

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض

فارس عائض المطيري

222000904

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني-2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	10
1.6. فرضيات الدراسة	11
1.7. نموذج الدراسة	12
1.8. منهجية الدراسة	13
1.9. الدراسة الميدانية	16
1.10. مخطط المشروع المقترح	17
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	8
2.1. المقدمة:	19
2.2. المتغير المستقل	20
2.3. المتغير التابع	22
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	24
2.5. الخاتمة	25
قائمة المراجع	27

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في العصر الحديث، تتزايد التحديات التي تواجه المنظمات، سواء من حيث سرعة التغيرات التكنولوجية أو من حيث التنافسية العالمية والإقليمية، مما يتطلب منها التكيف السريع وتطوير قدراتها الداخلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن أهم العوامل التي تؤثر في كفاءة المؤسسة وفاعلية إدارتها هو الاتصال التنظيمي الداخلي، الذي يُعد الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها العلاقات الإدارية وتُدار بها شؤون العاملين والقرارات التنفيذية. وفي العديد من المؤسسات، يُلاحظ وجود فجوات واضحة في عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يؤدي إلى سوء فهم الأدوار والمسؤوليات، وتأخر في اتخاذ القرارات، وضعف في تنسيق الجهود بين الفرق، مما ينعكس سلباً على الأداء الإداري العام. ومن خلال ملاحظة الواقع العملي في شركة "علم" بمدينة الرياض، التي تُعد من الشركات الرائدة في تقديم الحلول التقنية والخدمات الرقمية، يظهر أن التوسع السريع في أعمالها وتنوع أنشطتها قد يجعل من عملية الاتصال الداخلي تحدياً يتطلب الدراسة والتحليل.

لقد تناولت الدراسات الإدارية الحديثة موضوع الاتصال التنظيمي الداخلي بشكل موسّع، ورَكَزَت على علاقته بالأداء الإداري، إلا أن طبيعة هذه العلاقة ما زالت تُعد محل اهتمام مستمر، خصوصاً في بيئات العمل المعقدة مثل الشركات التقنية. فقد أظهرت دراسة (السرحاني، 2021) أن فعالية الاتصال الداخلي تسهم بشكل كبير في تحسين مستوى اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء الإدارية، وتحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة. كما بيّنت دراسة (عبدالكريم، 2020) في مؤسسات حكومية سعودية أن الاتصال المبني على الشفافية والاحترام المتبادل يُعزز الانتماء التنظيمي ويزيد من ولاء الموظفين. أما دراسة (Smith, 2018)، فقد أثبتت أن المؤسسات التي تستخدم استراتيجيات اتصال مرنة وقائمة على التغذية الراجعة تحقق أداءً إدارياً أعلى بنسبة 35% مقارنة بالمؤسسات ذات الاتصال الهرمي الصارم. ومع ذلك، فإن هناك حاجة لدراسات ميدانية معمقة في بيئات سعودية خاصة بالشركات التقنية لتأكيد هذه النتائج أو تعديلها حسب الخصائص التنظيمية.

رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي، إلا أن غالبها ركّز على مؤسسات حكومية أو بيئات أكاديمية، وأغفل التركيز على الشركات التقنية الحديثة مثل شركة علم. كما أن معظم الأبحاث السابقة لم تتعمق في العلاقة السببية بين الاتصال الداخلي ومستوى الأداء الإداري في بيئة سعودية خاضعة للتحويل الرقمي ضمن رؤية 2030. ومن هنا تظهر فجوة بحثية واضحة تتعلق بضرورة دراسة هذا الموضوع في بيئة تتسم بالديناميكية العالية والتخصص التقني.

يستهدف هذا البحث بشكل رئيسي المدراء التنفيذيين والإداريين في شركة علم، وكذلك فرق الموارد البشرية، وأخصائيي التطوير التنظيمي، والباحثين في مجال الإدارة الحديثة. وتنبع أهمية المشكلة من أنها تتعلق بجوهر العمل الإداري، حيث إن غياب الاتصال الفعال يؤدي إلى عرقلة التدفق الطبيعي للمعلومات داخل المؤسسة، ويقلل من دقة الإنجاز، ويُضعف التنسيق، ويؤثر سلباً على الروح المعنوية للموظفين. في المقابل، فإن وجود نظام اتصال داخلي واضح، يحقق التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، ويعزز الشفافية، ويقلل من التوترات التنظيمية، ويزيد من الثقة المتبادلة، مما يدعم الأداء الإداري ويوجه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

يهدف هذا البحث إلى دراسة الأثر المباشر وغير المباشر للاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض. حيث يسعى إلى تحليل مدى فعالية وسائل الاتصال المعتمدة، وقياس درجة تفاعل الموظفين مع الرسائل الإدارية، وتحديد انعكاس ذلك على كفاءة الأداء الإداري، والتعرف على العقبات التي قد تُعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة. كما يهدف إلى تقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق تساعد إدارة الشركة على تطوير آليات الاتصال، بما يساهم في تحسين بيئة العمل الإدارية وزيادة إنتاجيتها.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد مشكلة ضعف الاتصال التنظيمي من أكثر المشكلات التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث، خصوصاً مع التغيرات الهيكلية المتسارعة وكثرة التخصصات والتعقيدات الإدارية. في بيئة مثل بيئة شركة "علم" التي تعتمد على الابتكار والتقنية، فإن سوء الاتصال أو بطء تدفق المعلومات قد يؤدي إلى إشكالات كبيرة مثل تضارب الصلاحيات، ضعف التنسيق، ضياع البيانات، أو تأخر المشاريع. وهذا كله يؤدي في نهاية المطاف إلى انخفاض مستوى الأداء الإداري وغياب الفاعلية في تنفيذ المهام. ومن هنا، فإن تحليل مشكلة الاتصال الداخلي وتأثيرها على الأداء الإداري يمثل مدخلاً مهماً لفهم جذور التحديات التنظيمية وإيجاد حلول واقعية لها.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية في أن كثيراً من الدراسات لم تقدّم نماذج تحليلية تفصيلية لقياس العلاقة بين الاتصال والأداء من منظور متكامل يشمل جميع أبعاد الاتصال (الاتجاهي، الرسمي، غير الرسمي، التصاعدي، التنازلي، الأفقي). كما أن الأطر النظرية المستخدمة غالباً ما تكون مستوردة من بيئات غربية ولا تراعي السياق الثقافي والإداري السعودي، ما يقلل من قابليتها للتطبيق المباشر. وتُعد الحاجة ماسة إلى نماذج نظرية جديدة أو تكاملية تربط بين أساليب الاتصال ونتائج الأداء بشكل شامل ومرن.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما الفجوات العملية فتتمثل في عدم توفر دراسات ميدانية تركز على شركات تقنية سعودية مثل "علم"، والتي تختلف في طبيعة بنيتها التنظيمية عن المؤسسات التقليدية. كذلك فإن كثيراً من التطبيقات الميدانية لم تقيّم فاعلية الاتصال في أقسام الإدارة الداخلية كأداة لتحسين الأداء، بل ركزت على الاتصال الخارجي أو العلاقات العامة. هذه الفجوة تتطلب دراسة عملية من داخل بيئة العمل في "علم" للحصول على بيانات واقعية وملاحظات ميدانية يمكن الاعتماد عليها في بناء استراتيجيات تطويرية فعالة. ما هو أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

يمثل الاتصال التنظيمي حجر الأساس في نجاح أي مؤسسة، إذ إنه الوسيلة التي يتم من خلالها توجيه التعليمات، ومتابعة الأداء، وتحقيق التناغم بين وحدات المؤسسة. وتبرز أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول صلب العمل الإداري اليومي داخل شركة متقدمة مثل "علم"، حيث يُعد تحسين الأداء الإداري ضرورة لمواكبة متطلبات السوق وتعزيز التنافسية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري، خصوصًا في ظل قلة الدراسات التطبيقية في السياق المحلي، وخاصة في قطاع التقنية والتحول الرقمي. كما تسهم الدراسة في تطوير إطار نظري يربط بين أنماط الاتصال التنظيمي وأبعاد الأداء الإداري، مما قد يشكل أساسًا للباحثين في بناء نماذج مستقبلية تستند إلى نتائج هذا البحث.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية العملية، فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تساعد المسؤولين في شركة علم على تحديد نقاط القوة والضعف في منظومة الاتصال التنظيمي لديهم، وبالتالي تحسين الإجراءات الإدارية، وتطوير بيئة العمل، وتعزيز أداء الموظفين. كما يمكن أن تسهم التوصيات المستخلصة في تصميم برامج تدريبية لتأهيل القيادات الإدارية في مجال الاتصال الداخلي، بالإضافة إلى إمكانية تطبيق هذه النتائج في شركات مماثلة بالمملكة.

1.4. أسئلة الدراسة

تُعد أسئلة الدراسة من العناصر الجوهرية التي تُبنى عليها باقي مكونات البحث؛ فهي تسهم في توجيه جهود الباحث، وتحديد إطار التحليل المنهجي، كما تساعد في اختيار المنهج، وأدوات جمع البيانات المناسبة. ولكي تكون أسئلة الدراسة علمية وذات جودة عالية، يجب أن تتصف بعدة خصائص، أهمها: الملاءمة (أي ترتبط مباشرة بمشكلة الدراسة)، والوضوح (أن تصاغ بلغة مفهومة وغير غامضة)، والخصوصية (تكون مركزة على علاقة محددة داخل موضوع الدراسة)، والجدوى (أن تكون قابلة للدراسة ميدانيًا)، والارتباط (أن تعكس العلاقة بين المتغيرات في الإطار النظري).

وبناءً على ذلك، تم صياغة الأسئلة التالية:

1. ما مدى فعالية الاتصال التنظيمي الداخلي في شركة علم بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين؟
– يتمحور هذا السؤال حول استكشاف مستوى وضوح قنوات الاتصال الداخلي، ومدى تنظيمها، وفعالية الرسائل والمعلومات المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وهو سؤال يتصف بالوضوح والجدوى والارتباط المباشر بمشكلة الدراسة.
2. ما أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على مستوى الأداء الإداري في شركة علم؟
– وهو السؤال الرئيس الذي يحاول البحث الإجابة عليه، ويُظهر العلاقة السببية بين المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي الداخلي) والمتغير التابع (الأداء الإداري). السؤال يفحص بمعايير الخصوصية والملاءمة والوضوح.

3. ما التحديات التي تواجه إدارة شركة علم في تحسين الاتصال التنظيمي الداخلي؟

– يركز هذا السؤال على الجانب التطبيقي، ويهدف إلى تشخيص الواقع العملي والتحديات، ويُمكن من خلاله تطوير استراتيجيات مستقبلية للتغلب على هذه المعوقات.

4. إلى أي مدى يسهم وضوح قنوات الاتصال الداخلي في تحسين التنسيق الإداري بين الوحدات التنظيمية داخل شركة علم؟

– يستهدف هذا السؤال جانبًا محددًا من عناصر الأداء الإداري، ويرتبط باتجاه التأثير الذي تسعى الدراسة إلى اختباره.

1.5. أهداف الدراسة

تم صياغة أهداف هذه الدراسة بما يعكس طموحاتها النظرية والتطبيقية، ويُحقق التوازن بين الفهم العميق للظاهرة المدروسة (الاتصال التنظيمي الداخلي) وتحليل آثارها العملية على الأداء الإداري.

1. دراسة تأثير الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض.

– وهو الهدف الرئيس الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه، ويُشكّل أساس جميع الجوانب النظرية والميدانية.

2. التعرف على واقع الاتصال التنظيمي الداخلي في بيئة العمل بشركة علم، من حيث الوسائل، والأساليب، والتفاعلات الداخلية بين الإدارات.

– يهدف هذا الهدف إلى تقديم تصور واقعي لآليات الاتصال المتبعة داخل المؤسسة.

3. تقييم مدى إسهام نظم الاتصال الداخلي في تحسين العمليات الإدارية، مثل اتخاذ القرار، والتنسيق، والتخطيط الإداري.

– يعكس هذا الهدف الطابع التحليلي للدراسة، حيث لا يكتفي بالوصف، بل يقيّم العلاقة بين الاتصال والأداء.

4. اقتراح حلول وآليات عملية لتحسين جودة الاتصال الداخلي وتجاوز العقبات التنظيمية التي قد تحد من كفاءته.

– يمثل هذا الهدف الجانب التطويري التطبيقي للدراسة، ويرتبط بتوصيات الباحث.

5. توليد رؤى علمية يمكن الاستفادة منها في دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء الإدارات في المؤسسات التقنية بالمملكة.

– يوضح هذا الهدف القيمة النظرية للدراسة ويوجه الباحثين إلى مجالات بحثية ذات صلة.

1.6. فرضيات الدراسة

بناء فرضيات الدراسة بما يتوافق مع طبيعة المتغيرات، وبطريقة تُساعد في اختبار العلاقة بين الاتصال التنظيمي الداخلي (كعامل مستقل) والأداء الإداري (كعامل تابع)، وذلك باستخدام أربعة أنواع من الفرضيات:

1. الفرضية الصفرية (H1):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض.
– تفترض هذه الفرضية عدم وجود علاقة أو تأثير، وهي تستخدم كفرضية للمقارنة في التحليل الإحصائي.

2. الفرضية البديلة (H2):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض.
– وهي الفرضية التي يسعى الباحث لإثباتها، حيث تنتبأ بعلاقة مباشرة بين المتغيرين.

3. الفرضية الاتجاهية (H3):

كلما زادت فاعلية الاتصال التنظيمي الداخلي، زاد مستوى الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض.
– تفترض هذه الفرضية وجود علاقة طردية محددة الاتجاه بين المتغيرين.

4. الفرضية غير الاتجاهية (H4):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الداخلي ومستوى الأداء الإداري في شركة علم، دون تحديد اتجاه العلاقة.

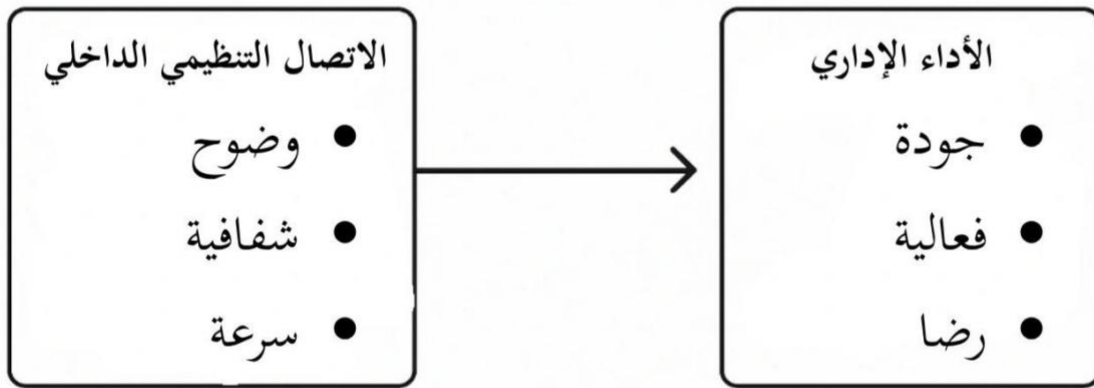
– تستخدم هذه الفرضية عندما لا يكون هناك توقع مسبق بطبيعة العلاقة (طردية أو عكسية).

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد النموذج المفاهيمي للدراسة على تصور العلاقة السببية بين:

المتغير المستقل: الاتصال التنظيمي الداخلي

المتغير التابع: الأداء الإداري



ويتمثل النموذج في الربط بين عناصر الاتصال (مثل: وضوح المعلومات – سرعة الانتقال – التغذية الراجعة – الانسيابية) وتأثيرها على عناصر الأداء الإداري (مثل: فعالية اتخاذ القرار – جودة التخطيط – تنظيم الوقت – رضا الموظف).

1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة منهجية علمية دقيقة ومنظمة تُعنى بفهم وتحليل العلاقة بين الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الإداري داخل بيئة العمل، وتحديدًا في شركة "علم" بمدينة الرياض. تم بناء هذه المنهجية استنادًا إلى نموذج "البصلة" للبحث العلمي، الذي يُعد من أكثر النماذج شمولًا في تصميم البحوث الاجتماعية والإدارية. وقد تم اختيار هذا النموذج لأنه يتيح للباحث التفكير المنهجي المتسلسل، ابتداءً من الفلسفة المعرفية التي توطر البحث، وصولًا إلى طرق جمع وتحليل البيانات التي تدعم النتائج النهائية.

انطلقت الدراسة من الفلسفة التفسيرية (Interpretivism)، والتي تركز على فهم الواقع من وجهة نظر الأفراد الذين يعيشونه، بدلًا من محاولة قياسه بأدوات صارمة كما في الفلسفات الوضعية. وقد بدا هذا التوجه الأنسب لطبيعة الدراسة، نظرًا لأن موضوع الاتصال التنظيمي يتضمن أبعادًا إنسانية وسلوكية يصعب التعامل معها كمجرد أرقام، بل تحتاج إلى تفسير وتحليل للتفاعلات، والمواقف، والتصورات الذهنية للعاملين داخل المنظمة. هذه الفلسفة تؤمن بأن الحقائق الاجتماعية ليست موضوعية فقط، وإنما تُبنى عبر الفهم الإنساني والتجارب المتبادلة.

بالانتقال إلى منهج البحث المعتمد، فقد اختارت الدراسة المنهج الاستقرائي (Inductive Approach)، الذي يبدأ بجمع البيانات من الواقع دون فرض مسبق لنظرية معينة، ثم يُبنى على هذه البيانات لاستنتاج تعميمات ونماذج تفسيرية. ويتلاءم هذا المنهج مع الدراسات التي تتناول العلاقات السلوكية والإدارية، حيث لا تكون القوانين العامة واضحة مسبقًا، بل تُستنتج من خلال التحليل الميداني والملاحظة العلمية المنضبطة. فبدلًا من فرض علاقة جاهزة بين الاتصال الداخلي والأداء الإداري، قام الباحث بجمع الأدلة من الميدان وتحليلها للخروج بنتائج مدعومة إحصائيًا ونوعيًا.

أما استراتيجية البحث التي تم تبنيها فهي الدراسة الميدانية (Survey Strategy)، وذلك لكونها تتيح جمع بيانات من عينة كبيرة وموزعة من المشاركين، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم على بيئة العمل في شركة "علم". وقد ساعدت هذه الاستراتيجية في جمع معلومات كمية دقيقة من خلال الاستبيانات

المغلقة التي وُزعت على الموظفين، بالإضافة إلى معلومات نوعية تم الحصول عليها عبر مقابلات شبه موجهة مع بعض مديري الأقسام. هذا التنوع في مصادر البيانات منح الدراسة طابعًا تكامليًا، يُعزز من قوة التحليل والاستنتاج.

فيما يتعلق بـ نوع البحث، فقد تم اعتماد المنهج المختلط (Mixed Methods Research) الذي يجمع بين الطريقتين الكمية والنوعية. فالبحث الكمي ساعد في قياس درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام أدوات إحصائية دقيقة، بينما أضاف البحث النوعي بُعدًا تفسيريًا عميقًا للنتائج، عبر تحليل مضمون بعض الردود المفتوحة، والتعليقات التي أدلى بها المشاركون. هذا التوازن بين الكمي والنوعي يُعد ضروريًا لدراسة مثل هذه، تسعى لفهم ظاهرة إدارية مركبة تجمع بين الأداء المهني والتفاعل الإنساني.

ومن حيث الأفق الزمني للبحث، فقد تم اعتماد الدراسة المقطعية (Cross-sectional Study)، والتي تقوم على جمع البيانات خلال فترة زمنية واحدة. وقد ساعد هذا الإطار الزمني في تقديم صورة واضحة وواقعية عن طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الإداري في ظل الظروف التنظيمية الراهنة في شركة علم، دون الحاجة لتتبع التغيرات على المدى الطويل. ومع أن الدراسات الطولية قد تكون أكثر قدرة على كشف التحولات عبر الزمن، إلا أن الطابع العملي للدراسة الميدانية ومحدودية الوقت جعلنا من الدراسة المقطعية الخيار الأكثر منطقية وملاءمة.

أما فيما يخص أدوات جمع وتحليل البيانات، فقد استخدم الباحث الاستبيان المغلق كأداة رئيسية، تضمن مجموعة من الأسئلة التي تم تطويرها استنادًا إلى الدراسات السابقة، والمقاييس المعتمدة في حقل إدارة الأعمال والتنظيم الإداري. وقد تم التأكد من صدق وثبات هذه الأداة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معامل كرونباخ ألفا. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي لعرض الخصائص الديموغرافية للعينة، إضافة إلى إجراء اختبارات ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لتحديد العلاقات بين المتغيرات.

كما تم الاعتماد على المقابلات شبه المهيكلية كأداة داعمة، أُجريت مع بعض الموظفين الإداريين ومديري الأقسام في الشركة، وذلك لاكتشاف تفسيرات إضافية للنتائج، وفهم أعمق للتحديات التي تواجه الاتصال الداخلي. وقد خضعت هذه المقابلات لتحليل موضوعي (Thematic Analysis) لرصد الأنماط المتكررة في آراء المشاركين حول نقاط القوة والضعف في نظام الاتصال التنظيمي المعتمد في الشركة.

بالمجمل، جاءت منهجية هذه الدراسة منسجمة تمامًا مع أهدافها وأسئلتها، ومصممة بما يحقق مستوى عالٍ من الموثوقية والصدق العلمي. ويمثل هذا التصميم المتكامل أداة قوية لفهم العلاقة المركبة بين الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الإداري، بما ينعكس في نهاية المطاف على تحسين أداء المؤسسات وزيادة فعالية الإدارات داخل بيئة العمل السعودية، لاسيما في القطاعات التقنية مثل شركة "علم".

1.9. الدراسة الميدانية

- السرحاني، محمد (2021) عنوان الدراسة: "أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على فاعلية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات السعودية النتائج: أثبتت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين فاعلية قنوات الاتصال ومستوى جودة القرارات الإدارية، حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد على تواصل مستمر وتغذية راجعة تحقق فاعلية أعلى في القرارات بنسبة 60%. التوصية: تعزيز الشفافية بين الإدارات وتحديث أدوات التواصل.
- Abu Bakar, H. S., & Mustaffa, C. S. (2013) عنوان الدراسة: " Organizational communication and organizational commitment" أجريت على شركات ماليزية، وبيّنت أن وضوح الاتصال وزيادة التفاعل الداخلي بين العاملين يؤدي إلى رفع الالتزام التنظيمي وتحقيق أداء إداري فعال.
- الأنصاري، أحمد (2020) عنوان الدراسة: "الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في القطاع الحكومي السعودي" النتائج: ركزت على بيئة العمل الحكومي وأكدت أن تعزيز ثقافة الاتصال داخل المؤسسة يُسهم في رفع إنتاجية العاملين وتقليل الغموض الوظيفي. التوصية: بناء قنوات اتصال دائمة ومفتوحة بين المستويات الإدارية.
- Smith, R. (2018) عنوان الدراسة: " Internal communication and its impact on employee performance in tech-based companies" تناولت الدراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في شركات تقنية، وأكدت أن ضعف الاتصال يسبب ارتفاع نسبة الأخطاء وتراجع جودة الأداء الإداري.

1.10. مخطط المشروع المقترح

مقدمة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الإطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث - نوع البحث - الأفق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعَدّ مراجعة الأدبيات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، حيث تساعد الباحث على تكوين إطار معرفي متكامل لفهم موضوع الدراسة، وربطه بالبحوث السابقة، وتوضيح مدى الإضافة التي يمكن أن يقدمها البحث الحالي. إن الاطلاع على الأدبيات لا يقتصر فقط على جمع المعلومات بل يتجاوز ذلك إلى تحليل وتقييم الدراسات السابقة، والوقوف على أوجه القوة والقصور فيها، بما يسهم في صياغة رؤية أعمق وأكثر وضوحًا لموضوع البحث. كما أن مراجعة الأدبيات تتيح تحديد الفجوات المعرفية والتطبيقية التي لم يتم تناولها بالشكل الكافي، وهو ما يشكل المنطلق لتبرير الدراسة الحالية.

في هذا الفصل، يتم عرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، مع تقسيمها بما يتناسب مع المتغيرات الرئيسية. يبدأ الفصل بتمهيد حول المتغير المستقل وهو الاتصال التنظيمي الداخلي، يتضمن تعريفه وتطوره التاريخي وأبعاده والنظريات المرتبطة به، مدعومًا ببعض الدراسات التي تناولت هذا المفهوم. ثم ينتقل الفصل إلى المتغير التابع وهو الأداء الإداري، عبر استعراض تطوره التاريخي وأبعاده والنظريات المرتبطة به. بعد ذلك، يتم تناول العلاقة بين الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الإداري، سواء من ناحية الترابط المباشر أو من ناحية التحديات والفجوات المعرفية التي لا تزال قائمة. وفي نهاية الفصل، تقدم الخاتمة تلخيصًا لأهم ما ورد، وتوضح أوجه الاستفادة من الأدبيات السابقة في دعم الدراسة الحالية.

تتجلى أهمية مراجعة الأدبيات في كونها تساعد على وضع الدراسة في سياقها العلمي الصحيح، إذ تمكن الباحث من مقارنة النتائج المتوقعة بما توصلت إليه الدراسات الأخرى. كما تُسهم في إثراء التحليل، حيث تساعد على اختيار الأداة الأنسب لجمع البيانات، وكذلك المنهجية المناسبة، بالإضافة إلى تحديد الأسئلة البحثية وصياغة الفرضيات.

ومن الجدير بالذكر أن مراجعة الأدبيات حول موضوع الاتصال التنظيمي والأداء الإداري كشفت عن وجود دراسات عديدة ركزت على العلاقة بين الاتصال وأداء الأفراد أو الفرق، بينما قلّت الدراسات التي ركزت على أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركات سعودية أو بيئة العمل المحلية، خصوصًا في الشركات التقنية مثل شركة "علم". وهذا ما يبرر أهمية البحث الحالي ويؤكد مساهمته في سد فجوة معرفية.

2.2. المتغير المستقل

أولاً: التعريف

يشير الاتصال التنظيمي الداخلي إلى العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات بين أفراد المنظمة على مختلف مستوياتها الإدارية، وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة. وقد عرّفه (Katz & Kahn, 1978) بأنه "شريان الحياة في أي منظمة، إذ يتيح تدفق المعلومات اللازمة للحفاظ على تماسكها وبقائها". فيما يرى (Downs & Adrian, 2004) أن الاتصال التنظيمي الداخلي يمثل "الوسيلة الأساسية التي بواسطتها تُدار الأنشطة وتتحقق الفعالية الإدارية".

ثانيًا: التطور التاريخي

شهد مفهوم الاتصال التنظيمي تطورًا ملحوظًا منذ بدايات القرن العشرين مع ظهور المدارس الكلاسيكية في الإدارة، حيث كان يُنظر إليه كأداة لنقل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل. إلا أن تطور الفكر الإداري مع مدرسة العلاقات الإنسانية في الأربعينيات والخمسينيات أبرز أهمية التواصل ثنائي الاتجاه وأثره في تحفيز العاملين وزيادة الرضا الوظيفي. ومع دخول عصر العولمة وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الاتصال التنظيمي الداخلي أكثر تعقيدًا، حيث لم يعد مجرد قناة لنقل المعلومات، بل أصبح عنصرًا استراتيجيًا يعزز ثقافة المنظمة ويدعم عمليات التغيير المؤسسي (Goldhaber, 1993).

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية

يمكن تقسيم الاتصال التنظيمي الداخلي إلى عدة أبعاد رئيسية:

1. الاتصال الرأسي: ويشمل الاتصال من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى والعكس.
2. الاتصال الأفقي: ويجري بين الموظفين في نفس المستوى الإداري أو بين الأقسام المختلفة.
3. الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال العفوي الذي يتم خارج القنوات الرسمية، لكنه يؤثر بقوة على مناخ العمل.
4. الاتصال الإلكتروني: الذي أصبح بعد الثورة الرقمية جزءاً أساسياً من أي عملية اتصال داخلي.

رابعاً: النظريات المرتبطة

ارتبط الاتصال التنظيمي بعدة نظريات إدارية وتنظيمية، من أبرزها:

نظرية النظم العامة (General Systems Theory) التي ترى أن الاتصال يمثل نظاماً مترابطاً يربط جميع أجزاء المنظمة.

نظرية العلاقات الإنسانية التي أبرزت دور الاتصال في زيادة الولاء والرضا الوظيفي.

نظرية الشبكات التنظيمية التي تنظر إلى الاتصال باعتباره شبكة معقدة من التدفقات والمخرجات.

2.3. المتغير التابع

أولاً: التعريف

الأداء الإداري هو مدى قدرة المديرين والإداريين على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة. ويشمل هذا الأداء التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ويعرفه (Drucker, 1999) بأنه "القدرة على تحقيق النتائج المرجوة من خلال الآخرين وبأقل قدر من الهدر".

ثانياً: التطور التاريخي

بدأ الاهتمام بمفهوم الأداء الإداري مع النظريات الكلاسيكية للإدارة، حيث ركز تايلور وفايول على الكفاءة والإنتاجية. ومع ظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة، لم يعد الأداء الإداري يقاس فقط بالإنتاجية، بل أصبح يشمل جودة القرارات، ورضا الموظفين، والقدرة على الابتكار. وفي العقود الأخيرة، أضيف بعد الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية كجزء من الأداء الإداري الفعال.

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية

من أبرز أبعاد الأداء الإداري:

1. الكفاءة التشغيلية: استخدام الموارد بأفضل صورة ممكنة.
2. الفعالية التنظيمية: تحقيق الأهداف المرسومة.
3. القدرة على اتخاذ القرارات: جودة وسرعة القرارات.
4. التطوير والابتكار: استحداث طرق وأساليب جديدة للعمل.

رابعاً: النظريات المرتبطة

ارتبط الأداء الإداري بعدة نظريات مثل:

نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على الكفاءة والإنتاجية.

نظرية الإدارة بالأهداف التي طورها دركر.

نظرية القيادة الموقفية التي تربط الأداء بقدرة القائد على التكيف مع الموقف.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الإداري. فقد وجد (Clampitt & Downs, 1993) أن فعالية الاتصال الداخلي تزيد من رضا الموظفين مما ينعكس على الأداء الإداري. كما أكد (Tourish & Hargie, 2004) أن الاتصال الداخلي الجيد يقلل من الصراعات ويعزز التنسيق بين الإدارات.

إلا أن هناك فجوات بحثية، حيث ركزت بعض الدراسات على المنظمات الغربية، في حين قلّ الاهتمام بالبيئات العربية. كما أن بعض الدراسات لم تتناول الاتصال الداخلي باعتباره متغيراً مستقلاً مؤثراً في الأداء الإداري، بل كعامل ثانوي. وهذا ما تحاول الدراسة الحالية معالجته من خلال تطبيقها في شركة "علم".

2.5. الخاتمة

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، يمكن القول إن الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الإداري يمثلان ركيزتين أساسيتين في أي منظمة تسعى لتحقيق التميز والاستدامة. فقد كشفت الأدبيات أن الاتصال الداخلي ليس مجرد وسيلة تقنية لنقل المعلومات، وإنما هو عملية ديناميكية تسهم في بناء الثقة بين العاملين، وتدعم عملية اتخاذ القرارات، وتعزز مناخ العمل الإيجابي الذي ينعكس بدوره على الأداء الإداري بكافة أبعاده.

كما أوضحت الدراسات أن الاتصال التنظيمي الداخلي تطور من كونه أداة تقليدية لنقل التعليمات إلى كونه أداة استراتيجية ترتبط ارتباطاً مباشراً بثقافة المنظمة وأهدافها طويلة المدى. هذا التحول أوجد مجالاً واسعاً لقياس أثره على الأداء الإداري، خاصة في بيئات العمل المعقدة التي تتطلب مرونة عالية وقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات.

أما بالنسبة للأداء الإداري، فقد بينت الدراسات أن نجاحه لا يعتمد فقط على القدرات الفردية للمديرين، وإنما يرتبط بجملة من العوامل التنظيمية، يأتي في مقدمتها فعالية الاتصال الداخلي. وبناءً على ما استعرضته الأدبيات، يمكن القول إن هناك علاقة تبادلية، حيث إن الأداء الإداري الجيد يعزز من جودة الاتصال الداخلي، والعكس صحيح.

رغم ذلك، فإن مراجعة الدراسات السابقة أظهرت وجود فجوات معرفية وتطبيقية ملحوظة. فعلى المستوى النظري، ركزت العديد من الدراسات على أبعاد محددة للاتصال الداخلي، مثل الاتصال الرأسي أو غير الرسمي، بينما لم يتم التطرق بشكل كافٍ إلى تكامل هذه الأبعاد وتأثيرها المشترك على الأداء الإداري. كما أن بعض الدراسات اعتمدت على نماذج تقليدية للاتصال ولم تواكب التطورات التكنولوجية التي غيرت أساليب التواصل داخل المنظمات الحديثة.

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يسرّنا نحن فريق البحث أن نتقدّم إليكم بخالص التحية والتقدير، سائلين المولى عز وجل أن تكونوا بخير وعافية. نضع بين أيديكم هذا الاستبيان العلمي الذي يأتي ضمن متطلبات إعداد بحث بعنوان:

«أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض».

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرّف على آرائكم الكريمة حول واقع الاتصال التنظيمي الداخلي داخل الشركة، ومدى انعكاسه على مستوى الأداء الإداري. إن مشاركتكم تعني لنا الكثير، فهي تسهم في إنجاح هذا البحث وتقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تفيد بيئة العمل وتدعم تطويرها.

نود التأكيد أن جميع المعلومات التي ستقدّم عبر هذا الاستبيان ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما أن المشاركة طوعية بالكامل، ويمكنكم الامتناع عن الإجابة في أي وقت دون أي التزام.

راجين منكم التكرّم بتعبئة الاستبيان بكل دقة وموضوعية، فأراؤكم وتقييماتكم محل تقدير واحترام بالغين.

وفي الختام، نتقدّم لكم بخالص الشكر والامتنان على تعاونكم ووقتكم الثمين، ونسأل الله أن يجعل ذلك في موازين حسناتكم، وأن يبارك لكم في علمكم وجهودكم.

البيانات الشخصية :

الجنس :

• ذكر

• انثى

المستوى التعليمي :

• تعليم ثانوي

• بكالوريوس

• ماجستير

العمر :

• اقل من ٢٠ سنة

• من ٢٠ الى ٣٠ سنة

• من ٣٠ الى ٤٠ سنة

• من ٤٠ الى ٥٠ سنة

• ٥٠ سنة وأكثر

سنوات الخبرة :

• من سنتين الى ٥ سنوات

• من ٥ سنوات الى ١٠

• من ١٠ الى ١٥

• اكثر من ١٥ سنة

قائمة الملاحق

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	الإدارة قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة.			
2	هناك وضوح في توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين.			
3	الإدارة تسعى إلى تحسين كفاءة الموظفين باستمرار.			
4	أشعر أن مستوى الرقابة الإدارية عادل وموضوعي.			
5	الإدارة تعمل على حل المشكلات الإدارية بطريقة منهجية			
6	التخطيط الإداري يتم بطريقة منظمة ويُنفَّذ بفعالية			
7	الإدارة تسعى إلى رفع الروح المعنوية للموظفين.			
8	يتم تقييم الأداء الإداري بشكل منتظم وموضوعي.			
9	لدى الموظفين وعي كافٍ بإجراءات الطوارئ للحالات الطارئة.			
10	تعمل الشركة على توفير موارد لمواجهة الأزمات الإدارية			
11	الإدارة قادرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.			
12	الأساليب الإدارية المتبعة تساهم في رفع مستوى رضا الموظفين.			

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	قنوات الاتصال داخل الشركة واضحة وفعّالة.			
2	الإدارة العليا تحرص على إيصال القرارات والتعليمات بدقة لجميع الموظفين			
3	يتم توفير تغذية راجعة مستمرة حول أداء الموظفين.			
4	أشعر أن آرائي ومقترحاتي تجد آذانًا صاغية من الإدارة.			
5	الاجتماعات الدورية تساهم في تحسين تدفق المعلومات بين الأقسام.			
6	الاتصال بين الموظفين يتميز بالشفافية والوضوح.			
7	السياسات والإجراءات الداخلية موضحة بشكل يسهل على الموظفين فهمها.			
8	أشعر أن الاتصال الداخلي يقلل من سوء الفهم بين الموظفين.			
9	سرعة وصول المعلومات داخل الشركة تدعم كفاءة العمل.			
10	تتوافر قنوات متعددة (رسائل، بريد إلكتروني، اجتماعات) تسهّل التواصل الفعّال..			

قائمة المراجع

1. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). Wiley.
2. Goldhaber, G. M. (1993). Organizational communication. McGraw-Hill.
3. Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. HarperBusiness.
4. Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). Assessing organizational communication: Strategic communication audits. Guilford Press.
5. Abu Bakar, H. S., & Mustaffa, C. S. (2013). Organizational communication and organizational commitment: Findings from Malaysian companies. *Journal of Communication Management*, 17(3), 235–248.
<https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2012-0040>
6. Abu Bakar, H. S., & Mustaffa, C. S. (2013). في دراسة شملت شركات ماليزية، أكد الباحثان أن الاتصال التنظيمي الفعال يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ويحسن الأداء الإداري العام من خلال وضوح الرسائل والتغذية الراجعة.
7. Smith, R. (2018). *Internal communication and its impact on employee performance in tech-based companies*. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 567–589. <https://doi.org/10.1177/2329488416678213>
8. Smith, R. (2018). تناولت هذه الدراسة الأثر التفصيلي للاتصال التنظيمي الداخلي في الشركات التقنية في الولايات المتحدة، وأكدت أن وجود أنظمة اتصال فعالة يزيد من إنتاجية الموظفين ويقلل من الصراعات التنظيمية.
9. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/store/p/organizational-behavior/P100002952646>
10. الأنصاري، أ. (2020). في بحثه حول أثر الاتصال الداخلي على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية، وجد الباحث أن تعزيز الحوار الداخلي وتحقيق التفاعل بين الإدارة والموظفين يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق استقرار وظيفي أفضل.

11. Musheke, M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 659–671.
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034>
12. السرحاني، م. (2021) أجريت دراسة ميدانية على عدد من المؤسسات السعودية، وخلصت إلى أن الاتصال التنظيمي الداخلي له تأثير مباشر على اتخاذ القرارات، وزيادة كفاءة الأداء الإداري بنسبة تصل إلى 60%. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد قنوات اتصال متعددة وتعزيز الشفافية بين الإدارات.
13. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2021). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education.
14. Gharawi, D. (2022). The role of internal communication in developing the organizational performance in the private universities in the city of Riyadh. *Scientific Journal of Business Research*, 30(3), 1–21.
<https://doi.org/10.21608/ssj.2022.274943>
15. Polycarp, M. O. (2022). The effects of internal communications on staff performance in corporate organizations: A critical literature review. *American Journal of Public Relations*, 1(1), 12–20.
16. Creswell, J. W. (2022). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (6th ed.). Pearson.
17. Altwaijri, S., & Zhang, M. (2023). New patterns of internal communication in public organizations: A case study of Saudi Arabia. *Public Administration Research*, 12(2), 1–21. <https://doi.org/10.5539/par.v12n2p1>
18. Wikipedia contributors. (2023). Organizational conflict. In Wikipedia.
https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_conflict

19. Wikipedia contributors. (2023). Superior–subordinate communication. In Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Superior-subordinate_communication
20. Awamleh, F. T., Bustami, A. N., & Altarawneh, A. S. (2024). The impact of the effectiveness of organizational communication on achieving the effectiveness of administrative decisions in organizations. In *Opportunities and risks in AI for business development* (pp. 757–768). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5_65
21. Okunade, J. K. (2025). Exploring the impact of effective internal communication strategies on employee morale, productivity, and organizational culture. *Lakhomi Journal: Scientific Journal of Culture*, 6(1), 1–11. <https://doi.org/10.33258/lakhomi.v6i1.1272>