

## أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي

د. صالح حامد الحربي

أستاذ مشارك بقسم الإدارة  
كلية إدارة الأعمال  
جامعة تبوك  
تبوك، المملكة العربية السعودية

### المخلص

ارتفع الوعي لدى المنظمات الناضجة حول أهمية أنظمة الاتصالات على أنها من أحد أهم العوامل التي تساهم في رفع وتحسين الأداء في المنظمة. حيث إن دور أنظمة الاتصالات يكون ثقافة تنظيمية لدى العاملين تربطهم بالمنظمة. تسعى هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين أنظمة الاتصالات الإدارية في بيئة الأعمال ومدى تأثيرها على كفاءة الأداء في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. استخدمت هذه الدراسة المنهجية الكمية، حيث تم تطبيق طريقة المسح ونهج أخذ العينات غير الاحتمالية. بلغ حجم العينة (286)، شملت عينة البحث منسوبي الجامعة من الكادر الإداري، موظفي الإدارات المساندة، والكليات حيث وزعت قائمة استقصاء الدراسة إلكترونياً. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الاتصال الداخلي وكفاءة الأداء. كذلك وجود علاقة إيجابية بين أنظمة الاتصالات وإدارة الموارد البشرية. وفي منحنى آخر وجدت الدراسة علاقة سلبية بين أنظمة الاتصالات الإدارية وكفاءة الأداء. وكشفت الدراسة أهمية دور التواصل الداخلي كوسيط معزز للعلاقة بين أنظمة الاتصالات وكفاءة الأداء. أن نتائج هذه الدراسة تمثل إضافة على المستوى المعرفي في كشف العوامل الكامنة التي تؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء في المؤسسات، وهي أيضاً تمثل مساهمة لمتخذي القرار بأهمية تطوير ومراجعة نظم الاتصالات للوصول إلى أداء مؤسسي أفضل.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، أداء المنظمة، كفاءة الأداء.

### المقدمة

منذ بداية القرن التاسع عشر حتى الفترة الحالية فإن الموارد البشرية وبيئة المنظمات مرت بعدة مراحل (سعيدة وبورقة، 2022)، هذه المراحل عبارة عن تطور متتالي بناءً على تحسين الممارسات في كل مرحلة للمرحلة السابقة، والهدف منها تطوير الأفراد والمنظمات، وبالنظر في هذا التطور نجد أن التواصل والمعلومات التي يتم تناقلها من جيل لآخر شرط للتطور حيث اعتبر الباحثون أن تفاعل الإنسان ركيزة أساسية لهذا التطور. وما يشهده العالم في عصر الثورة المعلوماتية ساعد في أن يتوكل التواصل مع هذه التطورات حيث أصبح العالم كأنه قرية صغيرة (Ishtiaque & Habib, 2016) (سعيدة وبورقة، 2022)، حيث إن الاتصال له دور كبير في تبادل المعلومات والخبرات (Saxena, 2010). يمثل الاتصال عملية تلقي ونقل المعلومات بين الأفراد والمنظمات بدير (2021)، حيث المنظمات لها دور مهم في البيئات المجتمعية، فالأداء الجيد يعكس المستوى الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة وبناء ثقافة المنظمة عبداللطيف (2023). فالمنظمات تقوم بالتنسيق لمختلف المهام والنشاطات داخلها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وهذا يتطلب وجود نظام اتصالات فعال، وإن أحد ركائز النجاح هو تبادل المعلومات في المنظومة بين الرئيس والمرؤوس. ومن أهم أجزاء المنظمة هي الاتصال الداخلي عبداللطيف (2023). حيث تحقيق أهداف المنظمة يتم من خلال شبكة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة، وهو يُعد بمثابة العصب الرئيسي للممارسات بمختلف المهام والنشاطات أبو العلا (2013) فاضل وسعدون (2017) ومحمدي وغراف (2021)، حيث تعمل الاتصالات الإدارية على الربط بين مختلف أقسام وإدارات المنظمة (بودوح، 2013). الاتصالات عبارة



عن نظم إدارية خاصة بالمنظمة تساندها في متابعة ورقابة العمل وإنجازه وتعديل الانحرافات. لذا فإن التواصل الداخلي الإداري لابد أن يقوم على منهجية وأسس يتحقق منها الغاية المطلوبة والهدف المرجو حتي نصل لتنظيم عالي في الاحترافية يخدم المنظمة والتنظيم، ولكي يتم ذلك لابد من التواصل بين جميع الإدارات فيما بينها حتي تصل للتنظيم العالي والكفاءة الجيدة بوجود نظام قوي يخدم الأهداف. وبالتالي من أجل أن تحقق المنظمات أهدافها فينبغي وضع استراتيجيات واضحة للاتصالات الداخلية تضمن وصول المعلومات للجهات بشكل دقيق (Dolphin, 2005) وعبداللطيف (2023). كذلك تفعيل الحوار ليمكن العاملين من تبادل الخبرات (بن مكي، 2019) التي تساهم في تحسين الأداء (مرتضى، 2016) (عباس، 2017).

للاتصالات الداخلية دور مهم في رفع المخرجات وتحسين كفاءة الأداء محمدي وجراف (2021) (خنوف وآخرون، 2019). حينما يكون مبنى على منهجية واضحة لأنه يربط بين العاملين والوحدات ومختلف الأنشطة والأداء الجماعي عباس (2017). كما تقوم ببناء علاقات إيجابية بين العاملين في بيئة العمل مثل تطوير مهاراتهم ومعرفتهم بأهداف وثقافة المنظمة عباس (2017). حيث تأتي الاتصالات الداخلية جوهر وروح العمل ومن الأدوات الفعالة التي يتم الاعتماد عليها من قبل المنظمات كنقاط قوة لخلق بيئة عمل يتم الاعتماد عليها من قبل العاملين وهذا بدوره يساهم في سلوكهم ومشاركتهم ومدى اندماجهم في الأعمال المنوطة بهم. ومن هذا المنطلق فإن جودة وكفاءة الأداء وتحقيق الأهداف مرتبط ارتباطاً وثيقاً مع جودة نظام الاتصال الداخلي في المنظمة. فكلما كانت منهجية ونظام الاتصالات الداخلية مبني بشكل قوي وواضح فإن أهداف العمل سيتم إنجازها بشكل موازي لجودة الاتصالات. بمعنى عندما تكون استراتيجيات الاتصالات مفعلة وخالية من العيوب فهذا يؤدي إلى تحقيق أهدافها بدون انحرافات، وعندما تكون هناك فجوات في أنظمة الاتصالات الداخلية فهذا يعني أن حلقات الاتصال الداخلي بها ثغرات تؤدي إلى عدم إكمال الأهداف مثل ما هو مخطط له.

## الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

### الاتصال الداخلي

إن أساس المشاكل التنظيمية هو الاتصال، وأساس الحلول هو الاتصال أيضاً بن مكي (2019). ومن هذا المنطلق فإن للاتصال دور كبير ومهم في إبرازه من قبل المدراء في المنظمة ورفع الوعي لدى القوى البشرية العاملة في الدور الذي يقوده الاتصال (Ishtiaque & Habib, 2016)، وهو إذا لم يتم إدارة عملية الاتصال الداخلي للمنظمة فإن ذلك يقود للانحراف عن تحقيق الأهداف وهذا قد يؤدي إلى نتائج غير جيدة ويصاحب هذا هدر للموارد المالية (عودة، 2013). أصبح الاتصال بُعداً من أبعاد استمرارية المنظمة وركناً قارراً في حياتها (محمدي وجراف، 2021). الاتصال عبارة عن الحركة المستمرة في كل منظمة حيث يربط بين جهات المنظمة لتحقيق أهدافها (Gondal & Shahbaz, 2012). فقد تم وصف الاتصال بأنه مثل الدم في الجسم يقوم بنقل الغذاء الذي يحتاجه كل جزء وعضو لكي يقوم بوظائفه (محمدي وجراف، 2021). حيث إن أحد الدعائم والممكنات لتنفيذ المنظمة لأهدافها الإستراتيجية هو فاعلية أنظمتها الداخلية ومن أهمها الاتصال الداخلي (Ishtiaque & Habib, 2016)، فهو الأداة لجميع عمليات التفاعل التي تتم داخل المنظمة مثل الاجتماعات، تبادل المعلومات، شرح آلية تنفيذ الأعمال ونقل الأفكار من خلال قنوات المنظمة سواء كانت رسمية أو غير رسمية بين الأقسام وداخلها حيث لها دور في خلق بيئة متماسكة في إدارات ووحدات الهيكل التنظيمي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها (مرتضى، 2016). ذكر عواج (2020) بأن الاتصال ليس مجرد الإخبار من شخص والاستماع من شخص آخر، وإنما يعني المشاركة في الأفكار والمعلومات المراد نقلها بمعنى وحدة في الفكر. ويعني تبادل المعلومات بأسلوب مفهوم بين الطرفين.

الاتصال الداخلي هو «ذلك الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين» (دليو، 2003). وعرفه كلا من كورنوليس وكريستينسن (2011) على أنه «كيفية إرسال واستقبال المعلومات في المنظمة لكل المستويات والإدارات والموظفين بهدف تحقيق أهداف المنظمة والرؤية والرسالة» ص (11). وذكر عبد اللطيف (2023) أن الاتصال الداخلي عبارة عن «الوظيفة الإدارية المسئولة عن تبادل المعلومات الرسمية وغير الرسمية بين الإدارة والعاملين وإنتاج وسائل الإعلام الداخلية لخلق نوع من التفاعل والمشاركة لتحقيق أهداف ورؤية ورسالة المنظمة». كما عرف الاتصال الداخلي (العجمي وآخرون، 2007) بأنه عبارة عن جميع الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية سواء كانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها (Holla, 2007). وذكر محمدي وجراف (2021) أنه من الركائز الأساسية في عمليات الإدارة مثل التوجيه، مثل تدفق التعليمات وكذلك المعلومات والقرارات والأوامر والتوجيهات

وغيرها من حسب أنظمة الاتصال المتبعة في المنظمات وهي تكون من أجل تحقيق الأهداف للمنظمة. كما أن فاعلية تحقيق الأهداف تكون بفاعلية الاتصال حيث إنه الركن الأساسي فيها. ومن ناحية فاعلية الاتصال الداخلي قال أبو العلا (2013) أن فاعلية الاتصال تتركز في ثلاثة بنود الأول، العامل التقني ويتلخص في نوعية القناة الموصلة للرسالة. الثاني، العامل النفسي الاجتماعي ويتلخص في تقرب الفوارق الذاتية والتفاعلية. الثالث، العامل التنظيمي ويتخذ هذا العامل أهمية عندما تتعدّد عملية الاتصال لتجاوز مستوى الحوار الثنائي إلى اتصال يشترك فيه أكثر من شخصين. إن القدرة على الاتصال الفعال من الوظائف الأساسية للمنظمة كما قال الصيرفي (2006) تلك العملية الديناميكية التي تهدف إلى نقل الحقائق والآراء والمعاني، وهي تتطلب الاستمرارية في مزاولتها مع إظهار علاقات التأثير والتأثر بين طرفي الاتصال. وبالاعتماد على الفعّال يعرف الموظفون أدوارهم ومهامهم لتحقيق الأهداف الكلية لكل إدارة.

ذكرت عواج (2020) الاتصال الداخلي يعتبر من الوسائل التي تساعد المنظمة للوصول إلى أهدافها كما أنه يقوم بتكثيف موارد المنظمة الداخلية لتتواءم مع البيئة الخارجية. ومن هذا المنطلق فإن الاتصال يكون وظيفة تستعمل جميع ظروف المنظمة المختلفة لتحقيق أهدافها كما أنه يؤثر في عملية التنظيم في بيئة الأعمال (Welch & Jackson, 2007)، ويعتبر عامل فهم له دور مهم في مجال القدرات المعرفية للأفراد ويساعد على إثراء المنظمة بناء على الممارسات وتنمية القدرات. مثلاً يقوم بأثره قدرات الأفراد بما يقومون به من ممارسات لمهام عملهم. فإن الاتصال هو عملية تبادل المعلومات عن طريق تناقل المعلومة بين العاملين لأن فهم المحيط الداخلي في المنظمة ينتج من التبادل الجيد والفعال للمعلومات (محمدي وغراف، 2021). كما يكون الاتصال عامل تأقلم فيه يمكن تسهيل العمل وحل معوقات العمل وهذا يكون بدراسة المشاكل والمعوقات وإيجاد الحلول التي تتناسب مع المواقف داخل المنظمة، كما أنه يكون عامل تقارب بعملية خلق التقارب وتقليل التباعد بين أفراد العمل الرؤساء والمرؤوسين. كما أنه عنصر مهم في عملية اتخاذ القرار لتوفيره المعلومات الكافية لصنع القرار، لأن المعلومة متى ما كانت كافية فهي تعبر عن صلابة القرار وغياها يقود القرار للانحراف (محمدي وغراف، 2021). إن نظام الاتصالات يعتبر الدور الأساس في الاتصال الداخلي والقنوات التي من خلالها تنتقل المعلومات بين أطراف المنظمة المختلفة فإن وضوح القنوات وسلامتها يساعد المنظمة على توجيه العاملين بها لتحقيق أهداف المنظمة، تصحيح مسار العمل من خلال نشر الأهداف والسياسات للمنظمة، تنسيق المهام بين جهات ووحدات المنظمة المختلفة (خنوف وآخرون، 2019).

من ناحية أخرى فإن الاتصال الداخلي في المنظمة إذا لم يكن فعالاً فانعكاسه يكون على هدر موارد المنظمة المادية والمالية والبشرية (عودة، 2013). حيث إنه في الوقت الراهن مع تقدم وتسارع التطورات في بيئة الأعمال بمثابة رئة المنظمة التي بدونها لا يمكن أن تستمر الأعمال لمواكبة التطورات فإن المنظمات الناضجة تقوم بوضع منهجية لتنظيم عملية الاتصالات لكي تتمكن من تدفق وسلاسة المعلومات في ظل الهياكل التنظيمية الهائلة للمنظمات الحديثة (محمدي وغراف، 2021). وفي هذا الصدد فقد ذكر تقرير لمركز «هاريس بول» أن الاقتصاد الأمريكي في كل عام يخسر حوالي 1.2 ترليون دولار، وهذا يعود لسبب سوء التواصل فهذا المبلغ الطائل قد يعود إلى عدم وجود منهجية قوية للاتصال داخل المنظمات، فإن العاملين والرؤساء في المنظمات يدركون هذا الهدر بناءً على التعاملات اليومية.

وبعض هذه المشاكل يتعلق في البطء في الردود من قبل المنظمة أو زملائهم على الملاحظات ومنها أيضاً وضوح التواصل، حيث إن عدم وضوح المراد إيصاله يقود إلى الفشل في إنجاز المطلوب وتحقيق الهدف. ومنها أيضاً الضعف في تلقي الرسائل والرد عليها، وكذلك اختيار الوسيلة المناسبة أو الأداة الملائمة لإرسال المعلومات المطلوبة. فقد تم استطلاع آراء ألف موظف و251 رائد أعمال حيث كانت الفرضيات التي تم الوصول إليها جميعها خاطئة وهي أنهم يعتقدون بأن الاتصال عملية سهلة ومرنة وأنه لا توجد مشاكل في التواصل أيضاً أن التواصل لا يسبب خسارة المواهب أو المال، وهذا التصور لدى الموظفين والقادة يوضح قلة اهتمامهم بالتواصل الداخلي وعواقبه على المنظمات. حيث له تأثيرات مباشرة ومنها هدر الوقت والمال والجهد، وغير مباشرة مثل احتراق الموظفين وظيفياً.

كما ذكر الباحثون بأن خطة الاتصال يجب أن تكون موجودة لدى المنظمات بحيث تكون مبنية على أساس إستراتيجي ومنهجي (أبو زيادة، 2011). حيث قال بن مكي (2019) الاتصال الداخلي يعتبر ممكناً للمنظمة لجعل الموظف ينخرط في الأهداف مثل إشراكهم في العمل وجعلهم يحسون بانتماهم وأهميتهم للعمل كذلك ينشر كافة المعلومات والتغيرات التنظيمية التي تطرأ على المنظمة، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق هذا ينبغي لها وضع إستراتيجية للاتصال وخطط ممنهجة لآلية الاتصال وقنوات الاتصال والأهداف المراد تحقيقها.

ومن ناحية أخرى قيام المنظمات بقياس تحقيق ومطابقة تنفيذ إستراتيجية الاتصال لضمان تحقيق الهدف الكلي للمنظمة، لأن عدم نجاح الوسيلة «الاتصال» لن تتمكن المنظمة من تحقيق الغاية. كما قال بن مكي (2019) «يشير

الاتصال الداخلي إلى جميع الإجراءات التي تقوم بها الشركة تجاه جماهيرها المختلفة من أجل تعزيز هدفها وترقية صورتها لضمان فهم جيد لبيئتها المهنية» (ص. 132). كما ذكر عودة (2013) بأن الاتصال الداخلي له عدة أبعاد «تخطيط جميع الجهود الاتصالية داخل المنظمة بهدف توحيد ثقافة الموظفين وما يمتلكونه من قيم ومعتقدات مهنية، والحفاظ على سلوك إيجابي لأفراد المؤسسة، وكلما زاد عدد الموظفين في المنظمة زادت الحاجة إلى الاهتمام بالاتصال الداخلي» (ص. 2). وهذا يوضح أهمية الاتصال في بناء الثقافة في المنظمة حيث إنها هي القاعدة الأساسية التي توجه المنظمة لتحقيق أهدافها. كما إن للاتصال الداخلي دور وعلاقة وثيقة وطردية بين الاتصال الداخلي وسلوك الموظفين فكلما زاد السلوك الإيجابي في المنظمة فبدل على فاعلية أنظمة الاتصال الداخلي (عودة، 2013).

## الأداء الوظيفي

تقوم المنظمات ببذل كافة الجهود وتسخير جميع إمكانياتها للحصول على أعلى نتائج الأداء. ففي توجه مواردها البشرية والمالية لتحقيق أهدافها، فقد عرف أبو زيادة (2011) الأداء الوظيفي بأنه «محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل» (ص. 888). كما أنه يعبر عن مخرجات العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة. وهذا الإنجاز للمهام عبارة عن الإنجاز الكلي النابع من إتمام الأفراد لمهامهم الوظيفية. إن إتمام المهام الوظيفية مرتبط ارتباطاً كلياً بفهم المهام وكيفية إنجازها من قبل من أوكلت له المهمة (الأفراد، أو فرق العمل، أو الإدارات، أو الأقسام) حسب منهجية وهيكلية المنظمات.

إن الأداء مرتبط بالمهام وبالإجراءات والتقنيات وبيئة العمل ... إلخ وغيرها من العوامل، التي توجه العمل والعاملين لتحقيق أهدافهم، وكما تمت له الإشارة في الجزء السابق عن التواصل الداخلي في بيئة الأعمال فإن الأداء يتحقق بوصول المعلومة للعاملين سواء (مهمة، أو إجراء) حيث يرى الباحثون أن الأداء نتيجة للتفاعل بين ثلاثة محددات وهي: (1) الدافعية الفردية: تنتج عن توافق العامل في عمله مع ميوله وإنتاجه. (2) مناخ العمل: يعبر عن الإشباع لجميع حاجات العامل الذي توفره بيئة العمل. (3) القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وهي القدرة التي يحصل عليها العامل عن طريق التدريب والتعليم» (ص 62) ومما سبق نجد أن الاتصال الداخلي في المنظمة له دور في التفاعل لتنشيط الدافعية لدى العاملين وكذلك بيئة ومناخ العمل تتأثر بالاتصال الداخلي وهذا يشير إلى أن دوافع الأداء تنتج مما يحدث من تواصل في بيئة العمل. ومن ناحية أخرى ذكرت رواية (2002) أن الأداء الوظيفي عبارة عن ناتج جهود الأفراد والتي تعتبر القدرات في البداية للعاملين، كما إن إدراك العاملين لمهامهم والأدوار المطلوبة منهم لمتطلبات وظيفتهم يعظم من الأداء. إن جوهر الأداء هو إدراك العامل للدور الذي يقوم به وهنا يأتي دور التواصل الداخلي على مستوى المنظمة أو مستوى الموظفين أو الرئيس والمرؤوس.

الأداء يرتبط بمهام وأعمال ومدى إنجازها وكيفية إنجازها وإتمامها حيث إن المهام مرتبطة بالوظيفة للفرد لذا الأداء يعكس كيفية تحقيق متطلبات الوظيفة من قبل الموظف (حسن، 2004). لذا فإن للاتصال الداخلي دور في غاية الأهمية على رفع كفاءة الأداء للمنظمات، فعندما يكون الاتصال فعال يرفع ويحسن من الأداء ويحفز الإبداع والابتكار في بيئة العمل وكذلك يوفر المناخ والبيئة الإيجابية التي تحفز العاملين على إنجاز مهامهم وهذا بدوره يرفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين (خنوف وآخرون، 2019).

ومن ناحية أخرى فمن خلال الاتصال تستطيع المنظمة على التقليل من الهدر في الوقت والجهد وهذه مصادر من القوة لدى المنظمة فإذا تم هدرها فهذا سيؤثر على الأداء الكلي للمنظمة. كما للتواصل الداخلي له دور في إنجاز مهام المنظمة في الوقت المحدد من دون أن يفقد المنظمة تحقيق أهدافها في الفترة الزمنية المحددة، كما أن الاتصال الداخلي الفعال يقوم بدور الرقابة للأداء وبالتالي يصبح الانحرافات التي تحدث أثناء تأدية المهام. كما ذكرت (مي عبد اللطيف) «إن الاتصال الداخلي المستمر يمكن أطرافه من جمع المعلومات المناسبة حول مدى التزام العاملين والمدربين بالخطط الموضوعية، وبالتالي تحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط بقصد اتخاذ الإجراءات التصحيحية» (ص 507). إن ظروف ونظام الاتصال من العوامل التي تؤثر على الأداء (فاضل وسعدون، 2017). ويتطلب الاتصال الداخلي وجود شبكة اتصالات سليمة ولها دور فعال لكي تسهل نقل المعلومات بين جهات المنظمة (بدير، 2021).

الأداء داخل المنظمات مرتبط بعدة أبعاد لتحقيق أهداف المنظمة من أهم هذه الأبعاد هو الاتصال الداخلي الذي بدوره يؤدي إلى تشكيل الثقافة داخل المنظمة (Dolphin, 2005) فهو يُعتبر العصب الرئيس والعمود الفقري للمنظمة الذي يشكل هويتها وصورتهما فهو مرتبط بوعي المنظمة رؤساء ومرؤوسين بدور الاتصال في تحسين الأداء ورفع الوعي لتحقيق الهدف المنشود (Welch & Jackson, 2007)، فيعتبر الاتصال الداخلي البُعد الاستراتيجي للمنظمة

لدعم منظومة الأداء (Dolphin, 2005) ومحمدي وعراف (2021). من ناحية أخرى للاتصال الداخلي دور جوهري في رفع أداء المنظمة فمثلاً تمكين الموظفين من خلال مشاركتهم في المنظمة مما يشعرهم بالمسؤولية ويساعدهم في بناء أداء المنظمة ويحفزهم على شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة (بن مكي، 2019). والقيادة في المنظمة لها الدور الرئيس في بناء مستوى ثقافة الأداء من خلال الاتصال الداخلي مثل المراسلات، الاجتماعات، التوجيهات وغيرها من الأساليب المستخدمة في قنوات الاتصال (Salim, 2022)، فإنها تحدث التغيير في المنظمة سواء إيجابي أو سلبي وهذا لن يأتي إلا من خلال الاتصال مع المنظمة (بن مكي، 2019). ومما سبق يعد العنصر البشري هو محور عملية الاتصال في المنظمة سواءً التواصل مع البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة (Wilson, 1992)، كما ذكر (بودوح، 2013) أن عناصر الإنتاج للمنظمات يتم تفعيلها عن طريق العنصر البشري وهذا يدل على أهمية الاتصال الذي يستخدم في التفاعل بين العاملين في بيئة الأعمال. وذكر عودة (2013) بأن المنظمات تخسر الكثير بسبب «سوء الفهم» وكذلك عدم وصول المعلومات للطرف المستهدف بشكل صحيح يسبب أزمات في المنظمات. كما قال (عودة، 2013) «إذا اجتمعت للمنظمة الميزانية الكافية، والخطة المحكمة، والفريق المؤهل، وفقدت الاتصال الداخلي الفعال مع أفرادها، فإن كل ما اجتمع لها غير كاف لنجاحها وتقدمها» (ص 2).

وتوصلت دراسة قدمها معهد الازمات بأمريكا الى أن 25% من الازمات في المنظمات في العالم تحدث بسبب ضعف التواصل الداخلي وهذا يقود الى نتائج تتسبب في أضرار مالية للمنظمات. حيث ذكر محمدي وعراف (2021) بأن ضعف الاتصال داخل المنظمة يسبب حجم خسائر للمنظمات، وتكون الخسائر مالية وأيضاً بشرية بفقدان المنظمة لكادرها البشري، حيث أصبح العاملين في الآونة الأخيرة لا يبحثون عن ارتفاع الأجر المالي بقدر أن يكون شريك اجتماعي مع المنظمة محمدي وعراف (2021) مثل الاهتمام بهم والاستماع إليهم وفتح قنوات معهم تسمح لهم بالمشاركة مع المنظمة وهذا له أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية في بيئة أعمال المنظمات. وأضاف الباحثين «أثبتت الدراسات أن الاتصال الداخلي يؤدي دوراً إيجابياً في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية ومنه في تحسين أداء المؤسسة ككل. وذلك من خلال مساهمته في نشر المعلومات والآراء والتجارب وتبادلها والنقاش والحوار للوصول إلى حل المشكلات» (ص 52).

حيث إن للاتصال الداخلي دور مهم في رفع الأداء في المنظمات وكفاءته من خلال رفع الروح المعنوية وزيادة الحماس للعاملين وحثهم على التطوير وتبادل الخبرات كذلك علاقات العمل ومنها التقدير للموظفين لتقليل الصراعات في بيئة العمل وأيضاً دعم الموظفين لرفع شعورهم بالولاء والانتماء (بن مكي، 2019). كما ذكر خوف وآخرون (2019) أن الاتصال الداخلي للمنظمة يساهم في رفع كفاءة الأداء مثل نظام المقترحات والشكاوى الذي يتاح من قبل المنظمات حيث يتيح للموظفين بحرية تقديم مقترحاتهم وشكاويهم، كذلك توزيع نشرات على الموظفين بشكل دوري يساعد في خلق روح الأداء للعاملين.

الدور المحوري للاتصال الداخلي داخل منظومة الأعمال يعتبر الداعم الحقيقي لتحقيق أهداف المنظمة، والجدير بالذكر أن نظام الاتصالات إذا كان فعالاً فهو يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة وتقليل الهدار على مستوى الوقت والجهد والمال. عليه، تكمن أهمية الدراسة في التالي: 1. توضح ضرورة العمل على رفع الاهتمام بالاتصال الداخلي كونه بمثابة أداة تقود لتحقيق أهداف المنظمة. 2. توضيح العلاقة بين الموارد البشرية والأداء من خلال توضيح العلاقة بين نظام الاتصالات الإدارية والأداء. 3. توضيح العلاقة بين الاتصالات الإدارية وكفاءة الأداء. وتبرز أهميتها ان اول دراسة تناولت أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء في جامعة تبوك، والتي لم تتناولها دراسات سابقة. وتجدر الإشارة الى ان مجال حدود هذه الدراسة هي جامعة تبوك - المملكة العربية السعودية.

## مشكلة الدراسة

يعتبر الاتصال من أساسيات الحياة الاجتماعية، لأنه الوسيلة الوحيدة التي تخلق الحركة الديناميكية للأفراد والجماعات، ومن هذا المنطلق فإن أحد التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الراهن هي الاتصال الداخلي. ومن خلال التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والهياكل التنظيمية المعقدة للمنظمات بناءً على كبر حجمها بالإضافة إلى التطورات المتلاحقة فإنه يتطلب وجود أنظمة اتصالات إدارية فعالة تمكّن القيادة من متابعة تنفيذ الأعمال. ومن منطلق علاقة الاتصال الداخلي بأداء الأفراد والمنظمة، تكمن مشكلة الدراسة في عدم الاهتمام الكافي من قبل الجهات الإدارية بأهمية الاتصال وما له من أثر في إنجاز المهام، كما أن عدم ربط أهمية الاتصال بالأثر فيما يتعلق بالجهد والوقت والمال، حيث في حال أن التواصل الفعال، يساعد في (إنجاز المهام، عدم إهدار الوقت، وعدم إهدار الجهد، عدم إهدار المال) كما أن الاتصالات الداخلية داخل المنظمات تواجه معوقات وصعوبات تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة وتساهم في خفض

مستوى كفاءة الأداء. من هنا ستقوم الدراسة بتقييم العلاقة بين التواصل الإداري في بيئة الأعمال ومدى تأثيره على كفاءة الأداء في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية من خلال طرح الأسئلة التالية:

- 1- هل هناك تأثير لأنظمة الاتصال على إدارة الموارد البشرية؟
- 2- ما هو تأثير أنظمة الاتصال على التواصل الداخلي في بيئة العمل؟
- 3- هل تؤثر أنظمة الاتصالات في بيئة العمل على كفاءة الأداء؟
- 4- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إدارة الموارد البشرية على التواصل الداخلي بين العاملين؟
- 5- ما هو أثر التواصل الداخلي على كفاءة أداء المنظمات؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الاتصالات الإدارية الداخلية، بجانب التعرف على دور الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء بجامعة تبوك في المملكة العربية السعودية.

### فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين أنظمة الاتصالات وإدارة الموارد البشرية.
- الفرضية الثانية: من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين أنظمة الاتصالات والاتصال الداخلي.
- الفرضية الثالثة: من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين أنظمة الاتصالات الإدارية وكفاءة الأداء.
- الفرضية الرابعة: من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية والاتصال الداخلي.
- الفرضية الخامسة: من المتوقع وجود يلعب الاتصال الداخلي دور وسيط بين أنظمة الاتصالات وكفاءة الأداء.

### تصميم الدراسة

#### المنهج، العينة، وجمع البيانات

استخدم هذا البحث الكمي طريقة المسح ونهج أخذ العينات غير الاحتمالية حيث يتمتع الفرد بفرصة غير متكافئة ليكون مستجيبًا مختارًا (عينة). تم اختيار القائمة الاستقصائية الموزع ذاتيًا عبر الإنترنت من خلال البريد الإلكتروني الخاص بالمدنوسين، كتقنية لجمع البيانات. كان مجتمع الدراسة في هذا البحث العاملين في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. تم استخدام طريقة أخذ العينات الملائمة للاختيار الذاتي غير الاحتمالي وتحديد حجم العينة المطلوب لهذه الدراسة من خلال استخدام الجدول المعروف في (Hhair's Book Primer on PLS). كان عدد المتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة (4). بينما تم اختيار مستوى دلالة 5% مع حد أدنى  $R^2 = 0.25$ .

جدول رقم (1)  
الملامح الاجتماعية  
والديموغرافية للمستجيبين

النسبة المئوية	التردد	البيان
		الجنس
62.8%	179	ذكر
37.2%	106	أنثى
		العمر
0.35	1	>25
19.65	56	25 - 34
43.86	125	35 - 44
32.98	94	45 - 54
3.16	9	<55
		المستوى التعليمي
14%	39	ثانوي عالي
9%	26	دبلوم
35%	99	بكالوريوس
39%	112	دراسات عليا
3%	9	دكتوراة

بالنسبة لأسئلة القائمة الاستقصائية، تم توجيه المشاركين لتحديد جميع الخيارات التي تنطبق عليهم. كان العدد الإجمالي للمشاركين في الدراسة 285. شملت الدراسة كلا الجنسين حيث كان 62.8% من المشاركين من الذكور و37.2% من الإناث. حيث كان الهدف هو معرفة أثر التواصل الداخلي في بيئة العمل على كفاءة الأداء. وكان معظم المستجيبين القائمة الاستقصائية حاصلين على دراسات عليا وتتراوح أعمارهم بين 35 - 44 عاما. ويلخص الجدول رقم (1) خصائص الديموغرافيا الاجتماعية للعينة.

### أداة جمع البيانات

في هذه الدراسة، تم استخدام القائمة الاستقصائية ذاتية الإدارة كأداة لجمع البيانات. تم تنظيم القائمة الاستقصائية في فئتين. تضمن القسم الأول أربعة بنود لتصنيف خصائص الملف الاجتماعي والديموغرافي للمستجيبين، مثل الجنس والعمر والمستوى التعليمي. ويقاس المبحث الثاني أثر التواصل الإداري الداخلي في بيئة العمل على كفاءة الأداء، واحتوى على (34) سؤال، والتي تم تعديلها وتكييفها من بحوث سابقة وهي (رماش، 2009، رضوان 2023. مداني، موهوبي 2017) تم إرسال القائمة الاستقصائية إلى عدد من أعضاء هيئة التدريس

للتحكيم، وبعد الحصول على الملاحظات تم الأخذ بها وتعديلها. القائمة الاستقصائية يتكون من عدة بنود تصف قياس المتغيرات وطلب من المستجيبين تقديم تقييم بناءً على مقياس ليكرت تتراوح من 1 (لا أوافق بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة).

### أساليب تحليل البيانات

تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) التي تقدر العلاقات بين المتغيرات الكامنة (أي نقاط قوتها) وتحدد مدى نجاح النموذج في شرح الأهمية النسبية لمحاور الدراسة المختلفة ومدى الترابط والاتساق بينها. إلى جانب ذلك، PLS-SEM يعمل على فحص العلاقات المقترحة بين محاور الدراسة. علاوة على ذلك، تم قياس أهمية العلاقات المقترحة بين المحاور من خلال تقييم معاملات المسار. تم حساب معاملات المسار باستخدام إجراء إعادة أخذ العينات ثنائي الطرف وفاصل الثقة المصحح للتحيز. تم تقييم نموذج القياس من خلال التأكد من موثوقية وصلاحيته النموذج. أولاً، تم فحص موثوقية الاتساق الداخلي. يتم قياس الاتساق الداخلي بشكل شائع باستخدام Cronbach's Alpha، إذا كانت القيمة أقرب إلى 1، فهذا يشير إلى تشابه جيد بين العناصر في المتغير القياسي وبالتالي موثوقية عالية.

ومع ذلك، على الرغم من شيوع استعماله، يتم انتقاده لافتراضه أن جميع المؤشرات لها أحمال خارجية متساوية (Hair et al., 2016). أضف إلى ذلك، يؤثر عدد المؤشرات على حساب Cronbach's Alpha بحيث ينتج عدد أقل من العناصر قيمة أقل. لذلك، تم تقييم الاتساق الداخلي باستخدام الموثوقية المركبة، والتي تعتبر أن كل مؤشر له تحميل خارجي مختلف. كان لجميع محاور الدراسة قيم موثوقية مركبة مقبولة تبلغ 0.708 أو أعلى. تم حساب معاملات المسار باستخدام إجراء إعادة أخذ العينات بالتمهيد ثنائي الطرف مع 5000 عينة وفاصل الثقة المصحح للتحيز.

ولقياس الموثوقية الداخلية لمتغيرات الدراسة القياسية في النموذج، تم استخدام Composite Reliability لتحديد مدى موثوقية المتغيرات القياسية في قياس النموذج. وتشير قيمة 0.7 أو أكثر إلى أن المتغيرات القياسية تكون موثوقة بشكل جيد في قياس في النموذج. أما إذا كانت القيمة أقل من ذلك، فقد تشير إلى أن هناك حاجة إلى مراجعة أو تحسين موثوقية المتغيرات القياسية.

علاوة على الدراسة استخدمت في تقييم نموذج القياس مفهوم الصلاحية المتقاربة باستخدام كل من فحص الصلة بين المتغيرات والقياسات (AVE) والأحمال الخارجية للعناصر. يجب أن تكون قيم AVE لجميع المتغيرات أعلى من 0.5. هذا يعني أن ما لا يقل عن 50% من التباين في البنية العامة للنموذج يتم شرحه بواسطة المتغيرات القياسية. أدى هذا الإجراء إلى إزالة سؤالين (C4، C9) من أنظمة الاتصال، سؤالين (H3، H9) من إدارة الموارد البشرية، وثلاثة أسئلة (E11، W7، and E1) من كفاءة الأداء.

### مناقشة نتائج الدراسة

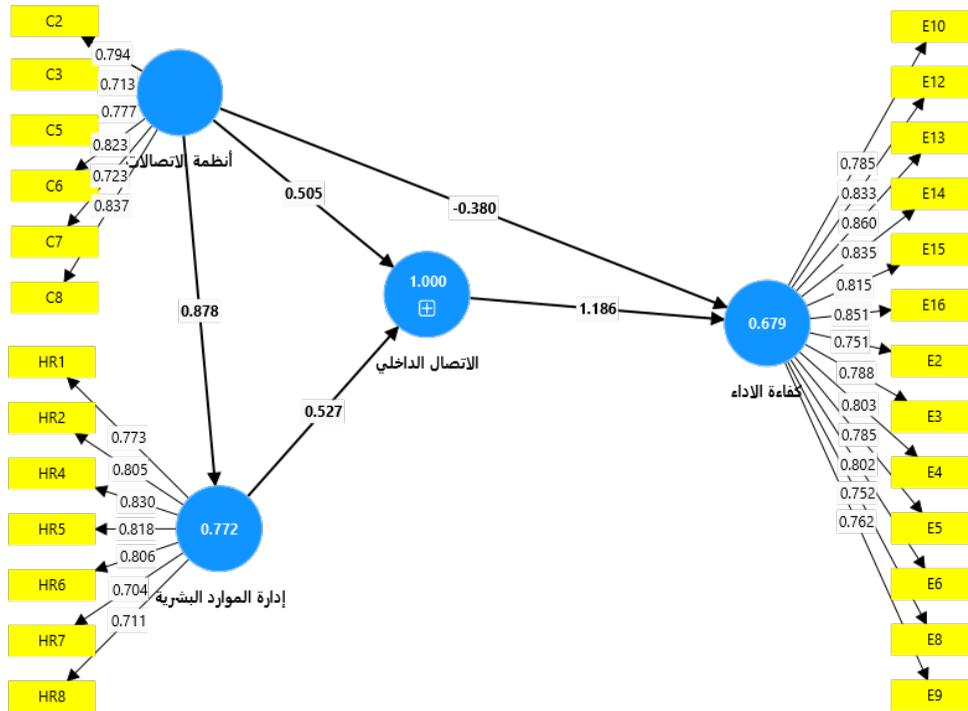
في هذه الدراسة يوضح جدول (2) وشكل (1) قيم Cronbach's Alpha لكل المتغيرات كانت أعلى من 80%. وهذا يشير إلى تشابه جيد بين العناصر في متغيرات الدراسة القياسية وبالتالي موثوقية عالية. كذلك فإن جميع قيم Composite Reliability أعلى من 0.7 مما يؤكد أن درجة الموثوقية الداخلية لمتغيرات الدراسة القياسية في النموذج عالية أيضاً. أعلنت نتيجة AVE أن جميع المحاور حصلت على درجة أعلى من النسبة المقبولة (< 0.5) أما بالنسبة للتحميل الخارجي، فإن الحد الأدنى للقيمة المهمة هو 0.708. يتضح من الشكل (1) والجدول (2) أن جميع متغيرات هذه الدراسة كان لها أحمال خارجية كبيرة تبلغ أكبر من 0.708 وقد استعملت الدراسة أيضاً مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) لتقييم نموذج

#### جدول رقم (2)

#### تقييم نموذج القياس

Average variance extracted (AVE)	Composite reliability (rho_c)	Composite reliability (rho_a)	Cronbach's alpha	المتغيرات
0.531	0.888	0.889	0.887	أنظمة الاتصالات
0.543	0.892	0.895	0.892	إدارة الموارد البشرية
0.531	0.941	0.941	0.94	الاتصال الداخلي
0.612	0.953	0.956	0.954	كفاءة الأداء

قياس الصلة بين المتغيرات، حيث يجب أن يكون هناك تصاعد موثوق بين المتغيرات التي تقيس نفس المفهوم. يمكن استخدامها لتحديد ما إذا كانت هذه العلاقات موجبة ومعقولة. بالنظر إلى جدول (2) نلاحظ أن هناك تصاعد موثوق لقيم متغيرات الدراسة، وكل العلاقات إيجابية وهو تأكيد لجودة النموذج.



شكل رقم (1): نتيجة خوارزمية PLS-SEM

فيما يتعلق بتقييم النموذج الهيكلي (Assessment of Structural Model) لمتغيرات الدراسة، فإن قيمة  $R^2$  بلغت 0.81 بمعنى أن أنظمة الاتصالات وإدارة الموارد البشرية تفسر كل التباين في كفاءة الأداء بنسبة 81%. بالإضافة إلى ذلك، أجرت هذه الدراسة اختبار الفرضيات بناء على نتائج معامل المسار. يتم تحديد أهمية العلاقة السببية بين المتغيرات عندما تكون قيمة الاحتمال أقل من 0.05. بناءً على الشكل رقم (1) والجدول رقم (4) يمكننا استنتاج الآتي:

جدول رقم (3)

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

كفاءة الأداء	الاتصال الداخلي	إدارة الموارد البشرية	أنظمة الاتصالات	
			1	أنظمة الاتصالات
		1	0.982	إدارة الموارد البشرية
	1	1.057	1.057	الاتصال الداخلي
1	0.863	0.88	0.831	كفاءة الأداء

جدول رقم (4)

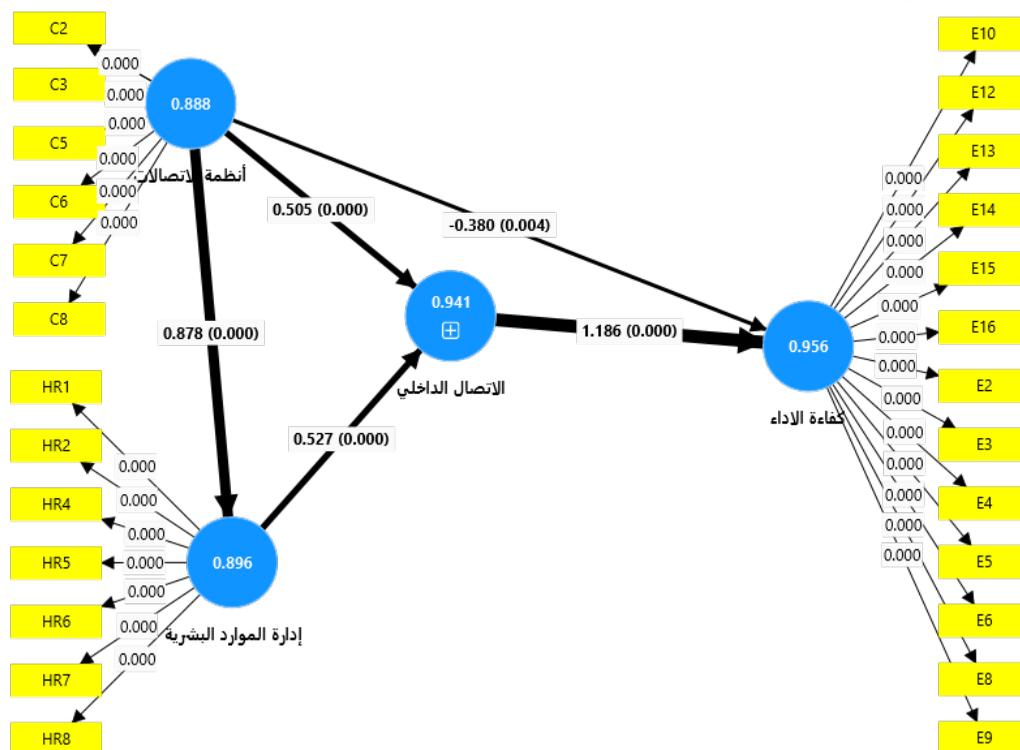
مسار معاملات المتغيرات

P values	T statistics	Standard deviation	mean (M)	Original sample (O)	الفرضية
0.000	58.862	0.015	0.879	0.878	أنظمة الاتصالات ← إدارة الموارد البشرية
0.000	49.097	0.01	0.505	0.505	أنظمة الاتصالات ← الاتصال الداخلي
0.004	2.883	0.132	-0.384	-0.38	أنظمة الاتصالات ← كفاءة الأداء
0.000	47.256	0.011	0.527	0.527	إدارة الموارد البشرية ← الاتصال الداخلي
0.000	9.118	0.13	1.191	1.691	أنظمة الاتصالات ← الاتصال الداخلي ← كفاءة الأداء

- 1- أنظمة الاتصالات تؤثر إيجابياً على إدارة الموارد البشرية ( $\beta = 0.878$ ) ( $P\text{-value} = 0.000$ ). وهذه النتيجة أثبتت الفرضية الأولى للدراسة «من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين أنظمة الاتصالات وإدارة الموارد البشرية».
- 2- أنظمة الاتصالات تؤثر إيجابياً على الاتصال الداخلي ( $\beta = 0.505$ ) ( $P\text{-value} = 0.000$ ). وهذه النتيجة كذلك تؤيد إثبات الفرضية الثانية «من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين أنظمة الاتصالات والاتصال الداخلي».

3- أن أنظمة الاتصالات تؤثر سلبياً على كفاءة الأداء ( $\beta = -0.38$ ) ( $P\text{-value} = 0.004$ ). هذه النتيجة تبين رفض الفرضية الثالثة للدراسة «من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين أنظمة الاتصالات الإدارية وكفاءة الأداء».

- 4- إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً على الاتصال الداخلي (0.000 = P-value).  $\beta = 0.527$ ، عليه تكون النتيجة تأييد عدم رفض الفرضية الرابعة «من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية والاتصال الداخلي».
- 5- الاتصال الداخلي يتوسط العلاقة بين أنظمة الاتصالات وكفاءة الأداء (0.000 =  $\beta$ )،  $P\text{-value} = 1.691$  هذه النتيجة تؤيد عدم رفض الفرضية الخامسة «من المتوقع أن يلعب الاتصال الداخلي دور الوسيط بين أنظمة الاتصالات وكفاءة الأداء».



شكل رقم (2) نتيجة BOOTSTRABING

من خلال نتائج التحليل التي تم استعراضها أعلاه تبين أن الفرضية الأولى التي نصت على «من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين أنظمة الاتصالات وإدارة الموارد البشرية» لم يتم رفضها. والفرضية الثانية والتي نصت على «من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين أنظمة الاتصالات والاتصال الداخلي» حيث تم قبول الفرضية، وهذا يبرز أهمية دور أنظمة الاتصالات والاتصال الداخلي. هذه النتائج تطابقت مع بن مكي (2019) ومحمدي وغراف (2021) وكذلك عودة (2013)، حيث ذكروا بأن رفع الوعي عند القوى البشرية يتم عن طريق نظم الاتصالات، وأن أبعاد عملية الاتصالات لها دور فعال في استمرارية المنظمة ويعتبر ركن من أساسيات الأعمال الإدارية في المنظمات. تقوم أنظمة الاتصالات الداخلية بنقل المعلومات بين أجزاء المنظمة المختلفة، أكد عواج (2020) على أهمية ودور الاتصال الداخلي في المشاركة في المعلومات المراد نقلها بين الأقسام في المنظمات. إن الموارد البشرية تقوم بإنجاز المهام بشكل دوري عندما يكون نظام الاتصال فعال لأداء الدور المنوط به، ويمثل نظام الاتصالات الأداة لجميع العمليات داخل المنظمة مثل تبادل المعلومات والاجتماعات وشرح آلية تنفيذ الأعمال ونقل وتحليل الأفكار داخل المنظمة. لذلك يعد نظام الاتصالات أحد الركائز التي تستند عليها المنظمات لتنفيذ أهدافها وخططها الاستراتيجية (Dolphin, 2005) ومحمدي وغراف (2021). من ناحية أخرى تحقيق الأهداف يكون موازياً لفاعلية الاتصال الداخلي وهذا يتسق مع ما ذكره أبو العلا (2013) بمعنى إذا كان الاتصال الداخلي في المنظمة فعال فإن أهداف المنظمة تتحقق بنسبة موازية لنسبة فاعلية الاتصال الداخلي «في حال تم قياس النسبة». وهذا يفيد بأن العلاقة طردية بين الاتصال الداخلي وتحقيق أهداف المنظمة بمعنى كلما زادت فاعلية الاتصال الداخلي زادت فاعلية تحقيق أهداف المنظمة، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن المنظمات الناضجة تقوم بالتأكد من فاعلية الاتصال الداخلي لأنها تعي أهميته بحيث لا يكون هناك هدر للجهود والوقت والمال التي يتم المساهمة بها لتحقيق أهداف المنظمة. لأن الاتصال الفعال يعرف الموظفين أدوارهم ومهامهم لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة الصبر في (2005).

بالإشارة إلى الفرضية الثالثة وهي «من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين أنظمة الاتصالات وكفاءة الأداء»، تم رفض الفرضية بحسب نتائج التحليل. أظهرت النتائج تأثير أنظمة الاتصالات على كفاءة الأداء لكن التأثير كان سلبياً وفقاً لرأي المستجيبين لاستبيان الدراسة مما قاد لرفض الفرضية الثالثة. يمكن تفسير العلاقة السلبية بأن أنظمة الاتصالات المستخدمة قد تحتاج إلى مراجعة من قبل جهة مختصة لمعرفة أسباب ظهور هذه العلاقة وأتباع أنظمة وقنوات وطرق للاتصالات تساهم في أن تكون العلاقة إيجابية بين أنظمة الاتصالات الإدارية وكفاءة الأداء. يعكس الدراسات السابقة أظهرت أن العلاقة إيجابية وتساعد على رفع كفاءة الأداء، لأن أنظمة الاتصالات لها دور فعال في نقل المعلومات بين وحدات المنظمة المختلفة، كما وجدت دراسة رواينية وشعلان (2015) بأن الاتصال يساهم في بناء ثقة تنظيمية داخل بيئة المنظمة تكون بين المنسوبيين وإداراتهم وهذا بدوره يكون حافزاً للموظفين وله تأثير إيجابي على أداء المنظمة. كما وجدت دراسة (خنوف وآخرون، 2019) بأن سير الاتصال داخل المنظمة له دور بالغ الأهمية في أن تكون المنظمة تحقق نجاحات ويساعدها في الاستمرار والبقاء.

من ناحية أخرى نصت الفرضية الرابعة على: «من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية والاتصال الداخلي» حيث تم قبول الفرضية وهذا يتسق مع الدراسات السابقة كما ذكر عواج (2020) بأن الاتصال الداخلي من الوسائل التي تساعد المنظمة للوصول لأهدافها عن طريق الموارد البشرية لديها كما أن الاتصال الداخلي ويعتبر عامل فهم له دور مهم في مجال القدرات المعرفية للأفراد ويساعد على إثراء المنظمة بناءً على الممارسات وتنمية القدرات، لأنه يقوم بإثراء قدرات الأفراد داخل المنظمة من خلال تبادل المعلومات التي تساعد في تنمية القدرات لديهم. والاتصال هو عملية تبادل المعلومات عن طريق تناقل المعلومة بين العاملين لأن فهم المحيط الداخلي في المنظمة ينتج من التبادل الجيد والفعال للمعلومات (محمدي وغراف 2021). ذكر بن مكي (2019) أن دور قنوات الاتصال تحدث تغيير إيجابي أو سلبي في المنظمة، حيث يعد العنصر البشري محور عملية الاتصال سواء مع البيئة الداخلية أو الخارجية. كما أكد بودوج (2013) عناصر الإنتاج في المنظمة يتم تفعيلها عن طريق العنصر البشري وهذا له دلالة على أهمية الاتصال الذي يستخدم للتفاعل بين العاملين فيها.

بناءً على نتائج التحليل، أثبتت هذه الدراسة أن الاتصال الداخلي يلعب دور الوسيط بين أنظمة الاتصالات وكفاءة الأداء. هذه النتيجة أكدت عدم رفض الفرضية الخامسة والتي نصت على «من المتوقع أن يلعب الاتصال الداخلي دور الوسيط بين أنظمة الاتصالات وكفاءة الأداء». حيث أشار محمدي وعراج (2021) إلى الدور الكبير للاتصال الداخلي في رفع الأداء من خلال تسهيل العمل وحل معوقات العمل وهذا يكون بدراسة المشاكل والمعوقات وإيجاد الحلول التي تتناسب مع المواقف داخل المنظمة هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى دور الاتصال في خلق التقارب بين الرئيس والمرؤوس. يساعد الاتصال الداخلي في سلاسة توفير المعلومات الكافية التي تساعد المدير في اتخاذ القرار حيث إن صلابته وقوة القرار تعتمد كلياً على كمية ودقة المعلومات التي استخدمت لاتخاذ القرار. من هذا المنطلق يتضح قوة العلاقة بين الاتصال الداخلي ودورها في كفاءة الأداء. من ناحية أخرى ذكر عودة (2013) أن الاتصال الداخلي إذا لم يكن فعال فيكون له انعكاس على موارد المنظمة، حيث يكون هناك هدر للجهد والوقت وكذلك لأموال المنظمة وهذا يتسق مع تقرير مركز هاريس بول حيث ذكر بأن الاقتصاد الأمريكي يخسر كل عام مبالغ طائلة بسبب سوء التواصل داخل المنظمات. وأضافت راوية (2002) أن الأداء هو ناتج لجهود الأفراد التي تعبر عن قدراتهم ومعارفهم بالعمل، حيث إن الاتصال الداخلي له دور في إدراك العاملين للمهام والأدوار المطلوبة منهم وعن إدارة العاملين للمهام بشكل واضح فهذا يساعد على تعظيم الأداء وكفاءته، حيث إن جوهر الأداء هو إدراك العامل للدور الذي يقوم به وهنا يأتي دور التواصل الداخلي على مستوى المنظمة أو مستوى الموظفين أو الرئيس والمرؤوس. ذكرت الدراسات مثل (خنوف وآخرون، 2019) أن الاتصال الفعال يحفز الإبداع في بيئة العمل وينعكس على كفاءة الأداء. وبالتالي هذا يساعد في تقليل الهدر للوقت والجهد، كما ذكر عبد اللطيف (2023) بأن الاتصال الفعال يقوم بدور مراقبة الأداء ويساهم في رفع كفاءة الأداء. حيث أكد فاضل وسعدون (2017) بأن ظروف ونظام الاتصال من العوامل التي تؤثر على الأداء. وتبرز أهمية عنصر الاتصال في أن المنظمات تخسر الكثير بسبب «سوء الفهم» وهذا يدل على دور الاتصال الجيد في رفع كفاءة الأداء عندما يتم إيضاح المقصود من خلال الاتصال الداخلي (بودوج، 2013). وبناء عليه أثبتت نتائج هذه الدراسة العلاقة الوطيدة بين الاتصال الداخلي وكفاءة الأداء، كلما كان الاتصال الداخلي على قدر كافي من الجودة ساعد ذلك على كفاءة أداء المنظمات.

## توصيات الدراسة

إن للممارسين دور كبير في إدراك دور الاتصال وتطبيقه كما قال بن مكي (2019) إن الاتصال يكون أساساً للمشاكل التنظيمية وأساساً للحلول في الشركة، لذلك يجب على المدراء ومدراء الموارد البشرية أن يدرکوا هذه الأهمية. الاتصال الفعال

- في المنظمات أصبح شرط العمل الضروري الذي يخلق بيئة من التعاون، ويربط توقعات الموظفين مع تلك الخاصة بالمنظمة. من جهة أخرى يمكن أن يؤدي التواصل غير الفعال إلى تعطيل وظائف المنظمة كلياً. استناداً إلى النتائج، خلصت الدراسة إلى الآتي:
- 1- إن المنظمات التي تمتلك أنظمة اتصالات جيدة، بمعنى أنها تضمن توفير ودقة المعلومات وربط كل أعمالها الداخلية والوصول إلى إدارتها الاستراتيجية وإدارتها بشكل منهجي يساهم في الوصول إلى مستويات أعلى من كفاءة الأداء.
  - 2- يعد الإعداد المنهجي للاتصال الداخلي هو الشرط الأساسي لأدائه الأمثل لأنه يخلق الإطار الذي يحدد فيه الاتصال الحد الأدنى من وظائفه المثلى ويدعم أداءه كأداة للإدارة. وبالتالي فإن التواصل الداخلي يتفاعل مع التحديات الحالية على المستوى العالمي.
  - 3- الطلب المتزايد على التواصل الأفضل في المنظمة الناتج عن التغيرات الخارجية في بيئة العمل العالمية والثقافات المدعومة بالاتصالات الإلكترونية، هو الأساس لتنفيذ الاتصالات المعززة للاستراتيجيات التي لديها القدرة على تهيئة الظروف التي تدعم الابتكار والقدرة التنافسية.
  - 4- يعتبر الأشخاص أعظم رصيد للمنظمة، حيث إن تفاعلهم عند التواصل هو مفتاح التمكين والعمل الجماعي. لذلك يرتبط الابتكار بالتعاون عند الجمع بين وجهات نظر مختلفة وكذلك التعاون في فرق عالية الأداء عبر بيئات ثقافية مختلفة كما وصفها (Brunet-Thornton & Bure, 2012).
  - 5- علاوة على ذلك يرتبط الابتكار ارتباطاً وثيقاً بإنشاء المعرفة ومشاركتها من خلال قنوات اتصال مختلفة متعددة الاتجاهات وبالتالي، فإن أهمية الاتصال ونقل المعلومات أمر بالغ الأهمية. من جانب آخر فإن التواصل المكثف داخل المنظمة وبين المنظمات يمكن أن يدعم وبقوة القدرة التنافسية من خلال الشراكات وفي نهاية المطاف يؤدي إلى كفاءة الأداء.

بناءً عليه توصي الدراسة بالآتي:

- 1- الاهتمام بقدر كافي بالاتصال الداخلي حيث يعتبر من أهم المحركات التي تقود لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.
- 2- على المنظمات أن تبذل جهداً أكبر في تعزيز ولاء وانتماء الموظفين بأن يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات، وذلك في إفساح المجال لهم ببدء آرائهم ومقترحاتهم في تطوير العمل.
- 3- على مدراء الإدارات تفعيل منظومة الاتصال الداخلي وممارسة مهامها بكل شفافية لما لها من دور فعّال في تعزيز كفاءة الأداء.
- 4- على الجهات ذات الصلة أن تقوم بطرح استفتاء بشكل دوري (نصف سنوي أو سنوي) يتم من خلاله تقييم أنظمة الاتصال الداخلي، ومن ثم جمع وتحليل البيانات من الاستفتاء، وتؤخذ خطوات جادة لإيجاد حلول للمعوقات.
- 5- تفعيل دور اللقاءات وورش العمل بين الموظفين والإدارة العليا لمناقشة المعوقات التي تواجههم في بيئة العمل.
- 6- تفعيل نشر الرسائل الإيجابية عن طريق قنوات مناسبة (التعاميم، البريد الإلكتروني، والرسائل النصية) بشكل دوري لتعزيز تحفيز الموظفين.
- 7- ترسيخ ثقافة الاتصال الداخلي وذلك بتدريب وتأهيل كوادر لتقديم برامج ودورات مستمرة لنشر أهمية الاتصال الداخلي ودوره الحاسم في زيادة كفاءة أداء المؤسسات.

## حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة الكمية تقييم العلاقة بين أنظمة الاتصالات الإدارية في بيئة الأعمال ومدى تأثيرها على كفاءة الأداء في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية في العام 2024. تم استخدام قائمة استقصاء لجمع بيانات العينة التي بلغ حجمها 286 من موظفي الجامعة. شملت المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة أنظمة الاتصالات وإدارة الموارد البشرية، والمتغير التابع كفاءة الأداء، بينما لعب الاتصال الداخلي دور الوسيط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. إن نتائج هذه الدراسة محددة في إطار جامعة تبوك وغير قابلة للتعميم، بسبب حجم العينة، قطاع التعليم العالي التي أجريت فيه الدراسة، والبيانات المستخدمة محدودة بجامعة تبوك فقط. وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة تأثرت بالقيود المتعلقة بالموارد مثل التمويل المحدود، الوقت المتاح لإجرائها، والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات. علاوة على أن الدراسة استخدمت تقنيات تحليل إحصائي محددة هي Smart PLS، والتي قد تؤثر على دقة النتائج وتفسيرها.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- البشير، الأمين مرتضى. (2016). *الاتصال التنظيمي*. عمان، الأردن، دار أمواج الورق للنشر والتوزيع.
- البشير، العلاق. (2009). *الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة*. عمان، الأردن. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العجمي، إبراهيم، وحسنين، محمد، ومحمد، حسن. (2007). *الإدارة التربوية*. عمان، الأردن. دار المسيرة للنشر.
- أبو العلا، محمد. (2013). *فن الاتصال بالجماهير بين النظرية والتطبيق*. دسوق: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- بدير، نور محمد بشار. *الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين: دراسة حالة منظمة الأمانة السورية للتنمية. (رسالة ماجستير) الجمهورية العربية السورية. الجامعة الافتراضية السورية. (2021)*
- بن مكي، فطومة. (2020). *الاتصال، أداء العاملين والجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة في العلاقات والتأثيرات المتبادلة*. مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية.
- بودوح، غنية. (2013). *استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية. (رسالة دكتوراة)*. جامعة محمد خضير بسكرة. قسم العلوم الاجتماعية.
- تيجاني، منصور. (2020) «الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية، بولاية الجلفة» *مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. مجلد (3) عدد (4). ص 58-65.
- حسن، راوية. (2002). *إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- خوف، عيسى، ورائية، مهدي، وفريدة، موزي، وصارة، جفاطي. (9102). *دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية: دراسة ميدانية من المؤسسات الإدارية في بلدية حمام الضلعة*. (مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال). الجزائر. مسيلة. قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد بوضياف.
- رضوان، خالد. (2023). *دور الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر. (رسالة ماجستير)*، الجزائر: جامعة العربي التبسي. تبسة.
- رماش، صبرية. (2009). *الفاعلية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (رسالة دكتوراه)*، الجزائر، قسنطينة، جامعة الإخوة منتوري.
- رواينية، سمية، وشعلان، رحمة. (2015). *الاتصال الداخلي وبناء الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي*. الجزائر. سوق أهراس
- زكي، أبو زيادة. (2011). «أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية» *مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، مجلد (25) عدد (4)، ص 879-923
- سامية، عواج. (2020). *الاتصال في المؤسسة: المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات*. عمان. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- عبد اللطيف، مي محمود. (2023). *دور الاتصال الداخلي في تكوين الارتباط الوظيفي للعاملين وعلاقتهم بنية ترك العمل لديهم: دراسة حالة على المنظمات العاملة في مصر، المجلة المصرية لبحوث الإعلام*. عدد (83). الجزء الثالث، الصفحات. 569-503.
- عودة، أحمد. (2013). *نبذة تعريفية حول الاتصال الداخلي*. الكتيب التعريفي للملتقى. شركة ترجمان للعلاقات العامة بالتعاون مع أكاديمية العلاقات العامة بلندن. جميرا-دبي-دولة الإمارات العربية المتحدة.

- فاضل، فايزة. وسعدون، سمية. (2017). الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة، مغنية، *مجلة روافد: للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية*. مجلد (2017). عدد (1). الصفحات. 244-217.
- محمدي، فتيحة. وغراف، نصر الدين. (2021). تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، *مجلة العلوم الاجتماعية*. مجلد (15). عدد (2). الصفحات 85-40
- مداني، فريدة. وموهوبي، محمد. (2017). *الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين: دراسة حالة كلية التكنولوجيا*. (بحث في علوم الإعلام والاتصالات تخصص اتصال وعلاقات عامة). الجزائر. المدية، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة يحي فارس - المدي.
- سعيدة، كراش. وبورقعة، شيما. (2022). الاتصال الداخلي وتأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية الجزائرية: دراسة مسحية على عينة من موظفي إذاعة الجزائر من ورقلة، (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علوم الإعلام والاتصال.
- عباس. إيمان طاهر سيد. (2017). تطوير الاتجاهات البحثية في دراسات العلاقة بين الاتصالات الداخلية المؤسسية والارتباط الوظيفي: رؤية نظرية، *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان*. العدد 9. ص.ص. 395-353

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Hair Jr, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C. & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA, USA.
- Brunet-Thornton, R. & Bure, V. (2012). Crosscultural management: Establishing a Czech benchmark. *E+M Ekonomie Management*, Vol. 15, Iss. 3, pp. 46-61. ISSN 1212-3609.
- Christensen, R.T. & Cornelissen, J. (2011). Bridging operates and organizational communication: Review, development and a look to the future, *Management Communication Quarterly*. Vol. (25). Issue. (3). Pp. 383-414.
- Saxena, R. (2010). Role of communication in employee development, *International Transactions in Humanities & Social Sciences*, 2 (2).
- Ishtiaque, F. & Habib, L. (2016). Impact of internal communication on organizational development. *International Journal of Trend in Research and Development*, 3 (5), 2394-9333.
- Gondal, U. H. & Shahbaz, M. (2012). Interdepartmental communication increases organizational performance keeping HRM as a mediating variable, *Journal of Asian Business Strategy*, 2 (6), 127-141.
- Holá, J. (2007). The importance of internal company communication, *Scientific Journal Economics and Management: Current issues and perspectives*.
- Salim, A. M. (2022). Internal communications and organization performance in Zanzibar public institutions. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22 (20), 1-15.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11 (3), 171-190.
- Wilson, D. O. (1992). Diagonal communication links within organizations. *The Journal of Business Communication* (1973), 29 (2), 129-143.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 177-198.

## The Impact of Internal Communication on Organizational Performance Efficiency

**Dr. Saleh Hamed Alharbi**

Associate Professor, Department of Management  
Faculty of Business Administration, University of Tabuk,  
Tabuk, Kingdom of Saudi Arabia  
s.alharbi@ut.edu.sa

### ABSTRACT

Mature organizations become aware about the importance of Communication systems because it is one of crucial factors that contribute for improving and raising performance in organizations. Where internal communication systems play a critical role for building a culture for the organizations that link their employees with their organizations.

This study aims to evaluate the relationship between internal communication systems and its impact on performance efficiency on organizations at the University of Tabuk- KSA. This study used quantitative methodology, where the survey method and the non-probability sampling approach were applied. The sample size was 286, and questionnaires were distributed online.

The result of this study found there is a positive relationship between Communication Systems and Human Resource Management (HRM). Besides, a positive relationship between HRM and internal Communication. The study further unveiled the mediator role internal Communication of the relationship between Communication Systems and Efficiency.

The study concluded that there is a negative relationship between Communication Systems and Performance Efficiency. The results of this study contribute to the knowledge by uncover the latent factors that lead to increase the efficiency of performance in organizations, and it also represents a contribution to decision makers on the importance of developing internal communication to reach better institutional performance.

**Keywords:** *Internal Communication, Organization Performance, Performance Efficiency.*