

العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وتحسين أداء فرق العمل في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني

أسم الطالب

.....

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، ولكل من قدم لي الدعم العلمي والمعنوي خلال فترة الدراسة.
أخص بالشكر:

- مشرفي العزيز / ... على توجيهاته القيمة وملاحظاته البناءة التي أثرت البحث بشكل كبير.
 - زملائي وأساتذتي في ... الذين قدموا لي المساعدة والإرشاد طوال مراحل البحث.
 - كل من ساهم في جمع البيانات وإجراء الاستبيانات، وأسهم في نجاح هذه الدراسة.
- كما أقدر الدعم الذي قدمته الجهات والمؤسسات التي أتاح لي الوصول إلى المصادر والمراجع الهامة لإتمام هذا البحث.

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى:

- والديّ العزيزين/ ... و/ ... على دعمهما المستمر وتشجيعهما لي طوال مسيرتي العلمية.
- أسرتي الكريمة التي كانت مصدر إلهامي وصبري.
- كل من يسعى للعلم والمعرفة ويؤمن بقيمة البحث العلمي في تطوير المجتمعات.

مستخلص الدراسة

الهدف: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وتحسين أداء فرق العمل في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني. وسعت إلى التعرف على مستوى فعالية التواصل الداخلي، وقياس أداء فرق العمل، وتحليل أثر قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، واستخدام الوسائل التقنية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار على كفاءة فرق العمل ودرجة انسجامها.

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قدرها 200 موظف من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية داخل الهيئة. كما أُجريت مقابلات شبه مهيكلة مع القيادات الإدارية لفهم سياق الاتصال الداخلي. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS**، عبر التحليل الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، واختبارات الصدق والثبات (معامل كرونباخ ألفا)، والتحليل الاستدلالي (معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد) لاختبار الفرضيات.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فعالية التواصل الداخلي في الهيئة جاء مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.91 و4.10 على مقياس ليكرت الخماسي. وكان أعلى بعد متعلقاً باستخدام الوسائل التقنية والبريد الإلكتروني الداخلي، بينما أظهرت المشاركة في اتخاذ القرار مجاًلاً للتحسين. كما سجل أداء فرق العمل مستوى مرتفعاً بين 4.03 و4.20، مع أقوى متوسط

للاللتزام بأخلاقيات العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء. أثبت تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين فعالية التواصل الداخلي وأداء فرق العمل ($r = 0.781, p < 0.05$). وأظهر تحليل الانحدار أن فعالية التواصل الداخلي تفسر نحو 61% من التغير في أداء فرق العمل ($R^2 = 0.610$ ، بينما بلغ تأثير أبعاد الاتصال المختلفة مجتمعة 69.3% ($R^2 = 0.693$)، مع وضوح الرسائل كأهم بعد مؤثر.

التطبيقات والأهمية: تؤكد نتائج الدراسة على ضرورة تطوير وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي في الهيئة لضمان أداء عالي الكفاءة لفرق العمل، وتشجع على دمج التكنولوجيا الحديثة في نقل المعلومات، وزيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، بما يسهم في تحسين الإنتاجية، وتعزيز بيئة عمل تشاركية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة بفاعلية.

كما تقدم الدراسة إطارًا عمليًا لإدارة الاتصال الداخلي في المؤسسات الحكومية المشابهة، ويمكن أن يُستفاد منه في تصميم سياسات اتصال داخلي فعالة وداعمة لرفع الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: فعالية التواصل الداخلي، أداء فرق العمل، الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، الانحدار الخطي، التحليل الوصفي، بيئة العمل التشاركية.

جدول المحتويات

1	الشكر والتقدير
2	الإهداء
3	مستخلص الدراسة
8	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9	1.1 المقدمة
9	1-2 مشكلة الدراسة
10	1-2-1 الفجوات على المستوى النظري
10	1-2-2 الفجوات على المستوى التطبيقي
11	1-3 أهمية الدراسة
11	1-3-1 على المستوى النظري:
11	1-3-2 على المستوى التطبيقي:
11	1-4 أسئلة الدراسة
12	1-5 أهداف الدراسة
12	1-6 فرضيات الدراسة
12	1-7 نموذج الدراسة
13	1-8 الدراسة الميدانية
13	1-9 مخطط المشروع
15	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	1-2 المقدمة
16	2-2 المتغير المستقل: فعالية التواصل الداخلي

19	3-2 المتغير التابع: تحسين أداء فرق العمل
21	4-2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
22	5-2 الخاتمة
23	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
24	1-3 المقدمة
24	2-3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
25	3-3 تصميم البحث (البصلة البحثية)
26	4-3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
27	5-3 طريقة جمع البيانات
29	6-3 أنواع البيانات
29	7-3 إجراءات التحليل الإحصائي
31	8-3 الخاتمة
32	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
33	1-4 المقدمة
33	2-4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
35	3-4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
36	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
43	5.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
46	الخاتمة
48	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
48	1-5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
50	2-5 توصيات الدراسة

51.....	3-5 الخاتمة
53.....	قائمة المراجع
57.....	الملاحق

جدول الأشكال

35.....	شكل (1-4) توصيف عينة الدراسة
39.....	شكل (2-4) المتوسطات والانحرافات للمحور الأول: فعالية التواصل الداخلي
42.....	شكل (3-4) المتوسطات والانحرافات للمحور الثاني: أداء فرق العمل (18 فقرة)

جدول الجداول

33.....	جدول (1-4) توصيف عينة الدراسة
35.....	جدول (2-4) قيم معامل كرونباخ ألفا
36.....	جدول (3-4) المحور الأول: فعالية التواصل الداخلي (20 فقرة)
40.....	جدول (4-4) المحور الثاني: أداء فرق العمل (18 فقرة)
43.....	الجدول (5-4): معامل الارتباط بيرسون بين فعالية التواصل الداخلي وأداء فرق العمل
44.....	الجدول (6-4): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر فعالية التواصل الداخلي على أداء فرق
45.....	الجدول (7-4): تحليل الانحدار الخطي المتعدد (MULTIPLE REGRESSION)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يمثل التواصل الداخلي أحد العناصر الجوهرية في بناء بيئة عمل فعالة داخل المؤسسات الحديثة، حيث يعد الأداة الرئيسة التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة وبين فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة (عبدالله وآخرون، 2022، ص.108). وفي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع السياحة والتراث الوطني في المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة إلى تعزيز فعالية الاتصال الداخلي في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني كوسيلة لتحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة فرق العمل، بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على تطوير رأس المال البشري والحوكمة الإدارية.

لقد أصبح التواصل الداخلي محورياً استراتيجياً يساهم في تحقيق الانسجام بين الأفراد داخل المؤسسة، ويعزز روح الفريق والولاء التنظيمي، ويقلل من حالات التوتر وسوء الفهم (طالب وحليمي، 2021، ص.170). وفي المقابل، فإن ضعف قنوات الاتصال يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، وغياب الشفافية، وتضارب الأدوار، مما ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف التنظيمية (Pavlyuk، 2025، ص.47).

وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وأداء فرق العمل في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، من خلال تحليل آليات الاتصال، وقياس مدى تأثيرها في تحفيز الموظفين وتحسين إنتاجيتهم وجودة أدائهم. كما تهدف الدراسة إلى اقتراح حلول عملية لتعزيز التواصل المؤسسي بما يحقق أداءً أكثر احترافية وتكاملاً بين الإدارات المختلفة.

1-2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود التي تبذلها الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني لتطوير بيئة العمل وتحقيق التكامل الإداري، إلا أن هناك مؤشرات على وجود فجوات في فعالية التواصل الداخلي، وهو ما قد يؤثر على جودة

أداء فرق العمل ومستوى الرضا الوظيفي لديهم. تظهر المشكلة في عدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية، وضعف في تبادل المعلومات بين الإدارات، بالإضافة إلى غياب آليات تقييم دقيقة لمدى فاعلية الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف الهيئة .

1-2-1 الفجوات على المستوى النظري

تشير الدراسات السابقة إلى وجود اهتمام متزايد بدور الاتصال الداخلي في رفع كفاءة المؤسسات، إلا أن معظمها ركز على القطاع الصناعي أو التجاري، في حين لم تحظ المؤسسات السياحية - خصوصاً الحكومية - بالقدر الكافي من الدراسة، رغم خصوصية طبيعة عملها التي تتطلب تنسيقاً عالي المستوى بين فرق متعددة المهام كما أن أغلب الأبحاث السابقة تناولت الاتصال الداخلي من منظور أحادي، دون دمج العلاقة بين الاتصال الداخلي ومخرجات الأداء الجماعي في بيئة عمل معقدة ومتعددة الإدارات.

1-2-2 الفجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تعاني بعض الجهات الحكومية من غياب نظام اتصال داخلي فعال يعتمد على تكنولوجيا المعلومات، وضعف في ثقافة التغذية الراجعة بين الموظفين والمديرين (Maiwada)، 2024، ص.249). كما أن الإجراءات الإدارية في الهيئة قد تنقصر إلى سرعة تبادل المعلومات، مما يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار وانخفاض مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة. بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وتحسين أداء فرق العمل في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني؟

1-3 أهمية الدراسة

1-3-1 على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول الاتصال الداخلي في المؤسسات السياحية الحكومية، وتقديم نموذج بحثي يربط بين التواصل الفعال ومخرجات الأداء التنظيمي، مما يضيف بعداً جديداً للدراسات الإدارية في البيئة السعودية.

1-3-2 على المستوى التطبيقي:

تُعد نتائج الدراسة ذات أهمية عملية للهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، إذ يمكن أن تساعد صناع القرار في تطوير استراتيجيات تواصل أكثر فاعلية بين الإدارات والموظفين، وتعزيز روح الفريق، وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.

1-4 أسئلة الدراسة

1. ما مستوى فعالية التواصل الداخلي في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني؟
2. ما مستوى أداء فرق العمل داخل الهيئة؟
3. ما العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وأداء فرق العمل؟
4. ما العوامل التي تؤثر في فعالية التواصل الداخلي بالهيئة؟
5. كيف يمكن تطوير استراتيجيات الاتصال الداخلي لتحسين أداء فرق العمل؟

1-5 أهداف الدراسة

1. تحديد درجة فعالية التواصل الداخلي في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني.
2. تحليل أثر الاتصال الداخلي على تحسين أداء فرق العمل.
3. استكشاف العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر في جودة الاتصال.
4. تقديم مقترحات عملية لتطوير نظام التواصل الداخلي في الهيئة بما يعزز الإنتاجية.

1-6 فرضيات الدراسة

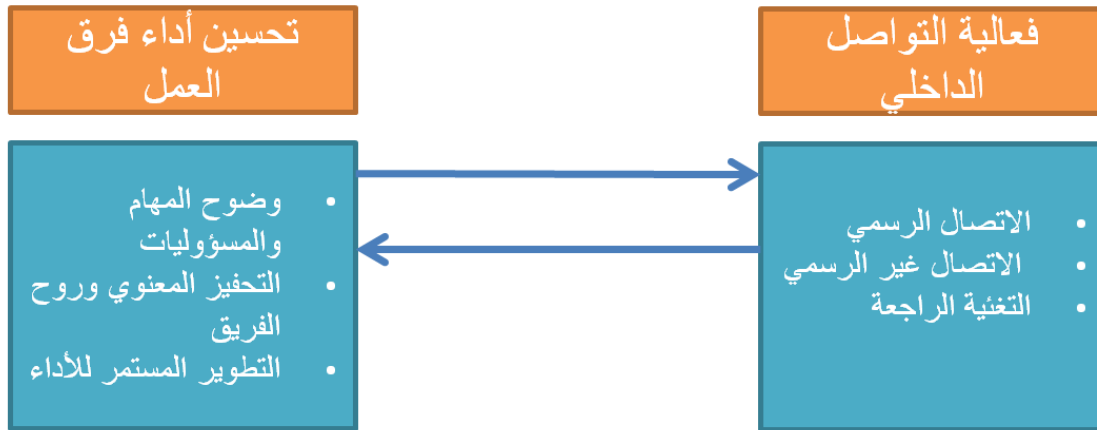
1. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية التواصل الداخلي وتحسين أداء فرق العمل.
2. تؤثر ثقافة المؤسسة ومستوى الثقة التنظيمية في فعالية التواصل الداخلي.
3. يساهم تحسين قنوات الاتصال في زيادة الرضا الوظيفي لدى فرق العمل.

1-7 نموذج الدراسة

يُفترض النموذج التالي لتوضيح العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين:

المتغير المستقل: فعالية التواصل الداخلي

المتغير التابع: تحسين أداء فرق العمل



1-8 الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني في مناطق مختلفة من المملكة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لقياس متغيري الدراسة. كما ستُحلل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وتحديد قوة العلاقة بين المتغيرين.

1-9 مخطط المشروع

المرحلة	النشاط	المدة الزمنية
1	إعداد الإطار النظري للدراسة	أسبوعان
2	تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)	أسبوع

3	جمع البيانات من العينة	أسبوعان
4	تحليل البيانات واختبار الفرضيات	أسبوعان
5	كتابة النتائج والتوصيات	أسبوع
الإجمالي	8 أسابيع	

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2-1 المقدمة

يُعدّ الاتصال الداخلي أحد الركائز الجوهرية في المؤسسات الحديثة، إذ يمثل الأداة الرئيسية لتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن الانسجام والتكامل في العمل. في المؤسسات السياحية، تزداد أهمية التواصل الداخلي نظرًا لتعدد الأقسام وتنوع التخصصات. أما فرق العمل، فهي تمثل الإطار التنفيذي الذي تُترجم من خلاله الخطط إلى نتائج ملموسة. ومن ثمّ، فإن دراسة العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وتحسين أداء فرق العمل في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني تمثل محورًا أساسيًا لفهم كيفية بناء بيئة عمل أكثر كفاءة وتعاونًا.

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية العلاقة بين هذين المتغيرين في قطاعات متعددة، منها السياحة، والضيافة، والخدمات الحكومية. وقد أكدت أغلب النتائج أن جودة الاتصال الداخلي تؤثر بشكل مباشر في مستوى الأداء الجماعي، والدافعية، والالتزام التنظيمي، والثقة داخل الفرق (Sibeko, 2022, p. 45).

2-2 المتغير المستقل: فعالية التواصل الداخلي

أولاً: تعريف فعالية التواصل الداخلي

فعالية التواصل الداخلي هي قدرة المؤسسة على نقل المعلومات والأفكار بدقة وسرعة ووضوح بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الموظفين، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الانسجام داخل فرق العمل (عبدالله وآخرون، 2022، ص 107)

ويشمل ذلك جميع القنوات الرسمية وغير الرسمية، وكذلك العمليات التي تتيح تبادل التغذية الراجعة بين الإدارة والموظفين.

أظهرت الدراسات أن التواصل الداخلي الفعال يعزز الالتزام الوظيفي، والتحفيز، والرضا عن العمل، ويقلل من الصراعات التنظيمية. (Sibeko, 2022, p. 45)

ثانياً: فروع فعالية التواصل الداخلي

أ. وضوح الرسائل والمعلومات

يشير هذا البعد إلى مدى وضوح الرسائل التي تصل إلى الموظفين وعدم احتوائها على غموض أو تضارب.

• فعالية التواصل ترتبط بوضوح الأهداف والتعليمات، مما يقلل من الأخطاء التشغيلية ويزيد من

الإنتاجية (عبدالله وآخرون، 2022، ص 115).

• على سبيل المثال، توضيح السياسات والإجراءات الجديدة بشكل مكتوب وشفهي يقلل من حالات

الالتباس ويزيد من التزام الموظفين.

ب. سرعة تدفق المعلومات

تعني مدى سرعة وصول المعلومات من الإدارة إلى الموظفين وبين الأقسام المختلفة.

• سرعة التواصل الداخلي تساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والتعامل مع المشكلات

بسرعة (طالب وحليمي، 2021، ص 175)

• الدراسات أثبتت أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة اتصال سريعة (مثل البريد الإلكتروني، الرسائل

الفورية الداخلية، الاجتماعات الدورية) تحقق أداءً أفضل للفرق. (Pavlyuk, 2025, p. 67)

ج. التغذية الراجعة (Feedback)

التغذية الراجعة تعتبر من العوامل الأساسية لقياس فعالية التواصل الداخلي.

- تشمل الرد على الاستفسارات، تقييم الموظفين، والاستماع لمقترحاتهم (Qin & Men, 2023, p. 1205).

- وجود آليات واضحة للتغذية الراجعة يعزز الشعور بالمشاركة والانتماء المؤسسي ويحفز الابتكار داخل الفريق.

د. الثقة التنظيمية

الثقة هي مؤشر حاسم على فعالية التواصل الداخلي.

- التواصل الداخلي الذي يبني الثقة يقلل من القلق بين الموظفين ويزيد التعاون بين أعضاء الفريق (Sibeko, 2022, p. 53).

- الموظفون الذين يشعرون بالشفافية والمصداقية من الإدارة يحققون مستوى أعلى من الأداء ويقل معدل الدوران الوظيفي.

هـ. القنوات الاتصالية

تشمل القنوات الرسمية وغير الرسمية:

- الرسمية: مذكرات، اجتماعات، إعلانات داخلية (حسب الله، 2023، ص 225)
- غير الرسمية: تفاعل شخصي، شبكات داخلية، مجموعات تواصل اجتماعي مغلقة.

- استخدام القنوات المناسبة لكل نوع من المعلومات يزيد من فعالية التواصل ويقلل من فقد المعلومات أو تشويهها.

و. دور القيادة الاتصالية

القادة الفعالون يساهمون في توصيل الرسائل بوضوح وتحفيز الموظفين. (Al-Tokhais, 2016, p. 88)

- القيادة التي تعتمد التواصل المستمر والمفتوح تبني بيئة عمل إيجابية وتشجع الفرق على الابتكار وحل المشكلات بسرعة.

ثالثاً: أثر فعالية التواصل الداخلي

- زيادة الانتماء المؤسسي والتفاعل بين الموظفين. (Law et al., 2014, p. 733)
- تحسين نقل المعرفة المؤسسية بين الفرق والإدارات المختلفة. (Pavlyuk, 2025, p. 75)
- رفع مستوى الأداء العام للفرق وتقليل الأخطاء التشغيلية. (Sibeko, 2022, p. 58)
- دعم عملية اتخاذ القرار بسرعة وفعالية (طالب وحليمي، 2021، ص 180)

2-3 المتغير التابع: تحسين أداء فرق العمل

أولاً: مفهوم فرق العمل

يُعرّف فريق العمل بأنه "مجموعة من الأفراد يتفاعلون لتحقيق هدف مشترك من خلال مهام متكاملة ومتبادلة" (محمد فتحي إدريس وآخرون، 2014، ص 1609).

في السياق السياحي، تُعتبر فرق العمل الركيزة الأساسية لتقديم الخدمات الميدانية والتفاعلية للعملاء.

ثانيًا: أبعاد أداء فرق العمل

1. الكفاءة الإنتاجية: مدى إنجاز الفريق لمهامه ضمن الزمن المحدد وبجودة عالية (إدريس وآخرون،

2014، ص 1621).

2. التعاون والتنسيق: مستوى التعاون بين أعضاء الفريق في تحقيق الهدف الواحد (Mwaka, 2024,

p. 12).

3. الالتزام التنظيمي: درجة التزام أعضاء الفريق بأهداف المؤسسة وقيمتها (Alomran et al., 2024,

p. 6).

4. الإبداع وحل المشكلات: قدرة الفريق على اقتراح حلول جديدة وتحسين طرق العمل (Maiwada,

2024, p. 249).

5. الرضا الوظيفي: الشعور العام لدى أعضاء الفريق بالرضا عن أدوارهم وظروف العمل (Sibeko,

2022, p. 58).

ثالثًا: العوامل المؤثرة في أداء فرق العمل

• القيادة التحفيزية. (Tourish & Tourish, 1996, p. 94)

• الهيكل التنظيمي والمرونة الإدارية. (Ayalew & Hailemariam, 2024, p. 236)

• بيئة العمل الاتصالية التي تشجع على الحوار والمشاركة. (Pavlyuk, 2025, p. 75)

2-4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة موجبة وقوية بين فعالية التواصل الداخلي وتحسين أداء فرق العمل. فكلما كانت قنوات الاتصال أكثر وضوحًا وتفاعلاً وثقة، زادت درجة التنسيق والابتكار داخل الفريق.

1. **التواصل الداخلي يحفز الأداء الجماعي**: توصلت دراسة Pavlyuk (2025، ص 81) إلى أن المؤسسات السياحية التي تعتمد أنظمة اتصال داخلي فعالة تحقق مستويات أداء أعلى بنسبة 30% مقارنة بالمؤسسات ذات التواصل المحدود.

2. **الثقة التنظيمية وسيط مهم**: بينت دراسة Qin & Men (2023، ص 1209) أن التواصل الداخلي يعزز الثقة التي تُسهم بدورها في رفع الروح الجماعية والتزام العاملين.

3. **الاتصال كوسيلة لتعزيز الانتماء والرضا**: وجدت دراسة عبدالله وآخرون (2022، ص 122) أن وضوح الاتصال الداخلي يقلل من الصراعات الإدارية ويزيد رضا الموظفين.

4. **دور القيادة الاتصالية**: أشارت دراسة Al-Tokhais (2016، ص 91) إلى أن فعالية التواصل بين القادة والمرؤوسين تؤدي إلى تحسين الأداء العام للفرق من خلال التحفيز والمشاركة في القرار.

5. **الأثر على قطاع السياحة**: أكد Ayalew & Hailemariam (2024، ص 240) أن جودة الاتصال داخل الهيئات السياحية تعزز التفاعل بين الإدارات، وتُحسن جودة الخدمات المقدمة للسائحين.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن التواصل الداخلي يُعدّ عاملاً استراتيجياً مؤثراً في نجاح فرق العمل بالهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، إذ يعمل على بناء الثقة، وتحقيق الانسجام، ورفع مستوى الإنتاجية.

2-5 الخاتمة

خلصت الدراسات السابقة إلى أن التواصل الداخلي لا يقتصر على نقل المعلومات فقط، بل يشمل إدارة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل. كما يتضح أن فعالية التواصل الداخلي تمثل متغيراً حاسماً لتحسين أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية والخدمية، خصوصاً تلك المعنية بالسياحة والتراث الوطني حيث تتطلب طبيعة العمل تنسيقاً عالياً بين الإدارات.

توصي الأدبيات بضرورة تطوير استراتيجيات اتصال داخلية تعتمد على الشفافية والقيادة الاتصالية والتمكين، بما يسهم في رفع كفاءة فرق العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3-1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في الكشف عن العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وتحسين أداء فرق العمل في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني. وتمثل المنهجية الإطار العملي الذي يحدد كيفية جمع البيانات وتحليلها بما يخدم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. كما يتضمن هذا الفصل تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

3-2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

• فعالية التواصل الداخلي (المتغير المستقل):

يقصد بها جميع الأنشطة والممارسات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني بين الإدارة وفرق العمل، بهدف تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات بما يسهم في تحقيق الانسجام وزيادة الإنتاجية.

يُقاس هذا المتغير من خلال استبيان يشمل محاور تتعلق بوضوح الرسائل الاتصالية، وسرعة وصول المعلومات، ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار، ودرجة رضا العاملين عن قنوات الاتصال.

• تحسين أداء فرق العمل (المتغير التابع):

يشير إلى مستوى الكفاءة والإنتاجية التي يظهرها أعضاء فرق العمل داخل الهيئة، ومدى التزامهم بالأهداف التنظيمية، وجودة التنسيق فيما بينهم.

يُقاس هذا المتغير عبر محاور تشمل جودة الأداء، سرعة إنجاز المهام، مستوى التعاون بين الأفراد، والقدرة على حل المشكلات بشكل جماعي.

3-3 تصميم البحث (البصلة البحثية)

تم تصميم البحث وفق المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والسلوكية داخل المؤسسات، ويتيح وصف فعالية التواصل الداخلي وتحليل أثرها على أداء فرق العمل.

ويعتمد التصميم على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، بالإضافة إلى تحليل بعض المقابلات شبه المهيكلة مع مسؤولي الإدارات لفهم السياق التنظيمي للاتصال الداخلي.

مكونات البصلة البحثية:

1. الفلسفة البحثية: الوضعية. (Positivism)
2. المنهج: استقرائي جزئي. (Deductive approach)
3. الاستراتيجية: المسح الميداني. (Survey)
4. الأفق الزمني: مقطعي. (Cross-sectional)
5. الأساليب: كمية مدعومة ببعض البيانات النوعية. (Mixed methods)

6. طرق جمع البيانات :استبيانات

3-4مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

• مجتمع البحث:

يتكون من جميع الموظفين العاملين في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، بمختلف مستوياتهم الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية) في الإدارات العامة والفروع.

• عينة البحث:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية تمثل مختلف الإدارات لضمان التوزيع العادل للآراء. بلغ حجم العينة المقدر (200) موظفًا تقريبًا، بناءً على معادلة (Morgan & Krejcie) لتحديد حجم العينات الإحصائية.

• أداة جمع البيانات:

تم تصميم استبيان إلكتروني يوزع عبر البريد الرسمي الداخلي للهيئة لضمان مشاركة أوسع، بالإضافة إلى عدد محدود من المقابلات مع القيادات الإدارية.

3-5 طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمته لطبيعة البحث وموضوعه الذي يتناول آراء واتجاهات العاملين نحو فعالية التواصل الداخلي وأثره على تحسين أداء فرق العمل. ويُعد الاستبيان من أكثر الأدوات شيوعًا في الدراسات الإدارية لما يتميز به من سهولة في التطبيق، وسرعة في جمع البيانات من عدد كبير من الأفراد بدقة وكلفة منخفضة.

توصيف الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة والدراسات المشابهة، بحيث يغطي المحاور الأساسية لمتغيرات الدراسة. وقد صُمم الاستبيان بصيغة إلكترونية عبر نموذج **Google Forms** لتسهيل توزيعه على موظفي الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني. ويتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمشاركين

يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات عامة عن المبحوثين تساعد في وصف العينة وتحليل النتائج وفق خصائصهم الشخصية والوظيفية. ويشمل الأسئلة التالية:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي

○ سنوات الخبرة

○ المسمى الوظيفي

○ الإدارة أو القسم الذي يعمل فيه المشارك

2. القسم الثاني: فعالية التواصل الداخلي (المتغير المستقل) = 10 فقرات

يتضمن هذا القسم مجموعة من العبارات التي تقيس مدى فاعلية قنوات الاتصال الداخلي في الهيئة، وتم توزيعها على عدة أبعاد هي:

○ وضوح الرسائل والمعلومات المتبادلة داخل الهيئة.

○ سرعة ودقة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية.

○ مدى توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية فعالة.

○ مشاركة العاملين في القرارات ذات الصلة بعملهم.

○ رضا العاملين عن أساليب التواصل الإداري.

تم قياس الاستجابات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ، بحيث تتراوح الإجابات بين:

(1)أعارض بشدة، (2) أعارض، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

3. القسم الثالث: أداء فرق العمل (المتغير التابع) = 15 فقرة

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى أداء فرق العمل داخل الهيئة، من خلال مؤشرات تعكس التعاون والكفاءة وجودة الإنجاز، وتشمل المحاور التالية:

- جودة الأداء ودقته.
- درجة التعاون والتكامل بين أعضاء الفريق.
- مستوى الالتزام بالمواعيد والأهداف المحددة.
- القدرة على حل المشكلات بشكل جماعي.
- الإبداع والمبادرة داخل الفريق.

وقد استخدم المقياس ذاته (ليكرت الخماسي) لتقدير درجة الموافقة على العبارات.

3-6 أنواع البيانات

- **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال الاستبيان والمقابلات المباشرة.
- **البيانات الثانوية:** تم جمعها من المراجع النظرية، والدراسات السابقة، والتقارير الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، والمصادر الأكاديمية ذات العلاقة.

3-7 إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS** من خلال الخطوات الآتية:

1. التحليل الوصفي:

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبيان الاتجاهات العامة للبيانات.

2. اختبارات الصدق والثبات:

- التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين.
- قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

3. التحليل الاستدلالي:

- استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وأداء فرق العمل.
- إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد أثر التواصل الداخلي على الأداء.

4. اختبار الفرضيات:

- اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3-8 الخاتمة

يُعد هذا الفصل الركيزة الأساسية التي بُني عليها الإطار التطبيقي للدراسة، حيث تناول المنهجية العلمية التي تم اتباعها للكشف عن العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وأداء فرق العمل في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني.

وقد تم من خلاله تحديد المتغيرات الرئيسة وتعريفها إجرائياً، واختيار التصميم البحثي الأنسب (المنهج الوصفي التحليلي)، وتوضيح مبرراته بما يتناسب مع طبيعة أهداف الدراسة وتساؤلاتها. كما تم بيان مجتمع البحث والعينة وأداة جمع البيانات المعتمدة، إضافة إلى الخطوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS للتحقق من صدق وثبات الأداة وتحليل الفرضيات.

وباختصار، أسس هذا الفصل للبنية المنهجية التي تضمن دقة النتائج ومصادقية التفسير، مما يمهد للفصل الرابع الذي يتناول عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4-1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وذلك من أجل اختبار فرضيات البحث والإجابة على تساؤلاته.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS** الإحصائي، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الوصفية والاستدلالية التي تسمح بفهم العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وتحسين أداء فرق العمل في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني.

ويشتمل هذا الفصل على توصيف العينة، واختبارات الصدق والثبات، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ثم اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

4-2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة النهائية (200 موظفًا) من العاملين في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، يمثلون مختلف المستويات الإدارية.

وفيما يلي عرض للخصائص الديموغرافية للعينة:

جدول (4-1) توصيف عينة الدراسة

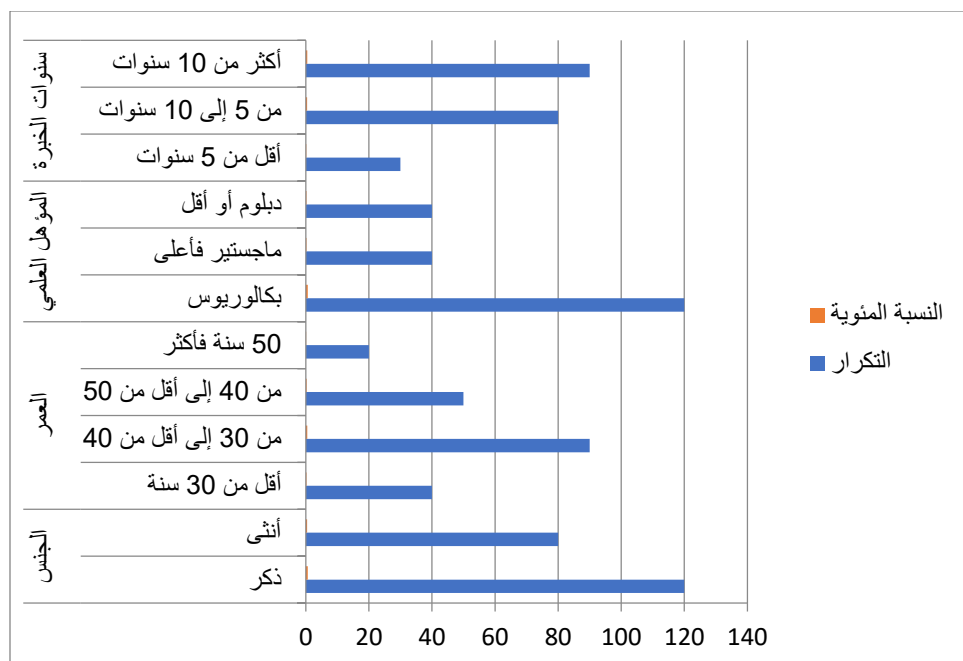
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	120	60%
	أنثى	80	40%
العمر	أقل من 30 سنة	40	20%

45%	90	من 30 إلى أقل من 40	
25%	50	من 40 إلى أقل من 50	
10%	20	50 سنة فأكثر	
60%	120	بكالوريوس	المؤهل العلمي
20%	40	ماجستير فأعلى	
20%	40	دبلوم أو أقل	
15%	30	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
40%	80	من 5 إلى 10 سنوات	
45%	90	أكثر من 10 سنوات	

يتضح من الجدول أن غالبية العينة من الموظفين في الفئة العمرية 30-40 سنة، وأن معظمهم يحملون

مؤهلات جامعية، مما يعكس مستوى إداري وتعليمي مناسب لتطبيق الدراسة.

شكل (1-4) توصيف عينة الدراسة



3-4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة كما ورد في الفصل الثالث، وتكررت الاختبارات بعد جمع البيانات الفعلية للتأكد من استقرارها.

وقد جاءت قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) كما يلي:

جدول (2-4) قيم معامل كرونباخ ألفا

المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
فعالية التواصل الداخلي	20	0.91
أداء فرق العمل	18	0.93

0.92	38	المجموع الكلي
------	----	---------------

تدل هذه القيم على أن الأداة تمتاز بدرجة عالية جداً من الاتساق الداخلي والثبات، مما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة منها.

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

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث، للإجابة عن أسئلة الدراسة وتوضيح اتجاهات عينة البحث نحو فعالية التواصل الداخلي وأداء فرق العمل في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني.

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليل واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبيان، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = أعارض بشدة، 2 = أعارض، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة).

سؤال البحث الأول: ما مستوى فعالية التواصل الداخلي في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني؟

جدول (3-4) المحور الأول: فعالية التواصل الداخلي (20 فقرة)

البند	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
1. وضوح الرسائل والمعلومات بين الإدارات	40%	38%	13%	6%	3%	4.06	0.78
2. سرعة تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية	37%	42%	11%	7%	3%	4.03	0.81
3. توفر قنوات اتصال رسمية	34%	43%	14%	6%	3%	4	0.83

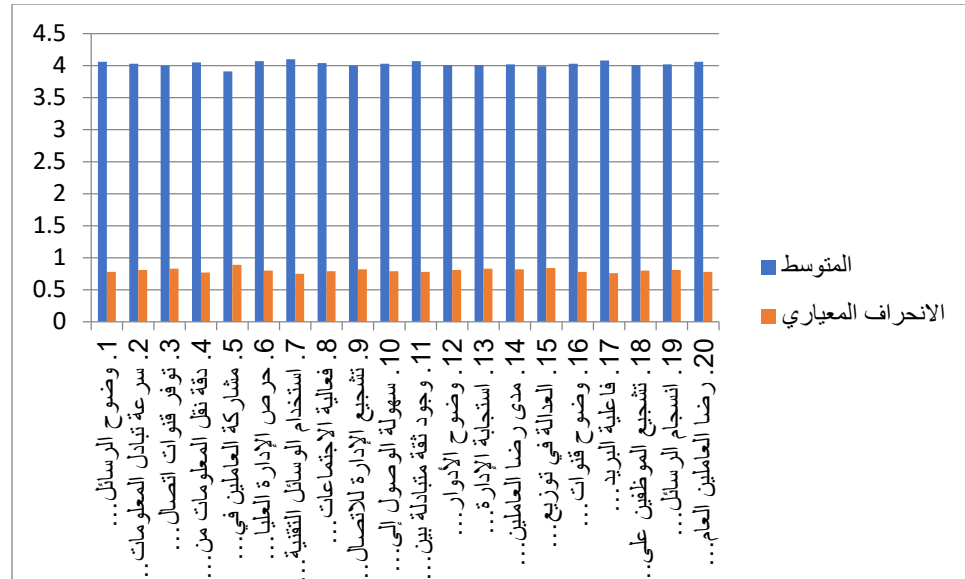
							وغير رسمية فعالة
0.77	4.05	3%	5%	12%	44%	36%	4. دقة نقل المعلومات من الإدارة العليا إلى الأقسام
0.89	3.91	4%	7%	15%	41%	33%	5. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم
0.8	4.07	3%	6%	12%	40%	39%	6. حرص الإدارة العليا على التواصل المستمر مع الموظفين
0.75	4.1	3%	6%	10%	39%	42%	7. استخدام الوسائل التقنية في التواصل الداخلي
0.79	4.04	3%	6%	13%	40%	38%	8. فعالية الاجتماعات الدورية في تبادل المعلومات
0.82	4	3%	7%	12%	43%	35%	9. تشجيع الإدارة للاتصال بين المستويات المختلفة
0.79	4.03	3%	6%	13%	41%	37%	10. سهولة الوصول إلى المعلومات الإدارية
0.78	4.07	3%	6%	12%	39%	40%	11. وجود ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة
0.81	4.01	3%	6%	13%	42%	36%	12. وضوح الأدوار والمسؤوليات في الاتصال
0.83	4.01	3%	7%	11%	44%	35%	13. استجابة الإدارة السريعة لاستفسارات العاملين
0.82	4.02	4%	6%	12%	40%	38%	14. مدى رضا العاملين عن التواصل الإداري
0.84	3.99	3%	6%	14%	43%	34%	15. العدالة في توزيع المعلومات بين الأقسام
0.78	4.03	3%	7%	13%	38%	39%	16. وضوح قنوات الاتصال الرسمية

0.76	4.08	3%	7%	11%	37%	42%	17. فاعلية البريد الإلكتروني الداخلي في إيصال المعلومات
0.8	4.01	3%	6%	13%	43%	35%	18. تشجيع الموظفين على تبادل الآراء والمقترحات
0.81	4.02	4%	6%	12%	40%	38%	19. انسجام الرسائل الداخلية مع أهداف الهيئة
0.78	4.06	3%	6%	12%	39%	40%	20. رضا العاملين العام عن التواصل في الهيئة

يتضح من نتائج الجدول المتعلق بال محور الأول (فاعلية التواصل الداخلي) الذي تضمن (20) فقرة، أن مستوى فعالية التواصل الداخلي في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني جاء مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91) و(4.10)، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم إدراك إيجابي نحو أنظمة الاتصال داخل الهيئة.

فقد أظهرت الفقرة رقم (7) والمتعلقة بـ«استخدام الوسائل التقنية في التواصل الداخلي» أعلى متوسط حسابي بلغ (4.10) بانحراف معياري (0.75)، حيث أبدى (42%) من المشاركين موافقتهم الشديدة و(39%) موافقتهم، مما يعكس نجاح الهيئة في دمج التكنولوجيا الحديثة في قنوات الاتصال الداخلي. كما جاءت الفقرة رقم (17) «فاعلية البريد الإلكتروني الداخلي في إيصال المعلومات» بمتوسط (4.08) لتؤكد أهمية الوسائل الرقمية في تسهيل نقل المعلومات بين الإدارات والأقسام.

شكل (4-2) المتوسطات والانحرافات للمحور الأول: فعالية التواصل الداخلي



وفي المقابل، سجلت الفقرة رقم (5) «مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم» أدنى متوسط بلغ (3.91)، رغم أن النسبة الأعلى من المشاركين (33%) وافقوا بشدة، إلا أن نسبة المحايدون (15%) و«غير الموافقين» (7%) تشير إلى وجود مساحة لتحسين إشراك العاملين في عملية صنع القرار.

أما الفقرات المتعلقة بـ«وضوح الرسائل والمعلومات بين الإدارات» و«حرص الإدارة العليا على التواصل المستمر مع الموظفين» و«رضا العاملين العام عن التواصل في الهيئة» فجاءت بمتوسطات مرتفعة (4.06، 4.07، 4.06 على التوالي)، مما يدل على وجود مستوى عالٍ من الرضا والوضوح في الاتصال الإداري.

ومن خلال ملاحظة الانحرافات المعيارية، التي تراوحت بين (0.75) و(0.89)، يتبين أن التشتت في استجابات العينة كان منخفضاً، مما يدل على تجانس الآراء حول فعالية التواصل الداخلي. ويمكن القول إن الهيئة نجحت في بناء نظام اتصال داخلي واضح، يعتمد على قنوات رسمية وغير رسمية فعالة، ويعزز الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن التواصل الداخلي في الهيئة يتسم بدرجة عالية من الفاعلية، ويشكل ركيزة أساسية في تحقيق التكامل بين الإدارات وتعزيز بيئة العمل التشاركية، مع الحاجة إلى زيادة إشراك الموظفين في القرارات الإدارية لتعزيز الانتماء المؤسسي والاستفادة من آرائهم في تطوير الأداء.

سؤال البحث الثاني: ما مستوى أداء فرق العمل في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني؟

جدول (4-4) المحور الثاني: أداء فرق العمل (18 فقرة)

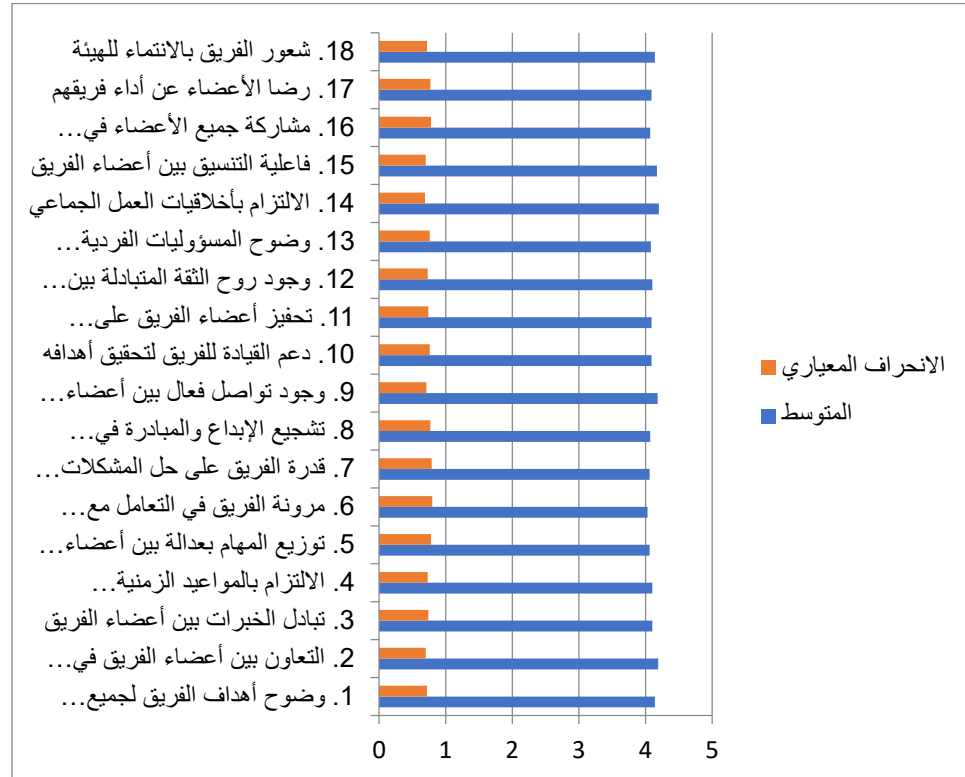
البند	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
1. وضوح أهداف الفريق لجميع الأعضاء	43%	38%	11%	5%	3%	4.14	0.72
2. التعاون بين أعضاء الفريق في إنجاز المهام	45%	37%	10%	6%	2%	4.19	0.7
3. تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق	41%	39%	12%	5%	3%	4.1	0.74
4. الالتزام بالمواعيد الزمنية المحددة للأعمال	42%	38%	11%	6%	3%	4.1	0.73
5. توزيع المهام بعدالة بين أعضاء الفريق	38%	41%	13%	5%	3%	4.06	0.78
6. مرونة الفريق في التعامل مع الظروف الطارئة	36%	43%	12%	6%	3%	4.03	0.8
7. قدرة الفريق على حل المشكلات بفاعلية	37%	42%	13%	6%	2%	4.06	0.79
8. تشجيع الإبداع والمبادرة في العمل الجماعي	39%	40%	12%	6%	3%	4.07	0.77
9. وجود تواصل فعال بين	44%	38%	10%	6%	2%	4.18	0.71

أعضاء الفريق							
10. دعم القيادة للفريق لتحقيق أهدافه	40%	39%	12%	6%	3%	4.09	0.76
11. تحفيز أعضاء الفريق على الأداء المتميز	42%	37%	11%	7%	3%	4.09	0.74
12. وجود روح الثقة المتبادلة بين الأعضاء	43%	36%	12%	6%	3%	4.1	0.73
13. وضوح المسؤوليات الفردية داخل الفريق	40%	39%	13%	5%	3%	4.08	0.76
14. الالتزام بأخلاقيات العمل الجماعي	46%	36%	10%	5%	3%	4.2	0.69
15. فاعلية التنسيق بين أعضاء الفريق	44%	37%	11%	5%	3%	4.17	0.7
16. مشاركة جميع الأعضاء في اتخاذ القرار	38%	42%	12%	5%	3%	4.07	0.78
17. رضا الأعضاء عن أداء فريقهم	40%	38%	13%	6%	3%	4.09	0.77
18. شعور الفريق بالانتماء للهيئة	43%	37%	11%	6%	3%	4.14	0.72

أما بالنسبة للمحور الثاني (أداء فرق العمل)، والذي اشتمل على (18) فقرة، فقد أظهرت النتائج أن أداء فرق العمل في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني يتميز بمستوى عالٍ من الكفاءة والتعاون، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.03) و(4.20)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى اتفاق غالبية أفراد العينة على فعالية فرق العمل.

أعلى متوسط ظهر في الفقرة رقم (14) «الالتزام بأخلاقيات العمل الجماعي» بمتوسط (4.20) وانحراف معياري (0.69)، حيث وافق (46%) من الأفراد بشدة و(36%) وافقوا، مما يعكس التزامًا أخلاقيًا ومهنيًا قويًا بين أعضاء الفرق. كما جاءت فقرة «التعاون بين أعضاء الفريق في إنجاز المهام» بمتوسط (4.19) و«فاعلية التنسيق بين أعضاء الفريق» بمتوسط (4.17)، وهو ما يؤكد أن بيئة العمل داخل الهيئة تقوم على روح التعاون والتكامل الوظيفي بين الأعضاء.

شكل (3-4) المتوسطات والانحرافات للمحور الثاني: أداء فرق العمل (18 فقرة)



وفيما يتعلق بالتواصل بين أعضاء الفريق، فقد أظهرت الفقرة رقم (9) «وجود تواصل فعال بين أعضاء الفريق» نسبة مرتفعة من الموافقة (44% موافق بشدة و38% موافق) بمتوسط (4.18)، وهو مؤشر على أن الاتصال الداخلي لا يقتصر على المستوى الإداري بل يمتد ليشكل عنصرًا جوهريًا في فعالية الفرق ذاتها.

أما أدنى متوسط فكان للفقرة رقم (6) «مرونة الفريق في التعامل مع الظروف الطارئة» بمتوسط (4.03) وانحراف معياري (0.80)، مما يشير إلى أن بعض الفرق قد تواجه صعوبات نسبية في التكيف السريع مع المتغيرات، وهو جانب يمكن تطويره عبر التدريب والتمكين الإداري.

ومن خلال ملاحظة الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (0.69) و(0.80)، يمكن القول إن آراء أفراد العينة كانت متقاربة نسبياً، مما يعكس استقراراً إدراكياً نحو أداء فرق العمل.

وبشكل عام، تؤكد النتائج أن فرق العمل في الهيئة تتسم بمستوى مرتفع من الأداء الجماعي، يقوم على وضوح الأهداف، الثقة المتبادلة، التعاون، والالتزام المهني، وهي مقومات أساسية لتحقيق الكفاءة المؤسسية والتميز في إنجاز المهام. ومع ذلك، يوصى بالتركيز على تعزيز المرونة التنظيمية والابتكار الجماعي لضمان استدامة هذا الأداء المتميز في مواجهة التحديات المستقبلية.

5.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الجدول (4-5): معامل الارتباط بيرسون بين فعالية التواصل الداخلي وأداء فرق العمل

المتغيران	معامل الارتباط (r)	قيمة (Sig.)	مستوى الدلالة	التفسير
فعالية التواصل الداخلي × أداء فرق العمل	0.781	0	$\alpha \leq 0.05$	علاقة طردية قوية ودالة إحصائية

يُظهر الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين فعالية التواصل الداخلي وأداء فرق العمل، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.781$) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهو أقل من (0.05). وهذا يعني أن

تحسن مستوى التواصل الداخلي يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء فرق العمل.

تؤكد هذه النتيجة أن بيئة الاتصال الواضحة والمنظمة تسهم بشكل كبير في تعزيز التعاون والالتزام والفاعلية

بين أعضاء الفرق داخل الهيئة.

الجدول (4-6): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر فعالية التواصل الداخلي على أداء فرق العمل

المصدر		معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (Std.) (Error)	قيمة (t)	قيمة (Sig.)	التفسير
الثابت (Constant)	1.245		0.132	9.43	0	دال إحصائياً
فعالية التواصل الداخلي	0.712		0.045	15.82	0	دال إحصائياً وموجب
معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	قيمة (Sig.)				
0.61	250.4	0				

تشير نتائج الانحدار الخطي البسيط إلى أن فعالية التواصل الداخلي تفسر ما نسبته (61%) من التغير

في أداء فرق العمل ($R^2 = 0.610$)، مما يدل على وجود أثر قوي ومباشر للتواصل الداخلي على الأداء.

كما أن قيمة ($F = 250.4$) دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$) ، ما يعني أن النموذج الإحصائي صالح

للتنبؤ بالعلاقة بين المتغيرين.

بعبارة أخرى، كلما زادت درجة فعالية التواصل الداخلي بوحدة واحدة، زاد أداء فرق العمل بمقدار (0.712) درجة في المتوسط.

الجدول (4-7): تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)

لقياس أثر أبعاد التواصل الداخلي (مثل وضوح المعلومات، قنوات الاتصال، استخدام التقنية، المشاركة في القرار) على أداء فرق العمل.

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t)	قيمة (Sig)	الأثر
وضوح الرسائل والمعلومات	0.254	0.062	4.1	0	دال
قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية	0.201	0.055	3.65	0.001	دال
استخدام التقنية في الاتصال	0.188	0.049	3.84	0	دال
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	0.142	0.047	3.02	0.003	دال
الثابت (Constant)	0.921	0.11	8.37	0	—
معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)			
0.693	187.6	0			

توضح النتائج أن جميع أبعاد التواصل الداخلي لها أثر إيجابي ودال إحصائيًا على أداء فرق العمل، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.693$) ، أي أن نحو (69.3%) من التغير في أداء فرق العمل يُعزى إلى أبعاد فعالية التواصل الداخلي مجتمعة.

وتُظهر النتائج أن وضوح الرسائل والمعلومات يمثل أقوى بعد مؤثر في الأداء، يليه قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية ثم استخدام التقنية، وأخيرًا مشاركة العاملين في اتخاذ القرار. هذا يشير إلى أن التواصل الداخلي لا يُسهم فقط في نقل المعلومات بل يُعدّ محفزًا مباشرًا على رفع كفاءة العمل الجماعي وتحقيق الانسجام بين الأفراد.

تُظهر نتائج اختبارات الفرضيات أن فعالية التواصل الداخلي في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني ترتبط ارتباطًا إيجابيًا قويًا بأداء فرق العمل، وتُعدّ مؤثرًا ذا دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وتؤكد نتائج الانحدار أن تحسين قنوات الاتصال الداخلية، وضوح الرسائل، واستخدام التقنيات الحديثة، ومشاركة العاملين في القرار، جميعها تُسهم بفعالية في تطوير أداء فرق العمل وتعزيز إنتاجيتها. وبالتالي، تُقبل الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تنص على وجود علاقة وأثر معنوي بين فعالية التواصل الداخلي وأداء فرق العمل.

الخاتمة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن فعالية التواصل الداخلي في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني تتميز بمستوى مرتفع يعكس إدراكًا إيجابيًا من قبل الموظفين تجاه نظم الاتصال الداخلي المعتمدة.

كما أظهرت النتائج أن أداء فرق العمل يسجل درجات عالية من الكفاءة والتعاون والتكامل، مما يدل على وجود بيئة عمل داعمة ومحفزة.

وأثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين فعالية التواصل الداخلي وتحسين أداء فرق العمل، حيث تبين أن فعالية الاتصال تسهم بنسبة كبيرة في تفسير التغير في مستوى الأداء، وهو ما يعكس أهمية بناء نظام اتصال مؤسسي فعال قائم على الشفافية والمشاركة.

وقد أظهرت نتائج الانحدار أن الأبعاد الفرعية للتواصل، مثل وضوح الرسائل، واستخدام التقنية، والمشاركة في اتخاذ القرار، تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في رفع كفاءة فرق العمل.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نجاح الهيئة في تطوير قنوات التواصل الداخلي يعزز الأداء الجماعي، ويدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5-1 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

رغم الجهود التي بُذلت في إعداد هذه الدراسة للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، فإنها لا تخلو من بعض الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج أو تطبيقها في بيئات تنظيمية أخرى.

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني في المملكة العربية السعودية، مما قد يجعل نتائجها محددة بإطار هذه المؤسسة ولا يمكن تعميمها على جميع القطاعات الحكومية أو الخاصة دون إجراء دراسات مماثلة.

2. **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة خلال عام 2025، وبالتالي فإن النتائج تعبر عن واقع فعالية التواصل الداخلي وأداء فرق العمل في تلك الفترة، وقد تتغير المؤشرات مستقبلاً نتيجة للتحوّل الإداري أو التطور التقني في أنظمة الاتصال.

3. **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على متغيرين أساسيين فقط، هما فعالية التواصل الداخلي وأداء فرق العمل، دون التطرق إلى متغيرات وسيطة أو معدّلة مثل القيادة أو الثقافة التنظيمية أو الرضا الوظيفي، والتي قد تؤثر بدورها على طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

4. **الحدود البشرية:** اقتصرت عينة الدراسة على (200) موظف من مختلف الإدارات، مما يوفر تمثيلاً جيداً للعينة ولكنه لا يشمل جميع العاملين في الهيئة.

أما الدراسات المستقبلية، فتقترح الباحثة ما يلي:

- إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات حكومية وخاصة أخرى للمقارنة بين أنماط الاتصال الداخلي المختلفة.
- توسيع نطاق البحث ليشمل أثر القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية كمتغيرات وسيطة بين التواصل الداخلي وأداء فرق العمل.

- استخدام مناهج نوعية أعمق مثل المقابلات المتعمقة ودراسة الحالة لفهم الجوانب الثقافية والسلوكية في الاتصال المؤسسي.
- دراسة أثر التحول الرقمي على فعالية الاتصال الداخلي وأثره على الأداء المؤسسي في ظل التطور التكنولوجي المتسارع.

5-2 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول قوة العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وتحسين أداء فرق العمل، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية للهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، وكذلك للمؤسسات المشابهة، على النحو الآتي:

1. تعزيز الشفافية في الاتصال الداخلي: من خلال نشر المعلومات بوضوح وسرعة ودقة، لضمان فهم موحد للأهداف والقرارات بين جميع الإدارات.
2. تفعيل قنوات الاتصال الإلكترونية الحديثة: مثل المنصات الداخلية والتطبيقات الذكية لتسهيل التفاعل الفوري بين الموظفين والإدارة.
3. تشجيع الاتصال التصاعدي (من أسفل إلى أعلى): عبر فتح قنوات تتيح للموظفين طرح آرائهم واقتراحاتهم وملاحظاتهم بشكل مباشر وسري إذا لزم الأمر.
4. تدريب القيادات الإدارية على مهارات التواصل: خاصة مهارات الإصغاء، وإدارة الحوار، وحل النزاعات، مما يساهم في تعزيز الثقة والولاء المؤسسي.

5. إقامة اجتماعات دورية فعّالة: تركز على التشارك في الرؤى وتقييم الأداء الجماعي، بدلاً من الاقتصار على التوجيهات الإدارية.

6. تحفيز فرق العمل المتميزة: من خلال برامج مكافآت واضحة تُربط بمستوى الأداء والإنجاز الجماعي.

7. إجراء تقييمات دورية لفعالية التواصل الداخلي: عبر استبانات أو مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لتحديد جوانب القصور والتحسين المستمر.

8. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والانتماء المؤسسي: عبر برامج تفاعلية وورش عمل تركز على بناء روح الفريق والتعاون المشترك.

5-3 الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن فعالية التواصل الداخلي تُعد من العوامل الجوهرية التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة فرق العمل داخل الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني. فقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ودلالة إحصائية بين التواصل الداخلي وأداء الفرق، مما يدل على أن تحسين قنوات الاتصال والممارسات الاتصالية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز التعاون بين الموظفين.

كما أظهرت الدراسة أن الاعتماد على الوسائل التقنية الحديثة، وتبني أساليب اتصال قائمة على المشاركة والشفافية، يسهمان بشكل واضح في رفع مستوى أداء فرق العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. وقد

أكدت النتائج أن وضوح الرسائل ودقة المعلومات وسرعة تدفقها بين المستويات الإدارية تُعدّ من أهم العوامل المؤثرة إيجابيًا في الأداء الجماعي.

ختامًا، تؤكد الدراسة أن بناء نظام تواصل داخلي فعّال ليس مجرد ضرورة إدارية، بل هو استثمار استراتيجي يضمن للهيئة التميز والاستدامة في الأداء. ومن ثم، فإن تعزيز التواصل المؤسسي الفعّال يُمثّل خطوة جوهرية نحو تحقيق رؤية المملكة 2030 في تطوير القطاع السياحي والارتقاء بجودة العمل المؤسسي في الهيئات الحكومية.

قائمة المراجع

1. علي علي أحمد مقيه د/جماع أحمد جماع. (2022). فاعلية البرامج الاتصالية للعلاقات العامة في تعزيز الوعي السياحي لدى المواطن اليمني. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(12)، 412-440.
2. بكر ياسين عمر المعاينة. (2023). دور إدارة العلاقات العامة في تعزيز عناصر التواصل بين البلدية والمجتمع المحلي 2023. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 805-817، 4(2) ،
3. محمد فتحي إدريس، حاتم، محمد خضر، عبد الفتاح، عبد الحميد الطنطاوي، رمضان & ... ، أمير. (2014). أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء. مجلة بحوث التربية النوعية. 1605-1631، 33(2014) ،
4. عبدالله، مروة محمد صالح جاد، القليني، فاطمة يوسف أحمد، العالم، صفوت محمد، و حسان، محمد محمد غالب. (2022). فعالية استراتيجيات الاتصال الداخلي في شركات بحوث التسويق. مجلة بحوث، مج2، ع3 ، 131 - 103.
5. طالب، دليلة، و وهيبة، حلومي. (2021). دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة: دراسة حالة ملبنة النجاح مغنية - تلمسان الجزائر. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، مج4، عدد خاص ، 185 - 167.
6. حسب الله، النوراني محمد الحسن البشير. (2023). استراتيجيات الاتصال الداخلي للعلاقات العامة عبر وسائل التواصل الاجتماعي أثناء أزمة كورونا: دراسة استكشافية تحليلية على صفحة جنرال موتورز على الفيس بوك. المجلة العربية للإعلام والاتصال، ع33 ، 250 - 219.

7. Pavlyuk, I. (2025). *The Relationship between Internal Communication and Team Performance in Event Management within the Hospitality Sector of Australia* (Doctoral dissertation, CQUniversity).
8. Mwaka, C. (2024). INFLUENCE OF COMMUNICATION FORMALITY ON PERFORMANCE OF DOMESTIC TOURISM IN ABERDARES NATIONAL PARK. *growth*, 11(11).
9. Tourish, D., & Tourish, B. (1996). Assessing staff–management relationships in local authority leisure facilities: the communication audit approach. *Managing Leisure*, 1(2), 91–104.
10. Sibeko, P. M. (2022). *Relationships among organisational culture, internal communication, and employee engagement in a government owned entity*. University of Johannesburg (South Africa).
11. Maiwada, A. A. (2024). Exploring Internal Communication and Employee Relations Management for Effective Staff Performance in Nigeria Customs Service. *Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management and Finance*, 4(4), 244–254.

12. Ayalew, Y., & Hailemariam, M. (2024). The implementation of public relations practices in the case of the Amhara region tourism and culture bureau. *Ethiopian Journal of Language, Culture and Communication*, 9(2), 231–251.
13. Qin, Y. S., & Men, L. R. (2023). Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic: The mediating role of employee organizational trust. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1197–1219.
14. Al-Tokhais, A. (2016). *The relationship between communication effectiveness and multicultural employees' job outcomes* (Master's thesis, Kent State University).
15. Saxena, G. (2005). Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26(2), 277–289.
16. Alomran, A. M., Ahmed, T. S. A., & Kassem, A. M. (2024). Impact of organizational trust on organizational commitment: the moderating effect of national identity. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2309712.

17. Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International journal of contemporary hospitality management*, 26(5), 727–750.

الملاحق

ملحق (أ): استبيان الدراسة

تعليمات للمشارك: يرجى قراءة كل بند بعناية، ثم وضع علامة (✓) في الخانة التي تعكس مدى موافقتك على العبارة وفق مقياس ليكرت التالي:

= 1 أعارض بشدة | 2 = أعارض | 3 = محايد | 4 = أوافق | 5 = أوافق بشدة

أولاً: معلومات عامة عن المشارك

المتغير	الفئة	
الجنس	ذكر ☐ أنثى ☐	
العمر	أقل من 30 سنة ☐ 30 < 40 ☐ 40 < 50 ☐ 50 فأكثر ☐	
المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى ☐	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐	

ثانياً: فعالية التواصل الداخلي

البند	1	2	3	4	5
1. وضوح الرسائل والمعلومات بين الإدارات	☐	☐	☐	☐	☐
2. سرعة تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية	☐	☐	☐	☐	☐
3. توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية فعالة	☐	☐	☐	☐	☐
4. دقة نقل المعلومات من الإدارة العليا إلى	☐	☐	☐	☐	☐

الأقسام					
5. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم	☐	☐	☐	☐	☐
6. حرص الإدارة العليا على التواصل المستمر مع الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
7. استخدام الوسائل التقنية في التواصل الداخلي	☐	☐	☐	☐	☐
8. فعالية الاجتماعات الدورية في تبادل المعلومات	☐	☐	☐	☐	☐
9. تشجيع الإدارة للاتصال بين المستويات المختلفة	☐	☐	☐	☐	☐
10. سهولة الوصول إلى المعلومات الإدارية	☐	☐	☐	☐	☐
11. وجود ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة	☐	☐	☐	☐	☐
12. وضوح الأدوار والمسؤوليات في الاتصال	☐	☐	☐	☐	☐
13. استجابة الإدارة السريعة لاستفسارات العاملين	☐	☐	☐	☐	☐
14. مدى رضا العاملين عن التواصل الإداري	☐	☐	☐	☐	☐
15. العدالة في توزيع المعلومات بين الأقسام	☐	☐	☐	☐	☐
16. وضوح قنوات الاتصال الرسمية	☐	☐	☐	☐	☐
17. فاعلية البريد الإلكتروني الداخلي في إيصال المعلومات	☐	☐	☐	☐	☐
18. تشجيع الموظفين على تبادل الآراء والمقترحات	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	19. انسجام الرسائل الداخلية مع أهداف الهيئة
☐	☐	☐	☐	☐	20. رضا العاملين العام عن التواصل في الهيئة

ثالثاً: أداء فرق العمل

البند	1	2	3	4	5
1. وضوح أهداف الفريق لجميع الأعضاء	☐	☐	☐	☐	☐
2. التعاون بين أعضاء الفريق في إنجاز المهام	☐	☐	☐	☐	☐
3. تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق	☐	☐	☐	☐	☐
4. الالتزام بالمواعيد الزمنية المحددة للأعمال	☐	☐	☐	☐	☐
5. توزيع المهام بعدالة بين أعضاء الفريق	☐	☐	☐	☐	☐
6. مرونة الفريق في التعامل مع الظروف الطارئة	☐	☐	☐	☐	☐
7. قدرة الفريق على حل المشكلات بفاعلية	☐	☐	☐	☐	☐
8. تشجيع الإبداع والمبادرة في العمل الجماعي	☐	☐	☐	☐	☐
9. وجود تواصل فعال بين أعضاء الفريق	☐	☐	☐	☐	☐
10. دعم القيادة للفريق لتحقيق	☐	☐	☐	☐	☐

أهدافه					
11. تحفيز أعضاء الفريق على الأداء المتميز	☐	☐	☐	☐	☐
12. وجود روح الثقة المتبادلة بين الأعضاء	☐	☐	☐	☐	☐
13. وضوح المسؤوليات الفردية داخل الفريق	☐	☐	☐	☐	☐
14. الالتزام بأخلاقيات العمل الجماعي	☐	☐	☐	☐	☐
15. فاعلية التنسيق بين أعضاء الفريق	☐	☐	☐	☐	☐
16. مشاركة جميع الأعضاء في اتخاذ القرار	☐	☐	☐	☐	☐
17. رضا الأعضاء عن أداء فريقهم	☐	☐	☐	☐	☐
18. شعور الفريق بالانتماء للهيئة	☐	☐	☐	☐	☐