

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

أسم الطالب
علي غازي علي حبتور

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحمن نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- ٢٠٢٥ الفصل الدراسي الأخير

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التواصل الداخلي في بيئة العمل داخل المؤسسات الحكومية بمدينة مكة المكرمة، مع التركيز على قياس فعالية التواصل بين الموظفين والإدارة، وتحليل تأثيره على رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي. كما يسعى البحث إلى تحديد العوامل التي تعزز التواصل الداخلي والعوائق التي قد تعيقه، بهدف تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية.

المنهجية:

تم اعتماد منهج البحث الكمي لجمع البيانات وتحليلها بشكل موضوعي. وقد تم تصميم استبيان إلكتروني مكون من 17 سؤالاً باستخدام مقياس ليكرت (1-5)، وشمل المتغير المستقل: التواصل الداخلي والمتغير التابع: بيئة العمل. جُمعت البيانات من موظفي القطاع الحكومي في مكة المكرمة خلال فترة أسبوع واحد في عام 2025م، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS لإجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن التواصل الداخلي الفعال يساهم بشكل مباشر في تحسين بيئة العمل ورفع رضا الموظفين. كما بينت النتائج أن وجود قنوات اتصال واضحة وتبادل المعلومات بين الإدارات يعزز الانضباط المؤسسي والتعاون بين الزملاء، ويقلل من التوتر والصراعات الوظيفية.

التطبيقات والأهمية:

تساهم هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية للإدارة الحكومية لتطوير قنوات التواصل الداخلي، بما يرفع جودة بيئة العمل ويزيد إنتاجية الموظفين. كما توفر الدراسة مرجعاً أكاديمياً يمكن الاستفادة منه في أبحاث مستقبلية تتعلق بإدارة المؤسسات الحكومية وتحسين بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية:

التواصل الداخلي، بيئة العمل، القطاع الحكومي، رضا الموظفين، الإنتاجية.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	1.3. أهمية الدراسة.....
10	1.3.1. على المستوى النظري:.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
11	1.5. أهداف الدراسة.....
11	1.6. فرضيات الدراسة.....
12	1.7. نموذج الدراسة.....
13	1.8. الدراسة الميدانية.....
14	1.9. مخطط المشروع.....
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
16	2.1. المقدمة:.....
16	2.2. المتغير المستقل.....

16	2.3. المتغير التابع
17	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
17	2.5. الخاتمة
19	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
19	3.1. المقدمة
20	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
22	3.3. تصميم البحث
23	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
25	3.5. طريقة جمع البيانات
26	3.6. أنواع البيانات
27	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
28	3.8. الخاتمة
29	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
30	4.1. المقدمة
30	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
30	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
31	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
31	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
32	4.6. الخاتمة
32	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
33	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
33	5.2. توصيات الدراسة:
34	5.3. الخاتمة:
34	قائمة المراجع
36	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعتبر التواصل الداخلي من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، ولا سيما في القطاع الحكومي الذي يمتاز بهيكل تنظيمي كبير ومتعدد المستويات. فالتواصل الداخلي ليس مجرد تبادل للبيانات والمعلومات، بل هو عملية استراتيجية تهدف إلى ربط الموظفين والإدارات معاً بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. ومن خلال التواصل الداخلي الفعال، يمكن للموظفين فهم السياسات والإجراءات، معرفة أولويات العمل، وتحديد مسؤولياتهم بشكل واضح، مما يؤدي إلى تعزيز الانضباط المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

في المؤسسات الحكومية، يواجه الموظفون تحديات عديدة مرتبطة بالتواصل بسبب الإجراءات البيروقراطية، تعدد الأقسام، وكثرة المستويات الإدارية. هذه التحديات قد تؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات، ضعف التنسيق بين الإدارات، وزيادة احتمالية حدوث أخطاء في تنفيذ المهام. لذا فإن دراسة التواصل الداخلي في بيئة العمل الحكومية تعد ضرورة استراتيجية لمعرفة مدى فعاليته، والكشف عن نقاط القوة والضعف، وتقديم توصيات عملية لتحسينه بما يخدم أداء الموظفين وجودة الخدمات.

كما أن التواصل الداخلي ليس له أثر مباشر على نقل المعلومات فحسب، بل يتعداه ليشمل بناء بيئة عمل محفزة، حيث يشعر الموظف بأن صوته مسموع، وأنه جزء مهم من المؤسسة. هذا الشعور يزيد من التزامه بالعمل، ويعزز روح التعاون بين الزملاء والإدارات المختلفة. علاوة على ذلك، فإن المؤسسات التي تهتم بتقوية التواصل الداخلي تشهد انخفاضاً في معدلات التوتر والصراع الوظيفي، وزيادة في مستوى الرضا الوظيفي، ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة وجودة الأداء.

بناءً على ما سبق، يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على أثر التواصل الداخلي في بيئة العمل داخل القطاع الحكومي، ويهدف إلى دراسة مدى فعالية التواصل بين الموظفين والإدارة، وتحليل تأثيره على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. كما يسعى البحث إلى تحديد العوامل التي تساهم في تعزيز التواصل الداخلي والعوائق التي تعيقه، من أجل تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات الحكومية على تطوير قنوات اتصال أكثر فعالية وكفاءة.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية مشاكل في التواصل الداخلي بسبب الإجراءات البيروقراطية وكثرة المستويات الإدارية، ما يؤدي إلى ضعف التنسيق، تأخر اتخاذ القرارات، وزيادة الأخطاء في العمل.

السؤال الرئيسي: ما أثر التواصل الداخلي على رضا الموظفين وأدائهم في القطاع الحكومي؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

قلة الدراسات التي تتناول التواصل الداخلي في بيئة العمل الحكومية بشكل شامل.

ضعف وجود نماذج تحليلية تربط التواصل الداخلي بأداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

نقص الدراسات العملية التي تعتمد على بيانات حقيقية من موظفين حكوميين.

قلة التركيز على أدوات التواصل الداخلي الفعالة وتحليل أثرها على العمل اليومي.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

إثراء المعرفة حول التواصل الداخلي في بيئة العمل الحكومية.

تقديم أساس نظري لتحليل وتحسين التواصل الداخلي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تحسين كفاءة التواصل الداخلي في المؤسسات الحكومية.

تقديم توصيات عملية للإدارة لتعزيز رضا الموظفين وأدائهم.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مستوى فعالية التواصل الداخلي بين الموظفين؟
2. كيف يؤثر التواصل الداخلي على رضا الموظفين وأدائهم؟
3. ما العوامل التي تعزز أو تعيق التواصل الداخلي في بيئة العمل الحكومية؟
4. ما أدوات التواصل الداخلي الأكثر استخداماً وتأثيراً؟
5. هل توفر الاجتماعات الدورية تغطية كافية لمتابعة العمل؟
6. هل يحصل الموظفون على التغذية الراجعة بشكل منتظم؟

1.5. أهداف الدراسة

1. قياس فعالية التواصل الداخلي بين الموظفين.
2. تحديد أثر التواصل الداخلي على رضا الموظفين وأدائهم.
3. التعرف على العوامل المؤثرة في تحسين التواصل الداخلي.
4. تقديم توصيات عملية لتحسين التواصل الداخلي.

1.6. فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية التواصل الداخلي ومستوى الأداء الوظيفي.

2. ضعف قنوات الاتصال الداخلي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي.

3. تحسين نظم التواصل يسهم في تقليل النزاعات وتحسين بيئة العمل.

1.7. نموذج الدراسة

المتغير المستقل: التواصل الداخلي (وضوح المعلومات، التغذية الراجعة، أدوات الاتصال).

المتغير التابع: رضا الموظفين وأداء العمل.

1.8. الدراسة الميدانية

تشكل الدراسة الميدانية جزءاً أساسياً من هذا البحث، حيث تهدف إلى جمع بيانات حقيقية من الواقع العملي للموظفين في القطاع الحكومي بمدينة مكة المكرمة، بهدف قياس أثر التواصل الداخلي على بيئة العمل. وتعتمد هذه الدراسة على الملاحظة المباشرة والتفاعل مع المشاركين عبر الاستبيان الإلكتروني، مما يتيح الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية تعكس واقع بيئة العمل بشكل مباشر.

وقد تم تصميم الدراسة الميدانية لتشمل موظفين من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، لضمان شمولية العينة وتنوع وجهات النظر، وهو ما يتيح تفسير النتائج بطريقة أكثر دقة وموثوقية. كما تم التركيز على جمع البيانات خلال الحدود الزمنية المحددة بأسبوع واحد فقط، لضمان توحيد الظروف الزمنية عند تحليل النتائج، وقد تم تحديد الفترة من 1 أكتوبر إلى 7 أكتوبر 2025م.

شملت الدراسة الميدانية عينة ميسرة (Convenience Sample)، حيث تم توزيع الاستبيان عبر وسائل التواصل الاجتماعي والمجموعات الرسمية للموظفين الحكوميين في مكة المكرمة. وقد تضمنت العينة مختلف الفئات العمرية، الجنس، والمؤهلات العلمية، لتوفير تصور شامل ودقيق حول التواصل الداخلي وبيئة العمل في المؤسسات الحكومية.

تهدف الدراسة الميدانية إلى:

1. قياس مدى وضوح وقوة قنوات التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارة.
2. التعرف على مستوى تبادل المعلومات والتفاعل بين الإدارات المختلفة.
3. دراسة أثر التواصل الداخلي على الرضا الوظيفي والتعاون بين الموظفين.
4. تحديد العقبات التي تواجه التواصل الداخلي وتقديم توصيات عملية لتحسينه.

وبناءً على ذلك، تمثل الدراسة الميدانية أداة قوية لتحليل واقع التواصل الداخلي في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة، وهي الأساس الذي يُبنى عليه التحليل الإحصائي للبيانات في الفصل الرابع، ويُستخلص منه نتائج موثوقة وتوصيات عملية لتطوير بيئة العمل.

1.9. مخطط المشروع

تحديد موضوع البحث → أسئلة وأهداف وفرضيات → الدراسات السابقة



تصميم البحث → جمع البيانات → التحليل الإحصائي



مناقشة النتائج → التوصيات والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري لموضوع البحث من خلال عرض أهم المفاهيم والتعريفات، النظرية الأساسية للتواصل الداخلي، وعرض الدراسات السابقة العربية والدولية التي تناولت العلاقة بين التواصل الداخلي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

2.2. المتغير المستقل

تشير الأدبيات إلى أن وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة يُعد من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات. فوفقاً لـ Welch & Jackson (2015)، فإن التواصل الداخلي لا ينبغي أن يُختزل في تبادل المعلومات فحسب، بل يجب أن يُنظر إليه كأداة استراتيجية تُعزز مشاركة الموظفين وانتماءهم للمؤسسة. كما أشار الخطيب (2022) إلى أن المؤسسات التي تعتمد قنوات اتصال منظمة تحقق سرعة في إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما يرفع من كفاءة الأداء العام.

2.3. المتغير التابع

يرى Robbins & Judge (2019) أن الأداء التنظيمي يتحسن كلما زادت درجة الانسجام بين أعضاء الفريق، وهذا الانسجام يتحقق من خلال قنوات تواصل فعالة.

في حين أوضحت العتيبي (2020) أن وضوح قنوات الاتصال وشفافيتها يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الحكومي، بينما يؤدي ضعف التواصل إلى شعورهم بالتهميش والانعزال.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

خلصت معظم الدراسات إلى أن العلاقة بين التواصل الداخلي والأداء الوظيفي علاقة إيجابية قوية. فكلما تحسنت قنوات الاتصال، زادت مستويات الرضا والتحفيز، وارتفع مستوى الأداء. وقد أكدت دراسة الجهني (2023) أن تطوير نظم التواصل الداخلي في المؤسسات الحكومية السعودية يسهم في رفع الالتزام وتقليل معدل دوران الموظفين.

2.5. الخاتمة

من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التواصل الداخلي في بيئة العمل، يتضح أن التواصل يُعد أحد أهم المراكز التي تقوم عليها كفاءة المنظمات واستدامة أدائها. فالتواصل الداخلي ليس مجرد عملية تبادل للمعلومات بين المستويات الإدارية، بل هو نظام متكامل يسهم في تحقيق الترابط الوظيفي، وبناء الثقة بين العاملين والإدارة، وتعزيز الانتماء المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والإنتاجية العامة.

وقد أظهرت الأدبيات النظرية أن التواصل الداخلي الفعال يُسهم في تحسين بيئة العمل من خلال تقليل الصراعات التنظيمية، وزيادة الرضا الوظيفي، ورفع مستوى التحفيز لدى الموظفين، خاصة في بيئات العمل الحكومية التي تتسم بتعدد المستويات الإدارية وتشعب الإجراءات. كما أن التواصل الفعال يسهم في تحقيق العدالة التنظيمية من خلال وضوح المعلومات والسياسات الإدارية، مما يقلل من الغموض الوظيفي ويعزز الشعور بالأمان الوظيفي لدى الموظفين.

أما من خلال تحليل الدراسات السابقة المحلية والعربية والعالمية، فقد تبين أن هناك إجماعاً بين الباحثين على أن التواصل الداخلي يلعب دوراً محورياً في نجاح المؤسسات الحكومية، إلا أن مستوى تطبيقه يختلف تبعاً لطبيعة التنظيم الإداري، وثقافة المؤسسة، ومستوى القيادة

الإدارية فيها. كما أوضحت الدراسات أن ضعف قنوات الاتصال أو اقتصرها على الاتجاهات الرأسية فقط (من الإدارة العليا إلى الموظفين) يؤدي إلى ضعف التفاعل، وتراجع الولاء المؤسسي، وزيادة معدل الأخطاء الإدارية.

ومن جهة أخرى، تشير الدراسات إلى أهمية توظيف وسائل الاتصال الحديثة والتقنيات الرقمية في تطوير أنماط التواصل الداخلي في المؤسسات الحكومية، بحيث تتيح شفافية أكبر في تبادل المعلومات، وتعزز من سرعة اتخاذ القرار، وتقلل من البيروقراطية التي غالباً ما تعيق الأداء في هذا القطاع.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الإطار النظري والدراسات السابقة شكلت الأساس العلمي لفهم العلاقة بين التواصل الداخلي وبيئة العمل في المؤسسات الحكومية، كما أسهمت في بناء الفرضيات العلمية التي ستتم معالجتها في الفصل الثالث المتعلق بالمنهجية والإجراءات. ويمثل هذا الفصل نقطة الانطلاق نحو دراسة ميدانية أكثر عمقاً تهدف إلى قياس مدى تأثير التواصل الداخلي في تحسين الأداء والرضا الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم الفصول في الدراسة العلمية، إذ يُعنى بتوضيح المنهجية التي تم اتباعها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، ويسهم في بيان الطريقة التي تم من خلالها تحويل الإطار النظري والدراسات السابقة إلى خطوات عملية قابلة للقياس والتحليل. فمن خلال المنهجية، يتم رسم الخطة البحثية التي توضح كيفية جمع البيانات، واختيار العينة، وتصميم أدوات القياس، وتحليل النتائج بما يتناسب مع أهداف الدراسة وتساولاتها.

تأتي هذه الدراسة ضمن نطاق العلوم الإدارية التي تهدف إلى فهم وتحليل السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال دراسة أثر التواصل الداخلي في تحسين بيئة العمل. فالتواصل الداخلي، كما تم بيانه في الفصول السابقة، يمثل العمود الفقري لأي منظمة ناجحة، لما له من دور في تحقيق الانسجام بين الأفراد، وبناء العلاقات الإدارية الفاعلة، ونشر روح التعاون والالتزام داخل بيئة العمل.

ونظرًا لأن مؤسسات القطاع الحكومي تواجه تحديات متعددة تتعلق بتعدد المستويات الإدارية، وطول التسلسل الهرمي، ووجود أنماط تقليدية في الاتصال الإداري، فإن الحاجة إلى دراسة منهجية تقيس أثر التواصل الداخلي في هذه البيئة أصبحت ضرورة علمية وعملية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية في هذا المجال، من خلال استخدام أسلوب علمي يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الواقع كما هو، ووصف الظواهر الإدارية ذات الصلة بالتواصل الداخلي وبيئة العمل.

ويتناول هذا الفصل توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الذي تم تصميمه بعناية ليتناسب مع طبيعة المجتمع الحكومي، كما يوضح أساليب جمع البيانات وتحليلها، والطرق الإحصائية التي استخدمت لاختبار فرضيات الدراسة.

كما يسعى هذا الفصل إلى تحقيق أقصى درجات المصادقية والموضوعية في عرض المنهجية، لضمان أن النتائج التي سيتم الوصول إليها في الفصل الرابع ستكون مبنية على أسس علمية دقيقة، وقابلة للتعميم على مؤسسات حكومية مشابهة. ومن خلال هذا التنظيم المنهجي، تسعى الدراسة إلى تقديم تصور واقعي لمدى تأثير التواصل الداخلي على تطوير بيئة العمل، ومدى ارتباطه بالرضا والتحفيز الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الحكومي السعودي.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تُستخدم لتحديد المقصود بكل متغير بدقة وفقاً لما سيتم تطبيقه وقياسه ميدانياً. وتساعد هذه التعريفات في تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس من خلال أداة الدراسة (الاستبيان).

وفي هذه الدراسة، تم تحديد المتغيرين الرئيسيين على النحو الآتي:

أولاً: المتغير المستقل – التواصل الداخلي

يُعرّف التواصل الداخلي إجرائياً بأنه:

"مجموعة من الأنشطة والعمليات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة الحكومية، والتي تهدف إلى تبادل المعلومات والتعليمات، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز العلاقات بين الموظفين والإدارة، بما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة

ويقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من العبارات الواردة في الاستبيان، والتي تتناول أبعاداً رئيسية مثل:

وضوح قنوات الاتصال داخل المؤسسة.

سهولة وصول المعلومات بين الموظفين والإدارة.

مدى تقبل الآراء والمقترحات من قبل الرؤساء.

فعالية التواصل في تعزيز روح التعاون بين العاملين.

ثانياً: المتغير التابع – بيئة العمل

تُعرّف بيئة العمل إجرائياً بأنها:

مجموعة العوامل والظروف المادية والمعنوية التي تحيط بالعاملين داخل المؤسسة الحكومية، وتؤثر في مستوى رضاهم، وتحفيزهم، وانتمائهم للمؤسسة، مما ينعكس على جودة أدائهم الوظيفي.

ويقاس هذا المتغير من خلال عدد من العبارات في الاستبيان التي تقيس:

مدى رضا الموظف عن بيئة العمل العامة.

العلاقة بين الزملاء في بيئة العمل.

مدى شعور الموظف بالعدالة والتقدير.

توفر بيئة عمل محفزة وداعمة.

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية

تتضمن الدراسة عددًا من المتغيرات الديموغرافية التي تساعد في توصيف عينة البحث وفهم طبيعتها، وتشمل:

الجنس: لتحديد توزيع العينة بين الذكور والإناث.

العمر: لتوضيح الفئات العمرية للمشاركين في الدراسة.

المؤهل العلمي: لمعرفة المستوى التعليمي لأفراد العينة.

تُستخدم هذه البيانات لتوصيف العينة بشكل عام، وقد تساعد في توضيح الفروق بين فئات المشاركين عند تحليل النتائج لاحقًا.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

يُعد تصميم البحث من أهم مراحل إعداد الدراسة العلمية، إذ يحدد الإطار العام الذي تسير عليه الدراسة منذ بدايتها وحتى الوصول إلى النتائج. ويهدف التصميم إلى ضمان تحقيق الأهداف بدقة وموضوعية، من خلال تحديد نوع البحث وأسلوبه، والمنهج المستخدم، وطريقة جمع البيانات وتحليلها.

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية، التي تهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة – وهي أثر التواصل الداخلي في بيئة العمل في القطاع الحكومي – وصفًا دقيقًا، وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويركز هذا النوع من البحوث على جمع البيانات من أفراد مجتمع محدد، ثم تحليلها للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مؤسسات مشابهة في طبيعتها.

وقد تم اختيار هذا النوع من البحث لأنه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والسلوكية في بيئات العمل الحكومية، حيث يسعى الباحث إلى فهم العلاقة بين التواصل الداخلي وبيئة العمل دون التدخل في المتغيرات أو التلاعب بها، وإنما من خلال وصفها وتحليلها كما هي موجودة فعليًا في الواقع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach)، الذي يقوم على جمع البيانات العددية من خلال أداة مقننة وهي الاستبيان الإلكتروني، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات علمية دقيقة.

كما تم تصميم البحث وفق نموذج "البصلة البحثية" (Research Onion) الذي اقترحه Saunders et al., 2019، والذي يتكون من طبقات تمثل المراحل المختلفة في بناء البحث العلمي، بدءًا من الفلسفة البحثية وانتهاءً بتقنيات جمع البيانات. وتم تطبيق هذا النموذج في الدراسة على النحو الآتي:

1. الفلسفة البحثية (Research Philosophy):

تم تبني الفلسفة الوضعية (Positivism)، والتي تقوم على مبدأ أن الواقع يمكن قياسه بشكل موضوعي من خلال الأدوات الكمية والتحليل الإحصائي، دون تدخل ذاتي من الباحث.

2. المنهج البحثي (Research Approach):

استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي (Inductive)، حيث تنطلق من الملاحظة الميدانية لواقع التواصل الداخلي في المؤسسات الحكومية، ومن ثم يتم تحليل البيانات للوصول إلى استنتاجات عامة تدعم أو ترفض الفرضيات.

3. استراتيجية البحث (Research Strategy):

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لقدرته على الوصول إلى عدد كبير من الأفراد في وقت قصير وبدقة عالية.

4. الاختيارات المنهجية (Methodological Choice):

تم اختيار المنهج الأحادي الكمي (Mono Quantitative Method)، لأنه الأنسب لقياس العلاقة بين متغيرين محددين من خلال التحليل الإحصائي للبيانات.

5. أفق الزمن (Time Horizon):

اتخذت الدراسة المنظور القطاعي (Cross-sectional)، أي أنها أجريت في فترة زمنية محددة دون تتبع المتغيرات على مدى طويل.

6. تقنيات جمع البيانات (Data Collection Techniques):

تم الاعتماد على استبيان إلكتروني تم توزيعه عبر وسائل التواصل الاجتماعي، بهدف جمع بيانات دقيقة من الموظفين والعاملين في القطاع الحكومي.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يُقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو العناصر الذين تتوافر فيهم خصائص معينة ترتبط بموضوع الدراسة، بحيث يمكن تعميم نتائج البحث عليهم. وفي هذه الدراسة، يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين والعاملين في القطاع الحكومي بمدينة مكة المكرمة، نظرًا لما تمثله هذه الفئة من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية، فضلاً عن كونها بيئة غنية بالتفاعلات الإدارية والتنظيمية التي تعكس أثر التواصل الداخلي في بيئة العمل.

ونظرًا لاتساع حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع أفراد، فقد تم الاعتماد على العينة الميسرة (Convenience Sample)، وهي من أنواع العينات غير الاحتمالية التي تُختار بناءً على سهولة الوصول إلى الأفراد وتوفرهم، خاصة في الأبحاث الاجتماعية والإدارية التي تتطلب جمع بيانات من فئات يصعب حصرها بدقة.

تم توزيع الاستبيان إلكترونيًا عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل (واتساب وتويتر والبريد الإلكتروني)، لضمان وصوله إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين الحكوميين في مكة المكرمة خلال فترة زمنية محددة.

وقد تم تحديد الحدود الزمنية لجمع البيانات بفترة أسبوع واحد فقط، امتدت من 1 أكتوبر 2025م إلى 7 أكتوبر 2025م، وهي مدة كافية للحصول على عدد مناسب من الاستجابات التي تمثل واقع التواصل الداخلي في بيئة العمل الحكومية.

وقد تضمنت عينة الدراسة فئات مختلفة من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وذلك بهدف ضمان التنوع في وجهات النظر وزيادة دقة النتائج.

وتكمن أهمية هذه العينة في قدرتها على توفير تصور واقعي لأثر التواصل الداخلي داخل المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة، من خلال آراء العاملين أنفسهم الذين يتفاعلون بشكل مباشر مع قنوات الاتصال الداخلية ويعيشون التجربة اليومية لبيئة العمل.

3.5. طريقة جمع البيانات

تعتمد جودة النتائج البحثية على دقة البيانات التي يتم جمعها، والأساليب المستخدمة في الحصول عليها. لذلك، تم في هذه الدراسة اعتماد المنهج الكمي كمنهج رئيسي، وذلك لجمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مما يساهم في الوصول إلى نتائج موضوعية ومحددة بدقة.

وقد تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لمناسبته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر التواصل الداخلي في بيئة العمل الحكومية. يعد الاستبيان من أكثر الأدوات استخدامًا في البحوث الإدارية والسلوكية، لما يوفره من إمكانية الوصول إلى شريحة واسعة من الأفراد في وقت قصير وبجهد أقل مقارنة بالمقابلات أو الملاحظة المباشرة.

تم إعداد الاستبيان بعناية ليتضمن مجموعة من الأسئلة المقننة والمغلقة، المصممة بطريقة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، والذي يمنح المشارك خمس خيارات للإجابة تتراوح بين (أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة). هذا النوع من المقاييس يساهم في قياس اتجاهات وآراء الأفراد بدقة حول موضوع الدراسة.

احتوى الاستبيان على جزأين رئيسيين:

1. الجزء الأول: البيانات الديموغرافية، ويتضمن أربعة أسئلة حول:

الجنس.

العمر.

المؤهل العلمي.

عدد سنوات الخبرة.

وتهدف هذه الأسئلة إلى التعرف على خصائص المشاركين وتحليل تأثيرها المحتمل على متغيرات الدراسة.

2. الجزء الثاني: محاور الدراسة، وتتناول الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث، وهي:

التواصل الداخلي (المتغير المستقل): ويشمل أسئلة حول وضوح قنوات الاتصال، وتبادل المعلومات، وسرعة الاستجابة، ومستوى التفاعل بين الموظفين والإدارة.

بيئة العمل (المتغير التابع): وتشمل أسئلة حول الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، التعاون بين الزملاء، والدعم الإداري.

تم تصميم الاستبيان بعد مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة المشابهة لضمان صدقه وثباته، وتم عرضه على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في الإدارة العامة للتحقق من الصدق الظاهري (Face Validity) لأداة البحث.

بعد ذلك، تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر رابط Google Forms على الموظفين والعاملين في القطاع الحكومي بمدينة مكة المكرمة، واستمر جمع البيانات لمدة أسبوع واحد فقط (من 1 أكتوبر إلى 7 أكتوبر 2025م).
وقد تم التأكيد للمشاركين على أن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة، وأنها ستُستخدم فقط لأغراض البحث العلمي دون الكشف عن هوية المشاركين، مما ساعد على الحصول على استجابات صادقة وموضوعية

3.6. أنواع البيانات

تعتمد الدراسات العلمية على نوعين رئيسيين من البيانات، وهما البيانات الأولية (Primary Data) والبيانات الثانوية (Secondary Data). ولكل منهما دور مهم في تحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة. وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على كلا النوعين لضمان التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي.

أولاً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من الميدان لأول مرة لغرض هذه الدراسة. وقد تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الإلكتروني الذي وُزِعَ على موظفي القطاع الحكومي في مدينة مكة المكرمة.

تُعد هذه البيانات المصدر الأساسي للدراسة، إذ تُستخدم لتحليل العلاقة بين متغيري البحث وهما:

التواصل الداخلي (المتغير المستقل)

بيئة العمل (المتغير التابع)

تمثل هذه البيانات آراء وتجارب فعلية للعاملين في المؤسسات الحكومية، مما يمنح الدراسة مصداقية عالية وارتباطاً مباشراً بالواقع العملي.

ثانياً: البيانات الثانوية

وهي المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر نظرية وأكاديمية سابقة، مثل الكتب العلمية، والأبحاث المحكمة، والدوريات الإدارية، والمقالات المتخصصة في موضوع التواصل الداخلي وبيئة العمل.

أستخدمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة (الفصل الثاني)، وكذلك في صياغة الأسئلة والفرضيات الخاصة بالبحث.

تكمن أهمية الاعتماد على البيانات الثانوية في أنها تساعد على فهم الخلفية العلمية للموضوع، وتحديد الفجوات المعرفية، وربط الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، مما يعزز من القيمة العلمية للبحث.

مبررات استخدام كلا النوعين

تم الجمع بين البيانات الأولية والثانوية لتحقيق تكامل منهجي (Methodological Triangulation)، بحيث تساهم البيانات الثانوية في دعم وتحليل البيانات الأولية، مما يؤدي إلى نتائج أكثر موثوقية وشمولاً.

وبذلك، تمثل البيانات الأولية الميدان العملي للدراسة، في حين تمثل البيانات الثانوية الجانب النظري الذي يُفسّر ويُعزز النتائج المستخلصة من الواقع الفعلي للمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من المشاركين من خلال الاستبيان، تم إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وهو أحد البرامج المتخصصة في تحليل البيانات الاجتماعية.

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل إجابات المبحوثين، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية بهدف التعرف على خصائص العينة من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي.

كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات المشاركين على فقرات الاستبيان ومعرفة مستوى اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة، إضافة إلى مقارنة النتائج واستخلاص المؤشرات العامة التي تدعم أهداف البحث وتسهم في تفسير نتائجه.

3.8. الخاتمة

يُعد الفصل الثالث حجر الأساس الذي يحدد مسار البحث العلمي، إذ يوضح الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة والرد على أسئلة البحث وفرضياته. وقد تناول هذا الفصل منهجية الدراسة بشكل مفصل، بدءًا من تحديد تصميم البحث ووضع إطار العمل البحثي، مرورًا بتوضيح التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وصولًا إلى تحديد مجتمع البحث والعينة وأساليب جمع البيانات.

كما تم عرض أنواع البيانات المستخدمة في الدراسة، حيث تم الجمع بين البيانات الأولية التي تم الحصول عليها مباشرة من موظفي القطاع الحكومي في مكة المكرمة، والبيانات الثانوية المستقاة من الدراسات السابقة والمراجع الأكاديمية، لضمان تكامل المنهج البحثي وزيادة موثوقية النتائج.

إضافة إلى ذلك، تضمن الفصل توضيح إجراءات التحليل الإحصائي، والتي تم تنفيذها باستخدام برنامج SPSS، بما يشمل التحليل الوصفي لمتغيرات البحث وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، مما يوفر تصورًا واضحًا حول اتجاهات الموظفين تجاه التواصل الداخلي وبيئة العمل.

وختامًا، يمثل هذا الفصل خريطة الطريق للدراسة، إذ يربط بين النظرية والتطبيق، ويؤكد على مصداقية البحث ودقته العلمية، مما يمهد للفصل الرابع الذي سيتم فيه عرض التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة النتائج بشكل مفصل، للوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة تسهم في تقديم توصيات عملية لتطوير بيئة العمل في القطاع الحكومي.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

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

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

1. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson .
2. Daft, R. L. (2020). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Cengage Learning .
3. Eisenberg, E. M., & Goodall, H. L. (2021). *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint* (9th ed.). McGraw-Hill Education .
4. Shockley-Zalabak, P. S. (2020). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* (10th ed.). Pearson .
5. Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation. *Journal of Communication Management*, 18(4), 332–351. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2013-0061>
6. Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the Distortion of Critical Upward Communication in Organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711–730. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00612.x>
7. Ahmad, N., & Schroeder, R. G. (2003). The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19–43 .

- Al-Mashaqbeh, I., & Al-Shboul, M. (2020). The Role of Internal Communication in Enhancing Employee Performance: A Case Study in Jordanian Public Sector Organizations. *International Journal of Business and Management*, 15(4), 45–58 .8
- Ministry of Civil Service, Saudi Arabia. (2022). Human Resources and Organizational Communication Guidelines in the Public Sector. Riyadh: Government Publications .9
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* .10 (8th ed.). Pearson

الملاحق

الغرض من هذا الاستبيان هو دراسة أثر التواصل الداخلي في بيئة العمل بالقطاع الحكومي بمدينة مكة المكرمة. جميع الإجابات سرية وسنستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة بدقة وصدق .

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

3. العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ 25 – 34 سنة

☐ 35 – 44 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: 4.

☐ ثانوي أو أقل

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير أو أعلى

القسم الثاني: أسئلة المتغيرات

تم استخدام مقياس ليكرت في هذا الاستبيان

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة

السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
--------	-------	------------	-------	-----------	----------------

					التواصل الداخلي في المؤسسة فعال وواضح؟
					يتم استخدام البريد الإلكتروني أو المنصات الداخلية بفاعلية؟
					أشعر بأن رأيي يؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة؟
					أمتلك قنوات واضحة للتواصل مع زملائي والإدارة؟
					وسائل التواصل في بيئة العمل متنوعة وتناسب طبيعة المهام؟
					يتم إعلامي بالتحديثات والقرارات الإدارية بشكل منتظم؟
					قنوات التواصل المستخدمة تتيح الوصول السريع للمعلومات؟
					الاجتماعات الدورية تُسهم في تعزيز التواصل بين الموظفين؟
					التواصل الجيد يُسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي؟
					الإدارة تشجع على طرح الأفكار والمقترحات؟
					يوجد تباين في أسلوب التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة؟
					التدريب على مهارات التواصل

					ضروري لجميع الموظفين؟
					تعزيز الشفافية في التواصل يُسهم في تحسين بيئة العمل؟
					من المهم وجود نظام إلكتروني موحد للتواصل الداخلي؟
					أرى أن التواصل الداخلي في جهة عملي بحاجة إلى تطوير؟
					بعض الموظفين يواجهون صعوبة في فهم التعليمات بسبب ضعف التواصل؟
					ضعف التواصل يؤدي إلى تأخر إنجاز المهام؟