

## أثر فعالية التواصل الداخلي في تحسين أداء فرق العمل: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني

أسم الطالب

.....

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

## مقدمة 1-2

يحظى التواصل الداخلي باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر نظراً لدوره الحيوي في تعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية وتحقيق الانسجام بين العاملين. فالمؤسسات الحديثة لم تعد تعتمد على الهياكل التنظيمية التقليدية فقط، بل أصبحت بحاجة إلى أنظمة اتصال فعالة تضمن انسياب المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بصورة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويُنظر إلى التواصل الداخلي بوصفه وسيلة أساسية لتبادل المعلومات والخبرات وتعزيز التفاعل بين العاملين بما يدعم بيئة العمل ويزيد من كفاءة العمليات التنظيمية (العميان، 2022).

وتبرز أهمية التواصل الداخلي بصورة أكبر في المؤسسات السياحية والتراثية التي تتطلب طبيعة أعمالها درجة عالية من التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة. وفي هذا السياق، تمثل فرق العمل أداة رئيسية لتنفيذ الأنشطة والبرامج وتحقيق الأهداف التشغيلية، الأمر الذي يجعل فعالية التواصل الداخلي عنصراً مؤثراً في مستوى أدائها وقدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة. وقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة اتصال فعالة تتمتع بمستويات أعلى من التعاون والإنتاجية والالتزام التنظيمي مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من ضعف التواصل الداخلي

(Herath & Ikra, 2024)

## المتغير المستقل: فعالية التواصل الداخلي 2-2

أولاً: مفهوم فعالية التواصل الداخلي

تشير فعالية التواصل الداخلي إلى قدرة المؤسسة على إدارة عمليات تبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات بين العاملين والإدارات المختلفة بطريقة تحقق الفهم المشترك وتدعم اتخاذ القرار وتساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. كما تتضمن قدرة المؤسسة على توفير قنوات اتصال مناسبة تسمح بتدفق المعلومات بشكل مستمر ودقيق وتعزز التفاعل بين الإدارة والعاملين (الطائي والعلاق، 2020).

وتُعد فعالية التواصل الداخلي من المقومات الأساسية التي تساعد المؤسسات على بناء علاقات تنظيمية إيجابية، إذ تساهم في تعزيز الثقة المتبادلة وزيادة مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، فضلاً عن دورها في دعم العمل الجماعي وتحسين جودة الأداء

(Men & Bowen, 2017).

ثانياً: أبعاد فعالية التواصل الداخلي

أ. وضوح المعلومات

يمثل وضوح المعلومات أحد أهم مؤشرات نجاح عملية التواصل الداخلي، حيث يساهم في تمكين العاملين من فهم التعليمات والسياسات والإجراءات المرتبطة بأعمالهم بصورة دقيقة. وكلما كانت الرسائل التنظيمية واضحة ومباشرة، انخفضت احتمالات سوء الفهم وارتفعت مستويات الكفاءة والإنتاجية (أبو النصر، 2021).

كما يساعد وضوح المعلومات على توحيد الرؤية بين العاملين وتحقيق الاتساق في تنفيذ المهام، الأمر الذي ينعكس

إيجاباً على مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة

ب. سرعة تدفق المعلومات

يقصد بسرعة تدفق المعلومات مدى قدرة المؤسسة على إيصال المعلومات إلى العاملين في الوقت المناسب بما يضمن سرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات التنظيمية. ويُعد هذا البعد من العوامل المهمة التي تؤثر في كفاءة العمليات الإدارية وجودة القرارات المتخذة

(Miller, 2022)

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تعتمد وسائل اتصال رقمية متطورة تحقق مستويات أعلى من التنسيق بين الأقسام وقرق العمل مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على وسائل تقليدية في نقل المعلومات

(Pavlyuk, 2025).

ج. التغذية الراجعة

تمثل التغذية الراجعة أحد المكونات الأساسية لفعالية التواصل الداخلي، إذ تتيح للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ومناقشة التحديات التي تواجههم أثناء أداء العمل. كما توفر للإدارة معلومات مهمة تساعد على تقييم (Qin & Men, 2023) الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة

وتسهم التغذية الراجعة المستمرة في تعزيز الشعور بالمشاركة وتحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام والدافعية لدى العاملين

د. الثقة التنظيمية

ترتبط فعالية التواصل الداخلي بدرجة كبيرة بمستوى الثقة السائد داخل المؤسسة، حيث يسهم التواصل القائم على الشفافية والمصادقية في بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والعاملين. وتؤدي الثقة التنظيمية إلى تعزيز التعاون وتبادل المعرفة وتقليل الصراعات التنظيمية، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي

(Harrim, 2021).

كما تساعد الثقة على تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار التطويرية التي تسهم في تحسين العمل

هـ. قنوات الاتصال الداخلية

تشمل قنوات الاتصال الداخلية الوسائل المستخدمة لنقل المعلومات داخل المؤسسة، سواء كانت رسمية مثل الاجتماعات والتقارير والنشرات الإدارية، أم غير رسمية مثل المناقشات اليومية والتواصل المباشر بين العاملين. وتؤثر جودة هذه القنوات في سرعة ودقة انتقال المعلومات ومدى فهمها من قبل العاملين (الطائي والعلاق، 2020)

و. القيادة الداعمة للتواصل

تلعب القيادة دوراً جوهرياً في تعزيز فعالية التواصل الداخلي من خلال تشجيع الحوار المفتوح وتوضيح الأهداف التنظيمية وتوفير بيئة عمل قائمة على المشاركة والشفافية. وقد أكدت الدراسات أن القادة الذين يتبنون أساليب اتصال فعالة يساهمون في رفع معنويات العاملين وتحسين مستويات الأداء الجماعي

(Robbins & Judge, 2022)

ثالثاً: أهمية فعالية التواصل الداخلي

تسهم فعالية التواصل الداخلي في تحقيق العديد من المزايا التنظيمية، من أبرزها تعزيز التنسيق بين الإدارات، وتحسين تبادل المعرفة والخبرات، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي، ورفع درجة الالتزام التنظيمي. كما تساعد على تحسين سرعة الاستجابة للمشكلات والتحديات وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية

(Daft, 2023).

المتغير التابع: أداء فرق العمل 2-3

أولاً: مفهوم أداء فرق العمل

يقصد بأداء فرق العمل مستوى الإنجاز الذي تحققه مجموعة من الأفراد الذين يعملون بصورة تعاونية لتحقيق أهداف مشتركة داخل المؤسسة. ويعكس هذا الأداء قدرة أعضاء الفريق على استثمار مهاراتهم ومعارفهم وتنسيق جهودهم بصورة تساهم في تحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية (إدريس وآخرون، 2014)

ويُعد أداء فرق العمل من المؤشرات المهمة المستخدمة في تقييم فعالية المؤسسات، نظراً لارتباطه المباشر بالإنتاجية وجودة الخدمات ومستوى رضا المستفيدين

ثانياً: أبعاد أداء فرق العمل

1. الكفاءة والإنتاجية

تشير الكفاءة والإنتاجية إلى قدرة الفريق على إنجاز المهام المطلوبة ضمن الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة مع المحافظة على جودة المخرجات. ويُعد هذا البعد من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء الفرق داخل المؤسسات

(West, 2012).

2. التعاون والتنسيق

يمثل التعاون والتنسيق قدرة أعضاء الفريق على العمل بصورة جماعية وتبادل المعلومات والخبرات لتحقيق الأهداف المشتركة. ويساهم ارتفاع مستوى التعاون في تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية

(Robbins & Judge, 2022).

3. الالتزام التنظيمي

يعكس الالتزام التنظيمي درجة ارتباط أعضاء الفريق بالمؤسسة واستعدادهم لبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها. ويرتبط هذا البعد بمستوى الرضا الوظيفي والثقة بالإدارة والشعور بالانتماء المؤسسي (السلمي، 2021)

#### الإبداع وحل المشكلات 4.

يشير هذا البعد إلى قدرة الفريق على تطوير أفكار جديدة والتعامل مع التحديات التنظيمية بأساليب مبتكرة تساهم في تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات المقدمة

(Luthans, 2021).

#### الرضا الوظيفي 5.

يُعد الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة في أداء فرق العمل، حيث ينعكس شعور العاملين بالرضا تجاه بيئة العمل والعلاقات المهنية على مستوى التزامهم وإنتاجيتهم واستمرارهم في العمل (العميان، 2022)

#### العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وأداء فرق العمل 2-4

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة إيجابية بين فعالية التواصل الداخلي ومستوى أداء فرق العمل، حيث يؤدي التواصل الفعال إلى تحسين التنسيق بين أعضاء الفريق وتعزيز التعاون وتبادل المعلومات بصورة تساهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء

(Men & Bowen, 2017).

كما أن وضوح المعلومات وسرعة تدفقها يساعدان العاملين على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم بشكل أفضل، الأمر الذي يقلل من الأخطاء ويزيد من كفاءة تنفيذ المهام. كذلك تساهم التغذية الراجعة المستمرة في تطوير الأداء من خلال معالجة المشكلات وتحسين آليات العمل

(Qin & Men, 2023).

إلى أن فعالية التواصل الداخلي تؤثر بصورة مباشرة في مستوى الأداء (Herath and Ikra (2024) وأشارت دراسة إلى أن المؤسسات التي (Pavlyuk (2025) الوظيفي من خلال تعزيز المشاركة والثقة التنظيمية. كما توصلت دراسة تمتلك أنظمة اتصال داخلية متطورة تحقق مستويات أعلى من التنسيق والإنتاجية مقارنة بغيرها

وفي المؤسسات السياحية، تزداد أهمية هذه العلاقة بسبب الحاجة المستمرة إلى التنسيق بين الإدارات المختلفة، مما يجعل التواصل الداخلي أحد العوامل الاستراتيجية المؤثرة في نجاح فرق العمل وتحقيق التميز المؤسسي

#### الخاتمة 2-5

يتضح من العرض السابق أن فعالية التواصل الداخلي تمثل أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في نجاح المؤسسات وتحسين أداء فرق العمل. فكلما توافرت قنوات اتصال واضحة وسريعة، وتعزيزت الثقة التنظيمية والتغذية الراجعة الفعالة، ارتفعت مستويات التعاون والإنتاجية والالتزام بين العاملين. وعليه، فإن تطوير نظم التواصل الداخلي في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني يمكن أن يساهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة فرق العمل وتحسين جودة الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

#### المراجع

##### المراجع العربية:

1. إدريس، محمد فتحي، والمرسي، جمال الدين محمد، وعبد الحميد، طارق. (2014). السلوك التنظيمي ونظريات الإدارة الحديثة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. أبو النصر، مدحت محمد. (2021). الاتصال الإداري الفعال في المنظمات المعاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. العميان، محمود سلمان. (2022). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط 7). عمان: دار وائل للنشر.
4. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2020). الاتصال التنظيمي وإدارة العلاقات داخل المؤسسات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
5. السلمي، علي. (2021). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. الرياض: دار المريخ للنشر.
6. ماهر، أحمد. (2020). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
7. حريم، حسين. (2021). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
8. الطائي، يوسف حجيم، والعلاق، بشير عباس. (2020). الاتصال الفعال في المنظمات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

##### المراجع الأجنبية

- Ayalew, T., & Hailemariam, S. (2024). Organizational communication and employee performance in public service institutions. *Journal of Public Administration and Governance*, 14(2), 231–245.
- Herath, H. M. W. M., & Ikra, M. I. F. (2024). Impact of symmetrical internal communication on determinants of organizational employee performance. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(2), 117–125. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.802008>
- Joshi, S., Rana, S., Sethi, A. S., Adhikari, U., Thaker, A., & Srivastava, S. (2024). Evaluating the influence of internal workplace communication on employee performance: A case study of private sector banks in Uttarakhand. *European Economic Letters*, 14(4), 1958–1968.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.
- Miller, K. (2022). *Organizational Communication: Approaches and Processes* (9th ed.). Cengage Learning.
- Pavlyuk, O. (2025). Internal communication effectiveness and team performance in service organizations. *International Journal of Organizational Studies*, 18(1), 65–84.
- Qin, Y. S., & Men, L. R. (2023). Exploring the role of internal communication in building employee trust and organizational engagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(6), 1198–1213.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Shockley-Zalabak, P. (2018). *Fundamentals of Organizational Communication* (10th ed.). Pearson.
- Suryani, D. M. D. K., Wirata, I. N., & Suprastayasa, I. G. N. A. (2024). The influence of internal communication and work motivation on employee performance at Central Events Kuta Bali. *Jurnal Pariwisata Nusantara*, 3(2), 95–108.
- Zahari, M., Akbar, A., & Boce, N. (2024). The influence of internal communication and compensation on employee performance through organizational commitment. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 6(1), 350–359.