

## تأثير التواصل الفعال على أداء الموظفين في شركة الدنواب في مدينه جدة : دراسة حالة

اسم الطالب: إبراهيم عبد الله شمسان

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٥٤٧٩

مشروع التخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - ٢٠٢٤م

## جدول المحتويات

|    |                                                |  |
|----|------------------------------------------------|--|
| ٤  | ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة            |  |
| ٥  | ١,١ المقدمة                                    |  |
| ٦  | ١,٢ مشكلة البحث                                |  |
| ٦  | ١,٢,١ الفجوة النظرية                           |  |
| ٦  | 1.2.2 الفجوة العملية                           |  |
| ٧  | 1.3 أهمية البحث                                |  |
| ٧  | ١,٣,١ الأهمية النظرية                          |  |
| ٧  | 1.3.2 الأهمية العملية                          |  |
| ٨  | ١,٤ أسئلة البحث:                               |  |
| ٨  | ١,٥ أهداف البحث:                               |  |
| ٨  | ١,٦ فرضيات البحث:                              |  |
| ٩  | ١,٧ منهجية البحث:                              |  |
| ١٠ | ١,٨ نطاق الدراسة:                              |  |
| ١٠ | 1.9 هيكل المشروع:                              |  |
| ١٢ | ٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة               |  |
| ١٣ | 2.1 المقدمة                                    |  |
| ١٤ | 2.2 المتغير الأول: التواصل الفعال              |  |
| ١٤ | ٢,٢,١ التعريف:                                 |  |
| ١٤ | ٢,٢,٢ التطور:                                  |  |
| ١٤ | ٢,٢,٣ الأبعاد:                                 |  |
| ١٥ | ٢,٢,٤ النظريات:                                |  |
| ١٥ | ٢,٢,٥ رسم توضيحي:                              |  |
| ١٦ | 2.3 المتغير الثاني: أداء الموظفين              |  |
| ١٦ | ٢,٣,١ التعريف:                                 |  |
| ١٦ | ٢,٣,٢ التطور:                                  |  |
| ١٦ | ٢,٣,٣ الأبعاد:                                 |  |
| ١٧ | ٢,٣,٤ النظريات:                                |  |
| ١٧ | ٢,٣,٥ رسم توضيحي:                              |  |
| ١٨ | ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث:                 |  |
| ١٨ | ٢,٤,١ الأنماط:                                 |  |
| ١٨ | ٢,٤,٢ الصراعات:                                |  |
| ١٨ | ٢,٤,٣ الفجوات:                                 |  |
| ١٩ | ٢,٤,٤ رسم توضيحي:                              |  |
| ٢٠ | 2.5 الخلاصة:                                   |  |
| ٢٠ | ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:                |  |
| ٢٠ | ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:                   |  |
| ٢٠ | ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال: |  |
| ٢١ | ٣ المراجع                                      |  |
| ٢٣ | ٤ الملاحق                                      |  |

## جدول الاشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                        | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------------------------------------|------------|
| شكل ١     | نموذج البحث. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)                 | ١١         |
| شكل ٢     | تصميم البحث. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)                 | ١٢         |
| شكل ٣     | مهارات التواصل الفعال. المصدر (عثمان، ٢٠١٩)        | ١٩         |
| شكل ٤     | تقييم أداء الموظفين. المصدر (الحري، ٢٠٢١)          | ٢١         |
| شكل ٥     | التواصل الفعال في المبيعات. المصدر (ابراهيم، ٢٠٠٩) | ٢٣         |

## ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة

يعتبر التواصل أداة اجتماعية يتم من خلاله التفاهم والحوار داخل المنظمات فهو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال نقل المعلومات والبيانات والآراء و الأفكار عبر مختلف الوسائل سواء كان هذا الاتصال خارجيا قائما بين المنظمات وجمهورها الخارجي او داخليا بين المنظمة و العاملين فيها، ويعتبر هذا الخيار أساس العلاقات المهنية في المنظمة و هو سر نجاح المنظمات خاصة في العصر الحالي الذي يتسم بالسرعة والتطور والنقل السريع للمعلومات.

فمن خلال التواصل الفعال يتحقق الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة ووحداها وأنشطتها المختلفة وبين الوظائف الادارية المختلفة لتحقيق الترابط والانسجام بينها عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الاهداف الواجب تأديتها. (موصلي, 2023)

يمكن لمهارات الاتصال الضعيفة ان تتسبب بأضرار وخيمة وهذه الاضرار تؤثر على العلاقات و تؤثر على الانتاجية والرضا والاداء والمعنويات، الثقة والاحترام والثقة بالنفس وحتى الصحة الجسدية إن نجاح إي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير على تواصل وقدرة ومهارات المدير والفرد في عصر التغيير المستمر تعد مهارات الاتصال بين المدراء والموظفين امرا حيويا لتعزيز ارتباط الموظف. (عليان, 2022)

و اظهر بدير, 2021 الاعتماد على التكنولوجيا في كثير من العمليات و خصوصا على الاتصال الداخلي بين موظفي المنظمة وذلك تحقيقا لسرعة انتقال المعلومات بين المستويات الادارية العليا و الدنيا، و أضاف ( محي الدين و اومدور, 2022 )

ان الاتصال الداخلي له دور هام في تحسين الأداء الوظيفي للعامل داخل المحافظة العقارية بولاية قالمة، كما يؤثر بشكل كبير على العاملين وعلى أدائهم، ففوة الاتصال تشكل تحفيز لديهم وتشعرهم بحس المسؤولية والقيمة مما يجعلهم أكثر مثابرة في العمل.

تكمن مشكلة البحث في ان الاتصال غير الفعال يصبح وسيلة لعرقلة عمل الشركات ويؤدي إلى عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية التصالية، لذلك يعتبر الاتصال العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لهذه الشركات وهو عنصر رئيسي من عناصر استراتيجية التسيير الحسن لها. بالتالي فإن الاتصال الفعال يؤثر على العنصر البشري الذي يعتبر المحرك اساسي في عمل شركة الدانوب باعتباره جزء ال يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية الانتاجية مهما كانت وظيفتها وأهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القوة التنافسية لهذه الشركات التي ال يكفي امتالكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل من المفترض أن تكون قادرة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية لديها، تكمن

الاهمية النظرية و العملية لهذا البحث في معرفة أداء الموظفين عند التزام الإدارة في التواصل الفعال بينها وبين موظفيها .

## ١,٢ مشكلة البحث

يحظى الاتصال الفعال باهتمام بالغ من قبل إدارات الشركات ، كونه أحد العوامل التي تسعى من خلالها هذه الشركات لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، فبقدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، وعلى العكس تماما للاتصال غير الفعال فإنه يصبح وسيلة لعرقلة عملها ويؤدي إلى عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، لذلك يعتبر الاتصال العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لهذه المنشآت وهو عنصر رئيسي من عناصر استراتيجية التسيير الحسن لها.

### ١,٢,١ الفجوة النظرية

الاهتمام بالمورد البشري هو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تفرضه بيئة المتاجر اليوم.

تأثير الاتصال الفعال على العنصر البشري الذي يعتبر المحرك اساسي في عمل شركة الدانوب باعتباره جزء الذي يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية النتاجية مهما كانت وظيفتها وأهدافها فهم عملية الاتصال الفعال بين المدراء و الموظفين و الاداريين في المنظمات الخاصة و العامة و الذي يساعد على سير العمل بطريقة صحيحة و فعالة.

### ١,٢,٢ الفجوة العملية

الافتقار الى الأبحاث حول تأثير التواصل الفعال على أداء الموظفين في الشركات العامة و الخاصة في المملكة العربية السعودية بشكل عام و مدينة جدة بشكل خاص واقع الاتصال الداخلي في احد أهم الشركات التجارية ومدى امثالها للوسائل التي تسهل عملية الاتصال هذه, وتأثيرها على أداء العاملين لديها

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو واقع الاتصال الداخلي في شركة الدانوب التجارية في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية وما هو اثره على أداء العاملين فيها؟

### ١,٣ أهمية البحث

تكمن الأهمية النظرية و العملية لهذا البحث في معرفة أداء الموظفين عند التزام الإدارة في التواصل الفعال بينها وبين موظفيها, ولذلك تهدف هذه الدراسة الى:

#### ١,٣,١ الأهمية النظرية

يتناول البحث اثنين من المتغيرات الحديثة في الفكر الإداري بشكل عام و السلوك التنظيمي بشكل خاص هما الاتصال الداخلي و الأداء ليكتسب امتدادا للبحوث و الدراسات السابقة التي اهتمت بهذه المواضيع يشكل هذا البحث قاعدة نظرية متينة للدراسات المستقبلية التي ستتناول بالبحث في الاتصال الداخلي والأداء.

#### ١,٣,٢ الأهمية العملية

يتناول البحث الحالي دراسة أحد المواضيع الهامة المتمثلة بالاتصال الداخلي في مجال إحدى الشركات الغذائية الرائدة من خلال البحث في بيئة شركة الدانوب الغذائية في جدة يقدم البحث الحالي محاولات للربط والتفاعل بين الاتصال الداخلي ولأداء، من أجل اكتشاف نوع العلاقة ومستوى معنوياتها من الناحية الإحصائية يساعد البحث الحالي أصحاب القرار في شركة الدانوب التجارية في معرفة مستوى الاتصال الداخلي وأداء العاملين فيه، ومدى تأثير الاتصال الداخلي على أداء هؤلاء العاملين. يقدم البحث الحالي توصيات تفيد أصحاب القرار في شركة الدانوب التجارية في تعزيز فعالية وسائل الاتصال الداخلي فيه بما يساهم في زيادة مستوى أداء العاملين في الشركة المدروسة.

#### ١,٤ أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر التواصل الفعال على اداء الموظفين؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر وسائل الاتصال الشفوية على اداء الموظفين لدى شركة الدنواب في مدينه جدة؟

ما أثر وسائل الاتصال الكتابية على اداء الموظفين لدى شركة الدنواب في مدينه جدة؟

ما أثر وسائل الاتصال الالكترونية على اداء الموظفين لدى شركة الدنواب في مدينه جدة؟

#### ١,٥ أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو:

التعرف على أثر التواصل الفعال على اداء الموظفين.

اهداف البحث الفرعية:

تحديد أثر وسائل الاتصال الشفوية على اداء الموظفين لدى شركة الدنواب في مدينه جدة.

تحديد أثر وسائل الاتصال الكتابية على اداء الموظفين لدى شركة الدنواب في مدينه جدة.

تحديد أثر وسائل الاتصال الالكترونية على اداء الموظفين لدى شركة الدنواب في مدينه جدة.

#### ١,٦ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتواصل الفعال على اداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الشفوية على اداء الموظفين لدى شركة الدنواب في مدينه جدة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الكتابية على اداء الموظفين لدى شركة الدنواب في مدينه جدة.

## الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الالكترونية على اداء الموظفين لدى شركة الدنواب في مدينه جدة.

### ١,٧ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

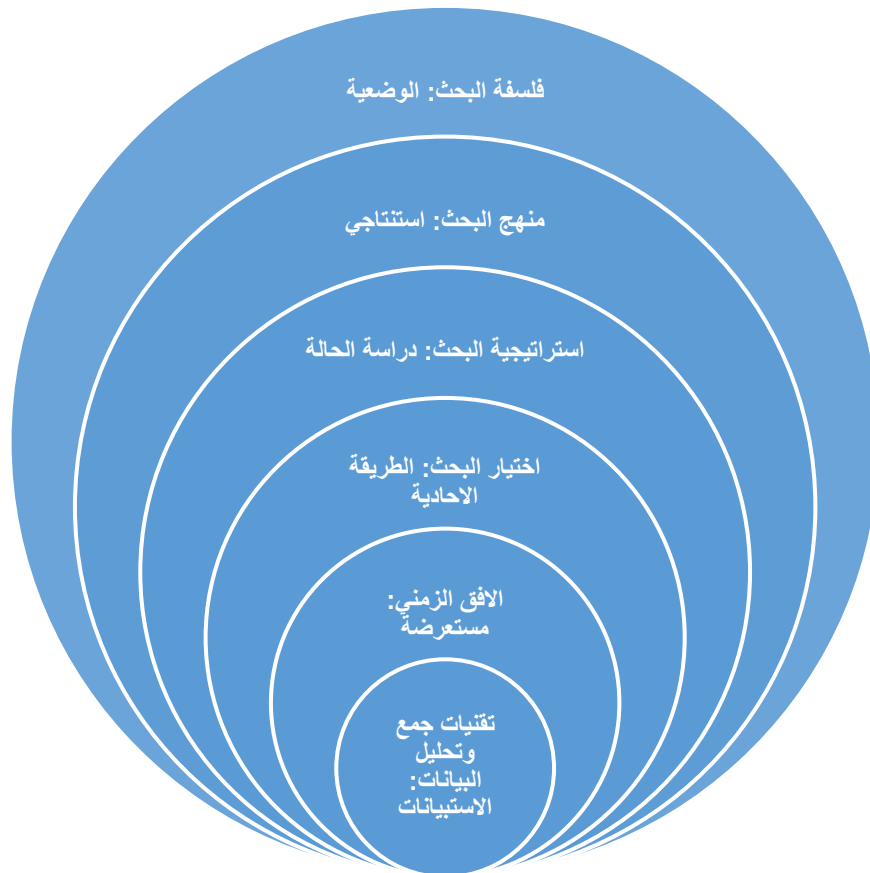
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

: بصلة البحث 1 شكل



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

## ١,٨ نطاق الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع تأثير التواصل الفعال على أداء الموظفين في شركة الدنوب في مدينة جدة.

**الحدود الزمانية:** يتم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م - ١٤٤٦هـ.

**الحدود البشرية:** يتم إجراء الدراسة على عينة من الموظفين والإداريين شركة الدنوب في مدينة جدة.

**الحدود المكانية:** يتم إجراء في شركة الدنوب في مدينة جدة.

شركة الدنوب هي إحدى أكبر سلاسل متاجر السوبر ماركت في المملكة العربية السعودية، وتتميز بتقديم مجموعة واسعة من المنتجات الغذائية والاستهلاكية عالية الجودة بأسعار تنافسية. تأسست الشركة عام ١٩٨٤ ولديها فروع منتشرة في مختلف مدن المملكة. (شركة الدنوب، ٢٠٢٤)

تم اختيار فرع شركة الدنوب في مدينة جدة كحالة دراسية لبحث أثر التواصل الفعال على أداء الموظفين. يعد التواصل الفعال أحد العوامل المهمة التي تؤثر على الأداء الوظيفي، حيث يساهم في تحسين التنسيق بين الموظفين، وزيادة الوضوح في الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الالتزام والدافعية لدى فريق العمل.

وعليه ستركز الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين حيث التواصل الفعال، والذي يشمل عدة أبعاد أما المتغير التابع وهو أداء الموظفين، والذي يمكن قياسه من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، وجودة الخدمة المقدمة للعملاء، والالتزام بالمواعيد والمهام، والعمل الجماعي.

كما ستعتمد الدراسة على جمع البيانات من خلال استبيان يوزع على عينة من موظفي شركة الدنوب في فرع جدة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع المدراء والمشرفين لاستكشاف آرائهم حول أهمية التواصل الفعال ودوره في تحسين الأداء، وأخيرا تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نتائج وتوصيات تساعد شركة الدنوب وغيرها من المؤسسات في قطاع التجزئة على تعزيز مهارات التواصل لدى الموظفين، وبالتالي تحسين مستويات الأداء والإنتاجية في بيئة العمل.

## ١,٩ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

## الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## ٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

التواصل الفعال يعتبر أحد العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في أي منظمة. فهو يشمل تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بطريقة واضحة ومفهومة بين الأفراد داخل البيئة التنظيمية. عندما يتم التواصل بفعالية، تتحسن العلاقات بين الموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة. في المقابل، يمكن أن يؤدي ضعف التواصل إلى سوء الفهم والنزاعات، مما يؤثر سلبًا على الإنتاجية والروح المعنوية. في هذا الإطار، يهدف هذا الفصل إلى استكشاف دور التواصل الفعال كمتغير رئيسي يؤثر على أداء الموظفين، موضحة كيف يمكن تحسينه لتعزيز الكفاءة التنظيمية. (موسي، ٢٠١٦)

التواصل الفعال هو عملية مستمرة تتطلب مهارات وأساليب متعددة لضمان نقل الرسائل بشكل دقيق ومؤثر. في سياق العمل، يعد التواصل أداة استراتيجية تساهم في توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتوفير التغذية الراجعة، وتحفيز الموظفين. كما أن له دورًا أساسيًا في بناء ثقافة تنظيمية قوية تعزز من التفاعل الإيجابي بين الأفراد. يتناول هذا الفصل النظرية الأساسية للتواصل، والعوامل التي تؤثر عليه، وكيفية تطبيقه لتحسين أداء الموظفين بشكل عام. من خلال فهم ديناميكيات التواصل، يمكن للمنظمات أن تتبنى استراتيجيات فعالة لتعزيز بيئة عمل متكاملة. (اللواتي، ٢٠٠٩)

الإطار النظري يعد جزءًا أساسيًا لأي بحث علمي، حيث يوفر الأساس المفاهيمي الذي يستند إليه الباحث في تفسير الظواهر ودراسة العلاقات بين المتغيرات. في دراسة تأثير التواصل الفعال على أداء الموظفين، يساعد الإطار النظري في تحديد المفاهيم الأساسية، والنماذج النظرية التي تفسر كيفية تأثير التواصل على الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الإطار النظري في توجيه الباحث نحو الأسئلة البحثية المناسبة، وتحديد الفرضيات التي يمكن اختبارها. من خلال بناء إطار نظري قوي، يمكن للبحث أن يقدم رؤى قيمة تساعد المنظمات في تحسين ممارساتها التواصلية. (موسي، ٢٠١٦)

في هذه الدراسة، يتم التركيز على متغيرين رئيسيين: التواصل الفعال وأداء الموظفين. التواصل الفعال يُعرف بقدرته على تحسين نقل المعلومات والحد من التشويش والضوضاء في العملية التواصلية. يشمل هذا التواصل جوانب مثل الاستماع الفعال، والتغذية الراجعة، والوضوح في الرسائل. أما أداء الموظفين، فيتمثل في القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، ويتأثر بالعديد من العوامل مثل التحفيز، والمهارات، والتدريب. من خلال دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات لتحسين الأداء عبر تعزيز ممارسات التواصل داخل المنظمة.

## ٢,٢ المتغير الاول: التواصل الفعال

### ٢,٢,١ التعريف:

التواصل الفعال هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بطريقة واضحة ومفهومة بين الأفراد أو المجموعات، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتسهيل التعاون داخل بيئة العمل. يتضمن التواصل الفعال القدرة على الاستماع الجيد وفهم الرسائل بشكل صحيح، بالإضافة إلى التعبير الدقيق عن الأفكار والاحتياجات. يعتبر التواصل الفعال عنصرًا أساسيًا في تعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين، وتحسين الأداء العام للمنظمة. من خلال استخدام استراتيجيات تواصل مناسبة، يمكن للمنظمات تقليل سوء الفهم وزيادة الإنتاجية والابتكار. (الكوع، ٢٠٢٠)

### ٢,٢,٢ التطور:

تطور التواصل الفعال على مر العقود ليصبح أكثر شمولاً وتعقيداً، مواكباً للتغيرات في بيئات العمل والتقدم التكنولوجي. في البداية، كان التواصل يركز بشكل أساسي على الاتصال المباشر والشخصي، مع استخدام الحد الأدنى من الوسائل الكتابية. ومع دخول التكنولوجيا، بدأت وسائل الاتصال الكتابية والإلكترونية في الظهور، مما أتاح للمنظمات التواصل عبر الحدود والوقت. هذا التحول أدى إلى ظهور الحاجة لفهم أعمق لكيفية استخدام هذه الوسائل بفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية. (قاسم، ٢٠١٩)

مع مرور الوقت، أصبحت مهارات التواصل الفعال أكثر تعقيداً بسبب التنوع الثقافي في أماكن العمل الحديثة. يتطلب التواصل الفعال اليوم فهماً للثقافات المختلفة، والقدرة على التكيف مع أساليب الاتصال المتنوعة. كما أن ظهور العمل عن بُعد والتكنولوجيا الحديثة قد زاد من أهمية التواصل الإلكتروني، مما يتطلب من الأفراد والمنظمات تطوير مهارات جديدة لإدارة التواصل عبر منصات متعددة. يستمر التواصل الفعال في التطور مع تقدم التكنولوجيا، مما يعزز من ضرورته في بيئة العمل المتغيرة باستمرار. (موسي، ٢٠١٦)

### ٢,٢,٣ الابعاد:

وسائل الاتصال الشفوية:

تشمل المحادثات المباشرة والاجتماعات والعروض التقديمية. تعتمد فعالية هذه الوسائل على قدرة الأفراد على التعبير عن أفكارهم بوضوح والاستماع بفاعلية للآخرين. تعتبر وسائل الاتصال الشفوية مهمة لبناء العلاقات وتسهيل التفاعل الفوري. (الفكي، ٢٠٢٠)

## وسائل الاتصال الكتابية:

تشمل التقارير والرسائل الإلكترونية والمذكرات. تتيح هذه الوسائل توثيق المعلومات وتوفير مرجع دائم يمكن العودة إليه. تتطلب مهارات الكتابة الجيدة والدقة في التعبير لضمان وضوح الرسائل وفهمها بشكل صحيح.

## وسائل الاتصال الإلكترونية:

تتضمن البريد الإلكتروني، ومنصات التواصل الاجتماعي، وأدوات التعاون الرقمية مثل Slack وMicrosoft Teams. تتيح هذه الوسائل التواصل السريع والفعال عبر المسافات، مما يساهم في تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المختلفة. (الفكي، ٢٠٢٠)

## ٢,٢,٤ النظريات:

توجد العديد من النظريات التي تفسر التواصل الفعال وتأثيره على الأداء. من أبرز هذه النظريات نظرية الاتصال الشفهي التي تركز على أهمية العناصر غير اللفظية مثل لغة الجسد ونبرة الصوت في تعزيز فهم الرسائل. تُظهر الأبحاث أن الجزء الأكبر من التواصل يعتمد على هذه العناصر، مما يؤكد على ضرورة فهمها لتحقيق تواصل فعال.

نظرية المرسل والمستقبل تؤكد على أهمية وضوح الرسالة ودقة المعلومات المقدمة من المرسل، بالإضافة إلى قدرة المستقبل على فك تشفير هذه الرسالة. تتطلب هذه النظرية وجود قنوات اتصال واضحة ومعروفة بين الأطراف المعنية، وضمان أن تكون الرسائل متسقة وسهلة الفهم. كما تركز على أهمية التغذية الراجعة لضمان تحقيق فهم مشترك والمساعدة في تحسين عمليات التواصل المستقبلية. (عليان، ٢٠٢٢)

## ٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٢: مهارات التواصل الفعال



(عثمان، ٢٠١٩)

## ٢,٣ المتغير الثاني: أداء الموظفين

### ٢,٣,١ التعريف:

أداء الموظفين يشير إلى مدى كفاءة وفعالية الأفراد في تنفيذ مهامهم وتحقيق أهدافهم الوظيفية داخل المنظمة. يتضمن الأداء القدرة على إنجاز العمل بجودة عالية وفي الوقت المحدد، بالإضافة إلى المساهمة الإيجابية في تحقيق الأهداف التنظيمية. يعد أداء الموظفين مقياسًا حيويًا لنجاح المنظمة، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والربحية والقدرة التنافسية. (الفكي، ٢٠٢٠)

### ٢,٣,٢ التطور:

شهد مفهوم أداء الموظفين تطورًا كبيرًا على مر السنين، متحولًا من التركيز على الإنتاجية الفردية إلى مقاربة أكثر شمولية تشمل العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الأداء. في البداية، كان التركيز منصبًا على الكفاءة والكمية كمعايير رئيسية لتقييم الأداء. مع تطور بيئات العمل وظهور قطاعات جديدة، أصبح من المهم النظر في عوامل مثل الرضا الوظيفي والتحفيز والتوازن بين العمل والحياة.

مع مرور الوقت، أضيفت عناصر جديدة لتحليل أداء الموظفين، مثل الذكاء العاطفي والقدرة على العمل الجماعي والتكيف مع التغيرات. باتت المنظمات تدرك أن الأداء لا يمكن قياسه فقط بالإنتاجية، ولكنه يتأثر أيضًا ببيئة العمل والدعم الذي يتلقاه الموظفون. اليوم، تُستخدم أدوات تقييم متعددة الأبعاد لتقديم صورة شاملة عن أداء الموظفين، مما يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. (علوي، ٢٠١٦)

### ٢,٣,٣ الأبعاد:

#### الأداء الفردي:

يشمل الكفاءة في إنجاز المهام، والالتزام بالمواعيد، والجودة في العمل. يعتمد الأداء الفردي على المهارات والمعرفة الشخصية، بالإضافة إلى القدرة على التركيز والتحفيز الذاتي. يساهم الأداء الفردي الجيد في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية بشكل فعال.

#### الأداء الجماعي:

يتضمن القدرة على العمل بفعالية ضمن فرق وتحقيق أهداف مشتركة. يعتمد على التواصل الفعال، والتعاون، والتنسيق بين أعضاء الفريق. الأداء الجماعي يعزز من الابتكار والإبداع، حيث يستفيد الأفراد من مهارات وخبرات بعضهم البعض لتحقيق نتائج أفضل. (عبد النبي، ٢٠٠٧)

#### ٢,٣,٤ النظريات:

توجد عدة نظريات تفسر أداء الموظفين وتأثير العوامل المختلفة عليه. من أبرزها نظرية التوقع لفرووم، التي تفترض أن الأداء يعتمد على توقعات الأفراد لنتائج عملهم ومدى تقديرهم للمكافآت المحتملة. تشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يكونون أكثر تحفيزًا إذا شعروا بأن جهودهم ستؤدي إلى نتائج ملموسة ومجزية.

نظرية الهدف لإدوين لوك تؤكد على أهمية وضع أهداف واضحة ومحددة لتحفيز الأداء. وفقًا لهذه النظرية، يزيد تحديد الأهداف من تركيز الموظفين ويعزز التزامهم بتحقيقها. يعتبر توفير التغذية الراجعة المستمرة وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف من العوامل الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي. تساعد هذه النظريات في فهم الديناميكيات التي تؤثر على أداء الموظفين وتمكن المنظمات من تطوير استراتيجيات فعالة لتحسينه. (عبد اللطيف، ٢٠١٧)

#### ٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: تقييم أداء الموظفين

| معوقات التقييم |                           | فوائد التقييم |                                  |
|----------------|---------------------------|---------------|----------------------------------|
| 1              | عدم الثقة في التقييم ككل  | 1             | تخطيط الترقيات وإيقاف الخدمة     |
| 2              | قد تضعف معنويات الموظفين  | 2             | تحديد كيفية تعويض الموظفين       |
| 3              | معايير تقييم غير عادلة    | 3             | لفت الانتباه إلى نقاط ضعف الموظف |
| 4              | تحيز للتقييم قايلي الخبرة | 4             | للساعدة في تعيين موظفين أفضل     |
| 5              | اختلاف الثقافات والوظائف  | 5             | تحفز للموظف على تحسين أدائه      |

(الحربي، ٢٠٢١)

## ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث:

### ٢,٤,١ الأنماط:

التواصل الفعال يلعب دوراً جوهرياً في تشكيل أنماط الأداء داخل المنظمة. عندما تتمكن المنظمة من إنشاء بيئة تواصل مفتوحة وشفافة، يتمكن الموظفون من فهم توقعات الإدارة بشكل أفضل، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم. يتضمن ذلك توفير قنوات اتصال متعددة مثل الاجتماعات الدورية، والتحديثات المكتوبة، والتغذية الراجعة المستمرة. هذه الأنماط من التواصل تسهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، وتعزز من شعور الانتماء لديهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي التواصل الجيد إلى تعزيز الإبداع والابتكار، حيث يشعر الموظفون بالراحة في مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم. (الفكي، ٢٠٢٠)

### ٢,٤,٢ الصراعات:

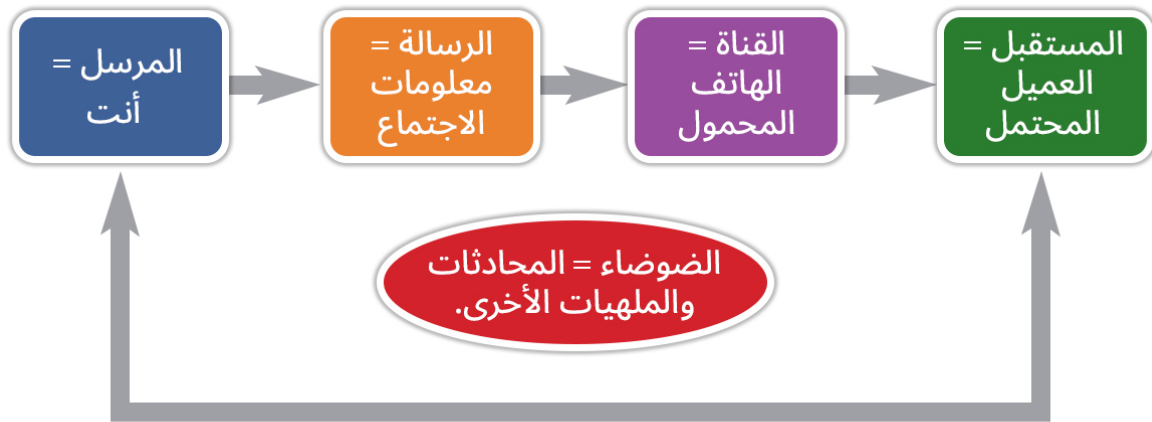
الصراعات في بيئة العمل غالباً ما تنشأ بسبب ضعف التواصل أو انعدامه. عندما تكون الرسائل غير واضحة أو لا يتم تبادل المعلومات بشكل كافٍ، يمكن أن ينتج عن ذلك سوء فهم يؤدي إلى توترات بين الأفراد أو الفرق. هذه الصراعات قد تؤدي إلى بيئة عمل سلبية، حيث ينخفض التعاون وتضعف الروح المعنوية بين الموظفين. يمكن أن تستهلك الصراعات الوقت والموارد، وتؤدي إلى تراجع الأداء والإنتاجية. من خلال تحسين التواصل وتوفير قنوات لحل النزاعات، يمكن للمنظمات تقليل تأثير هذه الصراعات وزيادة فعالية العمل الجماعي. (الحربي، ٢٠١٦)

### ٢,٤,٣ الفجوات:

تظهر الفجوات في التواصل عندما لا تتوفر قنوات فعالة أو عندما تكون الرسائل غير مكتملة أو مشوشة. هذه الفجوات قد تؤدي إلى عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، مما يسبب ارتباكاً في تنفيذ المهام. تؤثر الفجوات سلباً على التنسيق بين الفرق وتحد من القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. لمعالجة هذه الفجوات، يجب على المنظمات التركيز على تحسين البنية التحتية للتواصل، مثل استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل تبادل المعلومات، وتقديم التدريب المناسب للموظفين لتعزيز مهاراتهم التواصلية. من خلال سد هذه الفجوات، يمكن للمنظمات تحسين الأداء العام وزيادة رضا الموظفين. (بن شدة، ٢٠٢١)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٤: التواصل الفعال في المبيعات



التعقيب أو الرد = الرد على معطيات الاجتماع بالقبول أو التعديل.

(إبراهيم، ٢٠٠٩)

## ٢,٥ الخلاصة:

### ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

من خلال استعراض الإطار النظري، يتضح أن التواصل الفعال يعد عنصرًا حاسمًا في تعزيز أداء الموظفين. يساهم التواصل الفعال في تحسين فهم الأهداف التنظيمية، ويعزز من التعاون بين الفرق، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. تم تسليط الضوء على أنماط التواصل المختلفة، بما في ذلك الشفوي والكتابي والإلكتروني، وكيفية تأثيرها على الأداء الفردي والجماعي. كما أوضحت النظريات المختلفة أهمية وضوح الرسائل ودور التغذية الراجعة في تعزيز التواصل الفعال. بناءً على هذه النتائج، يمكن للمنظمات تبني استراتيجيات تواصل محددة لتحسين بيئة العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

### ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

تشير الدراسة إلى أن هناك حاجة لمزيد من الأبحاث لفهم العلاقة بين التواصل الفعال وأداء الموظفين في بيئات العمل المتنوعة والثقافات المختلفة. يمكن للبحث المستقبلي أن يستكشف كيفية تأثير التكنولوجيا المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، على أنماط التواصل وأداء الفريق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على تطوير أدوات تقييم جديدة لقياس فعالية استراتيجيات التواصل المختلفة وتأثيرها على الأداء الوظيفي. من خلال متابعة هذه المجالات، يمكن تعزيز فهمنا للتواصل المؤسسي وتعزيز كفاءة المنظمات في التعامل مع التحديات الحديثة.

### ٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

يساهم هذا البحث في تعزيز الفهم الأكاديمي والعملي لأهمية التواصل الفعال في بيئات العمل. من خلال تحليل الأبعاد المختلفة للتواصل وتحديد الفجوات والصراعات المحتملة، يوفر البحث إطارًا شاملاً يمكن للمنظمات استخدامه لتحسين استراتيجياتها التواصلية. علاوة على ذلك، يساهم البحث في توجيه انتباه الأكاديميين والممارسين نحو العلاقة المعقدة بين التواصل والأداء، مما يحفز على تبني ممارسات جديدة ومبتكرة. إجمالاً، يقدم البحث رؤية قيمة يمكن أن تساهم في تطوير سياسات التواصل التنظيمي وتعزيز الأداء في مختلف القطاعات.

### ٣ المراجع

- إبراهيم، مهدي محمد عبدالله. (٢٠٠٩). التواصل البصري ودوره في التدريس الفعال. رسالة التربية، (٢٤)، ١٤٤-١٤٧.
- الامانة السورية للتنمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- باريرو، آن ماري. (٢٠٢٣). ممارسة الاستماع الفعال. مجلة فكر، (٣٧)، ٩٤-٩٥.
- بدير، نور محمد بشار. 2021. "الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين: دراسة حالة منظمة بن شدة، مليكة. (٢٠٢١). الإصغاء الفعال وأهميته في تحقيق الغايات الإنسانية لعملية التواصل. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، ١٠ (٣)، ٢٣٩-٢٥٠.
- بوزيد، علي. (٢٠١٧). نحو بناء تواصل حضاري وثقافي فعال بين شعوب الوطن العربي. مجلة آفاق علمية، (١٣)، ١٩-٤١.
- حجاج، عبدالإله. (٢٠٢١). أسس التواصل الفعال بين الثقافات. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤ (٢)، ٢٢٦-٢٣٦.
- الحربي، بندر. (٢٠٢١). الابتسامة: تأثير التواصل غير اللفظي. مجلة القافلة، ٧٠ (٥)، ٦.
- الحربي، بندر. (٢٠١٦). ورشة عمل: تأثير الحوار الهادف في التواصل الفعال. مجلة القافلة، ٦٥ (٤)، ٦-١٣.
- سينغر، بيتر. (٢٠١٦). منطق الإيثارية الفعال. الثقافة العالمية، ٣٢ (١٨١)، ١٨-٢٥.
- شركة الدانوب (٢٠٢٤). متاح في (danube.sa)، تاريخ الاتاحة ١٤ يوليو ٢٠٢٤م
- عبداللطيف، أسامة محمد الكيلاني. (٢٠١٧). العلاقة بين السمات الشخصية للأخصائي النفسي الرياضي والاتصال الفعال باللاعبين. المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، (١٨).
- عبدالنبي، محمد محمود محمد. (٢٠٠٧). الانبساط والعصابية في علاقتهما بالتواصل الفعال. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ١٧ (٥٤)، ٣٣٤-٣٥٩.
- عثمان، عائشة إبراهيم أحمد. (٢٠١٩). استراتيجيات التعلم اللغوي الفعال: اللغة العربية بوصفها لغة ثانية. مجلة الدراسات اللغوية والأدبية، ٢٠ (٣)، ١٦٥-١٧٩.

علوي، مصطفى. (٢٠١٦). البرلمان والسياسة: التشبيك والتواصل السياسي الفعال. آفاق سياسية، (٢٥)، ١٩-١٤.

على العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية". الجامعة الافتراضية السورية. عليان، احمد يونس احمد. 2022. "مهارات الاتصال الفعال في المؤسسات الحكومية". المجلة العربية للنشر العلمي. العدد الخمسون- الاصدار الخامس. تاريخ الإصدار 2-كانون الثاني-2022. عليان، أحمد يونس أحمد. (٢٠٢٢). مهارات الاتصال الفعال في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للنشر العلمي، (٥٠)، ١١٣٤-١١٤٤.

الفكي، فخري عبدالقادر علي. (٢٠٢٠). أثر التواصل الفعال في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية: بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. مجلة كلية الآداب، (٩٤)، ٣١١-٣٤٣.

قاسم، نادر فتحي. (٢٠١٩). الكفاءة السيكمترية لمقياس مهارات التواصل الفعال للشباب (م. ت. ف.). مجلة البحث العلمي في التربية، (٢٠)، ٥٣-٨٣.

الكوع، معين فتحي محمود. (٢٠٢٠). إدارة الاتصال الفعال عبر الفيس بوك: مدى توظيف العلاقات العامة في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية. مجلة البحوث الإعلامية، ٥٤(١)، ١٦٥-١٩٤.

اللواتي، طاهرة بنت عبدالخالق. (٢٠٠٩). الاتصال الفعال واللغة العربية. تواصل، (١١)، ٣٣-٤٣.

محي الدين نورة، أومدور مفيدة. 2022. " دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945.

موسى، محمد الأمين محمد. (٢٠١٦). التواصل الفعال في الجامعات العربية: دراسة نقدية لمواقع بعض الجامعات العربية على الويب. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، (٧)، ٢٨٧-٣١٦.

موصلي، ديانا محمد رضوان. 2023. "اثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين: دراسة ميدانية

## ٤ الملاحق

### الاستبيان

السيدات والسادة العاملون في شركة الدانوب التجارية

ارجوا منكم التكرم و الاجابة على أسئلة الاستبيان التالي والذي يندرج في اطار دراسة ميدانية عن: "اثر التواصل الفعال على أداء العاملين في شركة الدانوب"، وذلك بوضع اشارة (✓) في مكان الإجابة المناسبة للتواصل الفعال:

التواصل الفعال هو القدرة على نقل المعلومات والأفكار بوضوح وشفافية بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها. يسهم التواصل الفعال في تعزيز التفاهم والتعاون، وتجنب سوء الفهم، وبناء علاقات عمل قوية. يعتمد على مهارات الاستماع الجيد، استخدام الوسائل المناسبة، وتقديم التغذية الراجعة بطريقة بناءة. يعتبر التواصل الفعال أساسياً لتحقيق النجاح في بيئات العمل وتحقيق الأهداف المشتركة.

أداء الموظفين:

أداء الموظفين يشير إلى مستوى الإنجاز الذي يقدمه الأفراد في تنفيذ مهامهم الوظيفية. يتأثر الأداء بعوامل مثل المهارات والخبرات، بيئة العمل، التحفيز، والتوجيه الإداري. تحسين أداء الموظفين يتطلب توفير التدريب المناسب، خلق بيئة عمل داعمة، وتحفيز الموظفين من خلال التقدير والمكافآت. الأداء الجيد يعزز الإنتاجية ويحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

علما بان اجاباتكم سوف يتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط بما يساهم في تعزيز فعالية الاتصال الفعال للعاملين وزيادة مستوى أدائهم.

أولاً: المعلومات الشخصية

النوع : ذكر أنثى

العمر : أقل من ٢٥ سنة

من ٢٥ – ٤٠ سنة

أكثر من ٤٠ عام

سنوات العمل في الشركة :

أقل من ٥ سنوات

من ٥ الى ١٥ سنة

أكثر من ١٥ سنة

جدول ١: المتغير المستقل: التواصل الفعال

| المتغير        | الابعاد                      | عدد<br>العبارات | المرجع                                                                                       |
|----------------|------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| التواصل الفعال | وسائل الاتصال<br>الشفوية     | ٣<br>عبارات     | موصللي, ديانا محمد رضوان. . ٢٠٢٣ "اثر<br>الاتصال الداخلي على أداء العاملين: دراسة<br>ميدانية |
|                | وسائل الاتصال<br>الكتابية    | ٣<br>عبارات     | موصللي, ديانا محمد رضوان. . ٢٠٢٣ "اثر<br>الاتصال الداخلي على أداء العاملين: دراسة<br>ميدانية |
|                | وسائل الاتصال<br>الالكترونية | ٤<br>عبارات     | موصللي, ديانا محمد رضوان. . ٢٠٢٣ "اثر<br>الاتصال الداخلي على أداء العاملين: دراسة<br>ميدانية |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

ثانيا: وسائل الاتصال الفعال

| الرقم                             | العبرة                                                                                    | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| أولاً: وسائل الاتصال الشفوية      |                                                                                           |            |       |       |           |                |
| 1                                 | تنتهج إدارة الشركة أسلوب الاجتماعات لتنسيق وتوجيه الموظفين نحو المهام الموكلة لهم         |            |       |       |           |                |
| 2                                 | يتم التواصل بين الادارة والموظفين – والموظفين فيما بينهم عبر الهاتف الثابت.               |            |       |       |           |                |
| 3                                 | توجه إدارة الشركة موظفيها الاعتماد على التعليمات والاورامر الشفهية.                       |            |       |       |           |                |
| ثانيا: وسائل الاتصال الكتابية     |                                                                                           |            |       |       |           |                |
| 4                                 | تعتمد إدارة الشركة في اتصالها بالموظفين على الكتب والمذكرات الداخلية                      |            |       |       |           |                |
| 5                                 | يتم رفع تقارير رسمية من الموظفين إلى إداراتهم عن أعمالهم                                  |            |       |       |           |                |
| 6                                 | تُستخدم الاعلانات الحائطية لنشر التعليمات والتوجيهات للموظفين في المعمل                   |            |       |       |           |                |
| ثالثاً: وسائل الاتصال الالكترونية |                                                                                           |            |       |       |           |                |
| 7                                 | يتم استخدام شبكة الانترنت في الاتصال بين الموظفين والادارة، الموظفين فيما بينهم في المعمل |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                              |
|--|--|--|--|--|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 8  | يتم الاستعانة بتطبيقات الهاتف المحمول<br>وسائل التواصل الاجتماعي في عملية<br>الاتصال بالشركة |
|  |  |  |  |  | 9  | يتم استخدام البريد الالكتروني للتواصل<br>في بالشركة                                          |
|  |  |  |  |  | 10 | يوجد لدى الشركة موقع الكتروني خاص<br>يتيح نقل المعلومات وإجراء عملية<br>الاتصال في الشركة.   |

جدول ٢: المتغير التابع: أداء العاملين

| المتغير       | عدد<br>العبارات | المرجع                                                                                       |
|---------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| أداء العاملين | ٥<br>عبارات     | موصللي, ديانا محمد رضوان. . ٢٠٢٣ "اثر<br>الاتصال الداخلي على أداء العاملين: دراسة<br>ميدانية |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

القسم الثالث: أداء العاملين

| الرقم | العبارة                                                | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 11    | بذل الجهد الكافي لإنجاز مهماتي في الوقت المحدد         |            |       |       |          |               |
| 12    | أؤدي مهماتي طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة              |            |       |       |          |               |
| 13    | لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر                      |            |       |       |          |               |
| 14    | أفكر في الحلول لمختلف المصاعب التي تواجهني أثناء العمل |            |       |       |          |               |
| 15    | أنجز عملي بشكل أفضل عند العمل ضمن فريق عمل             |            |       |       |          |               |

ولكم جزيل الشكر