

تأثير التواصل الداخلي على أداء الفرق في بيئة العمل: دراسة تطبيقية على شركة
أرامكو بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة

بشرى مزهر حسين القحطاني

الرقم الجامعي (232002103)

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

الفصل الدراسي الثاني

1447هـ/2026م

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

يُعد الاطلاع على الدراسات السابقة وتحليلها من الخطوات الأساسية في إعداد البحوث العلمية، إذ يُسهم في بناء الأساس العلمي للدراسة، وتحديد ما توصلت إليه البحوث السابقة من نتائج تتعلق بموضوعها، فضلاً عن الكشف عن الفجوات البحثية التي تستدعي المزيد من الدراسة والبحث. كما تساعد الدراسات السابقة الباحث في اختيار المنهجية المناسبة، وتطوير أدوات الدراسة، وصياغة الفرضيات في ضوء الأدلة العلمية المتوفرة. وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لأبرز الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وهي التواصل الداخلي وأداء الفرق في بيئة العمل، مع التركيز على الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما. كما يتضمن الفصل مناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات، وبيان أوجه الاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها في إطارها التطبيقي

على شركة Saudi Aramco.

أولاً: الدراسات السابقة:

دراسة (أبو شعالة، 2016) بعنوان " طبيعة وخصائص القائم بالاتصال داخل المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من مدراء الشؤون الإدارية بالمؤسسات العامة بمدينة طرابلس".

من خلال دراستنا لطبيعة القائم بالاتصال داخل المؤسسات الخدمية في ليبيا اتضح لنا مدى إتباع تلك المؤسسات للأسلوب التقليدي للاتصال وأن إمكانية استخدام التقنية الحديثة للاتصال شيء جيد ومفيد، ولكن

محاط بمجموعة من المخاطر أبرزها: 1. رغبة عدد كبير من المؤسسات الليبية في عدم التغيير وذلك خوفاً من أن أي تغيير في نظام الاتصال وخاصة الاعتماد على التقنية الحديثة قد ينعكس سلباً على مستقبل العاملين وبالتالي قد تصبح عملية تقليص عدد العاملين أمراً محتملاً وضرورة من ضرورات التقنية الحديثة. 2. ما تفرضه التقنية الحديثة من إعادة تأهيل وتدريب للعاملين وهذا قد يتطلب من المؤسسات ضرورة دفع مبالغ كبيرة لتحقيق تنمية بشرية تتماشى مع التقنية الحديثة. 3. وجود كواثر إدارية غير واعية بأهمية التقنية الحديثة وما تلبيه من خدمات للمؤسسة والفرد والمجتمع. 4. عدم الانفتاح بالشكل المطلوب والاندماج في سوق العمل والمنافسة داخلياً وخارجياً يمثل عقبة في سبيل تطوير مؤسساتنا الليبية، ويؤخر عملية الاستفادة من الوسائل الاتصالية الحديثة. لذا يحتاج القائم بالاتصال في مؤسساتنا الوقت والإمكانيات والرعاية التامة من الإدارة العليا حتى يستطيع رسم ووضع الخطط والبرامج الاتصالية على أكمل وجه. كما تحتاج الإدارة العليا لأن تعلم أن ممارسة الاتصال بشكل تقليدي ليست في صالح المؤسسة وأن سوق العمل والمنافسة تتطلب ضرورة التطور والتغيير على جميع الأصعدة. ويمكننا في نهاية هذا البحث سرد مجموعة من النقاط الأساسية التي تمثل إجابات على تساؤلات البحث: 1. أكد القائم بالاتصال داخل المؤسسات الخدمية الليبية عدم رضاه عن مستوى الاتصال التنظيمي خاصة في ظل عدم وجود اهتمام واضح من إدارة المؤسسة. 2. يتمتع القائم بالاتصال بخبرة جيدة في مجال ممارسة العمل اليومي والروتيني، ولكنه غير ملم بفنون ومهارات الاتصال الفعال. 3. يفضل القائم بالاتصال ممارسة عملية الاتصال بالشكل التقليدي لسهولة إرسال واستقبال المعلومات ويعتقد أن عملية تطوير وسائل وأدوات الاتصال قد تحدث نوعاً من الفهم والانسجام مع التقنية الحديثة من قبل العاملين. 4. يستخدم القائم بالاتصال الوسائل التقليدية مثل الرسائل الإدارية والتقارير والهاتف والاجتماعات والمذكرات الداخلية في عملية الاتصال. 5. لا يشارك القائم بالاتصال الإدارة العليا في عملية وضع وتنفيذ الخطط والبرامج الاتصالية.

6. أكد القائم بالاتصال أن الإدارة العليا لا تقوم بعملية تقييم البرامج والخطط الاتصالية التي هي في حقيقة الأمر غير موجودة.

دراسة (ملال، 2016) بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة".

كشفت الورقة عن الاتصال الداخلي في المؤسسة. وبينت أن الاتصال يلعب دورا رياديا ومهما في تطوير المؤسسة بجميع تصنيفاتها وأنواعها بالنظر إلى المنافسة ومواكبة التطور والتقدم الصناعي والتكنولوجي والسوق المفتوحة من ناحية ومن ناحية أخرى إلى مكانة الاتصال المؤسسي بحد ذاته بالنظر لما يقدمه للمؤسسة. وقدمت تعريف الاتصال داخل المؤسسة. وأوضحت عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة والتي تمثلت في المرسل أو واضع الرموز، المستلم أو المفسر للرموز، الرسالة، القنوات، رجوع الصدى أو التغذية العكسية، الإدراك. وتطرق إلى أنواع الاتصال داخل المؤسسة، ويشمل الاتصال الرسمي وغير الرسمي. وكشف عن أنواع المعلومات داخل المؤسسة، موضحا أن المؤسسة تستطيع أداء مهامها ووظائفها الحيوية بدون معرفة الموارد المكلفة والمؤثرة في حياة المؤسسة. واختتمت الورقة بالإشارة إلى عوائق الاتصال داخل المؤسسة والتي تمثلت في الأخطاء التنظيمية التي تعيق التنظيم داخل المؤسسة، والعوائق النفسية والاجتماعية.

دراسة (دحماني وآخرون، 2017) بعنوان "الاتصال الإداري وأهميته في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية وللقيام بهذه الدراسة استخدمنا أسلوب المسح الشامل لأن المجتمع صغير كان عدد أفراد 44 فرد، حيث تم استبعاد 10 أفراد الذين استخدموا في الدراسة الاستطلاعية بقي 34 موظف، كما استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب والأكثر استعمالا وانتشارا وملائمة للمشكلة المطروحة. فكانت أهم النتائج المتوصل إليها: -

لوسائل الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية - اللغة الاتصال الإداري
دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية - لمستوى الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام
التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية وفي الأخير نوصي ب: - تقوية أنماط الاتصال من خلال إدخال تقنيات
حديثة في كل مصالح ومكاتب المديرية. - إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة الرياضية ليس فقط في
اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم، ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة والاستفادة
من الاتصالات الإدارية - زيادة وتطوير قدرات العاملين من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية
في مجال الاتصالات الإدارية.

دراسة (منصوري، 2017) بعنوان "الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة".
نحاول من خلال هذه الدراسة، التعرف على المتغير التنظيمي كمتغير نوعي يتطلب معالجة خاصة. وذلك من
خلال مساهمة العملية الاتصالية في تحسين أداء المؤسسة، ومحاولة الاطلاع بشكل علمي على المشاكل
والصعوبات التي تواجهها، خاصة المشاكل المترتبة عن انسداد قنوات الاتصال والتطرق إلى موضوع البحث
يقودنا مباشرة إلى الحديث عن الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المنظمة وارتباطه بالفعالية التنظيمية
للمؤسسة. والعمليات الأساسية والهامة وكل ما له علاقة بذلك. ومنه تبيان أحسن الطرق والتقنيات التي من
الأحسن أن تتبع في العمل، وتحسين طرق الاتصال واتخاذ القرارات التي تبنى عليها، لأنها تعكس الواقع الحقيقي
للمؤسسة. خاصة المنظمات الجزائرية التي تعيش نوعا من المنافسة والتحدي للحفاظ على دورها في الاقتصاد
الوطني.

دراسة (قريشي، وبوسحلة، 2019) بعنوان "الاتصال الداخلي وعلاقته بتماسك جماعة العمل داخل المؤسسة:
دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات الجزائرية بولاية ورقلة".

هدفت الدراسة الحالية بالاتصال الداخلي وعلاقته بتماسك جماعة العمل داخل تماسك جماعة العدل داخل المؤسسة إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة قف وقد أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2018 - 2019، على مجتمع بحث مكون من 50 عامل، ثم اعتمدنا على المسح الشامل واستخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية وجمع البيانات والملاحظة كأداة مساعدة، واعتمدنا على المنهج البحث الميداني، وبعد جمع البيانات وعرضها وتحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1-إن نوع الاتصال التنظيمي المتعمد داخل المؤسسة له دور كبير في تفعيل روح التعاون بين عمال المؤسسة
- 2-يعمل أسلوب الاتصال المنهج داخل المؤسسة على بناء روح المنافسة بين الجماعات مما يعزز تماسكها.
- 3-أن تماشي وسائل الاتصال داخل المؤسسة مع قدرات العامل والعمل بها يحفز على العمل كفريق واحد مما يعزز تماسكهم.

دراسة (السعيد وآخرون، 2016) بعنوان " استخدام الانترنت وأثرها على العملية الاتصالية داخل المؤسسة العمومية: مؤسسة اتصالات الجزائر بورقة نموذجاً".

تعتبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة في يومنا هذا أساسا في عمل المؤسسة العمومية وخاصة المؤسسات الاقتصادية ومن هذا المنطلق توجهت دراستنا إلى معالجة (استخدام الإنترنت وأثرها على العملية الاتصالية داخل المؤسسات العمومية مؤسسة اتصالات الجزائر نموذجاً) ولربط بين الجانب المنهجي والتطبيقي قمنا بدراسة ميدانية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة الموضوع وكذا منهج دراسة حالة وقد تم ذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقة، وقد تم طرح الإشكالية التالية: ما هو أثر استخدام الإنترنت على العملية الاتصالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟ التساؤلات الفرعية: -ما المقصود بالإنترنت كأداة اتصالية؟ -هل يمكن أن تساهم الإنترنت في تحسين العملية الاتصالية في المؤسسة؟ -ما هو واقع

استخدام الإنترنت بمؤسسة اتصالات الجزائر؟ وكانت النتائج كالآتي: -إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد في اتصالها الداخلي على شبكة الإنترنت وهذا ما يؤدي إلى تحسين العملية الاتصالية داخل المؤسسة والتنسيق بين مختلف أقسامها ومصالحها. -تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات هيكلها التنظيمي بمواصفات دولية وأكثر احترافية وهذا من خلال اعتمادها على أحدث الوسائل التكنولوجية داخلها لتسهيل الاتصال بين العمال وضمان تسيير جيد للمؤسسة والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة.

دراسة (عبد اللطيف، 2023) بعنوان " دور الاتصال الداخلي في تكوين الارتباط الوظيفي للعاملين وعلاقتها بنية ترك العمل لديهم: دراسة حالة على المنظمات العاملة في مصر".

ازداد وعي المنظمات العاملة في مختلف المجالات بأهمية الاتصال الداخلي مع العاملين كأحد أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء العام لعمل المنظمة ورفع قدراتها التنافسية في سوق العمل، وتعمل الاتصالات الداخلية بالتوازي مع العلاقات العامة الداخلية لرفع المخرجات الخاصة وصولاً إلى تكوين حالة جسدية ومعرفية وعاطفية إيجابية تربط العاملين بالمنظمة، وهو ما يعرف بالارتباط الوظيفي للجمهور الداخلي. ومن هنا تسعى الدراسة إلى تقييم دور الاتصال الداخلي في تحسين مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، وتأثير ذلك على تقليل معدلات نوايا ترك العمل لديهم، والتعرف على أكثر الاستراتيجيات الاتصالية نجاحاً في تحقيق هذا الهدف ودور ذلك في تحسين المناخ الاتصالي بالمنظمة، وتكوين شبكات اتصالية صاعدة وهابطة مستمرة لدعم العلاقات بين الإدارة والجمهور الداخلي. تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية، واعتمدت على منهجي دراسة الحالة والمنهج المسحي، على عينة عمدية من المنظمات والتي تمثلت في شركة مصر للطيران ويرجع اختيارها إلى إتاحة المعلومات حولها على المستويين الاتصالي والإداري، واستخدام الشركة لسياسات اتصالية داخلي مستدامة مع الجمهور الداخلي، إلى جانب اتساع نطاق عمل الشركة بما

يسمح بجمع وتحليل البيانات الكيفية والكمية اللازمة لدراسة الحالة، كما تم اختيار عينة متاحة مكونة من ٩٢ موظف من العاملين بالشركة، وقد تم الاعتماد في بروتوكول دراسة الحالة، على دراسة الحالة الوصفية التقييمية، وقامت الباحثة بتطوير نموذج علمي معياري يقيس العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على فرضية نظرية التبادل الاجتماعي، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن رضا العاملين عن الاتصالات الداخلية بالشركة يرفع من مستويات الارتباط الوظيفي العاطفي ثم المعرفي ثم الجسدي، وكلما انعكس ذلك إيجاباً على تقليل معدلات نوايا ترك العمل.

دراسة (سالم، 2015) بعنوان " دور التصميم الداخلي في تطوير بيئة العمل الإداري مستعيناً بالتكنولوجيا الحديثة ونظم الاتصال".

لا تستطيع الدول والمجتمعات الحديثة أن تحقق وتواكب التطور اعتماداً على القدرات الفردية فقط، ولكن يجب أن تعتمد على الإدارة الرشيدة وتنظيم بيئة العمل الإداري بالشكل الصحيح الذي يمكن أن يحقق طموحات الشعوب والأفراد. ومما لا شك فيه أن التصميم الداخلي بعناصره ومفرداته يمكن أن يخلق ويساعد في تكوين بيئة ومناخ عمل إداري ناجح مرتكزاً في ذلك على الاستعانة بالتكنولوجيا والتقنيات العلمية الحديثة، والتي من أهمها نظم الاتصالات المرئية، والتي لم تعد الآن أحد الحلول بعيدة المنال لتحقيق منظومة عمل إداري ناجح، بعد أن أصبحت الآن في متناول موظفي القطاع الإداري. حيث تعد معالجات التصميم الداخلي للقطاع الإداري وتوظيف عناصره تصميمياً بالشكل الصحيح ودمجها مع نظم الاتصال الحديثة والتي من أهم نظم الاتصالات المرئية في المؤسسات الإدارية أصبح في الآونة الأخيرة يوفر النفقات ويقلل من رحلات العمل التقليدية، والتي لم تعد تتمتع بالكثير من التشجيع كما كانت بالسابق، بسبب الظروف البيئية والمالية التي نعيشها في هذا العصر، فقد تطورت الحياة مع تطور التقنيات الحديثة كما تطورت أنماط العمل الإداري، ولهذا أصبحت

التكنولوجيا الحديثة والتي منها نظم التعاون والاتصال المرئي بين موظفي القطاع الإداري من أكثر الأدوات فاعلية للتواصل.

دراسة (موق، 2019) بعنوان " دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP (وحدة سوق أهراس)".

يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الاستغلال الأمثل لطاقت وقدرات المورد البشري للمؤسسة، وذلك من خلال توفير البيئة الملائمة للعمل، فالاتصال الداخلي يسعى للتنسيق بين الوظائف وتوفير المعلومات وانتقالها، وهو عملية ضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة عن طريق المشاركة، وكذا تفعيل العلاقة بين الإدارة والعاملين تسودها الثقة. وتمكين العاملين كونه أصبح أمرا هاما نتيجة التطورات الحاصلة فهو يسعى لإعطاء العاملين بعض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الثقة لأداء العمل دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، وكذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، مفعلين بذلك الاتصال بينهما للوصول لتحقيق الأهداف المنشودة.

دراسة (أوكونادي، 2025) بعنوان " استكشاف أثر استراتيجيات الاتصال الداخلي الفعالة على معنويات الموظفين وإنتاجيتهم وثقافة المنظمة".

تناولت هذه الدراسة الاستكشافية التفاعل المعقد بين استراتيجيات التواصل الداخلي وتأثيراتها على معنويات الموظفين وإنتاجيتهم وثقافة المؤسسة، لا سيما في مجال العلاقات العامة. في عالم الإدارة التنظيمية المعاصرة، تلعب استراتيجيات التواصل الداخلي دورًا محوريًا في تعزيز مشاركة الموظفين ومعنوياتهم وإنتاجيتهم، وفي تشكيل ثقافة المؤسسة. يتعمق هذا البحث في آثار هذه الاستراتيجيات داخل جامعة خاصة في لاغوس، نيجيريا. يُسهم تيسير التواصل الداخلي الفعال في تعزيز مشاركة الموظفين، ورفع معنوياتهم، ومواءمة أهداف المؤسسة،

مما يؤدي بالتالي إلى تحسين الإنتاجية. ومع ذلك، تواجه العديد من المؤسسات تحديات في التنفيذ الأمثل لهذه الاستراتيجيات. تُبرز الدراسة أهمية ممارسات التواصل الاستراتيجية والأخلاقية والقيادية في رعاية ثقافة تنظيمية إيجابية، تُسهم في نهاية المطاف في النجاح الشامل للمؤسسة. تبحث هذه الورقة في الأهمية الاستراتيجية للتواصل الداخلي في تعزيز مشاركة الموظفين ومعنوياتهم وإنتاجيتهم، وفي تشكيل ثقافة المؤسسة. باستخدام نظرية الهوية الاجتماعية والهوية التنظيمية كإطار نظري، تُمعن هذه الدراسة النظر في كيفية إسهام استراتيجيات التواصل في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء، مما يؤثر إيجابًا على مواقفهم وسلوكياتهم. وقد كشف البحث، الذي أُجري في جامعة خاصة في لاغوس، نيجيريا، من خلال مقابلات معمقة مع سبعة موظفين من الكادرين الإداري والأكاديمي، عن وجود فجوة بين ممارسات التواصل الداخلي ومشاركة الموظفين، مما يؤكد على ضرورة تبني منهجيات تواصل أكثر شمولًا وشفافية.

دراسة (ناداليس-غالينغو وآخرون، 2025) بعنوان " ربط التواصل الداخلي ومشاركة الموظفين في المنظمة: مراجعة منهجية للأدبيات".

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمشاركة الموظفين في الدراسات المنشورة. تقدم هذه الدراسة مراجعة منهجية للأدبيات بهدف تجميع الأبحاث الحالية التي تربط بين مشاركة الموظفين والتواصل الداخلي. تم اختيار مجموعة الدراسات المدروسة، والتي تضم 55 ورقة بحثية، باستخدام منهجية PRISMA. تحدد الورقة البحثية الاتجاهات والمواضيع الحالية، وأهم المؤلفين والمجلات، وتستكشف التوزيع الجغرافي وشبكات التعاون بين المؤلفين. وقد تحقق ذلك من خلال عرض البيانات والمحتوى بصريًا باستخدام برنامج VOSviewer، مما يتيح رسم الخرائط العلمية. وقد برزت ثلاث مجموعات موضوعية رئيسية: مشاركة الموظفين، والتواصل

الداخلي، والرضا الوظيفي. توفر نتائج هذه المراجعة رؤى قيمة لكل من السياقين الأكاديمي والمهني، مما يثري المعرفة حول هذا الموضوع ويسلط الضوء على خطوط البحث الناشئة.

دراسة (سليمان، 2024) بعنوان " أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة مستغانم".

تقوم عملية الاتصال السليمة بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة والإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل. ونهدف من خلال هذا البحث إلى توضيح أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية، وضرورته لسير العمل داخلها وذلك من خلال حسن وسلامة هذه العملية، ووضوح منافذها وأساليبها داخل المؤسسة، مع إبراز واقع ذلك بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة مستغانم- أما النتائج المتوصل إليها فتتمثل في أن الاتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فبدون اتصال لا يمكن للأفراد معرفة الواجبات الخاصة بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فقط وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي.

ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة:

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن التواصل الداخلي يُعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات وتحسين كفاءتها التنظيمية، حيث أكدت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين فاعلية الاتصال الداخلي وعدد من المتغيرات التنظيمية، مثل الالتزام التنظيمي، والارتباط الوظيفي، وتمكين العاملين، والفعالية التنظيمية، وتماسك فرق العمل، والإنتاجية، والرضا الوظيفي. كما بينت الدراسات أهمية توظيف وسائل الاتصال الحديثة والتغذية الراجعة والمشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز جودة الأداء داخل المؤسسات.

واتفقت غالبية الدراسات، مثل دراسة منصوري (2017)، وقرشي وبوسحلة (2019)، وعبد اللطيف (2023)، وسليمان (2024)، وأوكونادي (2025)، على أن التواصل الداخلي الفعال يسهم في تحسين التعاون بين العاملين، وتعزيز الثقة التنظيمية، ورفع مستويات الأداء والإنتاجية، كما ينعكس إيجاباً على الارتباط الوظيفي وتقليل نية ترك العمل. كذلك أكدت الدراسات أهمية تطوير قنوات الاتصال واستخدام التقنيات الحديثة في تحسين جودة الاتصال داخل المؤسسات.

ومن الناحية المنهجية، اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي والتحليلي واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، مع تطبيقها في قطاعات متنوعة مثل المؤسسات الحكومية، والجامعات، والمؤسسات الرياضية، وشركات الاتصالات، والمؤسسات الاقتصادية، مما يعكس تنوع البيئات التي تناولت موضوع التواصل الداخلي. ورغم أهمية هذه الدراسات وإسهامها في إثراء الأدب العلمي، إلا أنها كشفت عن عدد من الفجوات البحثية؛ إذ ركزت غالبية الدراسات على أثر التواصل الداخلي في متغيرات مثل الالتزام التنظيمي، والتمكين، والرضا الوظيفي، والارتباط الوظيفي، بينما لم تحظ العلاقة المباشرة بين التواصل الداخلي وأداء فرق العمل باهتمام كافٍ، خاصة من خلال تناول أبعاد التواصل الداخلي بصورة متكاملة، مثل وضوح الاتصال، وسرعة تدفق المعلومات، والتغذية الراجعة، والمشاركة في الاتصال، ووسائل الاتصال الحديثة.

كما يلاحظ ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في البيئة السعودية، وبصفة خاصة داخل الشركات الكبرى العاملة في قطاع الطاقة، مثل شركة أرامكو السعودية، على الرغم من اعتمادها بصورة كبيرة على فرق العمل متعددة التخصصات. وتبرز كذلك الحاجة إلى دراسة تأثير التواصل الداخلي في أداء الفرق داخل المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية المعقدة، بما يسهم في تقديم نتائج أكثر ارتباطاً بالواقع العملي.

وبناءً على ذلك، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تركز على قياس تأثير التواصل الداخلي بأبعاده المختلفة في أداء فرق العمل داخل شركة أرامكو السعودية، باعتبارها إحدى أكبر المؤسسات في قطاع الطاقة، بما يسهم في سد الفجوة النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والفجوة التطبيقية المرتبطة بندرة الدراسات الميدانية في البيئة السعودية، ويقدم نتائج وتوصيات يمكن أن تدعم متخذي القرار في تطوير سياسات التواصل الداخلي وتعزيز كفاءة فرق العمل.

وبناءً على ما سبق، يتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التواصل الداخلي وأداء فرق العمل داخل الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية، ولا سيما شركة أرامكو السعودية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تقديم دليل علمي وتطبيقي حول أثر التواصل الداخلي في تعزيز أداء فرق العمل، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات الاتصال الداخلي وتحسين الأداء التنظيمي.

المراجع:

1. أبو شعالة، هشام فتحي. (2016). طبيعة وخصائص القوائم بالاتصال داخل المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من مدراء الشؤون الإدارية بالمؤسسات العامة بمدينة طرابلس. مجلة الجامعي، ع23، 179 - 194.
2. دحماني، نعيمة، بلقاضي، أنور، وزحاف، محمد. (2017). الاتصال الإداري وأهميته في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية. مجلة المحترف، ع13، 438 - 452.
3. سالم، سامح محمد محمود. (2015). دور التصميم الداخلي في تطوير بيئة العمل الإداري مستعيناً بالتكنولوجيا الحديثة ونظم الاتصال. مجلة الفنون والعلوم التطبيقية، مج2، ع1، 13 - 25.
4. السعيد، بوقصة، ياسين، باوة، وحمادي، محرز. (2016). استخدام الانترنت وأثرها على العملية الاتصالية داخل المؤسسة العمومية: مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة نموذجاً (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
5. سليمان، عائشة. (2022). أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة مستغانم. مجلة المالية والأسواق، مج9، ع1، 484 - 502.
6. طش، عبد القادر. (2015). الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسات الشبانية الرياضية. مجلة المحترف، ع7، 142 - 158.
7. عبد اللطيف، مي محمود. (2023). دور الاتصال الداخلي في تكوين الارتباط الوظيفي للعاملين وعلاقتهم ببنية ترك العمل لديهم: دراسة حالة على المنظمات العاملة في مصر. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع83، 503 - 569.

8. قريشي، رضا، وبوسحلة، إيناس. (2019). الاتصال الداخلي وعلاقته بتماسك جماعة العمل داخل

المؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات الجزائرية بولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

9. ملال، نصيرة. (2015). الاتصال الداخلي في المؤسسة. مجلة الحوار الثقافي، مج4، ع1، 196 -

200.

10. منصوري، فضيلة. (2017). الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ع11، 215 - 230.

11. موق، آمال. (2019). دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية

للدهن ENAP (وحدة سوق أهراس). مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع59، 105 -

122.

12. نصر، وسام محمد أحمد. (2020). الاتصال الداخلي وتطوير المؤسسات الجامعية. المجلة الدولية

للاتصال الاجتماعي، مج7، ع4، 102 - 120.

13. Okunade, Joshua. (2025). Exploring the Impact of Effective

Internal Communication Strategies on Employee Morale,

Productivity, and Organizational Culture. 6. 1-11.

14. Nadales-Gallego, A., Galindo-Reyes, F., & Garrido-Moreno,

A. (2025). Connecting Internal Communication and Employee

Engagement in Organization: A Systematic Literature Review.
SAGE Open, 15.