

# تأثير التواصل الداخلي على أداء الفرق

إعداد

روان مرزوق محمد

الرقم الجامعي:

222000431

# جدول المحتويات:

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1. مقدمة الدراسة
2. مشكلة البحث
3. أسئلة البحث
4. أهداف البحث
5. فرضيات البحث
6. أهمية البحث
7. نطاق الدراسة
8. حدود الدراسة
9. مبررات اختيار الموضوع
10. الأسس النظرية
11. هيكل الدراسة

## الفصل الثاني: الإطار النظري

أولاً: التواصل الداخلي

1. تعريف التواصل الداخلي
2. أهمية التواصل الداخلي
3. قنوات الاتصال
4. معوقات الاتصال

ثانياً: أداء الفرق

1. تعريف أداء الفرق
2. عوامل تحسين الأداء
3. نماذج تقييم الأداء

ثالثاً: الانسجام بين الفريق

1. تعريف الانسجام
2. تطور المفهوم
3. أبعاد الانسجام
4. تأثير الانسجام على الأداء

رابعاً: العلاقة بين التواصل الداخلي وأداء الفرق

1. التفاعل
2. المعلومات
3. التغذية الراجعة
4. التعاون

### الفصل الثالث: الدراسات السابقة

1. دراسات عن التواصل الداخلي
2. دراسات عن أداء الفرق
3. دراسات عن الانسجام
4. دراسات تربط المتغيرات
5. الفجوة البحثية

### الفصل الرابع: المنهجية

1. المنهج
2. المجتمع
3. العينة
4. الأداة
5. الصدق والثبات
6. النموذج
7. التحليل الإحصائي

### الفصل الخامس: التحليل الإحصائي

1. العينة
2. تحليل المتغيرات
3. اختبار الفرضيات
4. النتائج

### الفصل السادس: الخاتمة والتوصيات

1. ملخص
2. نتائج
3. توصيات
4. دراسات مستقبلية

تأثير التواصل الداخلي على أداء الفرق

## المقدمة:

يُعد التواصل الداخلي أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، إذ يمثل الأداة الأساسية التي تربط بين الأفراد وتوحد جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. فالتواصل ليس مجرد عملية تبادل للمعلومات، بل هو منظومة متكاملة من التفاعل، وبناء العلاقات، وفهم المهام، وتنسيق الأدوار، وتعزيز الانسجام داخل الفريق. وفي ظل التغيير المتسارع الذي تشهده بيئات العمل المعاصرة، تزايدت الحاجة إلى تطوير أنظمة تواصل فعّالة، قادرة على خلق بيئة عمل داعمة، وتحسين أداء الفرق، وضمان مشاركة جميع الأعضاء في عملية اتخاذ القرار.

ويسهم التواصل الداخلي الفعّال في بناء الثقة بين أعضاء الفريق، ويعزز القدرة على التعاون، ويقلل من النزاعات وسوء الفهم. كما يساعد على توفير معلومات واضحة ودقيقة حول المهام، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وسرعة الإنجاز. وتُظهر الأدبيات الإدارية أن التواصل الداخلي يُعد أحد العوامل التي تميز المؤسسات الناجحة، حيث إنه ينعكس بشكل مباشر على أداء الفرق وقدرتها على تحقيق نتائج ملموسة. فالفريق الذي يتمتع بقنوات اتصال واضحة ومفتوحة يكون أكثر استعداداً للتعاون، وأعلى درجة في الالتزام، وأكثر قدرة على حل المشكلات والتكيف مع التحديات.

ومن خلال هذا البحث، سيتم تسليط الضوء على مدى تأثير التواصل الداخلي على أداء الفرق، من خلال فهم الآليات التي يساهم من خلالها التواصل في تحسين الانسجام والتفاعل، وتقليل الأخطاء، وبناء بيئة عمل قائمة على المشاركة والاحترام المتبادل. كما سيتناول البحث أهم النماذج والنظريات التي فسّرت العلاقة بين التواصل الداخلي والأداء، ليقدّم إطاراً علمياً يساعد المؤسسات على تعزيز قدرات فرقها وتحقيق التميّز التنظيمي.

## مشكلة البحث:

على الرغم من إدراك المؤسسات لأهمية التواصل الداخلي، إلا أن الكثير من الفرق ما زالت تعاني من ضعف تدفق المعلومات، وسوء التنسيق، وغياب الوضوح في المهام، مما ينعكس سلباً على الأداء. وتتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي: ما تأثير التواصل الداخلي على أداء الفرق؟

## الفجوات النظرية:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التواصل الداخلي وأثره على الأداء التنظيمي، إلا أن مراجعة الأدبيات العلمية تكشف عن وجود فجوات نظرية مهمة لا تزال تحتاج إلى بحث أعمق وتحليل أدق. إذ تركز معظم الأدبيات السابقة على دراسة التواصل الداخلي من منظور عام، دون الخوض في تفاصيل تأثيره المباشر على أداء الفرق بشكل خاص، مع أن الفرق التنظيمية أصبحت تمثل البنية الأساسية للعمل داخل المؤسسات المعاصرة. وبالرغم من توافق الباحثين على أهمية التواصل في تحسين جودة العمل، إلا أن هناك تبايناً واضحاً في تفسير ماهية هذا التأثير ودرجة قوته، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تركز على تحليل العلاقة بشكل أكثر تخصصاً.

وتشير الفجوات النظرية أيضاً إلى محدودية الدراسات التي دمجت بين أبعاد التواصل الداخلي المختلفة—مثل وضوح الرسائل، فعالية قنوات الاتصال، التفاعل بين الأعضاء، والتغذية الراجعة—وبين مؤشرات أداء الفريق كالتعاون، جودة الإنجاز، سرعة إتمام المهام، والقدرة على حل المشكلات. حيث ركزت بعض الدراسات على قنوات الاتصال فقط، بينما ركزت دراسات أخرى على وضوح المعلومات، دون أن تجمع بين هذه الأبعاد في نموذج واحد، وبالتالي ما زالت الحاجة قائمة لتطوير إطار شامل يفسر كيف تؤثر هذه العمليات بالتكامل على الأداء.

كما أن كثيراً من الدراسات اهتمت بالاتصال باعتباره سلوكاً فردياً، ولم تعطه حقه باعتباره عملية جماعية تتأثر ببنية الفريق، ودينامية العلاقة بين الأعضاء، وطبيعة الثقافة التنظيمية. وهذا يفتح المجال أمام البحث الحالي لتقديم إضافة نوعية من خلال التركيز على دور التواصل الجماعي داخل الفريق، وليس التواصل بين الموظف والمدير فقط.

ومن جانب آخر، تفتقر الأدبيات إلى دراسات محلية تناولت موضوع التواصل الداخلي على مستوى الفرق العاملة في المؤسسات السعودية، خاصة مع التحولات الحديثة التي تشهدها بيئات العمل في المملكة، والتي تتطلب صيغ تواصل جديدة، تعتمد على التكنولوجيا، والعمل التشاركي، والفرق الافتراضية. وهذا يشكل فجوة إضافية تتمثل في الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التواصل الداخلي وأداء الفرق في السياق المحلي، بما يعكس خصائصه التنظيمية والثقافية.

إضافة إلى ذلك، هناك ندرة في البحوث التي تناولت دور العوامل الوسيطة أو المعدّلة لهذه العلاقة، مثل الانسجام بين أعضاء الفريق، الدعم القيادي، الثقافة التنظيمية، أو مستوى الخبرة المهنية. فهذه المتغيرات قد تعزز أو تضعف تأثير التواصل الداخلي على الأداء، إلا أنها لم تحظَ بالدراسة الكافية، مما يفتح المجال أمام البحث الحالي لتسليط الضوء عليها وترسيخ فهم أعمق لدورها.

وبناءً على ما سبق، تظهر الحاجة إلى دراسات تدمج بين:

- جميع أبعاد التواصل الداخلي
- مؤشرات أداء الفرق
- العوامل المؤثرة في العلاقة
- والسياق المحلي

لتقديم رؤية أكثر شمولاً وعمقاً للعلاقة بين التواصل الداخلي وأداء الفرق، وهو ما يسعى هذا البحث لتحقيقه.

على الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت موضوع التواصل الداخلي في المؤسسات، إلا أن معظمها ركّز على تأثيره في الأداء العام أو على مستوى الأفراد، بينما لا تزال العلاقة المباشرة بين التواصل الداخلي وأداء الفرق التنظيمية بحاجة إلى المزيد من البحث والتحليل. كما أن عدداً قليلاً من الدراسات دمج بين أبعاد التواصل المختلفة—مثل وضوح المعلومات والتفاعل بين الأعضاء والتغذية الراجعة—في نموذج واحد يفسّر تأثيرها الشامل على الأداء الجماعي. وتفتقر الأدبيات كذلك إلى بحوث محلية تتناول هذا الموضوع في بيئات العمل السعودية، مما يعزز أهمية الدراسة الحالية ويسهم في سد جانب من هذه الفجوة النظرية

## أهمية البحث:

- أولاً: الأهمية النظرية
- يساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتواصل الداخلي ودوره في تعزيز الأداء.
  - يوضح العلاقة بين عملية التواصل والانسجام التنظيمي داخل الفرق.
  - يدعم النظريات التي تربط نوعية التواصل بجودة العمل.

- ثانياً: الأهمية العملية
- يساعد المؤسسات على تحسين قنوات الاتصال الداخلية.
  - يدعم القادة في تعزيز بيئة عمل صحية وأكثر تعاوناً.
  - يساهم في تخفيض المشكلات التشغيلية الناتجة عن سوء فهم المهام.

## اسئلة البحث:

السؤال الرئيسي:

ما تأثير التواصل الداخلي على أداء الفرق داخل المؤسسات؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف يؤثر وضوح المعلومات على أداء الفريق؟
2. ما دور التواصل اليومي بين أعضاء الفريق في تحسين الإنتاجية؟
3. هل يساهم التواصل الداخلي في تعزيز التعاون وتقليل النزاعات داخل الفريق؟
4. هل تختلف مستويات أداء الفرق باختلاف فعالية قنوات الاتصال الداخلية؟

## أهداف البحث:

الهدف الرئيسي:

تحليل تأثير التواصل الداخلي على مستوى أداء الفرق التنظيمية.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد أثر وضوح الرسائل والمعلومات على جودة أداء الفريق.
2. التعرف على دور التواصل الفعّال في تعزيز التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.
3. فهم العلاقة بين كثافة التواصل وارتفاع مستوى الإنجاز.
4. قياس تأثير التواصل الداخلي على حل المشكلات والقدرة على التكيف.

## فرضيات البحث:

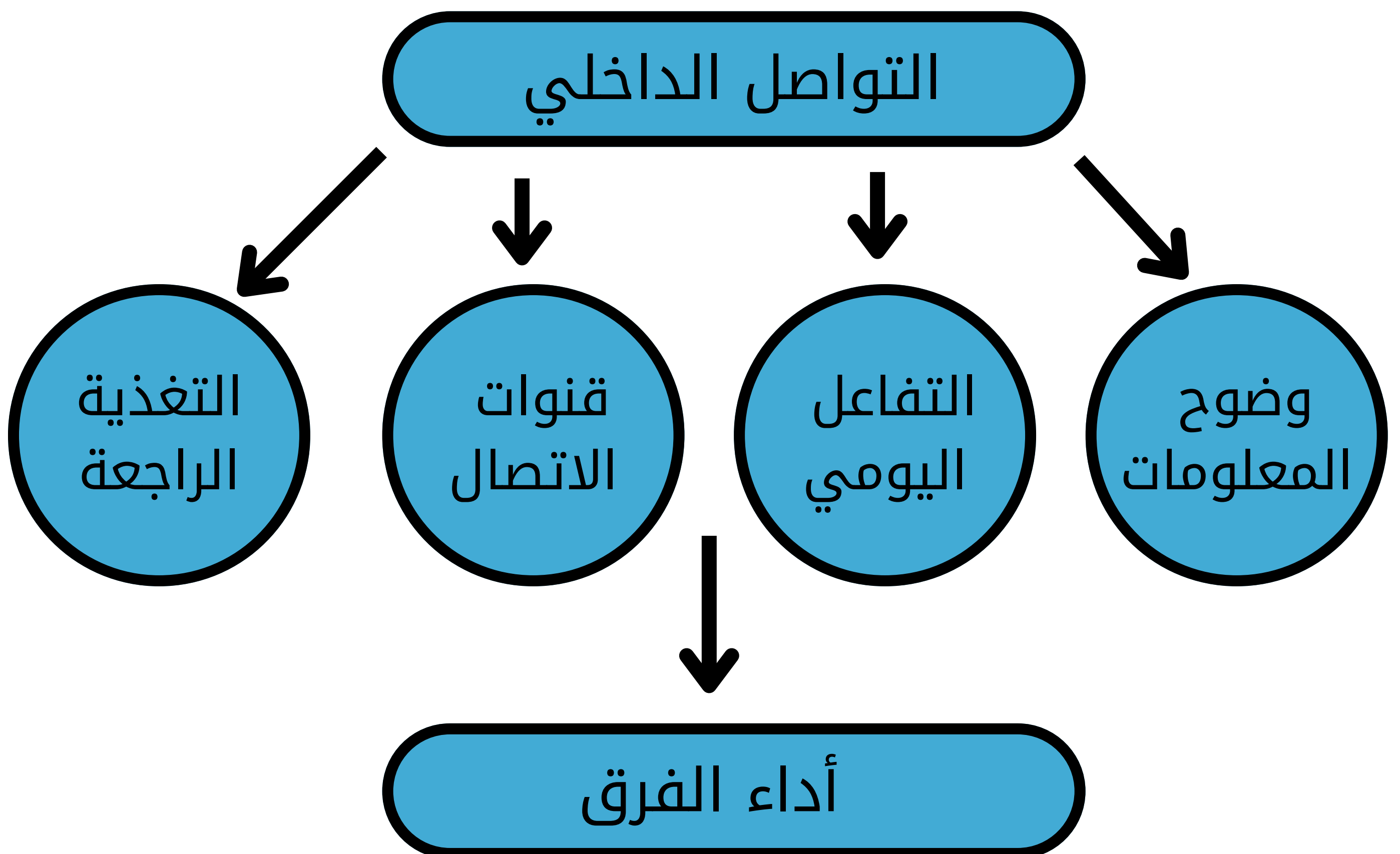
الفرضية الرئيسة:

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتواصل الداخلي على أداء الفرق.

الفرضيات الفرعية:

- H1a: يوجد تأثير لوضوح المعلومات على أداء الفرق.
- H1b: يوجد تأثير للتواصل المتبادل بين أعضاء الفريق على مستوى الإنتاجية.
- H1c: يوجد تأثير للتواصل الداخلي على التعاون وتقليل النزاعات داخل الفريق.
- H1d: تختلف مستويات أداء الفرق تبعاً لفعالية قنوات التواصل.

## نموذج البحث:



## مكان التطبيق:

يُطبَّق البحث على أحد الأقسام التشغيلية أو الإدارية داخل مؤسسة خدمية في المملكة العربية السعودية، حيث تعتمد هذه المؤسسات بشكل كبير على العمل الجماعي والتواصل الفعّال لإنجاز المهام.

## نطاق الدراسة:

تركز هذه الدراسة على تحليل تأثير التواصل الداخلي في بيئات العمل الجماعية، وخاصة في الفرق التي تعتمد على التنسيق اليومي وتبادل المعلومات. وتشمل الدراسة تقييم وضوح الرسائل، فعالية قنوات الاتصال، مستوى التفاعل بين أعضاء الفريق، وآليات تقديم التغذية الراجعة. كما ينحصر نطاق الدراسة على الفرق العاملة داخل مؤسسة واحدة بما يضمن دقة التحليل ووضوح النتائج.

## حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

تنحصر الدراسة في متغيرين فقط: التواصل الداخلي (كمتغير مستقل) وأداء الفرق (كمتغير تابع).

الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة داخل مؤسسة واحدة فقط.

الحدود الزمانية:

تم جمع البيانات خلال فترة مشروع التخرج لهذا العام فقط.

## مبررات اختيار الموضوع:

جاء اختيار هذا الموضوع لارتباطه المباشر بفعالية العمل الجماعي داخل المؤسسات الحديثة، ولأن ضعف التواصل يُعد من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى تراجع الأداء وزيادة الأخطاء. كما يساهم البحث في سد فجوة معرفية محلية حول كيفية تحسين أداء الفرق من خلال تعزيز التواصل الداخلي.

## الأسس النظرية:

- يقوم البحث على:
- نظرية الاتصال التنظيمي التي تفسر تدفق المعلومات وتأثيرها على العمل.
- نظرية التعقيد التي تركز على أهمية التفاعل بين الأفراد في تحقيق الأداء.
- نظرية التعلم الاجتماعي التي تفسر كيف يعزز التواصل السلوكيات الإيجابية داخل الفريق.

## المنهجية المقترحة:

- نوع البحث:
- وصفي تحليلي (Descriptive-Analytical).
- مجتمع البحث وعينته:
- الفرق داخل مؤسسة محددة أو أكثر، يمكن تحديدها حسب حجم الفريق ونوع العمل.
- أدوات جمع البيانات:
- 1. الاستبيانات: لقياس مستوى التواصل وأثره على أداء الفرق.
- 2. المقابلات الشخصية: مع المدراء وأعضاء الفرق لتوضيح الصعوبات والحلول.

3. الملاحظة المباشرة: متابعة الاجتماعات وسير العمل.

- طرق التحليل:
- تحليل البيانات الإحصائية (مثل المتوسطات والانحراف المعياري).
- اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام برامج مثل SPSS أو Excel

## أسلوب التحليل المقترح:

أ. تحديد المتغيرات

1. المتغير المستقل: التواصل الداخلي
  - يشمل:
  - جودة الاتصال (وضوح المعلومات، دقة الرسائل).
  - وسائل التواصل (اجتماعات، البريد الإلكتروني، المنصات الرقمية الداخلية).
  - تكرار التواصل وتوقيت إرسال المعلومات.
  - مستوى التغذية الراجعة (Feedback).
2. المتغير التابع: أداء الفرق
  - يشمل:
  - كفاءة العمل الجماعي (Team Efficiency).
  - الإنجاز وفق الأهداف المحددة (Goal Achievement).
  - رضا أعضاء الفريق (Team Satisfaction).
  - الحد من الأخطاء والتأخيرات (Error Reduction).

ب. أدوات جمع البيانات

1. الاستبيانات (Questionnaires):
  - تصميم أسئلة مقياسية (Likert Scale) لقياس مستوى التواصل الداخلي وارتباطه بأداء الفرق.
  - مثال: "على مقياس من 1 إلى 5، قيّم وضوح التعليمات التي تتلقاها من مديري الفريق."
2. المقابلات (Interviews):
  - مقابلات شبه منظمة مع أعضاء الفرق والمديرين لمعرفة الصعوبات التي تواجه التواصل الداخلي.

- إعطاء أمثلة حقيقية عن مشكلات التواصل وأثرها على الإنتاجية.
- 3. الملاحظة المباشرة (Observation):
- متابعة الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية لتقييم فعالية التواصل.
- تسجيل ملاحظات حول التفاعل بين أعضاء الفريق.

### ج. أسلوب التحليل

1. تحليل البيانات الكمية (Quantitative Analysis):
- استخدام الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics):
- المتوسطات، الانحراف المعياري، النسب المئوية.
- تحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام:
- معامل الارتباط (Correlation Coefficient).
- تحليل الانحدار (Regression Analysis) لمعرفة تأثير جودة التواصل على أداء الفرق.
2. تحليل البيانات النوعية (Qualitative Analysis):
- تحليل المقابلات والملاحظات باستخدام أسلوب الترميز (Coding)
- لاستخراج المواضيع الرئيسية.
- تحديد المعوقات والنجاحات في التواصل الداخلي.
- مقارنة النتائج النوعية مع البيانات الكمية للتأكد من صحة الاستنتاجات.
3. دمج النتائج (Triangulation):
- دمج نتائج الاستبيانات، المقابلات، والملاحظات لتقديم صورة شاملة عن أثر التواصل الداخلي على أداء الفرق.

## الهيكل المقترح للمشروع:

### الفصل العنوان المحتوى المقترح

- 1 المقدمة تعريف الموضوع، أهمية البحث، مشكلة البحث، أهداف البحث، أسئلة البحث، الفرضيات.
- 2 الإطار النظري مفهوم التواصل الداخلي، تعريف الفرق، الأداء المؤسسي، أنماط التواصل الداخلي، العوامل المؤثرة على الأداء.

- 3 الدراسات السابقة استعراض الدراسات المحلية والعالمية حول التواصل الداخلي وأداء الفرق، عرض الثغرات البحثية.
- 4 منهجية البحث نوع البحث، مجتمع البحث، العينة، أدوات جمع البيانات، أسلوب التحليل، طرق معالجة البيانات.
- 5 النتائج والتحليل عرض وتحليل البيانات الكمية والنوعية، تفسير النتائج، مقارنة مع الدراسات السابقة.
- 6 التوصيات والخاتمة تلخيص النتائج، تقديم توصيات عملية، الإشارة لأهمية البحث، المقترحات للدراسات المستقبلية.
- ملاحق الملاحق نسخ الاستبيانات، الجداول الإحصائية، نصوص المقابلات (إن وجدت).
- المراجع المراجع قائمة المراجع والمصادر العلمية المستخدمة في البحث.

## فصل الدراسات السابقة

## المقدمة:

تُعد عملية التواصل الداخلي أحد أهم الأسس التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الفاعلية، خاصة في الفرق التي تتطلب مستويات عالية من التعاون والتنسيق. وقد حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين لما له من تأثير مباشر على جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، ووضوح المهام، وتعزيز روح الفريق. وتبين من الأدبيات أن التواصل الداخلي الفعّال يسهم في رفع مستوى الثقة، ويقلل النزاعات، ويعزز المشاركة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء الفرق.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بالتواصل الداخلي، وأداء الفرق، والعلاقة بينهما، إضافةً إلى تحليل المفاهيم والنماذج التي ساعدت الباحثين في فهم هذه العلاقة.

## مفهوم الانسجام بين الفريق:

### 1. تعريف الانسجام (Team Cohesion)

الانسجام هو مدى ترابط أعضاء الفريق وقدرتهم على العمل المشترك في بيئة يسودها التعاون والدعم. وهو يعكس درجة الالتزام بالأهداف المشتركة والرغبة في تحقيق النجاح الجماعي.

### 2. تطور مفهوم الانسجام

بدأ مفهوم الانسجام كجزء من علم النفس الاجتماعي، ثم انتقل ليصبح محورياً أساسياً في دراسات الفرق التنظيمية. ومع تطور بيئات العمل، أصبح الانسجام عنصراً رئيسياً في تفسير أداء الفرق.

### 3. أبعاد الانسجام

- الانسجام الاجتماعي: قوة العلاقات الإنسانية داخل الفريق.
- الانسجام المهامي: توافق الأعضاء حول المهام والأدوار.
- الانسجام العاطفي: الدعم النفسي والتشجيع المتبادل.

## النظريات المرتبطة بالتواصل الداخلي:

1. نظرية الاتصال التنظيمي (Organizational Communication Theory)

تفسر كيفية انتقال المعلومات داخل المنظمة وتأثيرها على الفاعلية.

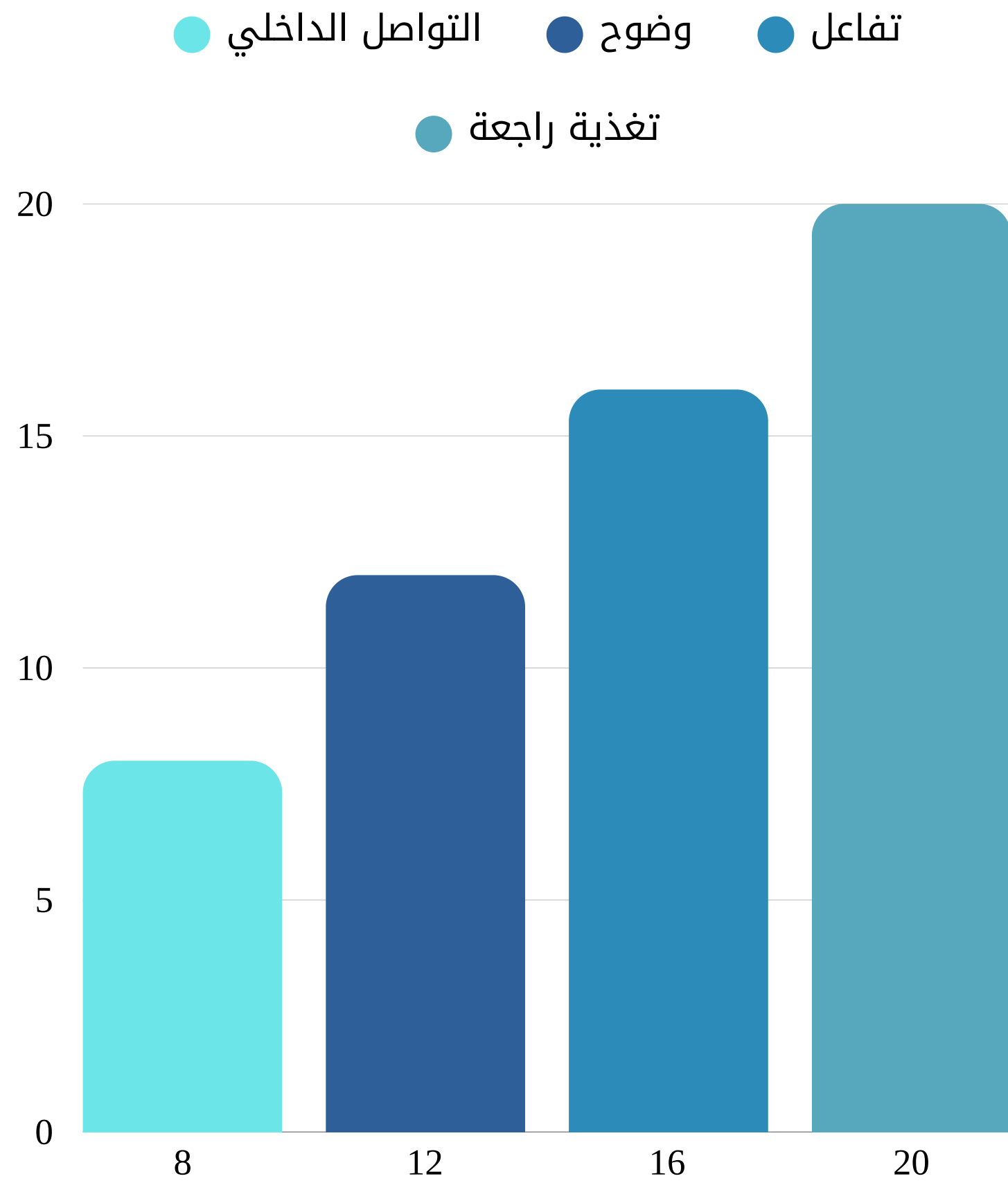
2. نظرية التفاعل الاجتماعي (Social Interaction Theory)

توضح أن زيادة التفاعل بين الأفراد تعزز التعاون والأداء.

3. نظرية السلوك الجماعي (Group Dynamics Theory)

تركز على كيفية تشكل سلوك الفريق نتيجة التواصل الداخلي.

## رسم بياني:



## الخاتمة:

تبرز الدراسات السابقة أن التواصل الداخلي يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز أداء الفرق داخل المؤسسات الحديثة، حيث يساهم في رفع مستوى التنسيق، وتوضيح الأدوار، وتقوية العلاقات بين الأعضاء، وتقليل الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم. وقد اتضح أن فعالية التواصل لا تتعلق فقط بنقل المعلومات، بل بجودة التفاعل، والقدرة على مشاركة المعرفة، وتقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب.

كما تؤكد الأدبيات أن الانسجام بين أعضاء الفريق يلعب دوراً وسيطاً بين التواصل الداخلي والأداء، إذ يساهم التواصل الجيد في بناء بيئة عمل داعمة، يعزز فيها التعاون والثقة، وهو ما ينعكس إيجابياً على جودة النتائج وسرعة إنجاز المهام. وعلى الرغم من اختلاف أساليب القياس والنماذج التي استخدمها الباحثون،

إلا أن الاتجاه العام يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين فعالية التواصل ومستوى أداء الفرق.

وبذلك يشكل هذا الفصل قاعدة معرفية قوية تساعد في فهم الإطار النظري للبحث، وتحديد الفجوة البحثية، والانتقال لاحقاً إلى التطبيق العملي لاختبار الفرضيات والتحقق من تأثير التواصل الداخلي على الأداء في السياق المحلي.

## قائمة المراجع:

(مراجع أولية - سيتم استكمالها لاحقاً)

- Clampitt, P. (2016). Communicating for Managerial •  
Effectiveness
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). Excellence in internal •  
communication
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication •  
behaviors through internal communication
- Welch, M. (2011). The impact of internal communication •  
on employee engagement