

عنوان المشروع

الاتصال الاداري وفاعليته في تحسين الاداء الوظيفي على شركة الاتصالات

السعودية (STC) في مدينة الرياض "دراسة حالة"

اسم الطالب

إبراهيم سالم صالح الكريديس

2021205404

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

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

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

يعتبر الاتصال من بين أقدم الظواهر الإنسانية، وتبرز أهميته في نقل أفكار الإنسان ونواياه ورغباته ومختلف حاجياته ومعلوماته إلى الآخرين وهذا ما ينطبق على صعيد الإدارة المحلية التي يحتاج فيها الأفراد إلى الإتصال الإداري وهو أحد الأنواع التي تركز عليها مختلف الإدارات لضمان نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المؤسسة والتحكم به فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم.

إن طبيعة الموضوع وأهدافه تفرض على الباحث أن يتبع منهج دون آخر باعتباره هو الطريق الذي يسلكه أو يتبعه الباحث في دراسته لأي مشكلة، حيث يتضمن عدة قواعد وإجراءات للإجابة عن الأسئلة البحثية، واختيار فرضياته من أجل الوصول إلى اكتشاف الحقيقة والوقوف على النتائج الدقيقة.

وقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي الذي هو عبارة عن طريقة لوصف الظاهرة المدروسة والتعبير عنها عن طريق معلومات دقيقة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة أي أن المنهج الوصفي يرتبط بدراسة واقع الأحداث والظواهر المرافق والآراء وتفسيرها بغرض الوصول إلى نتائج مفيدة، إما لتصحيح الواقع أو تحديثه

#### كما يسعى هذا البحث إلى التعرف على:

- دور الإتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه الموظفين.
- الوسائل الاتصالية المستخدمة في الإتصال الإداري.
- معوقات الإتصال التي تحد من أداء الموظفين.

### الشكر والتقدير

الحمد لله عز وجل نحمده ونستعين به ونستغفره ونتوب إليه، له الحمد والفضل إذ وفقنا في إتمام وإنجاز هذا البحث المتواضع الذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة قال للا تعالى: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه". سورة لقمان ايه رقم 21 وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله " أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى جميع الاساتذة الأفاضل الذين كانوا العون والسند والفضل في إفادتي في العلم من أولى مراحل الدراسة حتى هذه اللحظة أرفع كلمة شكر في الأستاذة الدكتورة منى العشري و التي ساعدتني في إنجاز هذا البحث من نصح وإرشاد متمنيا من المولى أن يغمرها بالمزيد من العلم والنجاح وأشكر كل من كانت له يد العون من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث

## 1.1. المقدمة

تعتبر الإدارة في الوقت الراهن عصب وشریان الحياة في المجتمع وفي كل المجالات السياسية الإقتصادية الثقافية والحضارية بحكم المهمة التي تسند إلى المؤسسات بداية من تحديد أهداف المؤسسة أو النشاط إلى تحقيق النتائج وتصحيح المسار إن وجدت هناك عقبات وصعوبات، إضافة إلى تحقيق الأهداف بالكيفية والتكلفة المحددة لها. فالمؤسسة تعد نظام متكامل يشمل عدة عناصر محركة لنشاط ينشأ لتحقيق أهداف محددة. ويعد الفرد أحد أهم الأصول التي تبنى عليها المؤسسات. كونه يؤدي مجموعة من الوظائف من خلاله اتصاله بمختلف الرؤساء والمرؤوسين، فطبيعة بعض المهام تتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من مجلة علوم الإنسان والمجتمع. (بن مرسلی 2002)

الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المؤسسة والتحكم به فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الإتصال الإداري الفعال على إحاطة الإدارة بالصعوبات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها.

كما يعتبر الإتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد وأن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكون أولا وأخيرا مضمون الإتصال.

ولذلك بعد الإتصال ضرورة إنسانية واجتماعية لاتقل أهمية عن الحاجات الفيزيولوجية وغيرها من الحاجات الضرورية بوجوده بحكم أن الإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن أبناء محيطه، فهو بذلك يكون معبرا عن قوة العلاقات الإنسانية ككل. (شوقي شادلي 2008)

وتتشكل عملية الإتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني. فعملية الإتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الإتصال داخل المؤسسة.

وإذا كان الإتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم، فما بالك اليوم حيث التطور السريع الذي يشمل جميع الميادين فلما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها. وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة. كانت عملية الإتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معهم وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة، هذه الطرق البسيطة وما فتئت أن تطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية وزيادة عدد الأفراد العاملين بها وضخامة الموارد المادية المستعملة مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام في عدة مناصب يشترك في مجموعها لأداء ما تم

لذلك أصبح الإتصال الإداري يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين كونه أحد العوامل التي من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسير وتنظيم العلاقة داخلها، إذ على قدر ما يكون الإتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية وبقدر ما يكون الإتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة لعرقلة المؤسسة ومن خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية، حيث يمثل الإتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح في الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة وهو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لها.

ومن خلال كل هذا يمكننا أن نقول أن الإتصال الإداري يؤثر على العنصر البشري والمحرك الأساسي في عمل المؤسسات باعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية الإنتاجية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها وأهدافها. فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القوة التنافسية لكل مؤسسات القرن الحادي والعشرين ولا يستند المجرّد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل تستند المؤسسة على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية. (عبد المعطي محمد 2004)

تتضح القيمة التنظيمية الهامة للإتصال في مساعدة الأفراد لتحقيق شعور في أن يستمتع لهم الآخرون ويستمتعون للآخرين، شعور أفضل من ذلك الإحساس الذي يعرفونه عن أنفسهم وعن منظماتهم ومؤسساتهم وبالرضا عن إشباع حاجاته الشخصية ومصالح المنظمة . وما الإتصال إلا إشارات وسلوكيات ورموز ورسائل وكلمات ومناقشات وانسجام وكتابة واستماع وإقناع وإقتناع للإعلام والإبلاغ والإقناع والترفيه لدعم إستراتيجيات المنظمة وإنجاحها في بيئات العمل الحديثة والسريعة التطور التكنولوجي والمليء بالإيجابيات والمخاوف بكم المخاطر والتهديدات المعلوماتية التي تهدد إستقرار حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء .

وأمام كل ذلك تتطلب عملية الإتصال الإداري داخل المنظمات بأنواعها مهارات وفنون وسلوكيات فاعلة وفعالة ، لتحقيق الإنسجام بين الأفراد وبعضهم البعض داخل المنظمة الواحده وبين المنظمة والمجتمع وبين المنظمة والمنظمات الأخرى تتفق معها في الثقافة أو تختلف مع ثقافات منظمات أخرى .مهارات تتطلب قدر من الذكاء الحسي في إدارة المواقف وإتخاذ القرار ومن هنا جاء عرض هذا الإعداد المتواضع مفاهيم

الإتصال وأهدافه وتطوره والإتصال الإداري – والإتصال الشخصي والجماعي والإتصال الجماهيري –  
وتكنولوجيا الإتصال ودورها في مجتمعات التعلم – وعلي الجانب الآخر كان دور الإتصال في تفعيل  
القيادات وقياس الأداء – وحل النزاعات .

كما يتطلب الإتصال الفعال مجموعة من المهارات والفنون منها فن الإستماع والإقناع وفن التفاوض وإدارة  
الاجتماعات – ومهارات التخطيط لإعداد الرسائل والتقارير والتواصل الإلكتروني – ومهارات الإعداد  
والتنظيم للتقارير والعروض – وإعداد السيرة الذاتية والمقابلات الشخصية إلى جانب مهارات إعداد الرسوم  
البيانية ومهارات القراءة والبحث . وفي ضوء التقدم التكنولوجي وما يحتويه من مخاطر قرصنة وابتزاز  
كان من اللازم توضيح جوانب الأمن والدعم الكامل لعملية الإتصال داخل المنظمات ( سامح عبد المطلب عامر

( 2023 )

## **1.2. مشكلة البحث**

الاداء العالي الجيد للعمال هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام به الفرد أو مجموعة لإنجاز عمل لتحقيق أهداف مسطرة سلفا مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة إنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العمال، مما يعطي للمؤسسة مكانتها. ويضمن لها التميز في تقديم الخدمة للمواطن و قطاع الجماعات المحلية من بين القطاعات التي تعتمد بصورة كبيرة على الإتصال الإداري نظرا لتعاظم دور الإتصالات الإدارية في العصر الحديث وزيادة المشكلات في المنظمات مما يفرض على هذه الأخيرة الاهتمام أكثر بهذا النوع من الإتصال، كونه يؤثر سلبا وإيجابا على أداء الموظفين.

فالإتصال الإداري الفعال يمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة تحدث في المؤسسة بالإضافة إلى حسن توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى، وسرعة حل المشكلات ومواجهتها، مما يترتب عليه تحسين مستوى الأداء وتقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن،

### **2-1-1 المستوى النظري على فجوات**

- عدم وجود دراسات سابقة خاصة عن الاتصال الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي على شركة الاتصالات السعودية (stc) بمدينة الرياض .
- عدم تناول النظريات مهارات الاتصال الإداري الفعال وأثره على تحسين الأداء الوظيفي.

### **2-1-2 فجوات على المستوى التطبيقي**

- عدم استخدام الشركات لنتائج البحوث لا تستخدم نتائج البحوث الأكاديمية من قبل الشركات في الاهتمام بمهارات الاتصال الإداري لتحسين الأداء الوظيفي.
- صعوبة قياس أثر مهارات الاتصال الإداري الفعال على تحسين الأداء الوظيفي

### **وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكال التالي**

ما هو الدور الذي يلعبه الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي؟

### **ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:**

- ماهي تقنيات الإتصال الإداري المستخدمة ببلدية سطيف؟
- مامدى مساهمة الإتصال الإداري في سرعة إنجاز المهام والواجبات؟
- ماهي المعوقات التي تواجه الإتصال الإداري وتؤثر على أداء المهام والواجبات؟

## كيف يمكن للبحث سد الفجوة

- إجراء دراسة تجريبية: يمكن إجراء دراسة تجريبية على عينة من طلاب جامعة ميدأوشن لقياس مدى تأثير مهارات الاتصال الإداري الفعال على الأداء الوظيفي .
- تقديم التغذية الراجعة والتوصيات العلمية بشكل دوري للقيادات عن مهارات الاتصال الإداري وأنواعه لبناء علاقة طيبة مع أطراف العمل لتحسين الأداء وسرعة إنجاز العمل .
- نشر نتائج البحث في مجلات علمية محكمة ومشاركة النتائج مع الشركات والمهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية.

### **الخلاصة:**

يمكن للبحث أن يساهم في سد الفجوة من النظرية والفجوة التطبيقية من خلال إجراء دراسة تجريبية للعمل على وضع بعض مهارات الاتصال الإداري لتحسين الأداء الوظيفي.

### **1.3. أهمية البحث**

الاتصال الإداري يعتبر جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة، إذ يشمل مجموعة واسعة من المهارات التي تساهم في فعالية العمل الإداري. يتضمن هذا النوع من الاتصالات القراءة الدقيقة للمستندات والمواد المتعلقة بالعمل، والاستماع الفعال لآراء ومقترحات الفريق، والتحدث بوضوح وإيضاح واستخدام مصطلحات دقيقة في التوجيهات والتعليمات. كما تشمل الاتصالات الإدارية كتابة المراسلات الرسمية مثل المذكرات والإشعارات والتقارير، والتي يجب أن تكون مدروسة جيداً لضمان فهم دقيق للمعلومات المتناولة.

#### **1.3.1. على المستوى النظري:**

##### **تتبع أهمية الدراسة من كونها تسعى إلى:**

- توضيح دور الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي
- التعرف على تقنيات الإتصال الإداري المتوفرة في الجماعات المحلية والكشف عن المعوقات التي تواجهها
- محاولة تقديم التوصيات التي يأمل أن تسهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

#### **1.3.2. على المستوى التطبيقي:**

- العمل على توجيه الموظفين وتشجيع المسؤولية: يسهم الاتصال الإداري في توجيه الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يعمل على تعزيز مسؤوليتهم واهتمامهم بشؤون التنظيم وصنع القرارات.
- العمل على تعزيز التعاون والتنسيق: يهدف الاتصال الإداري إلى تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات داخل المنظمة، لتحقيق الأهداف المشتركة بشكل أفضل.
- بناء العلاقات الإيجابية: يُسعى من خلال الاتصالات الإدارية إلى بناء علاقات مواتية وإيجابية مع العاملين داخل المنظمة وخارجها، مما يسهم في تعزيز روح الفريق وزيادة الولاء للمؤسسة.

## المراجع

1- أحمد بن مرسل (2007) مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية

<https://dspace.univ-constantine3.dz/jspui/handle/123456789/1282>

2- شوقي شادلي (2007-2008) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ص 19 رسالة ماجستير كلية الحقوق والعلوم والاقتصادية جامعة ورقلة. جامعة ورقلة.

<https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id=00000000000000709275000539>

3- عبد الباري ابراهيم درة (2003) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. عمان المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

<https://elwahat.univ-ghardaia.edu.dz/article/view/962>

4- عبد المعطي محمد عساف و محمد فالح صالح (2004): أسس العلاقات العامة عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع

<http://librarycatalog.bau.edu.lb/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=95083>

5- محمد أبو سمرة (2003) الاتصال الإداري والإعلامي عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb168483-131262&search=books>