

العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وتحسين أداء فرق العمل في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني

أسم الطالب

.....

المشروع 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

3.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4.....	1.1 المقدمة
5.....	1-2 مشكلة الدراسة
5.....	1-2-1 الفجوات على المستوى النظري
5.....	1-2-2 الفجوات على المستوى التطبيقي
6.....	1-3 أهمية الدراسة
6.....	1-3-1 على المستوى النظري
6.....	1-3-2 على المستوى التطبيقي
6.....	1-4 أسئلة الدراسة
7.....	1-5 أهداف الدراسة
7.....	1-6 فرضيات الدراسة
7.....	1-7 نموذج الدراسة
8.....	1-8 الدراسة الميدانية
8.....	1-9 مخطط المشروع
10.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
11.....	1-2 المقدمة
11.....	2-2 المتغير المستقل: فعالية التواصل الداخلي
14.....	2-3 المتغير التابع: تحسين أداء فرق العمل
16.....	2-4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
17.....	2-5 الخاتمة
18.....	قائمة المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يمثل التواصل الداخلي أحد العناصر الجوهرية في بناء بيئة عمل فعالة داخل المؤسسات الحديثة، حيث يعد الأداة الرئيسة التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة وبين فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة (عبدالله وآخرون، 2022، ص.108). وفي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع السياحة والتراث الوطني في المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة إلى تعزيز فعالية الاتصال الداخلي في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني كوسيلة لتحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة فرق العمل، بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على تطوير رأس المال البشري والحوكمة الإدارية.

لقد أصبح التواصل الداخلي محوراً استراتيجياً يساهم في تحقيق الانسجام بين الأفراد داخل المؤسسة، ويعزز روح الفريق والولاء التنظيمي، ويقلل من حالات التوتر وسوء الفهم (طالب وحليمي، 2021، ص.170). وفي المقابل، فإن ضعف قنوات الاتصال يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، وغياب الشفافية، وتضارب الأدوار، مما ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف التنظيمية (Pavlyuk، 2025، ص.47).

وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وأداء فرق العمل في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، من خلال تحليل آليات الاتصال، وقياس مدى تأثيرها في تحفيز الموظفين وتحسين إنتاجيتهم وجودة أدائهم. كما تهدف الدراسة إلى اقتراح حلول عملية لتعزيز التواصل المؤسسي بما يحقق أداءً أكثر احترافية وتكاملاً بين الإدارات المختلفة.

1-2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود التي تبذلها الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني لتطوير بيئة العمل وتحقيق التكامل الإداري، إلا أن هناك مؤشرات على وجود فجوات في فعالية التواصل الداخلي، وهو ما قد يؤثر على جودة أداء فرق العمل ومستوى الرضا الوظيفي لديهم. تظهر المشكلة في عدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية، وضعف في تبادل المعلومات بين الإدارات، بالإضافة إلى غياب آليات تقييم دقيقة لمدى فاعلية الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف الهيئة .

1-2-1 الفجوات على المستوى النظري

تشير الدراسات السابقة إلى وجود اهتمام متزايد بدور الاتصال الداخلي في رفع كفاءة المؤسسات، إلا أن معظمها ركز على القطاع الصناعي أو التجاري، في حين لم تحظ المؤسسات السياحية - خصوصاً الحكومية - بالقدر الكافي من الدراسة، رغم خصوصية طبيعة عملها التي تتطلب تنسيقاً عالي المستوى بين فرق متعددة المهام كما أن أغلب الأبحاث السابقة تناولت الاتصال الداخلي من منظور أحادي، دون دمج العلاقة بين الاتصال الداخلي ومخرجات الأداء الجماعي في بيئة عمل معقدة ومتعددة الإدارات.

1-2-2 الفجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تعاني بعض الجهات الحكومية من غياب نظام اتصال داخلي فعال يعتمد على تكنولوجيا المعلومات، وضعف في ثقافة التغذية الراجعة بين الموظفين والمديرين (Maiwada ، 2024 ، ص.249). كما أن الإجراءات الإدارية في الهيئة قد تقتصر إلى سرعة تبادل المعلومات، مما يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار وانخفاض مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة.

بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وتحسين أداء فرق العمل في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني؟

1-3 أهمية الدراسة

1-3-1 على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول الاتصال الداخلي في المؤسسات السياحية الحكومية، وتقديم نموذج بحثي يربط بين التواصل الفعال ومخرجات الأداء التنظيمي، مما يضيف بعداً جديداً للدراسات الإدارية في البيئة السعودية.

1-3-2 على المستوى التطبيقي:

تُعد نتائج الدراسة ذات أهمية عملية للهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، إذ يمكن أن تساعد صناع القرار في تطوير استراتيجيات تواصل أكثر فاعلية بين الإدارات والموظفين، وتعزيز روح الفريق، وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.

1-4 أسئلة الدراسة

1. ما مستوى فعالية التواصل الداخلي في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني؟

2. ما مستوى أداء فرق العمل داخل الهيئة؟

3. ما العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وأداء فرق العمل؟

4. ما العوامل التي تؤثر في فعالية التواصل الداخلي بالهيئة؟

5. كيف يمكن تطوير استراتيجيات الاتصال الداخلي لتحسين أداء فرق العمل؟

1-5 أهداف الدراسة

1. تحديد درجة فعالية التواصل الداخلي في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني.
2. تحليل أثر الاتصال الداخلي على تحسين أداء فرق العمل.
3. استكشاف العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر في جودة الاتصال.
4. تقديم مقترحات عملية لتطوير نظام التواصل الداخلي في الهيئة بما يعزز الإنتاجية.

1-6 فرضيات الدراسة

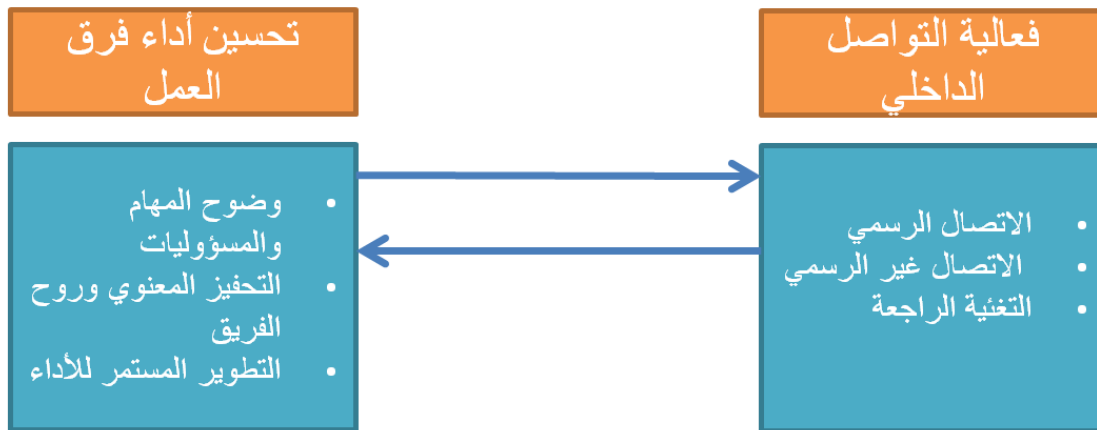
1. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية التواصل الداخلي وتحسين أداء فرق العمل.
2. تؤثر ثقافة المؤسسة ومستوى الثقة التنظيمية في فعالية التواصل الداخلي.
3. يسهم تحسين قنوات الاتصال في زيادة الرضا الوظيفي لدى فرق العمل.

1-7 نموذج الدراسة

يُقترح النموذج التالي لتوضيح العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين:

المتغير المستقل: فعالية التواصل الداخلي

المتغير التابع: تحسين أداء فرق العمل



1-8 الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني في مناطق مختلفة من المملكة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لقياس متغيري الدراسة. كما ستُحلل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وتحديد قوة العلاقة بين المتغيرين.

1-9 مخطط المشروع

المرحلة	النشاط	المدة الزمنية
1	إعداد الإطار النظري للدراسة	أسبوعان
2	تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)	أسبوع

3	جمع البيانات من العينة	أسبوعان
4	تحليل البيانات واختبار الفرضيات	أسبوعان
5	كتابة النتائج والتوصيات	أسبوع
الإجمالي	8 أسابيع	

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2-1 المقدمة

يُعدّ الاتصال الداخلي أحد الركائز الجوهرية في المؤسسات الحديثة، إذ يمثل الأداة الرئيسية لتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن الانسجام والتكامل في العمل. في المؤسسات السياحية، تزداد أهمية التواصل الداخلي نظرًا لتعدد الأقسام وتنوع التخصصات. أما فرق العمل، فهي تمثل الإطار التنفيذي الذي تُترجم من خلاله الخطط إلى نتائج ملموسة. ومن ثم، فإن دراسة العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وتحسين أداء فرق العمل في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني تمثل محورًا أساسيًا لفهم كيفية بناء بيئة عمل أكثر كفاءة وتعاونًا.

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية العلاقة بين هذين المتغيرين في قطاعات متعددة، منها السياحة، والضيافة، والخدمات الحكومية. وقد أكدت أغلب النتائج أن جودة الاتصال الداخلي تؤثر بشكل مباشر في مستوى الأداء الجماعي، والدافعية، والالتزام التنظيمي، والثقة داخل الفرق (Sibeko, 2022, p. 45).

2-2 المتغير المستقل: فعالية التواصل الداخلي

أولاً: تعريف فعالية التواصل الداخلي

فعالية التواصل الداخلي هي قدرة المؤسسة على نقل المعلومات والأفكار بدقة وسرعة ووضوح بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الموظفين، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الانسجام داخل فرق العمل (عبدالله وآخرون، 2022، ص 107).

ويشمل ذلك جميع القنوات الرسمية وغير الرسمية، وكذلك العمليات التي تتيح تبادل التغذية الراجعة بين الإدارة والموظفين.

أظهرت الدراسات أن التواصل الداخلي الفعال يعزز الالتزام الوظيفي، والتحفيز، والرضا عن العمل، ويقلل من الصراعات التنظيمية. (Sibeko, 2022, p. 45)

ثانياً: فروع فعالية التواصل الداخلي

أ. وضوح الرسائل والمعلومات

يشير هذا البعد إلى مدى وضوح الرسائل التي تصل إلى الموظفين وعدم احتوائها على غموض أو تضارب.

- فعالية التواصل ترتبط بوضوح الأهداف والتعليمات، مما يقلل من الأخطاء التشغيلية ويزيد من الإنتاجية (عبدالله وآخرون، 2022، ص 115).

- على سبيل المثال، توضيح السياسات والإجراءات الجديدة بشكل مكتوب وشفهي يقلل من حالات الالتباس ويزيد من التزام الموظفين.

ب. سرعة تدفق المعلومات

تعني مدى سرعة وصول المعلومات من الإدارة إلى الموظفين وبين الأقسام المختلفة.

- سرعة التواصل الداخلي تساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والتعامل مع المشكلات بسرعة (طالب وحليمي، 2021، ص 175)

- الدراسات أثبتت أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة اتصال سريعة (مثل البريد الإلكتروني، الرسائل الفورية الداخلية، الاجتماعات الدورية) تحقق أداءً أفضل للفرق. (Pavlyuk, 2025, p. 67)

ج. التغذية الراجعة (Feedback)

التغذية الراجعة تعتبر من العوامل الأساسية لقياس فعالية التواصل الداخلي.

- تشمل الرد على الاستفسارات، تقييم الموظفين، والاستماع لمقترحاتهم (Qin & Men, 2023, p. 1205).

- وجود آليات واضحة للتغذية الراجعة يعزز الشعور بالمشاركة والانتماء المؤسسي ويحفز الابتكار داخل الفريق.

د. الثقة التنظيمية

الثقة هي مؤشر حاسم على فعالية التواصل الداخلي.

- التواصل الداخلي الذي يبني الثقة يقلل من القلق بين الموظفين ويزيد التعاون بين أعضاء الفريق (Sibeko, 2022, p. 53).

- الموظفون الذين يشعرون بالشفافية والمصداقية من الإدارة يحققون مستوى أعلى من الأداء ويقل معدل الدوران الوظيفي.

هـ. القنوات الاتصالية

تشمل القنوات الرسمية وغير الرسمية:

- الرسمية: مذكرات، اجتماعات، إعلانات داخلية (حسب الله، 2023، ص 225)
- غير الرسمية: تفاعل شخصي، شبكات داخلية، مجموعات تواصل اجتماعي مغلقة.
- استخدام القنوات المناسبة لكل نوع من المعلومات يزيد من فعالية التواصل ويقلل من فقد المعلومات أو تشويهها.

و. دور القيادة الاتصالية

القادة الفعالون يساهمون في توصيل الرسائل بوضوح وتحفيز الموظفين (Al-Tokhais, 2016, p. 88).

- القيادة التي تعتمد التواصل المستمر والمفتوح تبني بيئة عمل إيجابية وتشجع الفرق على الابتكار وحل المشكلات بسرعة.

ثالثاً: أثر فعالية التواصل الداخلي

- زيادة الانتماء المؤسسي والتفاعل بين الموظفين. (Law et al., 2014, p. 733)
- تحسين نقل المعرفة المؤسسية بين الفرق والإدارات المختلفة. (Pavlyuk, 2025, p. 75)
- رفع مستوى الأداء العام للفرق وتقليل الأخطاء التشغيلية. (Sibeko, 2022, p. 58)
- دعم عملية اتخاذ القرار بسرعة وفعالية (طالب وحليمي، 2021، ص 180)

3-2 المتغير التابع: تحسين أداء فرق العمل

أولاً: مفهوم فرق العمل

يُعرّف فريق العمل بأنه "مجموعة من الأفراد يتفاعلون لتحقيق هدف مشترك من خلال مهام متكاملة ومتبادلة" (محمد فتحي إدريس وآخرون، 2014، ص 1609).

في السياق السياحي، تُعتبر فرق العمل الركيزة الأساسية لتقديم الخدمات الميدانية والتفاعلية للعملاء.

ثانياً: أبعاد أداء فرق العمل

1. الكفاءة الإنتاجية: مدى إنجاز الفريق لمهامه ضمن الزمن المحدد وبجودة عالية (إدريس وآخرون، 2014، ص 1621).
2. التعاون والتنسيق: مستوى التعاون بين أعضاء الفريق في تحقيق الهدف الواحد (Mwaka, 2024, p. 12).
3. الالتزام التنظيمي: درجة التزام أعضاء الفريق بأهداف المؤسسة وقيمها (Alomran et al., 2024, p. 6).
4. الإبداع وحل المشكلات: قدرة الفريق على اقتراح حلول جديدة وتحسين طرق العمل (Maiwada, 2024, p. 249).
5. الرضا الوظيفي: الشعور العام لدى أعضاء الفريق بالرضا عن أدوارهم وظروف العمل (Sibeko, 2022, p. 58).

ثالثاً: العوامل المؤثرة في أداء فرق العمل

- القيادة التحفيزية. (Tourish & Tourish, 1996, p. 94)
- الهيكل التنظيمي والمرونة الإدارية. (Ayalew & Hailemariam, 2024, p. 236)
- بيئة العمل الاتصالية التي تشجع على الحوار والمشاركة. (Pavlyuk, 2025, p. 75)

2-4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة موجبة وقوية بين فعالية التواصل الداخلي وتحسين أداء فرق العمل. فكلما كانت قنوات الاتصال أكثر وضوحًا وتفاعلاً وثقة، زادت درجة التنسيق والابتكار داخل الفريق.

1. التواصل الداخلي يحفز الأداء الجماعي: توصلت دراسة Pavlyuk (2025، ص 81) إلى أن

المؤسسات السياحية التي تعتمد أنظمة اتصال داخلي فعالة تحقق مستويات أداء أعلى بنسبة 30٪ مقارنة بالمؤسسات ذات التواصل المحدود.

2. الثقة التنظيمية وسيط مهم: بينت دراسة Qin & Men (2023، ص 1209) أن التواصل

الداخلي يعزز الثقة التي تُسهم بدورها في رفع الروح الجماعية والتزام العاملين.

3. الاتصال كوسيلة لتعزيز الانتماء والرضا: وجدت دراسة عبدالله وآخرون (2022، ص 122)

أن وضوح الاتصال الداخلي يقلل من الصراعات الإدارية ويزيد رضا الموظفين.

4. دور القيادة الاتصالية: أشارت دراسة Al-Tokhais (2016، ص 91) إلى أن فعالية

التواصل بين القادة والمرؤوسين تؤدي إلى تحسين الأداء العام للفريق من خلال التحفيز والمشاركة في القرار.

5. الأثر على قطاع السياحة: أكد Ayalew & Hailemariam (2024، ص 240) أن جودة

الاتصال داخل الهيئات السياحية تعزز التفاعل بين الإدارات، وتحسّن جودة الخدمات المقدمة للسائحين.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن التواصل الداخلي يُعدّ عاملاً استراتيجياً مؤثراً في نجاح فرق العمل بالهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، إذ يعمل على بناء الثقة، وتحقيق الانسجام، ورفع مستوى الإنتاجية.

2-5 الخاتمة

خلصت الدراسات السابقة إلى أن التواصل الداخلي لا يقتصر على نقل المعلومات فقط، بل يشمل إدارة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل. كما يتضح أن فعالية التواصل الداخلي تمثل متغيراً حاسماً لتحسين أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية والخدمية، خصوصاً تلك المعنية بالسياحة والتراث الوطني حيث تتطلب طبيعة العمل تنسيقاً عالياً بين الإدارات. توصي الأدبيات بضرورة تطوير استراتيجيات اتصال داخلية تعتمد على الشفافية والقيادة الاتصالية والتمكين، بما يسهم في رفع كفاءة فرق العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية.

قائمة المراجع

1. علي علي أحمد مقبىه د/جماع أحمد جماع. (2022). فاعلية البرامج الاتصالية للعلاقات العامة في تعزيز الوعي السياحي لدى المواطن اليمني. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(12)، 412-440.
2. بكر ياسين عمر المعاينة. (2023). دور إدارة العلاقات العامة في تعزيز عناصر التواصل بين البلدية والمجتمع المحلي 2023. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 805-817، 4(2) ،
3. محمد فتحي إدريس، حاتم، محمد خضر، عبد الفتاح، عبد الحميد الطنطاوي، رمضان & ...، أمير. (2014). أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء. مجلة بحوث التربية النوعية. 1605-1631، 33(2014) ،
4. عبدالله، مروة محمد صالح جاد، القليني، فاطمة يوسف أحمد، العالم، صفوت محمد، و حسان، محمد محمد غالب. (2022). فعالية استراتيجيات الاتصال الداخلي في شركات بحوث التسويق. مجلة بحوث، مج2، ع3 ، 131 - 103.
5. طالب، دليلة، و وهيبة، حلبي. (2021). دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة: دراسة حالة ملبنة النجاح مغنية - تلمسان الجزائر. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، مج4، عدد خاص ، 185 - 167.
6. حسب الله، النوراني محمد الحسن البشير. (2023). استراتيجيات الاتصال الداخلي للعلاقات العامة عبر وسائل التواصل الاجتماعي أثناء أزمة كورونا: دراسة استكشافية تحليلية على صفحة جنرال موتورز على الفيس بوك. المجلة العربية للإعلام والاتصال، ع33 ، 250 - 219.
7. Pavlyuk, I. (2025). *The Relationship between Internal Communication and Team Performance in Event Management within the Hospitality Sector of Australia* (Doctoral dissertation, CQUniversity).

8. Mwaka, C. (2024). INFLUENCE OF COMMUNICATION FORMALITY ON PERFORMANCE OF DOMESTIC TOURISM IN ABERDARES NATIONAL PARK. *growth*, 11(11).
9. Tourish, D., & Tourish, B. (1996). Assessing staff–management relationships in local authority leisure facilities: the communication audit approach. *Managing Leisure*, 1(2), 91–104.
10. Sibeko, P. M. (2022). *Relationships among organisational culture, internal communication, and employee engagement in a government owned entity*. University of Johannesburg (South Africa).
11. Maiwada, A. A. (2024). Exploring Internal Communication and Employee Relations Management for Effective Staff Performance in Nigeria Customs Service. *Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management and Finance*, 4(4), 244–254.
12. Ayalew, Y., & Hailemariam, M. (2024). The implementation of public relations practices in the case of the Amhara region tourism and culture bureau. *Ethiopian Journal of Language, Culture and Communication*, 9(2), 231–251.

13. Qin, Y. S., & Men, L. R. (2023). Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic: The mediating role of employee organizational trust. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1197-1219.
14. Al-Tokhais, A. (2016). *The relationship between communication effectiveness and multicultural employees' job outcomes* (Master's thesis, Kent State University).
15. Saxena, G. (2005). Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26(2), 277-289.
16. Alomran, A. M., Ahmed, T. S. A., & Kassem, A. M. (2024). Impact of organizational trust on organizational commitment: the moderating effect of national identity. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2309712.
17. Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International journal of contemporary hospitality management*, 26(5), 727-750.