

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 (٢٣٢٠٠٢١٠٣)

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

الفصل الدراسي الثاني

١٤٤٧هـ / ٢٠٢٦م

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد

صلى الله عليه وسلم، خير معلم وهادٍ إلى سبيل الرشاد.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذا البحث، وفي مقدمتهم المشرف على الدراسة،

لما قدمه من توجيه علمي سديد، ونصائح قيمة، ومتابعة مستمرة كان لها بالغ الأثر في إتمام هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في الكلية على ما قدموه من علم ومعرفة كان لها أثر كبير في

تكوين خلفيتي العلمية والبحثية، وإلى جميع المشاركين في الدراسة على تعاونهم واستجابتهم لأداة البحث، مما

أسهم في إنجاز الجانب الميداني للدراسة.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني وتقديري لأسرتي الكريمة على دعمها المستمر وتشجيعها الدائم وصبرها

طوال فترة إعداد هذا البحث، فكان لدعمهم المعنوي أكبر الأثر في تجاوز الصعوبات وإتمام هذا العمل.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين، وأن

يوفق الجميع لما فيه الخير والسداد.

الإهداء

إلى من أنار الله بهم دربي، وكانوا خير سند وعون في مسيرتي العلمية...

إلى والديّ العزيزين، حفظهما الله، تقديرًا لعطاءهما اللامحدود، ودعائهما المستمر، وتضحياتهما التي كانت أساس كل نجاح حققته.

إلى أسرتي الكريمة، وإخوتي وأخواتي، الذين كانوا مصدرًا للدعم والتشجيع طوال رحلة الدراسة.
إلى أساتذتي الأفاضل، الذين غرسوا في نفسي حب العلم والبحث، وكان لتوجيهاتهم أثر بالغ في تكوين شخصيتي العلمية.

إلى كل من قدم لي كلمة تشجيع أو دعم أو نصيحة صادقة، وأسهم في إنجاز هذا العمل.
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، راجيًا من الله تعالى أن يجعله علمًا نافعًا وعملاً خالصًا لوجهه الكريم.

جدول المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
المقدمة	١
مشكلة البحث	٣
أهمية البحث	٣
أسئلة البحث	٤
أهداف البحث	٤
فروض البحث	٥
نموذج البحث	٥
نطاق البحث	٦
مخطط المشروع	٧
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٨
أولاً: الدراسات السابقة	٩
ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة	١٥
قائمة المراجع	١٨
ملحق (١) أداة الاستبانة	٢٠
جدول أدوات البحث	٢٥

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة البحث

يشهد العالم في الوقت الحاضر تطورات متسارعة في بيئة الأعمال نتيجة التحول الرقمي، وازدياد حدة المنافسة، والتغير المستمر في احتياجات العملاء، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في أساليبها الإدارية والتنظيمية بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية والاستدامة. ولم تعد الموارد المالية أو التكنولوجية وحدها تمثل مصدر الميزة التنافسية، بل أصبح العنصر البشري هو الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات، باعتباره المسؤول عن توظيف الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن ثم، برزت أهمية بناء بيئة عمل داعمة تقوم على التعاون والثقة وتبادل المعرفة، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون وجود نظام فعال للتواصل الداخلي (نصر، ٢٠٢٠، ص: ١١٠).

ويعد التواصل الداخلي أحد أهم العمليات الإدارية التي تربط بين المستويات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة، حيث يساهم في نقل المعلومات والتعليمات والقرارات بصورة واضحة، كما يساعد على تنسيق الجهود بين الإدارات والأقسام المختلفة، ويعزز التعاون بين العاملين، ويحد من سوء الفهم والصراعات التنظيمية. ويشمل التواصل الداخلي جميع الوسائل الرسمية وغير الرسمية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين أو بين العاملين أنفسهم، سواء كان ذلك من خلال الاجتماعات، أو البريد الإلكتروني، أو المنصات الرقمية، أو تطبيقات التواصل المؤسسي، أو الاتصالات المباشرة (بلقاضي، ٢٠١٤، ص: ٧٠).

ومع تطور بيئات العمل الحديثة، خاصة بعد الانتشار الواسع للعمل عن بعد والعمل الهجين، أصبحت المؤسسات أكثر اعتمادًا على وسائل الاتصال الرقمية لضمان استمرار تدفق المعلومات والمحافظة على الترابط

بين أعضاء الفرق. وقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بتطوير استراتيجيات التواصل الداخلي بما يحقق سرعة تبادل المعلومات، ويعزز المشاركة في اتخاذ القرار، ويرفع من مستوى الشفافية والثقة التنظيمية.

وفي المقابل، تعتمد المؤسسات الحديثة بشكل متزايد على فرق العمل باعتبارها الوحدة الأساسية لإنجاز الأعمال وتحقيق الابتكار، حيث تتيح فرق العمل دمج الخبرات والمهارات المتنوعة لتحقيق أهداف يصعب إنجازها بصورة فردية. ويقاس نجاح فرق العمل بقدرتها على تحقيق الأداء المرتفع من خلال جودة الإنجاز، وسرعة التنفيذ، والالتزام بالأهداف، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات بصورة جماعية. إلا أن تحقيق هذا الأداء يتطلب وجود بيئة تنظيمية تتسم بالتواصل الفعال والتنسيق المستمر بين جميع أعضاء الفريق.

وتشير العديد من الدراسات الإدارية إلى أن جودة التواصل الداخلي تؤثر بصورة مباشرة في أداء فرق العمل، إذ يسهم التواصل الواضح في تعزيز الثقة بين الأعضاء، وزيادة الالتزام التنظيمي، وتحسين التعاون، وتقليل النزاعات، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة الأداء. وعلى العكس من ذلك، يؤدي ضعف التواصل الداخلي إلى انتشار الغموض، وتأخر إنجاز الأعمال، وضعف التنسيق، وانخفاض الروح المعنوية، مما يحد من قدرة الفرق على تحقيق أهدافها (طش، ٢٠١٥، ص: ١٥٠).

كما أصبح التواصل الداخلي عنصراً أساسياً في دعم القيادة الفعالة، إذ تعتمد القيادات الحديثة على الاتصال المستمر لتوضيح الرؤية الاستراتيجية، وتحفيز العاملين، وإدارة التغيير، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر. لذلك، تسعى المؤسسات إلى الاستثمار في تطوير أنظمة الاتصال الداخلي، وتوفير قنوات اتصال متنوعة، وتشجيع ثقافة الحوار المفتوح والمشاركة الفعالة بين جميع العاملين (خنوف، وسبرطعي، ٢٠٢٤، ص: ٤٩٠). وفي ظل هذه المعطيات، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التواصل الداخلي وأداء فرق العمل، والتعرف على مدى تأثير أبعاد التواصل الداخلي مثل وضوح المعلومات، وسرعة تبادلها، والتغذية الراجعة، والانفتاح في

الاتصال، واستخدام التقنيات الحديثة، في تحسين أداء الفرق داخل بيئة العمل. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ظل التحولات التنظيمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات، وسعيها المستمر إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، الأمر الذي يجعل التواصل الداخلي أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح فرق العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

مشكلة البحث

على الرغم من إدراك المؤسسات لأهمية التواصل الداخلي، إلا أن العديد منها ما يزال يعاني من ضعف تدفق المعلومات، وعدم وضوح الأدوار، وتأخر تبادل البيانات بين الإدارات، وضعف التغذية الراجعة، الأمر الذي يؤثر سلباً في كفاءة فرق العمل ويحد من قدرتها على تحقيق الأداء المطلوب. ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما تأثير التواصل الداخلي على أداء الفرق في بيئة العمل داخل شركة أرامكو؟

أهمية البحث

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع التواصل الداخلي بوصفه أحد الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، لما له من دور في تعزيز كفاءة فرق العمل وتحسين الأداء التنظيمي. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بالعلاقة بين التواصل الداخلي وأداء الفرق، خاصة في قطاع الطاقة، من خلال تقديم إطار علمي يوضح أبعاد التواصل الداخلي وانعكاساته على أداء فرق العمل. كذلك تمثل الدراسة مرجعاً للباحثين والمهتمين بالإدارة والموارد البشرية، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى ذات صلة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية من خلال تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها شركة Saudi Aramco في تطوير سياسات وممارسات التواصل الداخلي، بما يسهم في رفع كفاءة فرق العمل وتعزيز التعاون بين الموظفين وتحسين جودة الأداء. كما تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار وإدارات الموارد البشرية والاتصال المؤسسي في التعرف على جوانب القوة والقصور في منظومة التواصل الداخلي، ووضع برامج ومبادرات تسهم في تحسين بيئة العمل، وزيادة الإنتاجية، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

أسئلة البحث

١. ما مستوى تطبيق التواصل الداخلي داخل بيئة العمل في شركة أرامكو؟
٢. ما مستوى أداء فرق العمل داخل شركة أرامكو؟
٣. ما أثر أبعاد التواصل الداخلي (وضوح المعلومات، التغذية الراجعة، التواصل بين الإدارات) على أداء الفرق في بيئة العمل في شركة أرامكو؟

أهداف البحث

١. تحديد مستوى تطبيق التواصل الداخلي داخل بيئة العمل في شركة أرامكو.
٢. تحديد مستوى أداء فرق العمل في شركة أرامكو.
٣. التعرف على أبعاد التواصل الداخلي (وضوح المعلومات، التغذية الراجعة، التواصل بين الإدارات) على أداء الفرق في بيئة العمل في شركة أرامكو.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتواصل الداخلي على أداء الفرق في بيئة العمل داخل شركة أرامكو.

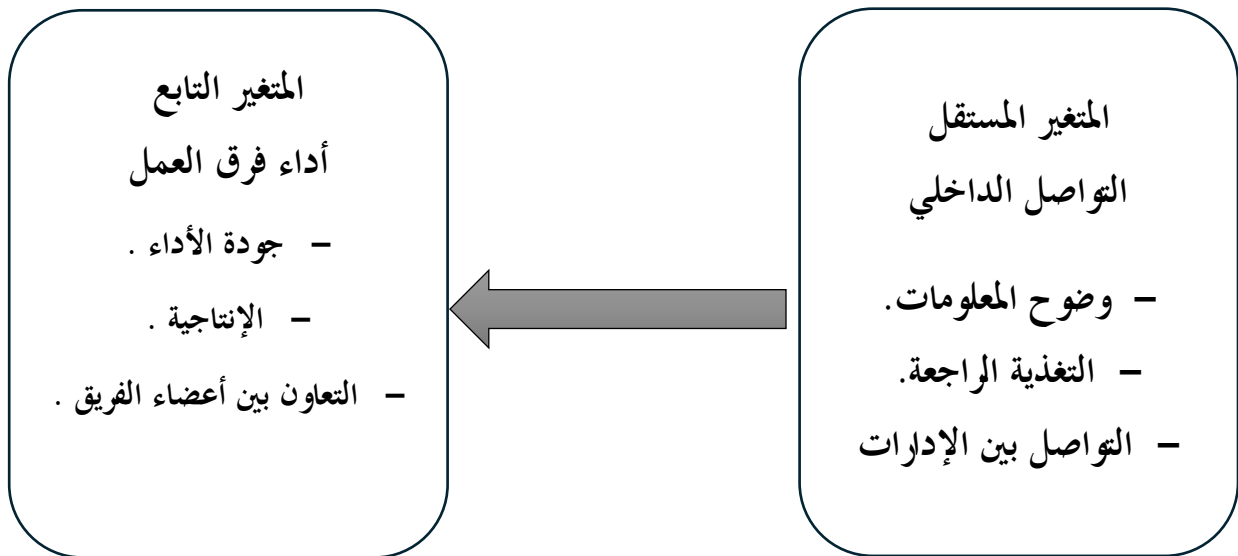
الفرضيات الفرعية

١. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح المعلومات على أداء الفرق في شركة أرامكو.

٢. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتواصل بين الإدارات على أداء الفرق في شركة أرامكو.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة على أداء الفرق في بيئة العمل.

نموذج البحث



شكل (١) نموذج الدراسة [إعداد الباحثة]

المتغير المستقل

التواصل الداخلي

ويتكون من الأبعاد الآتية:

- وضوح المعلومات .
- التغذية الراجعة .
- التواصل بين الإدارات

المتغير التابع

أداء فرق العمل

ويُقاس من خلال:

- جودة الأداء .
- الإنتاجية .
- التعاون بين أعضاء الفريق .

نطاق الدراسة

الحدود الموضوعية: سوف يقتصر البحث الحالي على معرفة تأثير التواصل الداخلي في أداء فرق العمل داخل شركة أرامكو.

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: يشمل العاملين وأعضاء فرق العمل والقيادات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة (شركة أرامكو).

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الصيفي من العام الدراسي (١٤٤٧هـ / ٢٠٢٦م).

مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: يتناول هذا الفصل الأساس الذي تقوم عليه الدراسة، حيث يستعرض مقدمة توضح أهمية موضوع التواصل الداخلي ودوره في تعزيز أداء فرق العمل، ثم يعرض مشكلة الدراسة وأسباب اختيارها، وأسئلتها وأهدافها، وأهميتها النظرية والتطبيقية، وفرضياتها، وحدودها، ومصطلحاتها، إضافة إلى عرض نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين متغيراتها، بما يسهم في رسم الإطار العام الذي تنطلق منه الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة: يستعرض هذا الفصل أبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، من خلال عرض وتحليل الدراسات التي تناولت التواصل الداخلي، وأداء الفرق في بيئة العمل، والعلاقة بينهما، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وبيان أوجه الاستفادة منها، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة: يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، حيث يوضح منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات، وآليات التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات جمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بما يضمن الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية.

الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة: يتضمن هذا الفصل عرضًا وتحليلًا لنتائج الدراسة الميدانية، من خلال تحليل البيانات الوصفية واختبار فرضيات الدراسة، ثم مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتفسيرها بما يسهم في توضيح طبيعة العلاقة بين التواصل الداخلي وأداء الفرق في بيئة العمل لدى العاملين في شركة أرامكو.

الفصل الخامس: الخاتمة والنتائج والتوصيات: يتناول هذا الفصل خاتمة الدراسة، من خلال تلخيص أبرز ما توصلت إليه من نتائج، وعرض أهم الاستنتاجات المرتبطة بأسئلة الدراسة وفرضياتها، ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز التواصل الداخلي وتحسين أداء فرق العمل في شركة أرامكو، إلى جانب اقتراح عدد من الموضوعات التي يمكن أن تشكل مجالاً لدراسات مستقبلية.

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 (عبد اللطيف، ٢٠٢٣) بعنوان " دور الاتصال الداخلي في تكوين الارتباط الوظيفي للعاملين وعلاقتهما 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، ٢٠١٥) 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 مرتكزا 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، ٢٠١٩) 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، ٢٠٢٥) 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، تُمنع 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، ٢٠٢٥) 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 ٥٥ 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 (خنوف وسبرطعي، ٢٠٢٤) بعنوان " الاتصال الداخلي مرآة ثقافة المؤسسة: قراءة تحليلية للعوائق والتحديات "

هدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على دور الاتصال كمرآة تعكس ثقافة وقيم المؤسسة ومبادئها، بالإضافة إلى نوعية التواصل بين الأفراد وتبادلهم المعلومات، كما تناول البحث ماهية الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية، ومكوناتهما، مصادرها وأهمية كل منهما في حياة المؤسسة. وتوصل الباحث إلى استنتاجات مهمة، حيث تظهر أن الاتصالات الفعالة والمفتوحة تعزز قيم الشفافية والتعاون والثقة، وتسهم في نشرها وترسيخها في أذهان ووعي الأفراد داخل المؤسسة، وبالتالي تحسين سمعتها في المجتمع، من جهة أخرى فإن الاتصالات الضعيفة تشير إلى وجود مشاكل واختلالات في ثقافة المؤسسة كانعدام الثقة وسوء التفاهم واحتكار المعلومات وإخفاؤها، وعليه يمكن لثقافة المؤسسة أن تعيق عملية الاتصال أو تعزز فاعليتها كونها أداة تسييره أيضا تخاطب العقل الجمعي للمؤسسة وتذكير الأفراد بمصيرهم المشترك.

دراسة (سليمان، ٢٠٢٤) 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.

دراسة (ياسين، ٢٠١٩) بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي بن باديس - قسنطينة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية، وقد تكونت عينة الدراسة من ٣٣٠ مبحوثا، حيث اعتمدنا في إنجاز هذا البحث على المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة تكونت من ٣٣ سؤال موزعة على أربعة محاور. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية مازال لا يرقى إلى المستوى المطلوب كونه لا يحتل مكانة هامة ولا يمارس من طرف أشخاص مختصين ومكونين في الاتصال هامة إضافة إلى أنه يتسم بالطابع الرسمي الذي لا يخدم في بعض الأحيان الأهداف العامة للمؤسسة كما أنه لا يستعمل وسائل اتصالية كافية ويقتصر فقط على الاتصالات الكتابية.

دراسة (بوحفص، ٢٠٢٤) بعنوان "أثر الاتصال الداخلي في تعزيز المهارات الإدارية: دراسة ميدانية بمديرية الوحدة الولائية لمؤسسة بريد الجزائر".

يعتبر الاتصال من الدعامات الأساسية في المؤسسة، نظرا لتداخله مع أغلب العمليات والأنشطة فيها، ولارتباطه كذلك مع مختلف العناصر والمكونات التنظيمية، ومن هذا المنطلق هدفتنا من خلال هذه الدراسة إلى محاولة فهم دوره في تعزيز المهارات الفردية والجماعية للأفراد، وذلك من خلال إسقاط هذا الموضوع على مؤسسة جزائرية، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمديرية الوحدة الولائية لمؤسسة بريد الجزائر بأدرار، والتي اخترنا منها عينة تمثيلية قدرها ٢٣٤ مفردة مست العاملين في ٧٣ مرفقا بريديا على مستوى الولاية، حيث توصلنا إلى

نتيجة أن الاتصال الداخلي يساهم في تعزيز المهارات الجماعية من خلال العلاقات الاجتماعية على مستوى فرق العمل، ولكن نظام الاتصال لا يساهم بشكل كاف في تعزيز المهارات الفردية، إذ وجدناه معد للمحافظة على النسق التقني في المؤسسة.

ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن موضوع الاتصال أو التواصل الداخلي حظي باهتمام متزايد في الأدبيات العربية والأجنبية، نظراً لما يمثله من عنصر أساسي في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد تناولت هذه الدراسات أثر التواصل الداخلي في عدد من المتغيرات التنظيمية، مثل الارتباط الوظيفي، وتمكين العاملين، والمهارات الإدارية، وثقافة المنظمة، والإنتاجية، والرضا الوظيفي، وبيئة العمل، بما يؤكد الدور المحوري الذي يؤديه التواصل الداخلي في تحسين الأداء المؤسسي.

وأظهرت دراسة **عبد اللطيف (2023)** أن فعالية الاتصال الداخلي تسهم في رفع مستويات الارتباط الوظيفي للعاملين، مما ينعكس إيجابياً على خفض نية ترك العمل، في حين ركزت دراسة **موق (2019)** على دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار، بينما أكدت دراسة **بوحفص (2024)** أن الاتصال الداخلي يسهم في تنمية المهارات الجماعية داخل فرق العمل، وإن كان تأثيره في المهارات الفردية لا يزال محدوداً. كما بينت دراسة **سليمان (2024)** أهمية الاتصال الداخلي في تحسين التعاون بين العاملين ورفع مستويات الكفاءة والإنتاجية، في حين أوضحت دراسة **خنوف وسبرطعي (2024)** أن الاتصال الداخلي يعكس ثقافة المؤسسة، وأن جودة الاتصال ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الثقة والشفافية والتعاون بين العاملين.

أما الدراسات الأجنبية، فقد أكدت دراسة **أوكونادي (2025)** أن استراتيجيات الاتصال الداخلي الفعالة تؤثر بصورة إيجابية في معنويات الموظفين وإنتاجيتهم وثقافة المنظمة، مع الإشارة إلى وجود فجوة بين ممارسات الاتصال الفعلية ومستوى مشاركة الموظفين، مما يستدعي تطوير ممارسات أكثر شفافية وشمولاً. كما قدمت دراسة **ناداليس-غاليجو وآخرون (2025)** مراجعة منهجية أكدت وجود ارتباط وثيق بين التواصل الداخلي ومشاركة الموظفين والرضا الوظيفي، وأبرزت الحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تفسر هذه العلاقة في بيئات عمل مختلفة.

وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تأكيدها أن التواصل الداخلي يمثل عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التعاون بين العاملين، كما تتفق معها في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات. كذلك تشترك مع تلك الدراسات في اعتبار التواصل الداخلي متغيراً مستقلاً يؤثر في عدد من المتغيرات التنظيمية المهمة.

وفي المقابل، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تركز بصورة مباشرة على **تأثير التواصل الداخلي في أداء فرق العمل**، في حين تناولت غالبية الدراسات السابقة متغيرات أخرى مثل الارتباط الوظيفي، وتمكين العاملين، وثقافة المنظمة، والمهارات الإدارية، أو تناولت الاتصال الداخلي من منظور نظري أو وصفي. كما تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها على **شركة أرامكو السعودية**، وهي بيئة عمل تتسم بكبر حجمها، وتعدد إداراتها، واعتمادها على فرق العمل في تنفيذ العمليات التشغيلية والإدارية، الأمر الذي يمنح الدراسة بعداً تطبيقياً مختلفاً عن الدراسات التي أجريت في مؤسسات تعليمية أو صحية أو خدمية.

وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وصياغة مشكلة البحث وأهدافه وفرضياته، وتحديد أبعاد التواصل الداخلي ومؤشرات أداء فرق العمل، بالإضافة إلى الاستفادة من أدوات القياس

والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. كما تسهم نتائج الدراسات السابقة في دعم التوجه العلمي للدراسة الحالية وتفسير نتائجها ومقارنتها بالنتائج التي سيتم التوصل إليها.

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.

قائمة المراجع:

١. بلقاضي، الأمين. (٢٠١٤). الاتصال الداخلي في المؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ع٢٨، ٦٣ - ٨١.
٢. بوحفص، حروز. (٢٠٢٤). أثر الاتصال الداخلي في تعزيز المهارات الإدارية: دراسة ميدانية بمديرية الوحدة الولائية لمؤسسة بريد الجزائر. مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية، مج١٠، ع١٤، ٢٠٨ - ٢٣٤.
٣. خنوف، ميلود، وسبرطعي، مراد. (٢٠٢٤). الاتصال الداخلي مرآة ثقافة المؤسسة: قراءة تحليلية للعوائق والتحديات. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، ع٢، ٤٨١ - ٥٠٢.
٤. سالم، سامح محمد محمود. (٢٠١٥). دور التصميم الداخلي في تطوير بيئة العمل الإداري مستعيناً بالتكنولوجيا الحديثة ونظم الاتصال. مجلة الفنون والعلوم التطبيقية، مج٢، ع١٤، ١٣ - ٢٥.
٥. سليمان، عائشة. (٢٠٢٢). أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة مستغانم. مجلة المالية والأسواق، مج٩، ع١٤، ٤٨٤ - ٥٠٢.
٦. طش، عبد القادر. (٢٠١٥). الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسات الشبانية الرياضية. مجلة المحترف، ع٧، ١٤٢ - ١٥٨.
٧. عبد اللطيف، مي محمود. (٢٠٢٣). دور الاتصال الداخلي في تكوين الارتباط الوظيفي للعاملين وعلاقتها ببنية ترك العمل لديهم: دراسة حالة على المنظمات العاملة في مصر. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع٨٣، ٥٠٣ - ٥٦٩.

٨. موق، آمال. (٢٠١٩). دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية

للدهن ENAP (وحدة سوق أهراس). مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع٥٩، ١٠٥ - ١٢٢.

٩. نصر، وسام محمد أحمد. (٢٠٢٠). الاتصال الداخلي وتطوير المؤسسات الجامعية. المجلة الدولية

للاتصال الاجتماعي، مج٧، ع٤٤، ١٠٢ - ١٢٠.

١٠. ياسين، مسيلي. (٢٠١٩). الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية: دراسة ميدانية

بالمستشفى الجامعي بن باديس - قسنطينة. مجلة المعيار، مج٢٣، ع٤٨، ٤٥٤ - ٤٦٩.

11. Okunade, Joshua. (2025). Exploring the Impact of Effective Internal Communication Strategies on Employee Morale, Productivity, and Organizational Culture. 6. 1-11.

12. Nadales-Gallego, A., Galindo-Reyes, F., & Garrido-Moreno, A. (2025). Connecting Internal Communication and Employee Engagement in Organisation: A Systematic Literature Review. SAGE Open, 15.

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

إعداد الطالبة

إعداد الطالبة

بشرى مزهر حسين القحطاني

الرقم الجامعي (٢٣٢٠٠٢١٠٣)

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف:

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: " تأثير التواصل الداخلي على أداء الفرق في بيئة العمل: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية"، وذلك من أجل الحصول على درجة البكالوريوس بجامعة ميد أوشن

ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم إعداد استبيانته تحتوي على (١٨) فقرة مقسمة إلى محورين وفق مقياس خماسي لدرجة الحرية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، يرجى منكم الإجابة على فقرات هذه الاستبانة وذلك بوضع علامة (✓) في المربع الذي يمثل وجهة نظركم، علماً بأن وصول الدراسة لنتائج صحيحة يعتمد على درجة دقتكم وموضوعيتكم.

ولكم خالص الشكر والتقدير على تعاونكم

الجزء الأول: البيانات الأولية:

النوع			
	ذكر		أنثى
المؤهل العلمي			
	أقل من بكالوريوس		بكالوريوس
	ماجستير		دكتوراه
سنوات الخبرة			
	أقل من ٥ سنوات		من ٦ ل ١٠ سنوات
	من ١٠ ل ١٥ سنة		أكثر من ١٥ سنة

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

- المحور الأول: أبعاد التواصل الداخلي (وضوح المعلومات، التغذية الراجعة، التواصل بين الإدارات) على أداء الفرق في بيئة العمل في شركة أرامكو

م	العبارات	درجة الممارسة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
					غير موافق بشدة
	البعد الأول: وضوح المعلومات				
١	تتسم التعليمات والإجراءات داخل الشركة بالوضوح وعدم الغموض.				
٢	يتم توضيح أهداف العمل والمهام المطلوبة بشكل دقيق.				
٣	أحصل على المعلومات التي أحتاج إليها في الوقت المناسب.				
	البعد الثاني: التغذية الراجعة				
٤	أتلقي تغذية راجعة منتظمة حول مستوى أدائي الوظيفي.				
٥	تساعدني التغذية الراجعة في تحسين أدائي وتطوير مهاراتي.				
٦	يحرص المسؤول المباشر على مناقشة نتائج عملي معي بصورة بناءة.				
	البعد الثالث: التواصل بين الإدارات				
٧	يوجد تعاون فعال في تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة.				
٨	يتم التنسيق بين الإدارات بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال.				
٩	يسهم التواصل بين الإدارات في حل المشكلات المشتركة بفاعلية.				

– المحور الثاني: مستوى أداء فرق العمل في شركة أرامكو:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: جودة الأداء					
١	ينجز فريق العمل المهام الموكلة إليه وفق معايير الجودة المطلوبة.					
٢	يحرص أعضاء الفريق على تقديم أعمال تتسم بالدقة والإتقان.					
٣	يلتزم فريق العمل بتطبيق الإجراءات والمعايير المعتمدة أثناء تنفيذ الأعمال.					
	البعد الثاني: الإنتاجية					
٤	ينجز فريق العمل المهام المطلوبة بكفاءة عالية.					
٥	يحقق الفريق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني المقرر.					
٦	يستثمر فريق العمل الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج.					
	البعد الثالث: التعاون بين الفريق					
٧	يتعاون أعضاء الفريق في إنجاز المهام المشتركة.					
٨	يسود الاحترام والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.					
٩	يحرص أعضاء الفريق على تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم.					

جدول أدوات البحث:

العنصر	الوصف
منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي.
أداة جمع البيانات	الاستبانة.
مجتمع الدراسة	جميع العاملين في شركة. Saudi Aramco
عينة الدراسة	عينة عشوائية من العاملين بالشركة (يُحدد حجمها وفق معادلة العينة المناسبة).
المتغير المستقل	التواصل الداخلي.
أبعاد المتغير المستقل	وضوح المعلومات، التغذية الراجعة، التواصل بين الإدارات
المتغير التابع	أداء الفرق في بيئة العمل.
أبعاد المتغير التابع	جودة الأداء، الإنتاجية، التعاون بين أعضاء الفريق
مقياس الدراسة	مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).
ثبات الأداة	معامل ألفا كرونباخ.
أساليب التحليل الإحصائي	التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي المتعدد، واختبار (T) وتحليل التباين (ANOVA) عند الحاجة.