأكاديمية العربية والسعودية بشكل خاص. كما يلاحظ أن أغلب الأدبيات السابقة قد ركزت بشكل كبير على فاعلية التكنولوجيا كأداة تشغيلية مجردة، مثل تقييم جودة البرامج وسرعة شبكات الإنترنت، دون التعمق في فهم النمط السلوكي والإداري للتواصل وتأثيره الفعلي على الجانب النفسي والتعاوني لأعضاء الفريق الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، يظهر قصور واضح في النماذج التفسيرية والمسارات النظرية الحديثة التي تشرح وتفسر كيف يمكن لأساليب الاتصال الرقمي غير المباشر أن تعوض غياب التواصل الجسدي والاجتماعي التقليدي، وكيف يسهم هذا التعويض في تعزيز كفاءة العمل الجماعي وضمان تماسك المنظمات المعاصرة.

### 1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تظهر المشكلة في العشوائية الواضحة عند اختيار واستخدام قنوات الاتصال داخل الكثير من الشركات والمنظمات الافتراضية. على سبيل المثال، نلاحظ إفراطاً كبيراً في الاعتماد على تطبيقات المراسلة الفورية الشخصية لمناقشة موضوعات إدارية معقدة وطويلة، أو كثرة تنظيم اجتماعات مرئية غير ضرورية، وهو ما يتسبب في تشتيت تركيز الموظفين ويضعف الأداء العام للفريق. هذا الخلل يمتد أيضاً ليؤثر على التنسيق الأفقي بين الزملاء؛ فمعظم الإدارات تركز فقط على التواصل الرقمي من أعلى لأسفل لمتابعة المهام واستلام التقارير، وتغفل تماماً عن توفير قنوات رقمية مرنة وسهلة تسمح للموظفين بتبادل الأفكار وبناء علاقات مهنية جيدة فيما بينهم. ونتيجة لهذا الاعتماد الكامل على التواصل النصي الروتيني والجاف، تقع الكثير من الأخطاء بسبب سوء فهم التوجيهات، وتصبح عملية حل الخلافات وتوحيد وجهات النظر داخل الفريق الافتراضي أمراً صعباً، مما يؤدي في النهاية إلى تأخير الإنجاز وتسليم المهام. لكل هذه الأسباب، تبرز الحاجة الملحة للإجابة على السؤال الرئيسي للبحث: ما أثر أنماط الاتصال الإداري الرقمي على كفاءة العمل الجماعي في المنظمات الافتراضية؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم طرق علمية واضحة تفصل في كيفية تأثير أنماط الاتصال الإداري الرقمي على ترابط وتماسك فرق العمل في البيئات الافتراضية، ومحاولة فهم الأبعاد السلوكية والإدارية للتواصل الرقمي وتوضيح كيف يمكن للأنماط المختلفة، سواء كانت رأسية أو أفقية، أن تعوض غياب التواصل التقليدي ودعم كفاءة العمل الجماعي. كما تكتسب الدراسة أهميتها من الجانب العملي من خلال تقديم مقترحات وحلول واقعية تساعد المدراء والقادة في الشركات على تنظيم قنوات التواصل، والابتعاد عن العشوائية في استخدام التطبيقات الرقمية، بالإضافة إلى توفير دليل يساهم في تفعيل التنسيق الأفقي بين الزملاء وبناء بيئة عمل مرنة تفكك فجوات التواصل النصي الجاف، مما يساهم بشكل مباشر في رفع إنتاجية فرق العمل، وتسريع إنجاز المهام، وتحقيق النجاح المؤسسي في بيئات العمل عن بُعد.

#### 1.3.1. على المستوى النظري

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في تقديم إطار علمي يوضح كيفية تأثير أنماط الاتصال الإداري الرقمي على ترابط وتماسك فرق العمل في البيئات الافتراضية، إلى جانب تعميق الفهم حول الأبعاد السلوكية والإدارية للتواصل الرقمي. كما تساهم الدراسة في توضيح الدور الذي تلعبه الأنماط المختلفة، سواء كانت رأسية أو أفقية، في تعويض غياب التواصل التقليدي المباشر، وتفسير كيف يمكن للمنظمات الحديثة بناء نماذج اتصالية مرنة تدعم كفاءة العمل الجماعي وتضمن انسجام أعضاء الفريق الواحد رغم تباعد المسافات الجغرافية.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية الدراسة تكمن في تقديم حلول ومقترحات عملية للمدراء والقادة في الشركات تساعد على تنظيم قنوات التواصل والابتعاد عن العشوائية في استخدام التطبيقات الرقمية. وتوفر الدراسة دليلاً واضحاً يساهم في تفعيل التنسيق الأفقي بين الزملاء وبناء بيئة عمل مرنة تفكك فجوات التواصل النصي الجاف وتقيد سوء الفهم، مما ينعكس بشكل مباشر على رفع إنتاجية فرق العمل، وتسريع إنجاز المهام، ومساعدة المنظمات الافتراضية على إدارة أعمالها اليومية بكفاءة ونجاح.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

- **سؤال البحث الرئيسي:** ما أثر أنماط الاتصال الإداري الرقمي على كفاءة العمل الجماعي في المنظمات الافتراضية؟
- **السؤال الفرعي 1:** كيف تؤثر أنماط الاتصال الإداري الرقمي الرأسي على كفاءة العمل الجماعي؟
- **السؤال الفرعي 2:** كيف تؤثر أنماط الاتصال الإداري الرقمي الأفقي على كفاءة العمل الجماعي؟
- **السؤال الفرعي 3:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة العمل الجماعي تتأثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

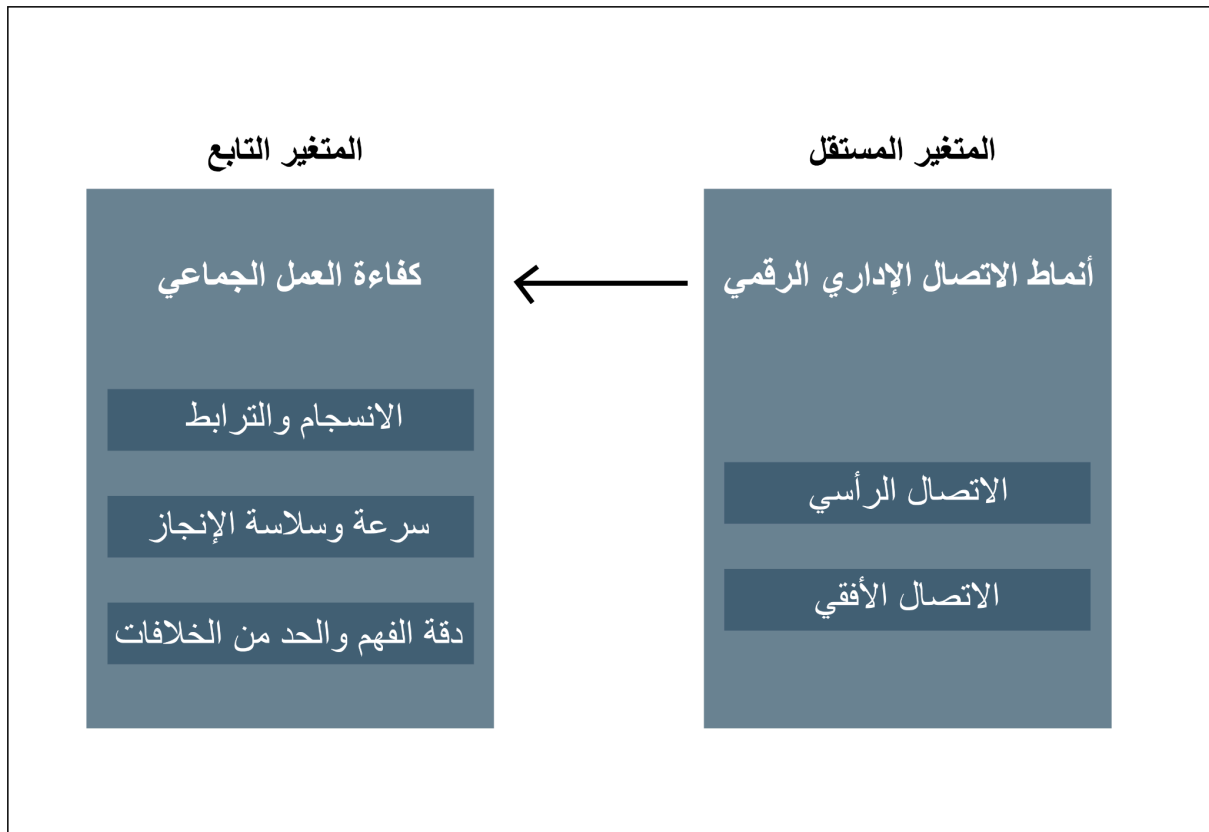
#### 1.5. أهداف الدراسة

- **الهدف الرئيسي:** قياس أثر أنماط الاتصال الإداري الرقمي على كفاءة العمل الجماعي في المنظمات الافتراضية.
- **الهدف الفرعي 1:** التعرف على دور الاتصال الإداري الرقمي الرأسي في تعزيز كفاءة العمل الجماعي.
- **الهدف الفرعي 2:** التحقق من أثر الاتصال الإداري الرقمي الأفقي على كفاءة العمل الجماعي وتماسك الفريق.
- **الهدف الفرعي 3:** الكشف عما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في تقييم كفاءة العمل الجماعي تباعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

## 1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية إيجابية بين أنماط الاتصال الإداري الرقمي وكفاءة العمل الجماعي في المنظمات الافتراضية.
- الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرقمي الرأسي وكفاءة العمل الجماعي.
- الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرقمي الأفقي وكفاءة العمل الجماعي.

## 1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1: نموذج البحث (إعداد الطالبة)

## 1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الأفق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



الشكل 2: ملخص منهجية البحث (إعداد الطالبة)

## 1.9. الدراسة الميدانية

تطبق هذه الدراسة على العاملين والفرق الافتراضية في الشركات والمنظمات التقنية التي تعتمد نظام "العمل عن بُعد" في المملكة العربية السعودية. تم اختيار هذا التحديد الميداني نظراً للتوسع الملحوظ في اعتماد أدوات وتطبيقات التواصل الرقمي في بيئة الأعمال السعودية، مما يتيح قياس أثر الأنماط الاتصالية الرقمية بشكل مباشر على كفاءة وأداء الفرق الجماعية.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

## 2 الفصل الثاني : الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة

يسعى هذا الفصل إلى عرض خلفية علمية متكاملة حول موضوع البحث، من خلال استعراض ما تطرقت إليه الأدبيات السابقة بشأن الاتصال الإداري الرقمي وكفاءة العمل الجماعي داخل المنظمات الافتراضية.

يبدأ الفصل بتوضيح مفهوم المتغير المستقل وهو (أنماط الاتصال الإداري الرقمي) بشقيه الرأسي والأفقي، ثم ينتقل لتناول المتغير التابع وهو (كفاءة العمل الجماعي)، وصولاً إلى تحليل طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين بناءً على ما جاء في الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، ويتهم الفصل باستعراض الفجوة البحثية وتقييم ما تضيفه الدراسة الحالية.

## 2.2. المتغير المستقل: أنماط الاتصال الإداري الرقمي

يقصد بالاتصال الإداري الرقمي كافة العمليات التي يتم فيها تبادل التوجيهات، والبيانات، والقرارات التنظيمية بين أفراد المنظمة باستخدام المنصات والوسائل التقنية الحديثة، مثل تطبيقات المحادثات، والبريد الإلكتروني، والاجتماعات المرئية. وتنقسم أنماط الاتصال الرقمي في بيئة العمل الافتراضية إلى نوعين رئيسيين:

### أولاً: الاتصال الرقمي الرأسي

وهو الاتصال الذي يتدفق عبر مستويات الهيكل التنظيمي، ويتخذ اتجاهين:

1. **الاتصال الهابط:** ويتضمن الرسائل والتوجيهات الصادرة من القيادة والإدارة العليا إلى الموظفين، مثل شرح المهام، وإبلاغ السياسات، ومتابعة الأداء.
2. **الاتصال الصاعد:** ويتمثل في القنوات التي تسمح للموظفين برفع التقارير، والاستفسارات، والملاحظات إلى المستويات الإدارية الأعلى.

### ثانياً: الاتصال الرقمي الأفقي

وهو التواصل الذي يجري بين الموظفين في نفس المستوى الوظيفي أو داخل فريق العمل الواحد. ويهدف هذا النمط إلى:

- تسهيل التنسيق المباشر حول المهام المشتركة دون الحاجة للرجوع المستمر للمشرفين.
- تبادل الخبرات والمعلومات وسرعة معالجة المشكلات التشغيلية.
- بناء شبكة علاقات مهنية جيدة بين الزملاء، مما يخفف من الشعور بالعزلة الناتجة عن العمل عن بُعد.

### 2.3. المتغير التابع: كفاءة العمل الجماعي

تتشكل كفاءة العمل الجماعي في البيئة الافتراضية من قدرة أفراد الفريق على التنسيق والعمل معاً بانسجام لتحقيق الأهداف المطلوبة بالجودة المحددة وفي الوقت المناسب، مع الاستغلال الأمثل للوقت والجهد.

#### أبعاد كفاءة العمل الجماعي الرقمي:

- **التنسيق وتكامل المهام:** مدى قدرة الفريق على تجميع أجزاء العمل وإنجازه بسلسلة عبر الأدوات الرقمية.
- **الثقة والترابط بين الأعضاء:** مستوى شعور الموظفين بالدعم والاعتماد المتبادل رغم عدم التواجد في مكان واحد.
- **سرعة حل المشكلات:** القدرة على تجاوز عقبات العمل وتوضيح أي سوء فهم ناتج عن التواصل النصي بشكل سريع.
- **جودة المخرجات والإنتاجية:** تحقيق النتائج المطلوبة وفق المعايير التي تضعها المنظمة.

### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت عدة أبحاث ودراسات سابقة طبيعة العلاقة بين وسائل الاتصال الرقمي وأداء الفرق في بيئات العمل عن بُعد، ويمكن تلخيص أبرز ما توصلت إليه هذه الأدبيات في المحورين التاليين:

#### المحور الأول: الدراسات العربية

- **دراسة العتيبي (2024):** بحثت الدراسة العلاقة بين أنماط الاتصال الرقمي وكفاءة فرق العمل في الشركات التقنية بالسعودية. وأشارت النتائج إلى أن تفعيل التواصل الأفقي السريع بين الزملاء يرفع كفاءة الفريق بدرجة أكبر مقارنة بالاعتماد المقتصر على البريد الإلكتروني الرسمي من الإدارة.
- **دراسة القحطاني (2023):** تناولت أثر الاتصال الرقمي على الأداء الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد، وأوضحت أن غياب التخطيط في استخدام وسائل التواصل يؤدي إلى تشتت الموظفين، بينما يساهم تحديد أدوار وقنوات محددة في رفع مستوى التنسيق والإنجاز.
- **دراسة السالم (2021):** تناولت تحديات إدارة المنظمات الافتراضية، ولفتت إلى أن غياب التواصل المباشر يتطلب فتح قنوات اتصال أفقية مرنة ومستمرة لمنع غموض المهام بين الموظفين.

#### المحور الثاني: الدراسات الأجنبية

- **دراسة (Marlow et al. 2018):** تناولت الاتصال في الفرق الافتراضية، وتوصلت إلى أن زيادة عدد الرسائل أو الاتصالات لا تعني بالضرورة زيادة الكفاءة، بل يتوقف النجاح على اختيار نمط الاتصال المناسب لنوع المهمة المطلوب إنجازها.
- **دراسة (Hertel et al. 2005):** ركزت على إدارة فرق العمل عن بُعد، وبيّنت أن الاتصال الأفقي يساعد في بناء الثقة بين الأعضاء، في حين يضمن الاتصال الرأسي وضوح الأهداف والتعليمات الإدارية.

## 2.5. الخاتمة

يتضح مما سبق أن الاتصال الإداري الرقمي ليس مجرد وسيلة تقنية بنقل البيانات، بل هو ممارسة تنظيمية وسلوكية تؤثر بشكل مباشر على مدى تماسك فريق العمل وكفاءته في المنظمات الافتراضية.

ومن هذا المنطلق، تركز الدراسة الحالية على التمييز بين دور كل من الاتصال الرأسي والاتصال الأفقي في تحديد مستوى كفاءة العمل الجماعي داخل الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية، وهو ما يساهم في تقديم رؤية عملية تساعد الإدارات على تنظيم استخدام أدوات التواصل وتقليل التشتت الرقمي.

## المراجع

السالم، مؤيد سعيد. (2021). إدارة المنظمات الافتراضية: التحديات والآفاق الإدارية الحديثة. دار وائل للنشر والتوزيع.

العتيبي، بندر بن مشعل. (2024). أنماط الاتصال الرقمي وعلاقتها بكفاءة فرق العمل: دراسة تطبيقية على الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية. المجلة الإدارية والاقتصادية للبحوث والدراسات، 6(1)، 45-72.

القحطاني، محمد بن سلطان. (2023). أثر الاتصال الإداري الرقمي على الأداء الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 115-138.

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>

Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2018). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 28(2), 115-129. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.001>

إقرار طالب بإعداد وتسليم بحث علمي

أقر أنا الطالب/الطالبة: ياسر محمد يوسف بن طه .....

المقيّد/ة بكلية: الدراسة .....

التخصص: الإدارة .....

المستوى: السبع .....

الرقم الجامعي: 241002230 .....

بأن البحث المقدم بعنوان:

"أثر أساليب الإدارة الإدارية الوقائية على كفاءة العمل الجماعي في المنظمات الافتراضية"

هو من إعدادي الشخصي بالكامل، وأتحمل المسؤولية الكاملة عنه من جميع الجوانب، وذلك بدايةً من اختيار فكرة البحث، وتحديد المشكلة البحثية، وصياغة الأهداف، ووضع الفروض أو التساؤلات، مروراً بجمع البيانات والمراجع، وتحليلها باستخدام الأساليب العلمية المناسبة، وصولاً إلى استخلاص النتائج والتوصيات. كما أقر بما يلي:

الالتزام بالأمانة العلمية في إعداد البحث، وعدم النقل أو الاقتباس غير المشروع.

توثيق جميع المراجع والمصادر المستخدمة توثيقاً علمياً صحيحاً.

أن البحث لم يتم اقتباسه كلياً أو جزئياً من أي مصدر دون الإشارة إليه.

أن البحث لم يُقدّم سابقاً لأي جهة تعليمية أخرى للحصول على درجة علمية.

الالتزام بكافة قواعد ومعايير إعداد البحوث العلمية المعتمدة.

وأتحمل المسؤولية القانونية والأكاديمية كاملةً في حال ثبوت خلاف ذلك.

وتحرر هذا الإقرار بناءً على رغبتي، ودون أدنى مسؤولية على المؤسسة التعليمية.

الاسم: ياسر محمد يوسف بن طه .....

التوقيع:  .....

التاريخ: 26/6/2026 .....