

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع أثير التواصل الداخلي على أداء الفرق في الشركات

أسم الطالب
مهيوب عبدالقادر مهيوب

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
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	8
1.3.1. على المستوى النظري:	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	9
1.4. أسئلة الدراسة	9
1.5. أهداف الدراسة	10
1.6. فرضيات الدراسة	10
1.7. نموذج الدراسة	11
1.8. منهجية الدراسة	12
1.9. الدراسة الميدانية	12
1.10. مخطط المشروع المقترح	13
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
	4
2.1. المقدمة:	15
2.2. المتغير المستقل	17
2.3. المتغير التابع	19
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	21
2.5. الخاتمة	26
قائمة المراجع	27

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
تحية طيبة،

1.1. المقدمة:

يُعدّ التواصل الداخلي أحد الركائز الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان فاعلية الأداء التنظيمي. فهو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والتعليمات والأفكار بين مختلف المستويات الإدارية بطريقة تسهم في تعزيز الفهم المتبادل وتوحيد الجهود نحو تحقيق الغايات المشتركة. إنّ نجاح أي مؤسسة في أداء وظائفها الإدارية والتشغيلية يرتبط بمدى فعالية قنواتها الاتصالية الداخلية، وقد أكدت الدراسات الحديثة أن التواصل الداخلي الجيد يسهم في رفع مستوى الكفاءة والانسجام الوظيفي بين العاملين، ويعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل (ياكوبيك، 2019: 118)

التواصل الداخلي لا يقتصر على مجرد تبادل المعلومات أو إصدار التوجيهات، بل يتجاوز ذلك ليصبح أداة استراتيجية لإدارة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وإرساء ثقافة عمل إيجابية قائمة على الثقة والشفافية والمشاركة. فهو يعزز الترابط بين الموظفين، ويخلق بيئة تشجع على التعاون والإبداع، وتحد من النزاعات الوظيفية الناتجة عن سوء الفهم أو ضعف التنسيق بين الإدارات. كما أن وضوح الاتصال يقلل من نسبة الأخطاء الإدارية، ويزيد من سرعة اتخاذ القرار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة وجودة الأداء التنظيمي (فارونا، 2016: 54)

وفي ظل العولمة الرقمية وتزايد المنافسة في بيئات العمل الحديثة، أصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير نظم تواصل أكثر مرونة واستجابة، تعتمد على التكنولوجيا كوسيلة لتسهيل تبادل المعلومات وإدارة المعرفة. فالتواصل الداخلي الفعّال أصبح عنصراً رئيساً في نجاح المؤسسات الذكية التي تسعى إلى الدمج بين الكفاءة

التشغيلية والابتكار الإداري. إن المؤسسات التي تتبنى قنوات اتصال حديثة تتميز بسرعة اتخاذ القرار ودقة التنسيق بين فرقها، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى نظام تواصل منظم وواضح (إشتياق وحبيب، 2022: 37)

كما يُعد التواصل الداخلي وسيلة فاعلة لبناء هوية تنظيمية متماسكة، فهو الذي ينقل القيم والثقافة المؤسسية إلى العاملين، ويُرسّخ لديهم الانتماء للمؤسسة. فحين يشعر الموظف بأن صوته مسموع وأن آراءه مؤثرة في القرارات الإدارية، يزداد التزامه بالعمل وإخلاصه للمنظمة. وتؤكد الدراسات أن المشاركة في عملية التواصل تؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي، وهو ما يمثل قاعدة أساسية لاستقرار الكوادر البشرية واستدامة النجاح التنظيمي (رحيم، 2020: 29).

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن غياب التواصل الداخلي الفعّال يؤدي إلى مجموعة من المشكلات التنظيمية مثل ضعف التنسيق بين الإدارات، وازدياد التوتر الوظيفي، وتكرار الأخطاء التشغيلية، وانخفاض مستوى التحفيز لدى العاملين. فالمنظمات التي تفتقر إلى نظام اتصال فعّال تواجه صعوبة في تحقيق الانسجام المؤسسي، وتجد نفسها أمام تحديات في تطبيق الخطط الاستراتيجية بالشكل المطلوب. أما المؤسسات التي تهتم ببناء قنوات تواصل منظمة وواضحة، فإنها تنجح في تعزيز ثقافة التعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة (الحربي، 2021: 66).

وفي الوقت نفسه، لا يمكن إغفال دور الاتصال الداخلي في دعم العمليات الإدارية والرقابية، إذ يُعد وسيلة لنقل التعليمات من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية، وتبادل التقارير والتغذية الراجعة من الموظفين إلى الإدارات العليا. هذا التفاعل المستمر يجعل المؤسسة أكثر مرونة في التعامل مع الأزمات، وأكثر قدرة على معالجة المشكلات التشغيلية قبل تفاقمها. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد آليات اتصال شفافة ومنظمة تكون أكثر قدرة على الابتكار، وعلى إدارة مواردها البشرية بكفاءة عالية (عبد الحميد، 2022: 111)

وإلى جانب ذلك، فإن التواصل الداخلي يُمثل حجر الزاوية في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، لأنه يُسهم في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال الشفافية في تبادل المعلومات. فعندما يشعر الأفراد أن السياسات والإجراءات تُدار بوضوح وأن القرارات تُتخذ بناءً على بيانات دقيقة، فإن ذلك يرفع من معنوياتهم ويزيد من التزامهم المهني. كما أن الانفتاح في التواصل يساعد على تقليل الشائعات والمعلومات المغلوطة التي قد تُحدث خللاً في العلاقات داخل بيئة العمل (عبد الرحمن، 2020: 47)

وتُعد دراسة التواصل الداخلي أمراً بالغ الأهمية في ميدان الإدارة المعاصرة، لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجميع وظائف الإدارة الأخرى مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فكل هذه الوظائف تعتمد بشكل أساسي على وجود نظام تواصل فعال يمكن من نقل الأهداف والتقارير والقرارات بدقة ووضوح. ولذلك فإن ضعف الاتصال الداخلي لا يؤثر فقط على كفاءة الأفراد بل يمتد تأثيره ليشمل مستوى الأداء المؤسسي ككل (ياكوبيك، 2019: 121)

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن التواصل الداخلي يُمثل القلب النابض للمؤسسات، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تنجح في تحقيق أهدافها دون نظام اتصالي فعال يربط بين مختلف مكوناتها الإدارية والبشرية. كما أن تطوير هذا النظام يعد ضرورة استراتيجية تضمن للمؤسسة الاستقرار التنظيمي، وتسهم في تحسين الأداء الجماعي وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة تتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة/شتياق وحبيب، (2022: 38)

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات اليوم صعوبة في إدارة التواصل الداخلي بشكل يضمن تدفق المعلومات بدقة ووضوح، مما يؤثر في جودة الأداء التنظيمي وفعالية العمليات الإدارية. فضعف قنوات الاتصال الداخلي يؤدي إلى سوء فهم المهام وتضارب التعليمات بين المستويات المختلفة، ويُقلل من روح الانتماء والتعاون بين العاملين. كما أنّ غياب نظام تواصل فعال يخلق بيئة عمل يغلب عليها الارتباك، ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وارتفاع معدلات الخطأ الوظيفي (ياكوبيك، 2019: 120).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

من الناحية النظرية، يشكّل التواصل الداخلي محوراً جوهرياً في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعوامل مثل الرضا الوظيفي، والانتماء المؤسسي، والتحفيز، وفعالية القيادة، والأداء التنظيمي العام. ومع ذلك، تُظهر مراجعة الدراسات السابقة وجود فجوات معرفية واضحة في هذا المجال، خاصة فيما يتعلق بتطبيق المفاهيم النظرية للتواصل الداخلي في المؤسسات الخدمية ذات الطابع الميداني، مثل شركات توصيل الطلبات

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فهناك قصورٌ واضح في ممارسات التواصل الداخلي في كثيرٍ من المؤسسات الخدمية. فرغم التطور الكبير في وسائل الاتصال الرقمية، لا تزال بعض المؤسسات تعتمد على الأساليب التقليدية في إيصال المعلومات، مثل التعليمات الشفهية أو المراسلات الفردية غير الموثقة، مما يؤدي إلى فقدان المعلومات أو تأخيرها أو عدم وصولها بشكل واضح والتي يؤثر على العملية.

بناءً على ما سبق، تتمحور إشكالية البحث الرئيسة في السؤال الآتي:

هل يوجد ارتباط بين جودة التواصل الداخلي ومستوى أداء فرق العمل؟

1.3. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تربط بين أحد أهم عناصر الإدارة الحديثة وهو **التواصل الداخلي** وبين أداء الفرق داخل بيئة العمل الخدمية. فنجاح أي مؤسسة لا يعتمد على الكفاءات الفردية فقط، بل على مدى انسجام الفريق وتوحد الرؤية بين أفراده، وهو أمر لا يتحقق إلا عبر تواصل فعالٍ منظمٍ وواضح.

ومن خلال دراسة واقع التواصل الداخلي في الشركات، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية وعملية في آنٍ واحد:

فعلى الصعيد الأكاديمي، تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالاتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمية الحديثة.

أما على الصعيد العملي، فهي تقدّم توصياتٍ واقعية تساعد إدارة الشركة على تطوير سياسات وبرامج تواصل فعّالة تُعزّز أداء فرق العمل وتدعم تحقيق الأهداف التشغيلية للشركة.

1.3.1. على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تُسهم هذه الدراسة في تطوير الفهم العلمي لمفهوم التواصل الداخلي من خلال ربطه مباشرةً بأداء الفرق، لا بالأفراد فقط. فهي تفتح مجالاً جديداً للبحث في العلاقة بين الاتصال التنظيمي وديناميات الفرق داخل بيئة العمل الخدمية، حيث يعتمد نجاح الفريق على تكامل الأدوار، والوضوح في المهام، وسرعة تبادل المعلومات.

كما أن الدراسة تُضيف بُعداً معرفياً جديداً في تحليل تأثير أنماط الاتصال (الرأسي، الأفقي، الصاعد، الهابط) على كفاءة الأداء الجماعي. فهي تسعى إلى تفسير كيف يمكن للاتصال الداخلي المنظم أن يُسهم في تحقيق الانسجام داخل الفرق وتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات التشغيلية اليومية.

وتُقدّم الدراسة نموذجاً نظرياً يمكن الاستفادة منه في البحوث المستقبلية لتطوير أدوات قياس دقيقة لفعالية التواصل الداخلي وتأثيره في الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية الحديثة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتجلى أهمية هذه الدراسة في تقديمها حلولاً عملية قابلة للتنفيذ تُسهم في تحسين بيئة العمل. فمن خلال نتائج التحليل الميداني، يمكن للشركة تطوير إستراتيجية تواصل داخلي فعّالة تقوم على مبادئ الشفافية، وسرعة الاستجابة، والتفاعل الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية.

كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في:

- بناء نظام تواصل مؤسسي إلكتروني موحد يسهل تبادل المعلومات بين الأقسام الميدانية والإدارية.
 - تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية مهارات التواصل لدى القادة والمشرفين والموظفين.
 - تحسين بيئة العمل عبر تعزيز قنوات التغذية الراجعة وتبني ثقافة المشاركة في صنع القرار.
 - رفع رضا العاملين وتحفيزهم على الالتزام والجودة في الأداء من خلال شعورهم بالانتماء والتقدير.
- إن تطبيق مخرجات هذه الدراسة لن يسهم فقط في رفع كفاءة أداء فرق العمل داخل الشركة، بل قد يشكل نموذجاً يمكن أن تستفيد منه مؤسسات خدمية أخرى تعمل في قطاعات مشابهة داخل المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التوجه العام نحو التحول المؤسسي والرقمنة الإدارية.

1.4. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى فهم الدور الذي يلعبه التواصل الداخلي في تحسين أداء فرق العمل داخل المؤسسات الخدمية، ولذلك تتم صياغة أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

1. ما مستوى جودة التواصل الداخلي داخل المؤسسة محل الدراسة؟
2. إلى أي مدى يسهم التواصل الداخلي في رفع كفاءة أداء فرق العمل؟
3. هل يؤثر وضوح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية على جودة التنفيذ الميداني؟
4. ما العلاقة بين جودة التواصل الداخلي ومستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي لدى أفراد الفرق؟
5. ما مدى ارتباط ضعف التواصل الداخلي بحدوث الأخطاء التشغيلية وانخفاض الإنتاجية؟
6. ما أبرز التحديات التي تواجه فرق العمل نتيجة قصور الاتصال الداخلي؟
7. كيف يمكن تطوير نظام تواصل داخلي فعّال يسهم في دعم الأداء وتحسين بيئة العمل؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التواصل الداخلي ودوره في تحسين أداء فرق العمل، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في ما يلي:

1. قياس مستوى فعالية التواصل الداخلي في المؤسسة الخدمية محل الدراسة.
2. تحديد أثر جودة التواصل الداخلي على كفاءة أداء فرق العمل داخل المؤسسة.
3. تحليل المشكلات التشغيلية الناتجة عن ضعف التواصل الداخلي مثل: تضارب التعليمات، التأخير، ضعف التنسيق.
4. فهم دور التواصل الداخلي في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء المؤسسي بين العاملين.
5. الكشف عن العلاقة بين التواصل الداخلي والثقافة التنظيمية وإنتاجية العمل.
6. تقديم نموذج علمي يستند إلى البيانات الميدانية يوضح طبيعة العلاقة بين التواصل الداخلي والأداء.
7. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد المؤسسة في بناء نظام تواصل فعال يساهم في تحسين عملياتها التشغيلية.

1.6. فرضيات الدراسة

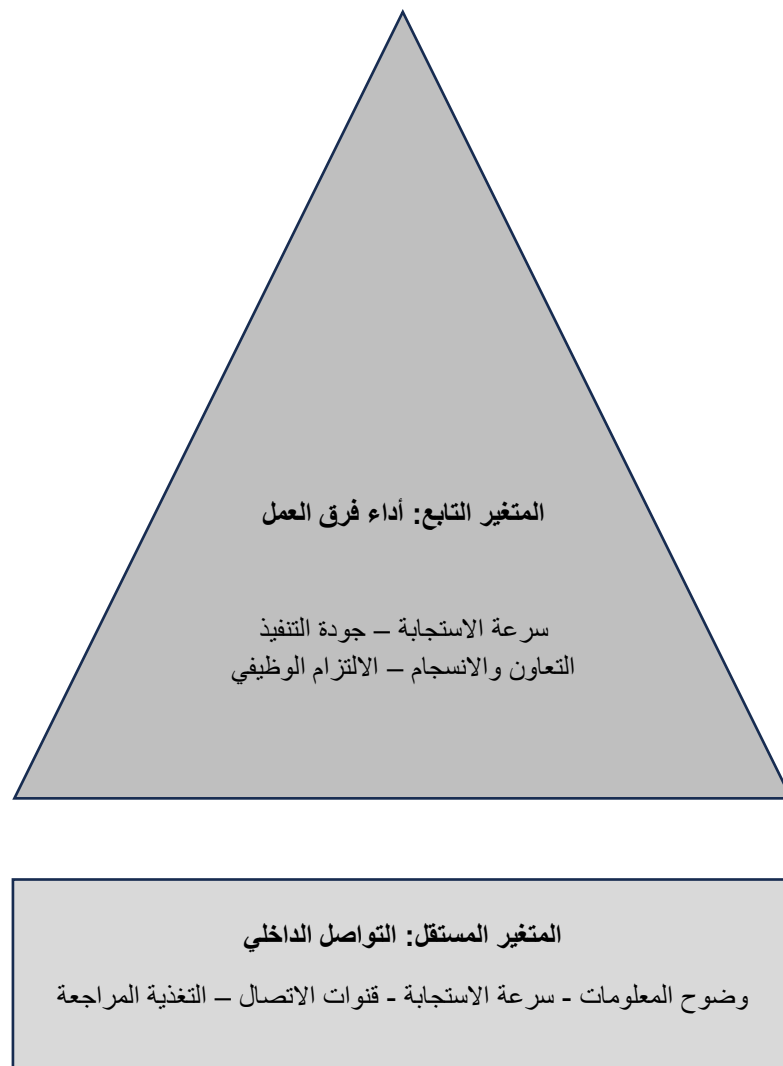
اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة، تقوم الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي يسعى الباحث إلى اختبارها ميدانياً، وهي كما يأتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التواصل الداخلي وارتفاع مستوى أداء فرق العمل.
2. ضعف التواصل الداخلي يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية وزيادة معدلات الأخطاء.
3. وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة يرتبط إيجاباً بزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

4. تحسين مستوى التواصل الداخلي يسهم في تعزيز الانتماء المؤسسي وتقليل التوترات داخل فرق العمل.

5. التواصل الداخلي الفعال ينعكس بشكل مباشر على جودة اتخاذ القرار وسرعة تنفيذه ميدانياً.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال:

- جمع البيانات من العاملين عبر استبانة تقيس جودة التواصل الداخلي وأثره على الأداء.
- تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- مقارنة النتائج بالأدبيات الإدارية الحديثة لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

1.9. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً داخل شركة خدمية متخصصة في قطاع التوصيل داخل المملكة العربية السعودية، حيث تتطلب طبيعة عملها تنسيقاً مستمراً بين الإدارة العليا، والإدارات التشغيلية، والفرق الميدانية المنتشرة في مواقع مختلفة.

ويُعد هذا النوع من المؤسسات بيئة مناسبة لدراسة التواصل الداخلي بسبب:

- تعدد مستويات الإدارة.
 - اعتماد العمليات التشغيلية على الاتصال المستمر بين الأقسام.
 - حساسية العمل الميداني لأي نقص في المعلومات أو تأخير في نقل التعليمات.
- ستقوم الدراسة بجمع البيانات من الموظفين والمشرفين والعاملين في الميدان لمعرفة مدى تأثير جودة التواصل على أداء العمل اليومي.

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: المنهجية

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعدّ التواصل الداخلي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في الفكر التنظيمي المعاصر، لما له من دور جوهري في تنسيق الجهود داخل المؤسسات وتحقيق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية. فقد أصبح التواصل الداخلي يُنظر إليه بوصفه أحد المحركات الرئيسة للأداء التنظيمي، وأداة استراتيجية لا غنى عنها لضمان وضوح الرؤية، وتوحيد الأهداف، وتحسين مستوى التفاعل بين الإدارة وفرق العمل (Welch & Jackson, 2007).

ويُعرّف التواصل الداخلي على أنه العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والمعاني والتعليمات والتوقعات بين أفراد المنظمة، باستخدام قنوات اتصال رسمية وغير رسمية، بهدف تحقيق الفهم المشترك، ودعم اتخاذ القرار، وضمان تنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية. ولا يقتصر هذا المفهوم على الاتصال الهابط من الإدارة إلى العاملين، بل يشمل أيضًا الاتصال الصاعد والأفقي، بما يسمح بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات داخل المنظمة. (Men, 2014).

وفي ظل بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغير، أصبح التواصل الداخلي عاملاً حاسماً في قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية. فالمؤسسات التي تمتلك أنظمة تواصل داخلي فعّالة تكون أكثر قدرة على إدارة التغير، وتقليل مقاومة العاملين له، وتعزيز استجابتهم للسياسات والإجراءات الجديدة. وتشير الدراسات إلى أن ضعف التواصل الداخلي يُعد من أبرز أسباب فشل مبادرات التغير التنظيمي، نتيجة غياب الوضوح وضعف مشاركة العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ (Mazzei, 2018).

كما يُسهم التواصل الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية وتعزيز القيم المشتركة داخل المؤسسة، حيث يُعد الوسيلة الأساسية لنقل الرسائل المرتبطة بالهوية المؤسسية، وأخلاقيات العمل، ومعايير الأداء. فحين يكون التواصل الداخلي قائماً على الشفافية والاتساق، يزداد شعور العاملين بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة، الأمر الذي ينعكس على سلوكهم التنظيمي وأدائهم داخل فرق العمل. (Ruck & Welch, 2012)

وتزداد أهمية التواصل الداخلي في المؤسسات الخدمية التي تعتمد بشكل أساسي على فرق العمل، لا سيما الفرق الميدانية، التي تتطلب تنسيقاً مستمراً وسرعة في تبادل المعلومات. فطبيعة العمل الخدمي تتسم بالحساسية العالية لأي خلل في الاتصال، حيث يؤدي تأخر المعلومات أو غموضها إلى ضعف جودة الخدمة، وارتفاع معدلات الأخطاء التشغيلية، وانخفاض رضا المستفيدين. وقد أكدت دراسة (Karanges et al., 2015) أن فعالية التواصل الداخلي تُعد من العوامل الرئيسة التي تميز المؤسسات الخدمية عالية الأداء عن غيرها.

ومن ناحية أخرى، يُسهم التواصل الداخلي في تعزيز التعاون والتكامل بين أفراد فرق العمل، من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتقليل التضارب في التعليمات، وتحسين التنسيق بين التخصصات المختلفة داخل الفريق الواحد. ففرق العمل التي تعمل في بيئة اتصالية واضحة تكون أكثر قدرة على حل المشكلات بشكل جماعي، واتخاذ قرارات فعّالة، والاستجابة السريعة للتحديات التشغيلية. (Salas et al., 2015)

كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التواصل الداخلي الفعّال يلعب دوراً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث يشعر أفراد فرق العمل بأنهم جزء فاعل من المنظمة عندما يتم إشراكهم في عملية التواصل، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم. ويؤدي ذلك إلى زيادة الدافعية للعمل، وتحسين الأداء الجماعي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. (Men & Stacks, 2014)

وفي هذا السياق، تؤكد العديد من الدراسات أن العلاقة بين التواصل الداخلي وأداء فرق العمل ليست علاقة مباشرة فحسب، بل علاقة مركبة تتداخل فيها عوامل تنظيمية ونفسية وسلوكية، مثل الثقة التنظيمية، والعدالة، والقيادة، والثقافة المؤسسية. ومن ثم، فإن دراسة هذه العلاقة تُعد أمراً بالغ الأهمية لفهم كيفية تحسين أداء فرق العمل داخل المؤسسات، خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد على التنسيق والعمل الجماعي لتحقيق أهدافها. (Kozlowski & Ilgen, 2006)

وانطلاقاً مما سبق، تأتي أهمية هذا الفصل في استعراض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت التواصل الداخلي وأداء فرق العمل، بهدف بناء قاعدة نظرية متينة توضح المفاهيم الأساسية، وتفسر أبعاد المتغيرات

محل الدراسة، وتبرز طبيعة العلاقة التي تربط بينها. ويسهم ذلك في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية، وتبرير فرضياتها، وتحديد موقعها ضمن الأدبيات الإدارية الحديثة.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسات السابقة إلى تحليل مفهوم التواصل الداخلي وأبعاده المختلفة، ودراسة أثره في تحسين أداء فرق العمل داخل المؤسسات. ويأتي هذا الفصل لاستعراض أبرز هذه الدراسات، من خلال تناول المتغير المستقل (التواصل الداخلي)، والمتغير التابع (أداء فرق العمل)، وتحليل العلاقة التي تربط بينهما، بما يسهم في بناء إطار نظري متكامل يدعم أهداف الدراسة الحالية ويبرر فرضياتها.

2.2. المتغير المستقل

يُعدّ التواصل الداخلي أحد المتغيرات التنظيمية المحورية التي تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة الأداء داخل المؤسسات، إذ يُمثل الإطار الذي يتم من خلاله تنظيم التفاعل بين الأفراد والإدارات المختلفة، وضمان تدفق المعلومات والتعليمات بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويُعرّف التواصل الداخلي بأنه عملية تبادل مستمرة للمعلومات والمعاني بين العاملين والإدارة عبر قنوات اتصال متعددة، رسمية وغير رسمية، بهدف تحقيق الفهم المشترك، وتنسيق الجهود، ودعم اتخاذ القرار داخل المنظمة. (Welch, 2012)

ولا يقتصر مفهوم التواصل الداخلي على الاتصال الهابط من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية، بل يشمل أيضاً الاتصال الصاعد الذي يتيح للعاملين نقل آرائهم وملاحظاتهم ومشكلاتهم إلى الإدارة، إضافة إلى الاتصال الأفقي الذي يتم بين الزملاء وفرق العمل المختلفة. ويُعد هذا التعدد في اتجاهات الاتصال عنصراً أساسياً في تعزيز فعالية التواصل الداخلي، حيث يسهم في بناء بيئة عمل تشاركية تقل فيها الفجوات الاتصالية وسوء الفهم التنظيمي. (Tourish & Hargie, 2004)

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن التواصل الداخلي الفعّال يقوم على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تحدد مستوى جودته داخل المؤسسة. ومن أبرز هذه الأبعاد: وضوح المعلومات، وسرعة انتقالها، ودقة محتواها، وتنوع قنوات الاتصال المستخدمة، إضافة إلى فاعلية التغذية الراجعة. فقد أكدت دراسة (Clampitt & Downs, 2016) أن وضوح الرسائل الاتصالية يساعد العاملين على فهم مهامهم وأدوارهم بشكل أدق، ويقلل من الغموض الوظيفي الذي يُعد أحد الأسباب الرئيسية لانخفاض الأداء داخل فرق العمل.

كما تُعد سرعة انتقال المعلومات من العوامل الحاسمة في فعالية التواصل الداخلي، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تعتمد على العمل الميداني والتنسيق المستمر بين الفرق. فالتأخير في إيصال التعليمات أو المعلومات التشغيلية قد يؤدي إلى تعطل سير العمل، وارتفاع معدلات الأخطاء، وانخفاض جودة الخدمة المقدمة. وتشير دراسة (Ruck & Welch, 2012) إلى أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة اتصال سريعة ومرنة تكون أكثر قدرة على دعم فرق العمل وتحسين أدائها مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد أساليب اتصال تقليدية وبطيئة.

ومن جانب آخر، يلعب تنوع قنوات الاتصال الداخلية دورًا مهمًا في تعزيز فعالية التواصل داخل المنظمة. وتشمل هذه القنوات الاجتماعات الدورية، والتقارير الرسمية، والبريد الإلكتروني، ومنصات الاتصال الرقمية، إضافة إلى التواصل المباشر بين القادة وأعضاء فرق العمل. وقد أظهرت دراسة (Mazzei, 2018) أن الاعتماد على قنوات اتصال متعددة يساهم في تحسين تدفق المعلومات، ويزيد من فرص وصول الرسائل إلى جميع العاملين، مما يعزز التنسيق بين فرق العمل المختلفة.

ويُعد التواصل الداخلي أيضًا أداة رئيسة في بناء الثقة التنظيمية وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. فالتواصل القائم على الشفافية والمصادقية يساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشعر فيه العاملون بالأمان الوظيفي والعدالة، الأمر الذي ينعكس على مستوى التزامهم وانخراطهم في العمل الجماعي. وتشير دراسة (Men & Stacks, 2014) إلى أن المؤسسات التي تتبنى نمطًا تواصلًا مفتوحًا تشهد مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والتعاون بين أفراد فرق العمل.

كما يُساهم التواصل الداخلي في تعزيز روح الفريق والانتماء المؤسسي، من خلال إشراك العاملين في فهم الأهداف التنظيمية وإطلاعهم على المستجدات والقرارات الإدارية. فعندما يشعر أعضاء فرق العمل بأنهم جزء من عملية التواصل وصنع القرار، يزداد إحساسهم بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف الفريق والمنظمة ككل. وقد أكدت دراسة (Karanges et al., 2015) أن ضعف التواصل الداخلي يؤدي إلى تراجع مستوى الثقة بين العاملين، وانخفاض التعاون داخل فرق العمل، مما ينعكس سلبيًا على الأداء الجماعي.

وفي المؤسسات الخدمية على وجه الخصوص، يُعد التواصل الداخلي عاملاً حاسماً في نجاح فرق العمل، نظرًا لاعتمادها على التنسيق بين الإدارة والفرق الميدانية المنتشرة في مواقع مختلفة. فوضوح التعليمات وسرعة تبادل المعلومات يُسهمان في تحسين جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء التشغيلية. وتشير الأدبيات إلى أن أي خلل في التواصل الداخلي داخل هذا النوع من المؤسسات قد يؤدي إلى تشتت الجهود وضعف التنسيق، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء العام. (Salas et al., 2015)

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التواصل الداخلي يُمثل متغيرًا مستقلًا ذا تأثير عميق في بيئة العمل التنظيمية، نظرًا لدوره في تنظيم العلاقات الداخلية، وتوجيه فرق العمل، وتعزيز التنسيق والتعاون بينها. ومن هنا، تعتمد الدراسة الحالية على التواصل الداخلي بوصفه عاملاً تفسيرياً رئيساً لقياس أثره في أداء فرق العمل داخل المؤسسات الخدمية، بما يساهم في فهم العوامل التنظيمية المؤثرة في تحسين الأداء الجماعي.

2.3. المتغير التابع

يُعدّ أداء فرق العمل من المفاهيم الأساسية في الدراسات الإدارية والتنظيمية المعاصرة، نظرًا لارتباطه الوثيق بقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. فقد أصبح العمل الجماعي السمة الغالبة في بيئات العمل الحديثة، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تعتمد على فرق متعددة التخصصات لتنفيذ المهام اليومية بكفاءة وجودة عالية. ويُقصد بأداء فرق العمل مستوى الكفاءة والفعالية التي يحققها الفريق من خلال التعاون والتكامل بين أعضائه، بما يسهم في إنجاز المهام ضمن الوقت المحدد وبالمعايير المطلوبة. (Kozlowski & Ilgen, 2006)

ولا يقتصر مفهوم أداء فرق العمل على النتائج النهائية التي يحققها الفريق، بل يشمل أيضًا الكيفية التي يتم بها إنجاز العمل، ومستوى التنسيق بين الأعضاء، وقدرة الفريق على حل المشكلات واتخاذ القرارات الجماعية. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الفرق عالية الأداء تتميز بوضوح الأدوار، وتكامل المهارات، وتوفير الثقة المتبادلة بين أعضائها، إضافة إلى وجود أهداف مشتركة واضحة يسعى الجميع لتحقيقها. (Mathieu et al., 2008).

وتوضح الدراسات أن أداء فرق العمل يتأثر بعدة أبعاد رئيسة، من أبرزها سرعة الاستجابة، وجودة التنفيذ، ومستوى التعاون والانسجام بين الأعضاء، إضافة إلى الالتزام الوظيفي والانضباط في تنفيذ المهام. فسرعة الاستجابة تُعد مؤشرًا مهمًا على قدرة الفريق على التعامل مع التغيرات والضغوط التشغيلية، في حين تعكس جودة التنفيذ مدى التزام الفريق بالمعايير والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة. (Salas et al., 2015)

كما يُعد التعاون والانسجام بين أعضاء الفريق من العوامل الحاسمة في تحقيق الأداء الفعّال، إذ يساهمان في تبادل المعرفة والخبرات، وتقليل النزاعات الداخلية، وتعزيز روح العمل الجماعي. وتشير دراسة (Hackman, 2011) إلى أن الفرق التي تعمل في بيئة تتسم بالتعاون والثقة تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة مقارنة بالفرق التي يسودها الصراع أو ضعف التنسيق.

ومن جانب آخر، يُمثل الالتزام الوظيفي عنصرًا أساسيًا في تفسير أداء فرق العمل، حيث يعكس مدى استعداد الأفراد لبذل الجهد وتحمل المسؤولية في سبيل تحقيق أهداف الفريق. وقد بينت دراسة (Costa

(et al., 2014) أن الفرق التي يتمتع أفرادها بدرجة عالية من الالتزام والانتماء المؤسسي تحقق مستويات أعلى من الأداء، وتكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات التشغيلية وضغوط العمل.

وفي المؤسسات الخدمية، تكتسب مسألة أداء فرق العمل أهمية خاصة نظرًا لطبيعة العمل التي تعتمد على التفاعل المستمر مع العملاء وسرعة تقديم الخدمة. فنجاح هذه المؤسسات لا يعتمد فقط على كفاءة الأفراد، بل على مدى قدرة فرق العمل على التنسيق فيما بينها، وتبادل المعلومات بشكل فعال، وتنفيذ المهام الميدانية بدقة وسرعة. وتشير الأدبيات إلى أن أي ضعف في أداء فرق العمل داخل المؤسسات الخدمية ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمة ورضا المستفيدين. (Salas et al., 2015)

كما تؤكد الدراسات أن فرق العمل الفعالة تكون أكثر قدرة على الابتكار وتحسين أساليب العمل، نتيجة لتبادل الأفكار والخبرات بين أعضائها. فبيئة العمل التي تشجع على التعاون والمشاركة تتيح للفرق تطوير حلول جديدة للمشكلات التشغيلية، وتحسين العمليات، ورفع مستوى الإنتاجية. وقد أشار (Kozlowski & Ilgen, 2006) إلى أن التعلم الجماعي داخل الفرق يُعد من أهم العوامل التي تسهم في تحسين الأداء على المدى الطويل.

وتشير الأدبيات الحديثة أيضًا إلى أن القيادة داخل فرق العمل تلعب دورًا محوريًا في توجيه الأداء وتعزيز الفعالية الجماعية. فالقائد الذي يدعم التواصل المفتوح، ويشجع على المشاركة، ويعمل على حل النزاعات داخل الفريق، يسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الأداء. وتُعد العلاقة بين القيادة، والتواصل الداخلي، وأداء فرق العمل من القضايا التي حظيت باهتمام متزايد في الدراسات التنظيمية الحديثة (Mathieu et al., 2008).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن أداء فرق العمل يُمثل متغيرًا تابعًا مركزيًا في هذه الدراسة، نظرًا لتأثره بمجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية، وعلى رأسها جودة التواصل الداخلي. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل أداء فرق العمل من خلال أبعاده المختلفة، وربطه بمستوى التواصل الداخلي داخل المؤسسات الخدمية، بما يسهم في تفسير الفروق في مستويات الأداء بين الفرق، ودعم الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً: تعميق العلاقة في ضوء الدراسات التنظيمية الحديثة:

تشير الدراسات التنظيمية الحديثة إلى أن التواصل الداخلي لا يؤثر فقط على أداء فرق العمل من حيث النتائج النهائية، بل يمتد تأثيره ليشمل العمليات الداخلية التي تقوم بها الفرق أثناء تنفيذ مهامها اليومية. فقد أوضح (Mazzei, 2018) أن التواصل الداخلي الفعّال يسهم في تحسين آليات التنسيق داخل الفرق، من خلال توحيد الفهم المشترك للأهداف وتقليل التباين في تفسير التعليمات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الأداء الجماعي.

كما أكدت دراسة (Ruck & Welch, 2012) أن فرق العمل التي تعمل في بيئة تتسم بتواصل داخلي منظم تكون أكثر قدرة على إدارة الوقت والموارد بكفاءة، حيث يساعد وضوح الاتصال على تقليل التكرار في العمل، والحد من الجهود المهدرة، وتحسين توزيع المهام بين أعضاء الفريق. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين سرعة الإنجاز.

وفي السياق ذاته، أشار (Salas et al., 2015) إلى أن التواصل الداخلي يُعد أحد المكونات الأساسية لما يُعرف بـ "فعالية الفريق"، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعناصر أخرى مثل القيادة، والثقة، والتنسيق. فغياب التواصل الواضح داخل الفريق يؤدي إلى ضعف التكامل بين الأعضاء، مما ينعكس سلباً على الأداء حتى في حال توفر الكفاءات الفردية العالية.

كما بيّنت دراسة (Men & Stacks, 2014) أن التواصل الداخلي القائم على الشفافية والمشاركة يعزز من التزام أفراد فرق العمل، ويزيد من مستوى اندماجهم في العمل الجماعي. ويُعد هذا الاندماج أحد المؤشرات المهمة لأداء الفرق، حيث يرتبط بزيادة الجهد المبذول، وتحسين جودة التنفيذ، وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين التواصل الداخلي وأداء فرق العمل تتعزز بشكل أكبر في المؤسسات التي تعتمد على فرق عمل متعددة المستويات، حيث يسهم التواصل الفعّال في الربط بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية، ويضمن انتقال القرارات والتعليمات دون تشويه أو تأخير. وقد أظهرت دراسة (Karanges et al., 2015) أن المؤسسات التي تطور استراتيجيات تواصل داخلي متكاملة تحقق مستويات أعلى من التنسيق بين فرق العمل، مما ينعكس إيجاباً على أدائها العام.

ثانيًا: توسيع التحليل من منظور الباحث:

من وجهة نظر الباحث، يمكن النظر إلى التواصل الداخلي بوصفه العمود الفقري الذي تستند إليه فعالية فرق العمل داخل المؤسسات، حيث يشكل الأساس الذي تُبنى عليه العلاقات التنظيمية وأنماط التعاون بين الأفراد. فغياب التواصل الداخلي المنظم يؤدي إلى تفكك الجهود الفردية، ويحول دون تكامل الأدوار داخل الفريق، حتى وإن توفرت الكفاءات والخبرات اللازمة.

ويلاحظ أن التواصل الداخلي يسهم في خلق بيئة عمل تساعد فرق العمل على فهم السياق العام للمهام التي تقوم بها، وليس فقط تنفيذ التعليمات بشكل آلي. فعندما يدرك أفراد الفريق الهدف من العمل وأهميته، يصبحون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات ميدانية سليمة، وأكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية الجماعية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء.

كما يرى الباحث أن التواصل الداخلي يُعد أداة فاعلة في إدارة الخلافات داخل فرق العمل، حيث يتيح للأفراد التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم بشكل منظم، ويساعد على معالجة النزاعات قبل تفاقمها. ففرق العمل التي تفنقر إلى قنوات اتصال واضحة تكون أكثر عرضة للصراعات الداخلية، مما يؤدي إلى تراجع مستوى التعاون وانخفاض الأداء الجماعي.

وفي البيئات الخدمية، يزداد تأثير التواصل الداخلي على أداء فرق العمل بسبب طبيعة العمل التي تتطلب استجابة سريعة وتنسيقًا لحظيًا بين الفرق الميدانية والإدارية. فضعف التواصل في هذه البيئات يؤدي إلى تأخر تنفيذ المهام، وتدني جودة الخدمة، وارتفاع معدلات الشكاوى، في حين يسهم التواصل الفعّال في تحسين سرعة الاستجابة وجودة التنفيذ.

ويرى الباحث أيضًا أن العلاقة بين التواصل الداخلي وأداء فرق العمل تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة. فالثقافة التي تشجع على الحوار والمشاركة تعزز من فاعلية التواصل، وبالتالي تحسن أداء الفرق، بينما تؤدي الثقافة السلطوية أو المغلقة إلى إضعاف التواصل وتقليل تأثيره الإيجابي على الأداء.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تحسين أداء فرق العمل لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن تطوير نظام تواصل داخلي فعّال، حيث يمثل التواصل الرابط المشترك بين الأفراد، والقيادة، والعمليات التنظيمية. ومن هنا، فإن الاستثمار في تحسين التواصل الداخلي يُعد استثمارًا مباشرًا في رفع كفاءة فرق العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.

ثالثاً: أبعاد تأثير التواصل الداخلي على أداء فرق العمل (مدعومة بالمراجع)

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن تأثير التواصل الداخلي على أداء فرق العمل لا يقتصر على بعد واحد، بل يتجلى عبر مجموعة من الأبعاد التنظيمية والسلوكية التي تتفاعل فيما بينها لتشكّل مستوى الأداء الجماعي. ويُعدّ وضوح الأدوار من أبرز هذه الأبعاد، حيث يسهم التواصل الداخلي الفعّال في تحديد مسؤوليات كل عضو داخل الفريق، وتقليل التداخل في المهام، مما ينعكس إيجاباً على سرعة الإنجاز وجودة التنفيذ (Kozlowski & Ilgen, 2006).

كما يلعب التواصل الداخلي دوراً محورياً في تحسين عملية التنسيق بين أعضاء الفريق، إذ يتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب، ويضمن انسجام الجهود الفردية مع أهداف الفريق العامة. وقد أكدت دراسة (Salas et al., 2015) أن الفرق التي تتمتع بمستوى عالٍ من التواصل الداخلي تكون أكثر قدرة على تنسيق أعمالها، والتعامل مع التحديات التشغيلية بمرونة وكفاءة.

ومن الأبعاد المهمة أيضاً تأثير التواصل الداخلي على اتخاذ القرار داخل فرق العمل. فالتواصل الفعّال يسهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات جماعية مدروسة، ويقلل من الاعتماد على الاجتهادات الفردية غير المدعومة بالبيانات. وتشير الدراسات إلى أن فرق العمل التي تعتمد على تواصل داخلي واضح تكون قراراتها أكثر دقة وسرعة، مما ينعكس على تحسين الأداء العام. (Mathieu et al., 2008)

إضافة إلى ذلك، يُسهم التواصل الداخلي في تعزيز التعلم الجماعي داخل فرق العمل، حيث يتيح تبادل الخبرات والمعارف بين الأعضاء، ويساعد على تطوير المهارات الجماعية بمرور الوقت. وقد أشار (Hackman, 2011) إلى أن التعلم داخل الفرق يُعدّ من العوامل الأساسية التي تميز الفرق عالية الأداء عن غيرها، وأن التواصل الداخلي يُمثّل الأداة الرئيسة التي تُمكن هذا التعلم من الحدوث.

كما أوضحت بعض الدراسات أن التواصل الداخلي يؤثر بشكل غير مباشر في أداء فرق العمل من خلال تعزيز الثقة التنظيمية. فالثقة بين أعضاء الفريق وبينهم وبين الإدارة تُعدّ عنصراً حاسماً في تحقيق التعاون والانضباط الجماعي. وتشير دراسة (Ruck & Welch, 2012) إلى أن التواصل القائم على الشفافية والمصادقية يسهم في بناء هذه الثقة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الجماعي.

رابعاً: دور التواصل الداخلي في تحسين أداء فرق العمل في المؤسسات الخدمية:

تكتسب العلاقة بين التواصل الداخلي وأداء فرق العمل أهمية خاصة في المؤسسات الخدمية، نظراً لطبيعة العمل التي تعتمد على التفاعل المستمر مع العملاء، وسرعة تنفيذ العمليات، ودقة تقديم الخدمة. ففي هذا النوع من المؤسسات، تُعد فرق العمل الواجهة الأساسية للمنظمة، ويؤثر أدائها بشكل مباشر في رضا المستفيدين وسمعة المؤسسة.

وقد أكدت دراسة (Karanges et al., 2015) أن المؤسسات الخدمية التي تطبق أنظمة تواصل داخلي فعّالة تحقق مستويات أعلى من التنسيق بين الفرق الميدانية والإدارية، مما يسهم في تحسين جودة الخدمة وتقليل الأخطاء التشغيلية. فوضوح التعليمات وسرعة إيصالها يساعدان الفرق الميدانية على أداء مهامها بكفاءة أكبر.

كما أظهرت الدراسات أن ضعف التواصل الداخلي في المؤسسات الخدمية يؤدي إلى مشكلات تنظيمية متعددة، مثل تضارب التعليمات، وتأخر الاستجابة لاحتياجات العملاء، وارتفاع معدلات الشكاوى. في المقابل، فإن تحسين قنوات الاتصال الداخلي يسهم في رفع مستوى الأداء الجماعي، وتعزيز قدرة الفرق على التعامل مع المواقف الطارئة. (Salas et al., 2015)

وتشير الأدبيات إلى أن فرق العمل في المؤسسات الخدمية تحتاج إلى مستوى عالٍ من التواصل الداخلي بسبب اعتمادها على العمل الجماعي والتنسيق اللحظي. فالتواصل الداخلي يُعد عنصراً أساسياً في ضمان انسجام الفرق، وتحقيق التكامل بين الأدوار، وتحسين سرعة وجودة التنفيذ.

خامساً: تحليل معمق للعلاقة من منظور الباحث:

من منظور الباحث، يمكن القول إن العلاقة بين التواصل الداخلي وأداء فرق العمل هي علاقة جوهرية لا يمكن فصل أحد طرفيها عن الآخر، إذ يُعد التواصل الداخلي الشرط الأساسي الذي يسمح لفرق العمل بتحقيق إمكاناتها الكاملة. فحتى الفرق التي تضم أفراداً ذوي كفاءات عالية قد تفشل في تحقيق أداء متميز في حال غياب تواصل داخلي واضح ومنظم.

ويرى الباحث أن التواصل الداخلي يُشكل البنية التحتية غير المرئية التي تقوم عليها جميع أنشطة فرق العمل. فعندما تكون هذه البنية ضعيفة، تظهر مشكلات مثل سوء الفهم، وتضارب الأدوار، وضعف

التنسيق، مما يؤدي إلى تراجع الأداء الجماعي. أما عندما تكون قوية، فإنها تمكّن الفرق من العمل بانسجام، واتخاذ قرارات فعّالة، وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

كما يلاحظ الباحث أن التواصل الداخلي يسهم في تعزيز المسؤولية الجماعية داخل فرق العمل، حيث يصبح الأفراد أكثر وعياً بدورهم وتأثيرهم في أداء الفريق ككل. هذا الوعي يعزز من الالتزام والانضباط، ويقلل من الاعتماد على الجهود الفردية المنعزلة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي.

وفي البيئات الخدمية، يزداد هذا التأثير وضوحاً، إذ تعتمد فرق العمل على التواصل المستمر للتعامل مع المتغيرات الميدانية والضغوط التشغيلية. فالتواصل الداخلي الفعّال يتيح للفرق تبادل المعلومات بسرعة، وحل المشكلات فور ظهورها، وتقديم خدمة متسقة وعالية الجودة.

ويرى الباحث أيضاً أن التواصل الداخلي يلعب دوراً مهماً في إدارة الضغوط داخل فرق العمل، حيث يتيح للأفراد التعبير عن التحديات التي يواجهونها، ويسهم في إيجاد حلول جماعية تقلل من التوتر وتحسن بيئة العمل. وهذا بدوره ينعكس على الأداء العام للفريق.

سادساً: دور الثقافة التنظيمية كعامل معزّز للعلاقة بين التواصل الداخلي وأداء فرق العمل:

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الثقافة التنظيمية تُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في طبيعة العلاقة بين التواصل الداخلي وأداء فرق العمل، حيث تشكّل الإطار القيمي والسلوكي الذي يحدد كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية التي تشجع على الحوار والانفتاح والمشاركة تعزز من فاعلية التواصل الداخلي، وتزيد من تأثيره الإيجابي على أداء فرق العمل. (Schein, 2010)

وقد أوضحت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والشفافية تكون أكثر قدرة على الاستفادة من أنظمة التواصل الداخلي في تحسين أداء فرق العمل. ففي هذه البيئات، يُنظر إلى التواصل على أنه أداة للتعاون وتبادل المعرفة، وليس مجرد وسيلة لنقل التعليمات، مما يعزز من التنسيق والانتماء الجماعي. (Ruck & Welch, 2012)

كما تشير الأدبيات إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مدى استعداد فرق العمل لتبني ممارسات تواصل فعّالة، حيث تُظهر الفرق التي تعمل في ثقافة داعمة ميلاً أكبر للمشاركة، وتبادل الآراء، وتقديم التغذية الراجعة، وهو ما ينعكس على تحسين جودة الأداء الجماعي. وقد أكدت دراسة (Men & Stacks, 2014) أن

الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز العلاقة بين التواصل الداخلي والالتزام الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى رفع مستوى أداء فرق العمل.

وفي المقابل، فإن الثقافة التنظيمية المغلقة أو السلطوية تحدّ من فعالية التواصل الداخلي، وتضعف تأثيره على أداء فرق العمل، حيث يسود الخوف من التعبير عن الرأي، ويقل تبادل المعلومات، مما يؤدي إلى تراجع التنسيق وظهور النزاعات الداخلية. وتشير الدراسات إلى أن هذه البيئات التنظيمية تُعد من أبرز العوامل التي تعيق تحقيق الأداء الجماعي المرتفع، حتى في حال توفر الموارد والكفاءات (Schein, 2010).

2.5. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يتضح أن التواصل الداخلي يُمثل أحد العوامل التنظيمية الجوهرية التي تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في أداء فرق العمل داخل المؤسسات، خاصة في البيئات الخدمية التي تعتمد على التنسيق المستمر والعمل الجماعي لتحقيق أهدافها التشغيلية. فقد أظهرت الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، أن فعالية التواصل الداخلي لا تقتصر على نقل المعلومات والتعليمات فحسب، بل تمتد لتشمل بناء الثقة، وتعزيز التعاون، وتوضيح الأدوار، وتحسين جودة اتخاذ القرار داخل فرق العمل.

وقد تناول هذا الفصل مفهوم التواصل الداخلي بوصفه المتغير المستقل، من خلال استعراض أبعاده المختلفة، مثل وضوح المعلومات، وسرعة انتقالها، وتنوع قنوات الاتصال، وفاعلية التغذية الراجعة، وبيان دوره في تنظيم العلاقات داخل المؤسسة. كما تم التطرق إلى مفهوم أداء فرق العمل باعتباره المتغير التابع، مع التركيز على أبعاده الأساسية التي تشمل جودة التنفيذ، وسرعة الاستجابة، ومستوى التعاون والانسجام، والالتزام الوظيفي، وهي الأبعاد التي تُعد مؤشرات رئيسة لقياس كفاءة الأداء الجماعي.

كما استعرض الفصل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، موضحاً أن هذه العلاقة علاقة إيجابية وتكاملية، حيث يسهم التواصل الداخلي الفعّال في تحسين أداء فرق العمل من خلال تعزيز التنسيق بين الأعضاء، وتقليل الغموض الوظيفي، ودعم العمل الجماعي. وقد بينت الدراسات السابقة أن ضعف التواصل الداخلي يُعد من أبرز أسباب انخفاض أداء الفرق، نتيجة تضارب التعليمات، وتأخر المعلومات، وارتفاع مستوى النزاعات الداخلية.

وإلى جانب العرض النظري المدعوم بالمراجع، قدم هذا الفصل تحليلاً معمقاً من منظور الباحث، أوضح فيه أن التواصل الداخلي يُمثل البنية الأساسية التي تقوم عليها فعالية فرق العمل، وأن تحسين الأداء الجماعي لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن تطوير نظام تواصل داخلي منظم وواضح. كما أظهر التحليل أن تأثير

التواصل الداخلي يزداد وضوحًا في الفرق الميدانية والبيئات الخدمية، التي تتطلب استجابة سريعة وتنسيقًا لحظيًا بين مختلف المستويات الإدارية.

كما أبرز الفصل دور العوامل التنظيمية المساندة، مثل الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة، في تعزيز العلاقة بين التواصل الداخلي وأداء فرق العمل، حيث تبين أن الثقافة الداعمة للحوار والمشاركة، والقيادة التي تشجع التواصل المفتوح، تسهم في تعظيم الأثر الإيجابي للتواصل الداخلي على الأداء الجماعي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذا الفصل أسهم في بناء إطار نظري متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين التواصل الداخلي وأداء فرق العمل، ويمهد للانتقال إلى الجانب التطبيقي للدراسة. إذ يوفر هذا الإطار أساسًا علميًا يساعد في تصميم أدوات الدراسة الميدانية، وتحليل النتائج، واختبار فرضيات البحث المتعلقة بتأثير التواصل الداخلي في تحسين أداء فرق العمل داخل المؤسسات الخدمية.

وعليه، ينتقل البحث في الفصل التالي إلى عرض منهجية الدراسة، موضحًا أسلوب البحث المستخدم، وأداة جمع البيانات، وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المعتمدة، بهدف اختبار ما تم التوصل إليه نظريًا في هذا الفصل، والتحقق من مدى انطباقه على الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة.

قائمة المراجع

- رحيم، م. (2020). *التواصل التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مؤسسات خدمية*. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 8(3)، 27-40.
- إشتياق، ف.، & حبيب، ل. (2022). *أثر التواصل الداخلي في تطوير المنظمات*. جامعة IUBAT، دكا، بنغلاديش.
- عبد الحميد، ع. (2022). *تحليل فاعلية الاتصال الداخلي في المؤسسات الحكومية السعودية*. المجلة السعودية للإدارة العامة، 9(1)، 110-123.
- الحربي، إ. (2021). *التواصل الإداري وأثره في بيئة العمل الإيجابية بالمؤسسات السعودية*. جامعة الملك عبد العزيز – كلية الاقتصاد والإدارة.

- الحربي، إبراهيم بن سعد. (2021). التواصل الإداري وأثره في تحسين بيئة العمل التنظيمية . جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.
- رحيم، محمد. (2020). التواصل التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مؤسسات خدمية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 8(3)، 27-40.
- عبد الحميد، عبد الله. (2022). تحليل فاعلية الاتصال الداخلي في المؤسسات الحكومية السعودية. المجلة السعودية للإدارة العامة، 9(1)، 110-123.
- عبد الرحمن، فهد. (2020). دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية. مجلة الإدارة الحديثة، 12(2)، 45-60.

- Dhone, M. Y., & Sarwoko, E. (2022). *Internal Communication and Employee Performance: The Mediating Role of Motivation. Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2), 255-263.
- Titang, F. (2013). *The Impact of Internal Communication on Employee Performance in an Organization. University of Bamenda, Cameroon*, pp. 10-15.
- Ishtiaque, F., & Habib, L. (2022). *Impact of Internal Communication in Organizational Development. IUBAT University, Dhaka, Bangladesh*, pp. 145-155.
- Yakobik, N. (2019). *The impact of internal communication on job performance in industrial organizations. Journal of Administrative Research*, 14(2), 115-130.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.

- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.
- Mazzei, A. (2018). Internal communication for employee engagement: A framework for assessment. *Corporate Communications*, 23(2), 221–235.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Key issues in internal communication*. London: Routledge.