

عنوان الدراسة

دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل وبناء فرق عالية الأداء

دراسة تطبيقية

على البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

وداد المطيري

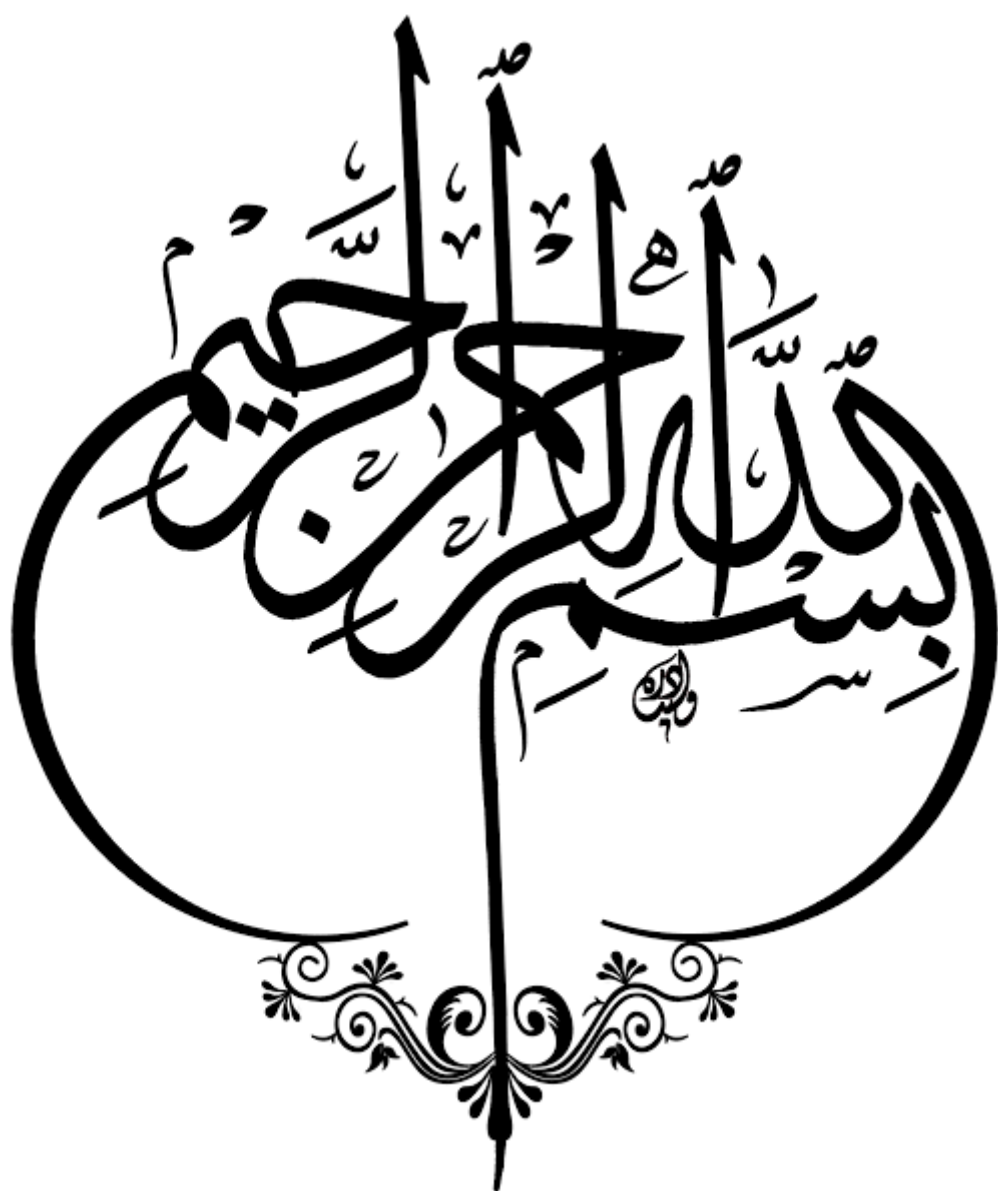
إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026/2025



المستخلص Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل وبناء فرق عمل عالية الأداء داخل البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض، والكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات وانعكاسها على الأداء المؤسسي العام، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية من العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض بلغ حجمها (250) مفردة من مختلف المستويات الإدارية كما استندت الدراسة إلى عدد من الأساليب الإحصائية و أبرزها الإحصاءات الوصفية واختبار ارتباط سبيرمان ، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبارات الفروق الإحصائية باستخدام برنامج SPSS .

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من التصورات الإيجابية لدى أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث بلغ المتوسط الحسابي للاتصال التنظيمي (4.02 من 5)، وبلغ متوسط بيئة العمل (4.08 من 5)، في حين سجلت فعالية الفريق عالي الأداء أعلى متوسط حسابي قدره (4.25 من 5)، بينما بلغ المتوسط العام لأداة الدراسة ككل (4.12 من 5)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الاتفاق لدى أفراد العينة تجاه أبعاد الدراسة .

وهذا متسق أيضاً مع متوسطات البنود في الجداول حيث تراوحت بنود الاتصال التنظيمي بين 3.87 و 4.08 وبيئة العمل بين 3.95 و 4.20 وفعالية الفريق بين 4.13 و 4.32 ، كما كشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل ($r=0.504, p<0.05$) ، وبين الاتصال التنظيمي وفعالية الفريق ($r=0.633, p<0.05$) ، إضافة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وفعالية الفريق ($r=0.514, p<0.05$) وأظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن الاتصال التنظيمي وبيئة العمل يُعدان من المتغيرات المؤثرة إيجابياً في فعالية فرق العمل، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى للخصائص الديموغرافية .

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز قنوات الاتصال التنظيمي داخل البنك وتطوير آليات تبادل المعلومات والتغذية الراجعة، ودعم بيئة عمل قائمة على الاحترام والوضوح والتعاون بما يسهم في رفع كفاءة فرق العمل وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي المستدام.

الكلمات المفتاحية : الاتصال التنظيمي، بيئة العمل، فرق العمل عالية الأداء، الأداء المؤسسي، البنك الأهلي السعودي.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي الحنون، التي غرست في نفسي حب العلم والمعرفة،

ولي والدي العزيز، الذي علمني قوة الإرادة والمثابرة.

كما أهديه إلى أستاذتي الأفاضل، وزملائي وأصدقائي الأعزاء،

تقديرًا لما قدموه من دعم وتشجيع ومساندة.

ولي كل من كان له أثر طيب في هذا الإنجاز، أهدي هذا العمل

راجيًا من الله أن يكون بديعة لمزيد من النجاح والتوفيق.

شكر وتقدير

أحمد الله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق خير خلق الله، ومصطفاه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدي العزيمين، اللذين كانا لي خير العون والسند في كل مراحل حياتي، إذ

بفضلهما وبحبهما ووصفا التواصل كانا النور الذي أضاء هذا الإبحار.

وأشكر أستاذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيها تحم السريفة وإرشاداً تحم القيمة التي ساعدتني على

صياغة هذا البحث بأفضل وجه.

و. الفيصل عبد الحميد حسن

و. فايز جراد

فهرس المحتويات

3.....	المستخلص Abstract
6.....	فهرس المحتويات
11.....	قائمة الجداول
12.....	فهرس الأشكال
13.....	الفصل الأول
13.....	الإطار العام للدراسة
14.....	1.1 المقدمة
18.....	2.1 مشكلة الدراسة
19.....	3.1 أهمية الدراسة
20.....	3.1.1 الأهمية النظرية
20.....	3.1.2 الأهمية التطبيقية
21.....	4.1 أهداف الدراسة
21.....	4.1.1 الأهداف الفرعية للدراسة
22.....	5.1 تساؤلات الدراسة
22.....	6.1 فروض الدراسة
22.....	الفرضية الرئيسية الأولى
23.....	الفرضية الرئيسية الثانية
23.....	الفرضية الرئيسية الثالثة
25.....	7.1 نموذج الدراسة
26.....	8.1 الدراسات السابقة

29.....	تعليقاً على الدراسات السابقة.....
31.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
31.....	9.1.1 الاتصال التنظيمي (Organizational Communication)
33.....	9.1.2 بيئة العمل (Work Environment / Work Climate)
33.....	9.1.3 فرق العمل عالية الأداء (High-Performance Work Teams)
34.....	9.1.4 العلاقة بين الاتصال التنظيمي، بيئة العمل، وفرق العمل
34.....	10.1 أدوات الدراسة
35.....	الفصل الثاني
35.....	الإطار النظري
36.....	1.2 مقدمة
37.....	2.2 المبحث الأول: الاتصال التنظيمي
37.....	2.2.1 المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته وأهدافه
38.....	2.2.2 المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي
38.....	2.2.3 المطلب الثالث: عناصر عملية الاتصال التنظيمي ومعوقاته
39.....	2.2.4 المطلب الرابع: النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي
40.....	2.2.5 المطلب الخامس: الاتصال التنظيمي في المؤسسات المصرفية
40.....	2.3 المبحث الثاني: بيئة العمل
40.....	2.3.1 المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل وأهميتها
41.....	2.3.2 المطلب الثاني: خصائص بيئة العمل الفعالة
41.....	2.3.3 المطلب الثالث: أبعاد بيئة العمل
42.....	2.3.4 المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في بيئة العمل
42.....	2.3.5 المطلب الخامس: بيئة العمل في القطاع المصرفي
43.....	2.4 المبحث الثالث: فرق العمل عالية الأداء

43.....	2.4.1 المطلب الأول: مفهوم فرق العمل وفرق العمل عالية الأداء.....
43.....	2.4.2 المطلب الثاني: أهمية فرق العمل عالية الأداء في المؤسسات.....
43.....	2.4.3 المطلب الثالث: خصائص و أبعاد فرق العمل عالية الأداء.....
44.....	2.4.4 المطلب الرابع: متطلبات بناء فرق العمل عالية الأداء
45.....	2.5 المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة
45.....	2.5.1 المطلب الأول : العلاقة بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل
46.....	2.5.2 المطلب الثاني: العلاقة بين الاتصال التنظيمي وفرق العمل عالية الأداء
47.....	2.5.3 المطلب الثالث: العلاقة بين بيئة العمل وفرق العمل عالية الأداء.....
48.....	2.5.4 المطلب الرابع: الدور الوسيط لبيئة العمل في العلاقة بين الاتصال التنظيمي وفرق العمل عالية الأداء
49.....	2.5.5 المطلب الخامس: تفسير العلاقات في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة.....
49.....	2.6 المبحث الخامس: الإطار النظري للدراسة في السياق التطبيقي
50.....	2.6.1 المطلب الأول: الاتصال التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي
50.....	2.6.2 المطلب الثاني: بيئة العمل في البنوك السعودية.....
51.....	2.6.3 المطلب الثالث: فرق العمل عالية الأداء في المؤسسات المصرفية
52.....	2.6.4 المطلب الرابع: البنك الأهلي السعودي بوصفه بيئة تطبيقية للدراسة
52.....	2.6.5 المطلب الخامس: ارتباط موضوع الدراسة برؤية المملكة 2030
53.....	2.7 المبحث السادس: نموذج الدراسة وفرضياتها
53.....	2.7.1 المطلب الأول: نموذج الدراسة.....
54.....	2.7.2 المطلب الثاني: المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع
54.....	2.7.3 المطلب الثالث : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.....
55.....	الفصل الثالث
55.....	منهجية الدراسة.....
56.....	3.1 تمهيد

3.2	منهج الدراسة.....	56
3.3	مجتمع الدراسة وعينتها.....	56
3.3.1	توزيع أفراد العينة حسب الخصائص العامة.....	57
3.4	أداة الدراسة.....	63
3.5	مقياس الإجابة وتفسير المتوسطات.....	64
3.6	المتوسطات الحسابية الأولية لمحاو الدراسة.....	65
3.7	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	66
3.6	ثبات أداة الدراسة.....	67
3.7	المتوسطات الحسابية الأولية لمحاو الدراسة.....	67
3.8	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	68
3.9	حدود الدراسة.....	69
3.9	الخلاصة.....	70
	الفصل الرابع.....	71
	النتائج والتوصيات.....	71
4.1	مقدمة.....	72
4.2	النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة.....	72
4.2	النتائج المتعلقة بمحور الاتصال التنظيمي.....	73
4.2.1	الإحصاءات الوصفية لبنود الاتصال التنظيمي.....	73
4.3	النتائج المتعلقة بمحور بيئة العمل.....	77
4.3.1	الإحصاءات الوصفية لبنود بيئة العمل.....	77
4.3	الإحصاءات الوصفية لبنود فعالية الفريق عالي الأداء.....	81
	جدول فقرات محور فعالية الفريق عالي الأداء.....	81
4.3.1	النتائج المتعلقة بمحور فرق العمل عالية الأداء.....	84

86.....	4.4 المتوسطات الكلية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
86.....	4.5 توزيع المشاركين حسب المستويات عبر متغيرات الدراسة
88.....	4.6 العلاقة بين المستوى الكلي للدراسة (منخفض، متوسط، مرتفع) والخصائص الديموغرافية
90.....	4.7 ارتباط سبيرمان بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل وأداء الفريق
91.....	4.8 ارتباط سبيرمان بين بيئة العمل وأداء الفريق
92.....	4.9 تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالاتصال التنظيمي
93.....	4.10 تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بفعالية الفريق
94.....	الفصل الخامس
94.....	النتائج والتوصيات
95.....	5.1 النتائج
97.....	5.2 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
102.....	5.3 التوصيات
104.....	المراجع
105.....	المراجع العربية
108.....	المراجع الأجنبية
111.....	الملاحق
112.....	كتيب الاستبيان
114.....	المشرفون على الدراسة
114.....	إعداد الطالبة
115.....	القسم الأول: البيانات الديموغرافية
116.....	القسم الثاني: محاور الاستبيان
122.....	المراجع المستخدمة في بناء الاستبيان

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	توزيع العينة حسب النوع	جدول(1)
54	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	جدول(2)
55	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	جدول(3)
56	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	جدول(4)
57	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	جدول(5)
58	توزيع العينة حسب الإدارة أو القسم	جدول(6)
60	المقياس الخماسي	جدول(7)
60	المتوسط الحسابي	جدول(8)
62	ثبات أداة الدراسة	جدول(9)
62	المتوسطات الحسابية	جدول(10)
66	المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة	جدول(11)
68	فقرات محور الاتصال التنظيمي: الإحصاء الوصفي	جدول(12)
70	المتوسطات الحسابية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات محور الاتصال التنظيمي	جدول(13)
72	الإحصاءات الوصفية لبيئة العمل	جدول(14)
74	المتوسطات الحسابية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات محور بيئة العمل	جدول(15)
76	فقرات محورفاعلية الفريق عالي الأداء	جدول(16)
79	المتوسطات الحسابية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات محور فرق العمل عالية الأداء	جدول(17)
80	المتوسطات الكلية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	جدول(18)
81	توزيع المشاركين حسب المستويات عبر متغيرات الدراسة	جدول(19)
83	العلاقة بين المستوى الكلي للدراسة (منخفض، متوسط، مرتفع) والخصائص الديموغرافية	جدول(20)
84	ارتباط سيرمان بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل وأداء الفريق	جدول(21)
85	ارتباط سيرمان بين بيئة العمل وأداء الفريق	جدول(22)
86	تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالاتصال التنظيمي	جدول(23)
87	تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بفاعلية الفريق	جدول(24)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	نموذج الدراسة	شكل (1)
53	توزيع العينة حسب النوع	شكل(2)
54	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	شكل(3)
55	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	شكل(4)
56	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	شكل(5)
57	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	شكل(6)
58	توزيع العينة حسب الإدارة أو القسم	شكل(7)
69	الإحصاءات الوصفية لبنود الاتصال التنظيمي	شكل(8)
72	الإحصاءات الوصفية لبنود بيئة العمل	شكل(9)
77	فقرات محور فاعلية الفريق عالي الأداء	شكل(10)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في عصر المؤسسات المعاصر، تشهد المنظمات تغيرات عميقة في بيئة العمل تتمثل في تسارع وتيرة الابتكار، وتطور تقنيات الاتصال، وزيادة تنوع القوى العاملة، ما يجعل من عملية الاتصال التنظيمي أداة استراتيجية محورية لا غنى عنها لضمان فعالية الأداء المؤسسي، فالاتصال التنظيمي، المتمثل في تدفق الرسائل، والمعلومات، والمؤثرات عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة، يسهم في ترسيخ الاتساق بين ما تفكر فيه الإدارة العليا وما يمارسه الموظفون على الأرض، مما يعزز الشفافية والثقة وكفاءة اتخاذ القرار، إذ تشير دراسة حديثة إلى أن " دور الاتصال التنظيمي الجيد في العلاقة ما بين الأنظمة التكنولوجية وتحسين الأداء التنظيمي كان مؤثراً بشكل مباشر" (شعيب، ٢٠٢٢)

أما بيئة العمل فهي الإطار الاجتماعي والنفسي والمادي الذي يؤدي فيه الموظفون مهامهم اليومية، وهي تمثل أحد المحددات الجوهرية في مدى قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات واحتفاظها بها وزيادة إنتاجيتها، ففي سياق حديث، ورد أن بيئة العمل الإيجابية تعزز الابتكار وتتيح للموظفين الشعور بالدعم والراحة مما يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم، ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن الاتصال التنظيمي الجيد يعمل كجسر بين الإدارة والبيئة الداخلية للمؤسسة، من خلال تمكين الحوار، وتبادل المعلومات، وتقليل الحواجز التي قد تضعف تلاحم فرق العمل أو تنشئ مفهوم "نحن وهم". (Qsalar,2024)

وفيما يتعلق بفرق العمل عالية الأداء، فهي تلك الوحدات المؤسسية التي تتميز بوضوح الهدف، وتكامل المهارات، وانسجام الأدوار، واتصال فعال بين أعضائها، مما يجعلها قادرة على تحقيق نتائج تفوق التوقعات، ومن هنا يتضح أن " التواصل التنظيمي الفعال مهم جداً لخلق فرق عمل ناجح ... ويجب أن يكون التواصل بين أعضاء الفريق مفتوحاً وشفافاً"، وهو ما يبيّنه مقال حول "التواصل التنظيمي": الأساس لبناء فرق عمل متكاملة وناجحة"، من هنا، يصبح الاتصال التنظيمي ليس مجرد نقل للمعلومات، بل عامل تمكين للتفاعل والتكامل داخل الفريق مما يترجم إلى أداء متميز. (ادريس الخلوفي، 2022)

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل وبناء فرق عالية الأداء تتجلى في عدة محاور رئيسية، منها وضوح الأدوار وتحديد المهام، والتغذية الراجعة المستمرة، وتمكين الموظفين من المشاركة واتخاذ القرار،

وخلق ثقافة تشاركية في المؤسسة. فمثلاً يُستشهد في أدبيات تحسين بيئة العمل بأن "الاتصالات الداخلية" تعد من العوامل المؤثرة في جودة بيئة العمل وعليه ، تتكامل الممارسات الاتصالية مع البنى المؤسسية لتدعيم التفاعل بين الأفراد والأقسام، وتذليل الحواجز التي تحول دون تماسك الفريق أو تأخر القرارات أو تضخم المعلومات غير المهمة. (عبدالهادي ثامر هادي. 2025)

وعند تطبيق هذا الإطار النظري على مؤسسة مصرفية كبرى مثل البنك الأهلي السعودي ، فإن أهمية الاتصال التنظيمي تشتد ، نظراً للطبيعة الحساسة للعمل المصرفي التي تستلزم تنسيقاً عالياً بين الفروع والأقسام ، وتعامل مباشر مع العملاء، ومواكبة متزايدة لتحولات السوق المالي والتكنولوجي، فبيئة العمل في مثل هذه المؤسسة تتطلب أن تكون مرنة ، تفاعلية ، ومحفزة للموظفين ، بينما فرق العمل تحتاج لأن تعمل بانسيابية عالية لتحقيق الأداء التشغيلي الممتاز والابتكار المستمر ، وبناءً على ما سبق فإن دراسة دور الاتصال التنظيمي في هذه البيئة تكتسب بُعداً تطبيقياً مهماً يُمكن من الربط بين النظرية والممارسة في سياق محلي في المملكة العربية السعودية حيث نسعى نحو التميز . ومنذ ان تم إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في عام 2016 كإطار استراتيجي شامل يهدف إلى تنويع الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على النفط ، وتطوير القطاعات الحكومية والخاصة والمجتمعية بما يحقق التنمية المستدامة . (رؤية المملكة العربية السعودية 2030 , 2025)

حيث تركز الرؤية على ثلاثة محاور رئيسة تمثل الأساس الذي تُبنى عليه المبادرات والسياسات ، وهي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر ، وأمة طموحة . ويهدف كل محور إلى تحقيق توازن بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بما ينعكس على جودة حياة المواطن ورفع كفاءة المؤسسات الوطنية.

ومن بين البرامج التنفيذية التي تدعم تحقيق الرؤية يأتي برنامج التحول الوطني (NTP) الذي يُعنى بتحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتطوير بيئة العمل في القطاعين العام والخاص ، إلى جانب برنامج تطوير القطاع المالي الذي يسعى إلى تمكين المؤسسات المالية من المساهمة بفعالية في تنمية الاقتصاد الوطني وتعزيز الشفافية والتواصل المؤسسي. (رؤية المملكة العربية السعودية 2030 , 2025)

وفيما يخص بيئة العمل ، فقد أولت رؤية 2030 اهتمامًا خاصًا ببناء بيئات عمل آمنة ومحفزة للموظفين ، حيث رصدت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية خارطة طريق وطنية لرفع معايير السلامة والصحة المهنية وتطوير ممارسات العمل لتكون أكثر توافقًا مع المتطلبات العالمية. (عويض, & المشيقح. 2024)

أما على مستوى الاتصال التنظيمي والإداري، فقد أكدت الدراسات والتقارير المتخصصة أن رؤية 2030 تتطلب تعزيز فعالية الاتصال المؤسسي الداخلي والخارجي ، وتحسين أنماط التواصل بين المستويات الإدارية بما يضمن الحوكمة الفعالة والتحول نحو الإدارة الرقمية. كما جاء في إحدى المقالات المتخصصة أن "الاتصالات الإدارية ومواكبتها مع رؤية المملكة 2030 تعد من أهم ركائز نجاح التحول المؤسسي والحوكمة الإلكترونية في بيئة العمل السعودية". (عويض, & المشيقح. 2024)

وعليه، فإن رؤية المملكة 2030 لا تقتصر على الأهداف الاقتصادية الكلية ، بل تمتد إلى تحسين الكفاءة التنظيمية وبناء بيئة عمل متكاملة تُمكن المؤسسات من تحقيق أداءٍ مؤسسي مستدام. ويأتي دور الاتصال التنظيمي كعنصر محوري في هذا الإطار، كونه الأداة التي تربط بين الأفراد والإدارة وتحقق التناسق بين الأهداف والرؤى داخل المؤسسة.

وسوف يتم تطبيق هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الكبيرة والحيوية في المملكة العربية السعودية حيث يُعد البنك الأهلي السعودي (Saudi National Bank – SNB) أكبر مجموعة مصرفية ومالية في المملكة العربية السعودية من حيث الأصول والقيمة السوقية ، وهو مؤسسة مالية وطنية رائدة تسعى إلى تحقيق التميز في الخدمات المصرفية ودعم الاقتصاد الوطني. وقد أوضح الموقع الرسمي للبنك أنه "يوفر بيئة عمل مميزة تتيح للكوادر العاملة التطور والنمو في مسيرتهم المهنية" ، بما يعكس التزامه بتعزيز بيئة عمل إيجابية قائمة على التطوير المستمر وبناء الكفاءات الوطنية. (البنك الأهلي السعودي – Saudi National Bank. 2025)

نشأ البنك الأهلي السعودي نتيجة اندماج تاريخي بين البنك الأهلي التجاري ومجموعة سامبا المالية ، حيث تم الإعلان عن هذا الاندماج في أبريل 2021م ليُشكّل كيانًا مصرفيًا وطنيًا هو الأكبر في المملكة والشرق الأوسط من حيث رأس المال والقدرات التشغيلية. ويُعد هذا الاندماج خطوة استراتيجية تهدف إلى تعزيز القوة المالية والقدرة التنافسية وتوسيع نطاق الخدمات بما يتوافق مع التطور الاقتصادي للمملكة.

وتعتمد استراتيجية البنك الأهلي السعودي على دعم المملكة العربية السعودية في تحقيق رؤيتها التنموية الشاملة من خلال المساهمة في دفع عجلة النمو الاقتصادي وتمكين العملاء من الوصول إلى حلول مالية مبتكرة ويركز البنك على جعل العملاء محور اهتمامه وترسيخ مكانة المملكة كمركز مالي إقليمي ودولي رائد، ما ينسجم مع التوجهات الوطنية نحو التحول الاقتصادي والمالي المستدام . أما من حيث ارتباطه بالإطار الوطني العام، فقد أكد صندوق الاستثمارات العامة (PIF) " وهو أحد المساهمين الرئيسيين في البنك " أن البنك الأهلي السعودي يُعد أحد أهم المؤسسات الداعمة لجهود التحول الاقتصادي في المملكة، ويتوافق استراتيجيًا مع أهداف رؤية السعودية 2030 من خلال دعمه للقطاع المالي وتعزيز الشمول المالي والابتكار المصرفي.. (البنك الأهلي السعودي – Saudi National Bank. 2025)

وبناءً على ذلك ، تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء كيف يسهم الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل داخل البنك الأهلي السعودي ، وكيف يمكن أن يُعزّز بناء فرق عالية الأداء ، مع تحديد العوامل التي تدعم هذا الدور أو تعيقه وستعتمد الدراسة على تحليل واقع هذه المؤسسة من حيث ممارسات الاتصال الداخلي ، والتفاعل بين الأفراد والإدارات، والبيئة التواصلية التي تحيط بفرق العمل، وصولاً إلى توصيات عملية قابلة للتنفيذ .

وتُعد هذه الدراسة ذات قيمة علمية وتطبيقية متزامنة إذ تسعى إلى سدّ فجوة معرفية في الأدبيات العربية بشأن الاتصال التنظيمي في القطاع البنكي السعودي ، كما أنها تقدّم مقترحات عملية لصانعي القرار في المؤسسات نحو بناء بيئات عمل أكثر فعالية، وفرق عمل قادرة على تحقيق التفوق المؤسسي، وعليه، يُمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة محفزاً لمؤسسات أخرى في المملكة تسعى نحو تحسين بيئة العمل وبناء فرق متميزة تجعلها في مصاف المؤسسات العالمية، وهنا نستطيع ان نقترح تساؤل رئيسي وهو إلى أي مدى يسهم دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل وبناء فرق عالية الكفاءة داخل البنك الأهلي السعودي ، بما يتعكس على الأداء المؤسسي العام؟

2.1 مشكلة الدراسة

يُعدّ الاتصال التنظيمي من العناصر الجوهرية التي تُحدّد مدى كفاءة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، إذ يمثّل حلقة الوصل بين المستويات الإدارية المختلفة، ويُساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة، و غير أنّ كثيراً من المؤسسات ومن ضمنها المؤسسات المالية والمصرفية " تواجه تحديات متنامية في بناء منظومة اتصالية فعّالة تضمن تدفق المعلومات في الاتجاهين : من الإدارة إلى العاملين ، ومن العاملين إلى الإدارة، بما يعزّز الانتماء والولاء والرضا الوظيفي لديهم وقد أكّد الباحثون أن غياب الاتصال التنظيمي الفعّال يُعدّ أحد أبرز أسباب ضعف بيئة العمل وتدني إنتاجية الفرق المؤسسية . (AJSRP. 2024)

وفي بيئة العمل المصرفية المعاصرة التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتنافس ، تزداد الحاجة إلى الاتصال التنظيمي بوصفه عاملاً استراتيجياً يضمن التنسيق بين الفروع والأقسام ، ويُساهم في تحسين جودة الخدمة ، ورفع كفاءة فرق العمل . فالمصارف ذات البنية الحديثة " البنك الأهلي السعودي " تواجه تحديات ناتجة عن التحوّل الرقمي ، وتنوّع القوى العاملة ، وتنامي متطلبات العملاء، وهو ما يجعل ضعف قنوات الاتصال أو غيابها عنصراً مؤثراً سلباً في استقرار بيئة العمل واستدامة الأداء وقد أظهرت دراسات حديثة أن "الاتصال التنظيمي الفعّال هو من أهم محددات الرضا الوظيفي وولاء العاملين في القطاع المالي ، وعلى الرغم من التطور التنظيمي الذي شهده البنك الأهلي السعودي عقب اندماجه في عام 2021 بين البنك الأهلي التجاري ومجموعة سامبا المالية ، فإن هذا التحوّل المؤسسي الضخم أفرز تحديات جديدة تتعلق بتكامل الهياكل التنظيمية وتوحيد ثقافة العمل والهوية المؤسسية بين الموظفين القادمين من بيئات مختلفة. ومن هنا، برزت الحاجة إلى نظام اتصال تنظيمي فعّال يضمن انسجام الفرق واستيعاب العاملين للرؤية الجديدة للمؤسسة، ويحدّ من الصراعات التنظيمية أو ازدواجية المهام التي قد تنشأ في فترات الدمج المؤسسي. (البنك الأهلي , 2025)

إلى جانب ذلك ، تُعد بيئة العمل في القطاع المصرفي السعودي بيئة ديناميكية تتأثر مباشرة بمستجدّات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي أولت أهمية خاصة لتطوير رأس المال البشري وتحسين بيئة العمل المؤسسية وتعزيز التواصل الإداري ضمن برامج التحوّل الوطني، فقد نصّت الرؤية على " تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية والخاصة عبر رفع مستوى الحوكمة والاتصال المؤسسي الداخلي " (vision2030.gov.sa) وهذا ما يجعل تقييم واقع

الاتصال التنظيمي داخل البنك الأهلي السعودي ذا أهمية استراتيجية في ظل التوجه الوطني نحو مؤسسات أكثر كفاءة وشفافية.

ورغم الوعي المتزايد لدى المؤسسات السعودية بأهمية الاتصال التنظيمي في رفع الكفاءة الداخلية، إلا أنَّ كثيراً منها ما زال يفتقر إلى نظم اتصال متكاملة تتسم بالوضوح والانسائية والشفافية، وهو ما ينعكس في ضعف تدفق المعلومات، وتعدد القنوات غير الرسمية، وانخفاض مستويات التعاون بين الإدارات، وضعف قدرة فرق العمل على تحقيق الأداء العالي، وقد أكد مختصون أن ضعف الاتصال التنظيمي يؤدي إلى "تآكل الثقة المؤسسية وتراجع القدرة على اتخاذ القرار الفعّال في الوقت المناسب". (شعيب، & حنين محمد. 2022)

من هذا المنطلق، تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى كفاءة نظام الاتصال التنظيمي داخل البنك الأهلي السعودي، ومدى إسهامه في تحسين بيئة العمل الداخلية، وتعزيز تماسك فرق العمل ورفع أدائها، كما تتعلق المشكلة بتحديد الفجوة بين ممارسات الاتصال الحالية والممارسات المثلى التي تدعم بيئة عمل محفزة، وثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والانتماء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي ...

إلى أي مدى يسهم دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل وبناء فرق عالية الكفاءة داخل البنك الأهلي السعودي، بما ينعكس على الأداء المؤسسي العام؟

3.1 أهمية الدراسة

في ظل التحوّلات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي السعودي، تبرز الحاجة إلى دراسات متعمّقة تسلط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي بوصفه أداة استراتيجية لتحسين بيئة العمل وتعزيز أداء فرق العمل داخل المؤسسات المالية الكبرى، إذ يعد الاتصال التنظيمي الركيزة التي تُبنى عليها العلاقات المؤسسية الفعّالة، ويُسهم في تحقيق الانسجام الداخلي، ونقل رؤية المؤسسة ورسالتها إلى جميع المستويات الإدارية، وقد أكدت الدراسات الإدارية الحديثة أن الاتصال التنظيمي «يشكل العمود الفقري للمنظمة المعاصرة ويؤثر بشكل مباشر في جودة بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي». (AJSRP, 2024)

3.1.1 الأهمية النظرية

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الدراسات العربية في مجال الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين بيئة العمل وبناء فرق عالية الأداء في القطاع المالي السعودي ، وهو مجال بحثي لا يزال محدودًا نسبيًا مقارنة بالبحوث الأجنبية، كما توفر الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يربط بين مفاهيم الاتصال التنظيمي (بأنواعه الصاعد والهابط والأفقي وغير الرسمي) ومؤشرات بيئة العمل الإيجابية مثل الرضا ، والدعم الإداري ، والتحفيز ، والتعاون الداخلي ، وتقدم تفسيرًا علميًا لكيفية انعكاس هذه العوامل على أداء الفرق المؤسسية. (مصطفى ، ٢٠٢٢)

و تبرز الأهمية النظرية في كون الدراسة تقترح نموذجًا تفسيريًا جديدًا للعلاقات بين المتغيرات الثلاثة : الاتصال التنظيمي ، بيئة العمل ، فرق العمل عالية الأداء، ضمن إطار مؤسسي سعودي حديث (البنك الأهلي السعودي)، مما يسهم في توطيد المعرفة الإدارية وتوسيع نطاق تطبيق النظريات الاتصالية في البيئات التنظيمية العربية وتُعد هذه الدراسة إضافة علمية تدعم فهم ديناميات الاتصال في مؤسسات ما بعد الاندماج المؤسسي، وهو موضوع حديث ومهم في أدبيات الإدارة المعاصرة.

3.1.2 الأهمية التطبيقية

أما الأهمية التطبيقية للدراسة فتتمثل في البعد العملي المباشر لنتائجها على واقع البنك الأهلي السعودي ومؤسسات القطاع المصرفي عمومًا، إذ يمكن لمخرجات الدراسة أن تسهم في تطوير سياسات الاتصال الداخلي وتحديد قنوات تواصل أكثر فاعلية بين الإدارة والموظفين، مما ينعكس على تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي، فالمؤسسات التي تستثمر في بناء نظم اتصال شفافة ومنفتحة قادرة على تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والالتزام التنظيمي.

كما تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية في تصميم برامج تدريبية تستهدف رفع مهارات الاتصال لدى المديرين والموظفين، وتحسين أساليب التغذية الراجعة، والحد من الصراعات التنظيمية الناتجة عن ضعف التواصل ، وإضافة إلى ذلك ، تسهم الدراسة في دعم التوجّه الوطني ضمن رؤية المملكة 2030 نحو تطوير بيئة العمل في المؤسسات السعودية وتعزيز جودة التواصل المؤسسي لتحقيق الكفاءة والحوكمة ، إذ أكّدت وزارة الموارد البشرية أن "تحسين بيئة العمل وتفعيل الاتصال التنظيمي يمثلان أحد مسارات التحول الوطني في القطاعين العام والخاص". وبالتالي

تمثل هذه الدراسة مرجعًا تطبيقيًا يمكن للبنوك والمؤسسات المالية السعودية الاستفادة منه في وضع سياسات واستراتيجيات اتصال تنظيمي حديثة تواكب التحول المؤسسي الرقمي، وتدعم ثقافة عمل قائمة على التعاون، والانتماء، والشفافية، مما يؤدي إلى بناء فرق عمل قادرة على تحقيق الأداء المتميز والمستدام.

4.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحليل دور الاتصال التنظيمي في البنك الأهلي السعودي، وبيان أثره على بيئة العمل وفعالية فرق العمل عالية الأداء، وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي العام.

4.1.1 الأهداف الفرعية للدراسة

- تحليل مستوى الاتصال التنظيمي في البنك الأهلي السعودي وتحديد مدى فاعليته في نقل المعلومات وتعزيز التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.
- تقييم أثر الاتصال التنظيمي على تحسين بيئة العمل داخل البنك الأهلي السعودي من حيث الوضوح التنظيمي، والدعم الإداري، والعلاقات الإنسانية، والتحفيز.
- تحديد إسهام الاتصال التنظيمي في بناء فرق عمل عالية الأداء والكفاءة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة، والتعاون، وتماسك الفريق.
- اختبار الدور الوسيط لبيئة العمل في العلاقة بين الاتصال التنظيمي وفعالية فرق العمل عالية الأداء داخل البنك الأهلي السعودي.
- استخلاص الانعكاسات النهائية لأثر الاتصال التنظيمي وبيئة العمل وفرق العمل عالية الأداء على تحسين الأداء المؤسسي العام للبنك الأهلي السعودي.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

الى أي مدى يسهم دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل وبناء فرق عالية الكفاءة داخل البنك الأهلي السعودي، بما ينعكس على الأداء المؤسسي العام ؟

ويتفرع منه تساؤلات فرعية

- ما مستوى فاعلية الاتصال التنظيمي داخل البنك الأهلي السعودي؟
- إلى أي مدى تسهم بيئة العمل في تحسين أداء العاملين البنك الأهلي السعودي؟
- ما طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل البنك الأهلي السعودي؟
- كيف يسهم الاتصال التنظيمي في بناء فرق عمل عالية الأداء البنك الأهلي السعودي؟
- هل تمارس بيئة العمل دورًا وسيطًا في العلاقة بين الاتصال التنظيمي وفعالية فرق العمل عالية الأداء؟

6.1 فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال

التنظيمي على تحسين بيئة العمل داخل البنك الأهلي السعودي.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها...

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال المساعد في تحسين بيئة العمل داخل البنك الأهلي السعودي.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الهابط في تعزيز وضوح المهام وتحسين بيئة العمل داخل البنك الأهلي السعودي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الأفقي في تعزيز التعاون بين الإدارات ورفع جودة بيئة العمل داخل البنك الأهلي السعودي.

▪ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

للاتصال غير الرسمي في تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل داخل البنك الأهلي السعودي.

▪ الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

للاتصال الرسمي في تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل داخل البنك الأهلي السعودي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال

التنظيمي على بناء فرق عمل عالية الأداء داخل البنك الأهلي السعودي.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.....

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال التنظيمي في

تعزيز وضوح الأهداف المشتركة داخل فرق العمل في البنك الأهلي السعودي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال التنظيمي

في تحسين القيادة التشاركية وتماسك فرق العمل في البنك الأهلي السعودي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال التنظيمي

في تعزيز الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق في البنك الأهلي السعودي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال التنظيمي

في تقوية العلاقات الاجتماعية داخل فرق العمل في البنك الأهلي السعودي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال التنظيمي

في رفع مستوى الأداء الجماعي لفرق العمل في البنك الأهلي السعودي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا تمارس بيئة العمل دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين الاتصال التنظيمي وبناء فرق العمل عالية الأداء داخل البنك الأهلي السعودي.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.....

الفرضية الفرعية الأولى: لا تمارس بيئة العمل دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

في العلاقة بين الاتصال التنظيمي ووضوح الأهداف داخل فرق العمل في البنك الأهلي السعودي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا تمارس بيئة العمل دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

في العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقة المتبادلة بين أعضاء الفرق في البنك الأهلي السعودي.

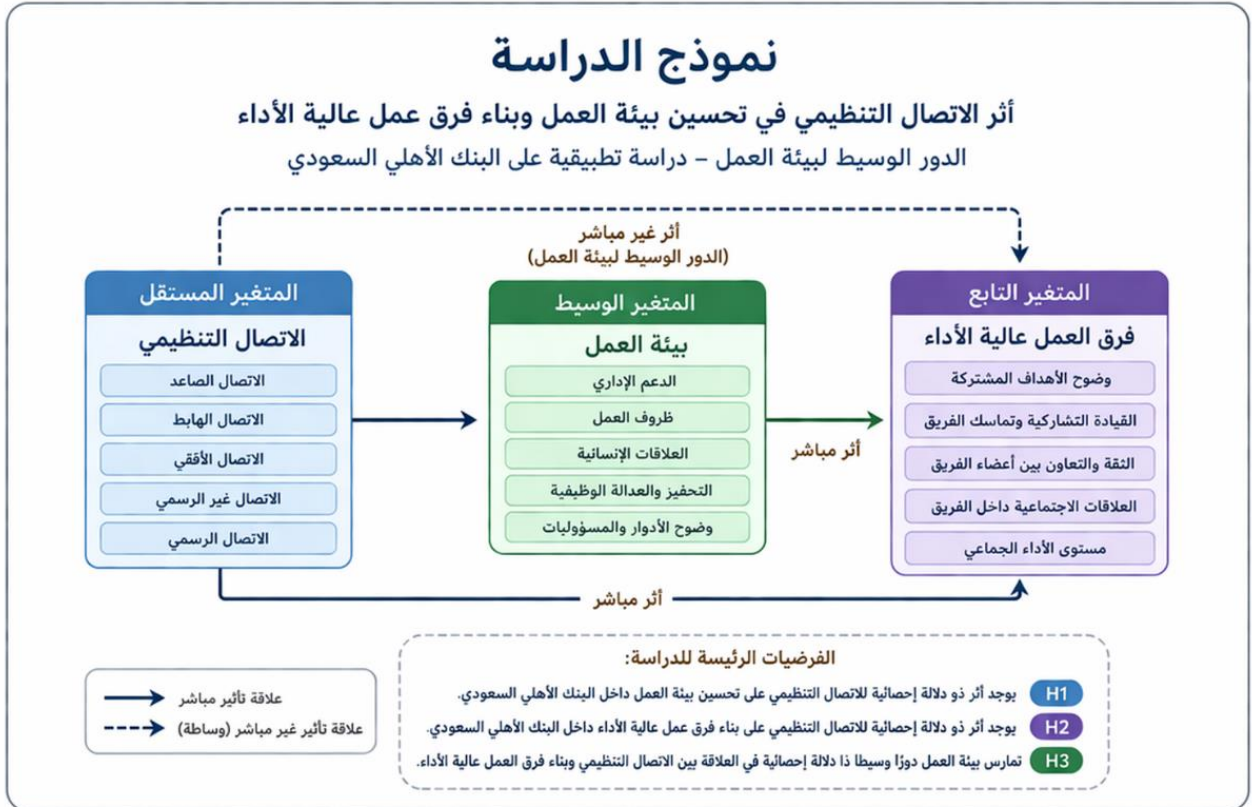
الفرضية الفرعية الثالثة: لا تمارس بيئة العمل دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

في العلاقة بين الاتصال التنظيمي ومستوى الالتزام الجماعي والأداء داخل فرق العمل في البنك الأهلي السعودي.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل وبناء فرق عمل عالية الأداء داخل البنك الأهلي السعودي مع اختبار الدور الوسيط لبيئة العمل في العلاقة بين الاتصال التنظيمي و فرق العمل عالية الأداء.

- المتغير المستقل: الاتصال التنظيمي بأبعاده:
(الاتصال الصاعد – الاتصال الهابط – الاتصال الأفقي – الاتصال غير الرسمي – الاتصال الرسمي)
- المتغير الوسيط: بيئة العمل.
- المتغير التابع: فرق العمل عالية الأداء بأبعادها:
(وضوح الأهداف المشتركة – القيادة التشاركية وتماسك فرق العمل – الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق – العلاقات الاجتماعية داخل الفريق – مستوى الأداء الجماعي لفرق العمل).



شكل (1) نموذج الدراسة

8.1 الدراسات السابقة

هدفت دراسة الشنيفي والرتكي، 2021 إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الملك سعود، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدتا على استبانة موزعة على عينة مكونة من (415) موظفة إدارية. وركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي: الصمت الإذعاني، الصمت الدفاعي، والصمت الإيجابي الاجتماعي، وربطتها بمؤشرات الأداء الوظيفي. وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين الصمت الإذعاني والدفاعي والأداء الوظيفي، في حين ظهرت علاقة طردية بين الصمت الإيجابي الاجتماعي والأداء الوظيفي، وتعليقاً تُعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي تبرز الآثار السلبية لضعف الاتصال التنظيمي، من خلال ربطه بظاهرة الصمت التنظيمي، وتؤكد أن غياب قنوات الاتصال الفعالة يؤدي إلى تراجع الأداء الوظيفي. ومع ذلك، ركزت الدراسة على قطاع تعليمي وعلى فئة وظيفية محددة، ولم تتناول فرق العمل أو بيئة العمل بوصفهما متغيرين وسيطين أو ناتجين عن الاتصال التنظيمي، مما يترك فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

هدفت دراسة شعيب، 2022 إلى تحليل الدور الوسيط للاتصال التنظيمي الجيد في العلاقة بين النظم التكنولوجية وتحسين الأداء التنظيمي في مؤسسات التعبئة والتغليف بالمملكة العربية السعودية، وبخاصة في قطاع تصنيع وتغليف المواد الغذائية و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة إلكترونية وورقية وُزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (384) فرداً، تم تحليل (334) استجابة صالحة إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنظمة التكنولوجية وتحسين الأداء التنظيمي، كما تبين أن الاتصال التنظيمي يمارس دوراً وسيطاً معنوياً في هذه العلاقة داخل المنظمات الصناعية السعودية. كما أوضحت النتائج ضعف مشاركة المستويات الإدارية الدنيا في عمليات التخطيط وتبني الأنظمة الجديدة، حيث تتركز المسؤولية في الإدارة العليا، مما يحد من فاعلية الاتصال المساعد داخل الهيكل التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات عادلة للأجور والحوافز، وتحسين ظروف العمل، وزيادة برامج تدريب العاملين، مع التركيز على تمكين المرأة.

و تُبرز هذه الدراسة أهمية الاتصال التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً فاعلاً يعزز أثر التحول التكنولوجي على الأداء التنظيمي، وهو ما يدعم الرؤية الحديثة التي تنظر إلى الاتصال التنظيمي كعنصر استراتيجي وليس مجرد أداة تشغيلية.

كما تكشف نتائجها عن أحد أوجه القصور الشائعة في المنظمات، والمتمثل في ضعف الاتصال الصاعد ومحدودية مشاركة المستويات الإدارية الدنيا ، الأمر الذي ينعكس سلباً على فاعلية التغيير التنظيمي. إلا أن الدراسة ركزت على قطاع صناعي محدد، ولم تتناول بشكل مباشر أثر الاتصال التنظيمي على بيئة العمل أو فرق العمل عالية الأداء، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته في سياق مصرفي مختلف.

تناولت دراسة نهال محمد عالم، 2022 تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب في البنوك التجارية المصرية، وهدفت إلى تحديد مقومات العلامة التجارية المصرفية وعلاقتها بعناصر إدارة المواهب من جذب وتنمية واحتفاظ بالكوادر. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وطُبقت الدراسة على البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، والبنك التجاري الدولي (CIB) ، باستخدام استبانة شملت (337) مفردة. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للقيم الاجتماعية والاقتصادية والمنافع والتطوير على إدارة المواهب، مع تفوق البنك الأهلي المصري في بناء صورة ذهنية جاذبة للعاملين.

وتبرز هذه الدراسة أهمية الاتصال المؤسسي في دعم العلامة التجارية لصاحب العمل وتعزيز الولاء المهني، إلا أن الاتصال التنظيمي لم يُتناول بشكل مباشر أو مستقل، بل جاء ضمنياً من خلال مفهوم العلامة التجارية كما لم تتناول الدراسة بيئة العمل أو فرق العمل عالية الأداء كمتغيرات تحليلية ، وهو ما يجعل نتائجها بحاجة إلى استكمال من خلال دراسات أكثر تخصصاً في مجال الاتصال التنظيمي، كما هو الحال في الدراسة الحالية.

كما هدفت دراسة Wang (2023) إلى تحليل أثر مهارات الاتصال على أداء العمل في إطار التعاون داخل فرق العمل، وذلك من خلال فحص العلاقة بين مستوى مهارات التواصل لدى الأفراد وفعالية الأداء الجماعي في البيئات التنظيمية المختلفة. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، حيث تناولت مهارات الاتصال بوصفها متغيراً مستقلاً، وأداء فرق العمل كمتغير تابع.

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في منظمات مختلفة تعتمد على العمل الجماعي، وتم اختيار عينة تمثيلية من أفراد يعملون ضمن فرق عمل تعاونية في سياقات تنظيمية متنوعة. استخدمت الدراسة أداة استبانة لقياس أبعاد مهارات الاتصال، والتي شملت التعبير اللفظي، وضوح الرسائل، القدرة على الاستماع، والتفاعل الإيجابي، إضافة إلى قياس مستوى أداء فرق العمل من حيث الإنجاز، التنسيق، وجودة النتائج.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال على أداء فرق العمل، حيث تبين أن تحسين مهارات التواصل، وتهيئة بيئة تواصل مريحة، وتوفير قنوات متعددة وفعالة للاتصال، تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى التعاون، وتعزيز فعالية الأداء الجماعي، وتحسين مخرجات العمل داخل الفرق.

وتؤكد هذه الدراسة أهمية الاتصال بوصفه مهارة فردية مؤثرة في نجاح فرق العمل، وتدعم التوجهات النظرية التي ترى أن جودة التفاعل بين أعضاء الفريق تعد عاملاً حاسماً في تحقيق الأداء المرتفع. إلا أن تركيز الدراسة انصب على مهارات الاتصال على المستوى الفردي والتفاعلي، دون التطرق إلى الاتصال التنظيمي كمنظومة مؤسسية تشمل السياسات، والهياكل، وقنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية كما لم تتناول الدراسة دور بيئة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الاتصال والأداء، وهو ما تعالجه الدراسة الحالية من خلال إطار تحليلي أشمل يربط بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل وبناء فرق العمل عالية الأداء.

كما تناولت دراسة اليوسف، 2024 موضوع دور الاتصال الرقمي في التعامل مع الأزمات في بيئة العمل لدى الموظفين في دولة الكويت، وهدفت إلى التعرف على مدى فاعلية أدوات الاتصال الرقمي في تحسين استجابة الموظفين للمواقف الطارئة، والكشف عن أبرز المعوقات التي تواجههم عند استخدام هذه الوسائل كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطورت قائمة استقصاء للتحقق من مستوى الاتصال الرقمي لدى الموظفين من النواحي الاجتماعية والثقافية والمعرفية. و كما أظهرت النتائج أن مستوى الاتصال الرقمي ودور الموظفين في التعامل مع الأزمات جاء متوسطاً في جميع الأبعاد، كما تبين أن معوقات الاتصال الرقمي كانت أيضاً بمستوى متوسط، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الأبعاد الاجتماعية والثقافية، بينما كانت الفروق لصالح الإناث في البعد المعرفي. وتعليقاً تؤكد هذه الدراسة الدور المتنامي للاتصال الرقمي في بيئات العمل الحديثة، خاصة في ظل الأزمات والطوارئ، وتنسجم مع التحولات الرقمية المتسارعة في المؤسسات غير أن تركيزها انحصر في سياق الأزمات فقط، ولم تتناول الاتصال التنظيمي كمنظومة مستمرة تؤثر في بيئة العمل اليومية أو في بناء فرق العمل. كما لم تبحث العلاقات التفاعلية أو الوسيطة بين المتغيرات، الأمر الذي يحد من قدرتها على تفسير التأثير طويل المدى للاتصال التنظيمي داخل المؤسسات.

تناولت دراسة Paredes-Saavedra et al. (2024) موضوع فعالية فرق العمل، وهدفت إلى تحليل أهمية الثقافة التنظيمية، ومناخ العمل، والقيادة، والتأزر الإبداعي، والذكاء العاطفي في تحسين أداء فرق العمل داخل المؤسسات

التعليمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقدمت نموذجًا تفسيريًا يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات.

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بإحدى المؤسسات الجامعية، واختيرت عينة من الموظفين الذين يعملون ضمن فرق عمل رسمية. استخدم الباحثون استبانة شاملة لقياس متغيرات الدراسة، شملت أبعاد مناخ العمل، والثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة، ومستوى التفاعل والتآزر بين أعضاء الفريق، إضافة إلى مؤشرات فعالية فرق العمل. وأظهرت نتائج الدراسة أن مناخ العمل والثقافة التنظيمية يؤديان دورًا محوريًا كعوامل وسيطة في تعزيز فعالية فرق العمل، كما تبين أن القيادة الداعمة، والتآزر الإبداعي، والذكاء العاطفي تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحسين الأداء الجماعي. وأكدت النتائج أن التفاعل الإيجابي بين هذه العوامل ينعكس على تحسين بيئة العمل الجماعي وتطوير قدرات أعضاء الفريق.

تُعد هذه الدراسة من الدراسات المتقدمة التي تناولت فعالية فرق العمل من منظور تكاملي، حيث أبرزت الدور الوسيط لمناخ العمل والثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الجماعي، وهو ما يتقاطع مع الإطار النظري للدراسة الحالية. إلا أن الدراسة لم تُبرز الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل رئيس، بل تناولته ضمنياً من خلال مفاهيم الثقافة والمناخ التنظيمي. كما اقتصر التطبيق على بيئة جامعية، وهو ما يحد من تعميم النتائج على القطاعات الخدمية والمصرفية، في حين تركز الدراسة الحالية على القطاع المصرفي السعودي وتختبر الدور المباشر والوسيط للاتصال التنظيمي في بناء فرق العمل عالية الأداء.

تعليقاً على الدراسات السابقة

عند تحليل الدراسات الأربع الأصلية المقتبسة (شعيب 2022، اليوسف 2024، الشنفي والرتكي 2021، نهال محمد عالم 2022) يتضح أن غالب الدراسات أكدت على أهمية الاتصال التنظيمي أو الرقعي، المناخ التنظيمي، ومهارات التواصل في تحسين الأداء المؤسسي وفعالية العمل الجماعي. إذ ركزت الدراسات:

- على دور الاتصال التنظيمي كوسيط أو عامل مساعد في تحسين الأداء التنظيمي، خاصة في سياقات التغيير التكنولوجي والخدمانية
- على الاتصال الرقعي كأداة حيوية في الاستجابة للأزمات، مع تركيز أقل على بيئة العمل الدائمة.

- على الصمت التنظيمي وتأثيره السلبي على الأداء الوظيفي كآلية ضمنية مرتبطة بضعف قنوات الاتصال .
- على الاتصال المؤسسي ضمن استراتيجيات العلامة التجارية وتأثيره على جذب المواهب .
- على عوامل مناخ العمل والثقافة التنظيمية كعوامل وسيطة في فعالية فرق العمل .
- على مهارات الاتصال داخل فرق العمل تحديداً وعلاقتها بالأداء الجماعي .

رغم هذا الإسهام الغني ، فإن معظم هذه الدراسات لم تعالج نموذجًا تكامليًا يجمع بين الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل، بيئة العمل كمتغير وسيط، وفعالية فرق العمل كمتغير تابع، خاصة في السياق المصرفي السعودي.

أما عن الاضافة في دراستنا الحالية، فتتمثل في الدمج بين ثلاثة محاور رئيسة لم تتناولها الدراسات السابقة بهذا التكامل، وهي

- الاتصال التنظيمي كمتغير مؤثر مباشر في الوقت ذاته بين بيئة العمل وبناء فرق الأداء العالي.
- التركيز على قطاع مصرفي محدد (البنك الأهلي السعودي) ، مما يوفر نموذجًا فريدًا لدراسة الاتصال التنظيمي في سياق ما بعد الاندماج المؤسسي .
- الربط بين التحسين الداخلي (بيئة العمل) والتحسين الجماعي (فرق الأداء) كمنظومة متكاملة ضمن رؤية

المملكة 2030

وبذلك ، تُعد هذه الدراسة إضافة علمية وتطبيقية جديدة للأدبيات العربية في مجال الإدارة والاتصال المؤسسي ، حيث تجمع بين التحليل النظري والتطبيق الميداني في بيئة مصرفية حديثة التحول ، وتقدم نموذجًا تفسيريًا يمكن تعميمه على مؤسسات سعودية أخرى تسعى إلى تطوير بيئة العمل وبناء فرق عالية الأداء من خلال تفعيل قنوات الاتصال التنظيمي الفعال .

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

9.1.1 الاتصال التنظيمي (Organizational Communication)

9.1.1.1 مفهوم الاتصال التنظيمي

يُعرّف الاتصال التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها إنتاج وتبادل المعاني والمعلومات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة عبر قنوات رسمية وغير رسمية، بما يضمن تنسيق الأنشطة، ودعم اتخاذ القرار، وتحقيق الأهداف التنظيمية. ولا يُنظر إلى الاتصال التنظيمي بوصفه مجرد أداة لنقل المعلومات، بل كعملية اجتماعية مستمرة تُسهم في تشكيل الواقع التنظيمي نفسه، ويؤكد Tourish أن المنظمات لا تعمل "من خلال" الاتصال فقط، بل تتشكل وتُدار عبر الاتصال، حيث يؤثر نمط الاتصال في الثقافة التنظيمية، والعلاقات الداخلية، ومستوى الأداء المؤسسي (Tourish, 2014).

9.1.1.2 أهمية الاتصال التنظيمي في الأداء المؤسسي

يشكّل الاتصال التنظيمي عنصرًا محوريًا في فاعلية المنظمات، إذ يسهم في توضيح الأهداف والاستراتيجيات، وتحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وتقليل الغموض الوظيفي، ودعم القرارات الإدارية وتشير دراسات السلوك التنظيمي إلى أن ضعف الاتصال الداخلي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، وتراجع الالتزام التنظيمي، وارتفاع مستويات الصراع وعدم الثقة. ويرى Robbins و Judge أن جودة الاتصال داخل المنظمة ترتبط ارتباطًا مباشرًا بمستوى الأداء الفردي والجماعي، وأن الاتصال الفعال يُعد شرطًا أساسيًا لنجاح أي ممارسة إدارية أخرى (Robbins & Judge, 2022).

9.1.1.3 أنواع الاتصال التنظيمي

يُصنّف الاتصال التنظيمي وفق اتجاه تدفق المعلومات إلى: اتصال هابط، واتصال صاعد، واتصال أفقي، إضافة إلى الاتصال غير الرسمي ويؤدي كل نوع وظيفة تنظيمية مختلفة، إلا أن التوازن بينها يُعد عاملاً حاسماً في بناء مناخ تنظيمي صحي. فالاعتماد المفرط على الاتصال الهابط، مع إضعاف الاتصال الصاعد، يؤدي إلى مركزية القرار وتهيش العاملين،

مما ينعكس سلباً على بيئة العمل وتشير الأدبيات النظرية التنظيم إلى أن المنظمات الأكثر فاعلية هي تلك التي تتيح قنوات اتصال مفتوحة ومتعددة الاتجاهات (Daft, 2021).

9.1.1.4 نظريات أساسية في الاتصال التنظيمي

نظرية المناخ الإداري (Ideal Managerial Climate): تؤكد أن أفضل بيئة تنظيمية تعتمد على التواصل التفاعلي المفتوح بين الإدارة والموظفين، ما يعزز التكيف التنظيمي وتحقيق الأهداف

نظرية النص والمحادثة (Text and Conversation Theory): تطرح أن المنظمات في جوهرها تُبنى وتُعرف عبر عملية الاتصال نفسها، وليس ككيان منفصل عن تفاعلات التواصل

نظرية النظم التنظيمية (Systems Theory): تُرجع هذه النظرية أصولها إلى مفهوم النظم المفتوحة (open systems) في الفكر التنظيمي، إذ ترى المؤسسة كوحدة كلية تتكوّن من أجزاء مترابطة (إدارات، موظفين، تكنولوجيا، بيئة خارجية) تتفاعل فيما بينها ومع المحيط الخارجي. ووفق هذه النظرية، يُشكّل الاتصال التنظيمي «القناة الحيوية» التي تسمح بتدفق المعلومات والموارد بين الأجزاء فعندما تُعطل إحدى الوحدات أو تتعطل قنوات الاتصال، فإن النظام بخلاف ذلك لا يعمل بكفاءة، وتنخفض قدرة المؤسسة على التكيف والتطوير. (Corlett, 2010) فمثلاً تؤكد مرجعية من Newman-Enyioko تسهّل فهم العلاقات بين أجزاء المنظمة بدلاً من تحليلها منفردة لذلك، يُمكن اعتماد هذه النظرية لتفسير كيف أن فعالية الاتصال التنظيمي يُسهم في تكامل الأجزاء (الإدارات، الفرق، الموظفين) داخل البنك الأهلي السعودي، وبالتالي تحسين بيئة العمل وبناء فرق أداء عالي. (Newman-Enyioko, 2025).

نظرية السلوك التنظيمي (Organizational Behavior Theory): تهتم هذه النظرية بسلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وترتبط بين الأنماط الاتصالية والقيادية وبين المتغيرات النفسية مثل الرضا الوظيفي، الدافعية، الانتماء، والتحفيز. وفق تعبير عام، فإن بيئة العمل التي تكون متنسقة مع احتياجات الأفراد وتمكّنهم من التواصل والمشاركة تؤدي إلى أداء أعلى، وفي سياق دراستنا يمكن القول إن الاتصال التنظيمي الفعّال يُعزّز شعور الموظف بانتمائه للمؤسسة، ويقلّل من الحواجز بين المستويات الإدارية، مما يُشكّل بيئة عمل إيجابية تدعم بناء فرق عالية الأداء ومن ثمّ، تُعد هذه النظرية مناسبة لفهم العلاقة بين الاتصال التنظيمي (مستقل) وبيئة العمل (تابع) وأثرها على فرق العمل (تابع). (Investopedia. 2010)

نظرية الاتصال التنظيمي الفعّال (Effective Organizational Communication Theory) على الرغم من أن هذه التسمية قد لا تُشير إلى نظرية موحّدة ومعروفة بنفس الاسم ، إلا أن مفاهيم الجودة الاتصالية داخل المؤسسات مثل وضوح الرسائل ، التغذية الراجعة، مشاركة الموظفين ، تعد مكونات لنظرية أوسع في الاتصال التنظيمي، فمثلاً دراسة "Effects of Effective Communication on Organizational Performance" تؤكد أن «الاتصال الفعّال يعزز العلاقات التنظيمية ويقلّل من الخطأ والتخطيط الضعيف. و كذلك، مدخل Organizational Communication Theories" في مراجع تعتبر أن التواصل داخل المؤسسات عملية مركزية لتنسيق الفعل نحو هدف مشترك ، وبناءً عليه، يمكنك تبني هذا المنظور النظري لشرح كيف أن جودة الاتصال التنظيمي داخل البنك تؤثر على وضوح الأدوار ، التغذية الراجعة، والمشاركة، التي بدورها تحسّن بيئة العمل وتسهم في بناء فرق أداء عالي. Organizational (communication theories,2000)

9.1.2 بيئة العمل (Work Environment / Work Climate)

9.1.2.1 مفهوم بيئة العمل

تُعرّف بيئة العمل بأنها مجموعة الخصائص التنظيمية والنفسية والاجتماعية التي يدركها العاملون داخل المنظمة، والتي تؤثر في سلوكهم وأدائهم. وتشمل بيئة العمل أسلوب القيادة ، طبيعة العلاقات، نظم الحوافز، ومستوى الدعم التنظيمي، ويؤكد الباحثون أن بيئة العمل لا تُقاس فقط بالظروف المادية، بل بالإدراك الذاتي للعاملين لجودة المناخ التنظيمي السائد (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).

9.1.2.2 بيئة العمل كمتغير وسيط

أظهرت البحوث الحديثة أن بيئة العمل تعمل في كثير من النماذج التنظيمية كمتغير وسيط يفسّر العلاقة بين الممارسات الإدارية (مثل الاتصال التنظيمي) ونتائج الأداء فالاتصال الجيد لا ينعكس على الأداء مباشرة دائماً ، بل من خلال تحسين بيئة العمل، وزيادة الثقة، وتعزيز الدعم التنظيمي، وتؤكد النماذج التحليلية أن المناخ الإيجابي يُضاعف أثر الاتصال الفعّال على النتائج التنظيمية. (Schneider et al., 2013)

9.1.3 فرق العمل عالية الأداء (High-Performance Work Teams)

9.1.3.1 مفهوم فرق العمل عالية الأداء

تُعرّف فرق العمل عالية الأداء بأنها فرق تتميز بتكامل المهارات، والالتزام المشترك ، والتواصل الفعال، والقدرة على تحقيق نتائج تتجاوز التوقعات. ولا يتحقق هذا النوع من الفرق تلقائيًا، بل نتيجة تفاعل عوامل تنظيمية متعددة في مقدمتها الاتصال وبيئة العمل (Salas, Reyes, & McDaniel, 2018).

9.1.3.2 دور الاتصال في بناء فرق العمل عالية الأداء

يُعد الاتصال الفعال حجر الأساس في نجاح فرق العمل، حيث يساهم في وضوح الأهداف ، وتنسيق الجهود، وإدارة الصراعات ، وتعزيز الثقة المتبادلة. وتشير الدراسات إلى أن الفرق التي تعاني من ضعف الاتصال تُظهر مستويات أقل من التماسك والأداء، حتى وإن توفرت لديها كفاءات فنية عالية (Salas et al., 2018).

9.1.4 العلاقة بين الاتصال التنظيمي، بيئة العمل، وفرق العمل

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الاتصال التنظيمي يؤثر في فعالية فرق العمل بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال بيئة العمل، فالاتصال الجيد يخلق مناخًا تنظيميًا داعمًا ، وهذا المناخ بدوره يبيّن الظروف اللازمة لعمل الفرق بكفاءة عالية ، وهو ما يدعم النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية . (Robbins & Judge, 2022; Salas et al., 2018)

10.1 أدوات الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تبحث في العلاقة بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل وفرق العمل عالية الأداء. وقد تم إعداد الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة وعدد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، بما يضمن شمول الأداة لجميع أبعاد الدراسة.

وتكوّنت أداة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الشخصية والديموغرافية

القسم الثاني: محاور الدراسة

1. محور الاتصال التنظيمي (المتغير المستقل)
2. محور بيئة العمل (المتغير الوسيط)
3. محور فرق العمل عالية الأداء (المتغير التابع)

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 مقدمة

يُعد الإطار النظري الأساس العلمي الذي تُبنى عليه الدراسات الإدارية والتنظيمية لأنه يوضح المفاهيم المركزية ويحدد العلاقات المتوقعة بين المتغيرات ويفسرها في ضوء الأدبيات والنظريات السابقة. وفي هذه الدراسة، يتأسس الإطار النظري على ثلاثة متغيرات رئيسة هي: الاتصال التنظيمي بوصفه المتغير المستقل - وبيئة العمل بوصفها المتغير الوسيط - وفرق العمل عالية الأداء بوصفها المتغير التابع.

وتنبع أهمية هذا البناء من أن المؤسسات الحديثة لم تعد تنظر إلى الاتصال على أنه مجرد وسيلة لنقل المعلومات بل بوصفه آلية تنظيمية تؤثر في وضوح الأدوار - وتماسك العلاقات الداخلية - وجودة المناخ المهني - ومن ثم في فعالية الفرق ونتائج الأداء المؤسسي .

كما تؤكد الأدبيات الحديثة اتساع الاهتمام بالعلاقة بين الاتصال الداخلي والاندماج الوظيفي والرضا والفعالية التنظيمية وهو ما يجعل هذا الموضوع وثيق الصلة بالمؤسسات المالية والمصرفية (Mumby & Kuhn, 2019; Nadales-Gallego et al., 2025).

وفي السعودية تزداد أهمية هذا الموضوع مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو بناء اقتصاد مزدهر وقطاع مالي متطور وبيئات عمل أكثر جذبًا وكفاءة كما يشير الموقع الرسمي للبنك الأهلي السعودي إلى التزامه بتوفير بيئة عمل متميزة والتركيز على التعلم والنمو المهني ورفاه الموظفين وهو ما يمنح الدراسة بعدًا تطبيقيًا مهمًا في بيئة مصرفية وطنية كبرى (Saudi Vision 2030, n.d.; Saudi National Bank, n.d).

2.2 المبحث الأول: الاتصال التنظيمي

2.2.1 المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته وأهدافه

يُعرّف الاتصال التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها إنتاج الرسائل وتبادلها وتفسيرها بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة بما يحقق التنسيق وفهم الأدوار واتخاذ القرار وتعرض الأدبيات الحديثة الاتصال التنظيمي باعتباره حقلاً معرفياً يدرس كيف تتشكل المنظمات وتُدار من خلال التواصل وليس مجرد قناة لنقل الأوامر والتعليمات ولهذا فإن الاتصال التنظيمي يرتبط بالثقافة التنظيمية والسلطة والهوية وصنع المعنى داخل المؤسسة (Mumby & Kuhn, 2019).

وتتمثل أهمية الاتصال التنظيمي في كونه يربط المستويات الإدارية بعضها ببعض، ويقلل الغموض، ويدعم الشفافية ، ويحسن التنسيق بين الوحدات، ويقوي الثقة التنظيمية كما تشير المراجعة المنهجية الحديثة إلى أن الاتصال الداخلي يرتبط في الأدبيات بموضوعات مثل الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي ، وهو ما يوضح أنه عنصر محوري في جودة الحياة التنظيمية وليس مجرد وظيفة إجرائية (Nadales-Gallego et al., 2025).

أما أهداف الاتصال التنظيمي فتشمل : نقل المعلومات والتعليمات، وتوضيح السياسات والمهام، وتعزيز الانتماء، وتيسير التغذية الراجعة ودعم صنع القرار ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات وفي البيئات المعقدة حيث يصبح الاتصال وسيلة لإدارة التغير والحد من سوء الفهم وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية مشتركة (Mumby & Kuhn, 2019).

2.2.2 المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي

يصنف الاتصال التنظيمي عادة بحسب اتجاهه ووظيفته إلى اتصال صاعد واتصال هابط واتصال أفقي، إلى جانب التمييز بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي ويشير هذا التقسيم إلى أن جودة الاتصال لا تتوقف على كثافة تدفق المعلومات فحسب، بل على طبيعة القنوات المستخدمة واتجاهها ودرجة تفاعلها مع حاجات العاملين (Mumby, 2019). & Kuhn, 2019).

فالاتصال الصاعد ينقل آراء العاملين ومشكلاتهم ومقترحاتهم إلى الإدارة وهو مهم لتعزيز المشاركة والثقة والتغذية الراجعة. أما الاتصال الهابط فيتعلق بانتقال القرارات والتعليمات والتوقعات من الإدارة إلى المستويات الأدنى ويسهم في وضوح المهام وتحديد المسؤوليات. في حين يُعد الاتصال الأفقي ضروريًا للتنسيق بين الأقسام والوحدات المتكافئة تنظيميًا، خصوصًا في الأعمال التي تتطلب تعاونًا متبادلًا وسرعة استجابة (القحطاني، علي بن عبدالله علي آل زهير، 2023)

أما الاتصال الرسمي فيتم عبر الهياكل والإجراءات المعتمدة، مثل التعاميم والاجتماعات والتقارير والأنظمة الرقمية، بينما ينشأ الاتصال غير الرسمي من التفاعل الاجتماعي اليومي بين العاملين وقد يسهم في حل المشكلات بسرعة، أو في المقابل قد يفتح المجال للإشاعات إذا غاب الوضوح الرسمي ولذا فإن الإدارة الفعالة لا تلغي الاتصال غير الرسمي، بل تسعى إلى توجيهه داخل مناخ يسوده الوضوح والثقة. (Nadales-Gallego et al., 2025).

2.2.3 المطلب الثالث: عناصر عملية الاتصال التنظيمي ومعوقاته

تقوم عملية الاتصال التنظيمي على مجموعة عناصر أساسية تشمل " المرسل، والرسالة، والقناة، والمستقبل، والتغذية الراجعة، والضوضاء أو التشويش " وتفسر هذه العناصر كيف تنتقل الرسالة من المصدر إلى المتلقي، وكيف

يمكن أن تتأثر أثناء انتقالها بعوامل تقنية أو دلالية أو تنظيمية تقلل من كفاءتها. وقد شكلت النماذج المبكرة للاتصال، مثل نموذج شانون وويفر، أساساً مهماً لفهم هذه العناصر، خاصة من حيث القناة والتشويش ودقة نقل الرسالة. (Shannon & Weaver, 1949).

أما معوقات الاتصال التنظيمي فتتمثل في غموض الرسالة، وطول السلسلة الإدارية، وضعف مهارات الاتصال، وتعدد القنوات غير المنسقة، والافتقار إلى التغذية الراجعة، والفروق الإدراكية والثقافية، إضافة إلى الضغوط التنظيمية التي قد تؤدي إلى الصمت التنظيمي أو ضعف الإفصاح. وكلما زادت هذه المعوقات، تراجعت قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات دقيقة وفي الوقت المناسب. (Mumby & Kuhn, 2019; Nadales-Gallego et al., 2025).

2.2.4 المطلب الرابع: النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي

يمكن تفسير الاتصال التنظيمي عبر أكثر من مدخل نظري فالمدخل الكلاسيكي ينظر إلى الاتصال بوصفه وسيلة للضبط والتنسيق الرسمي داخل الهيكل التنظيمي ، بينما تؤكد المداخل السلوكية والإنسانية أن الاتصال لا ينقل المعلومات فقط، بل يبني العلاقات ويؤثر في الاتجاهات والدافعية والرضا وكما تتوسع المداخل المعاصرة لتعتبر الاتصال عملية constitutive تُنشئ التنظيم نفسه من خلال التفاعل والمعنى المشترك. (Mumby & Kuhn, 2019)

ويفيد نموذج شانون وويفر في تفسير الجانب الخطي والتقني للعملية الاتصالية، خاصة في تحليل المصدر والقناة والتشويش. غير أن تطبيقه في المنظمات يحتاج إلى استكمال بنماذج تفاعلية تبرز دور التغذية الراجعة والسياق التنظيمي والعلاقات الإنسانية ولهذا تبرز أهمية المنظورات الحديثة التي تربط الاتصال بالهوية التنظيمية ، والثقافة ، والسلطة ، وصنع المعنى الجماعي. (Shannon & Weaver, 1949).

2.2.5 المطلب الخامس: الاتصال التنظيمي في المؤسسات المصرفية

تتسم المؤسسات المصرفية بارتفاع الحاجة إلى الاتصال الدقيق والمنظم بسبب تعقّد العمليات وتشابك الإدارات، وحساسية المعلومات، وارتباط الخدمة بثقة العميل وسرعة الاستجابة ومن ثم فإن ضعف الاتصال داخل البنك لا يقتصر أثره على العاملين، بل يمتد إلى جودة الخدمة والالتزام والإنتاجية والقدرة على التنسيق بين الوحدات المختلفة. وفي دراسة عن البنوك السعودية، تبين أن الاتصال المرتبط بالهدف المشترك، واهتمام القيادة، والحوار، ارتبط ارتباطاً إيجابياً باندماج العاملين ورضاهم والتزامهم (Ahmad & Aldakhil, 2012).

كما يعزز هذا التوجه ما يعلنه البنك الأهلي السعودي رسمياً من التزامه بتوفير بيئة عمل جيدة والتركيز على التعلم والنمو والرفاه، وهو ما يدل على أن الاتصال الداخلي لا ينفصل عن السياسات الأوسع لإدارة الموارد البشرية وتجربة الموظف في القطاع المصرفي. (Saudi National Bank, n.d.-a, n.d.-b).

2.3 المبحث الثاني: بيئة العمل

2.3.1 المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل وأهميتها

تشير بيئة العمل إلى مجموع الظروف التنظيمية والاجتماعية والنفسية والمادية التي يعمل في ظلها الموظف، والتي تؤثر في سلامته وراحته ورضاه وقدرته على الإنجاز وتُظهر الدراسات أن بيئة العمل لا تقتصر على المكان الفيزيائي، بل تشمل أيضاً المناخ النفسي، والعلاقات، والدعم، والعدالة، وفرص المشاركة، والموارد المتاحة للأداء وتؤكد منظمة الصحة العالمية أن مفهوم "مكان العمل الصحي" يقوم على بيئة داعمة وأمنة وصحية تتشكل من تحسين تنظيم العمل والبيئة العملية، وتعزيز المشاركة، وتوفير الموارد الصحية والدعم. (WHO, 2010).

وتنبع أهمية بيئة العمل من أثرها المباشر في الأداء والالتزام والرفاه والاستقرار الوظيفي وقد بينت دراسة منشورة في PMC أن البيئة الإيجابية في العمل ترتبط بتحسين أداء الموظفين، وأنها قد تعمل كذلك من خلال آليات نفسية وسيطة مثل الالتزام والسعي للإنجاز. وهذا يعني أن بيئة العمل ليست متغيرًا ثانويًا ، بل عاملاً تفسيريًا مهمًا لنتائج الأداء الفردي والجماعي. (Zhenjing et al., 2022).

2.3.2 المطلب الثاني: خصائص بيئة العمل الفعالة

تتسم بيئة العمل الفعالة بعدة خصائص، أهمها: وضوح الأدوار، وتوافر الدعم الإداري، وعدالة المعاملة، وسلامة ظروف العمل واحترام العاملين، ووجود تواصل فعال وفرص مشاركة حقيقية كما أن البيئات الصحية تنظيميًا لا تهتم فقط بتقليل المخاطر، بل تهتم أيضًا بتقوية المناخ النفسي والاجتماعي الذي يشعر فيه الموظف بالتقدير والانتماء. (WHO, 2010).

وتشير الأدبيات التطبيقية إلى أن بيئة العمل الفعالة هي البيئة التي تساعد العاملين على أداء وظائفهم بكفاءة وتقلل التوتر، وتدعم الثقة، وتسهل التعاون وحل المشكلات. ولذلك فإن جودة بيئة العمل تظهر في الرضا والالتزام وجودة العلاقات الداخلية لا في المؤشرات المادية فقط. (Donley, 2021; Zhenjing et al., 2022).

2.3.3 المطلب الثالث: أبعاد بيئة العمل

يمكن تناول بيئة العمل في هذه الدراسة من خلال خمسة أبعاد رئيسية: الدعم الإداري، وظروف العمل، والعلاقات الإنسانية، والتحفيز والعدالة الوظيفية، ووضوح الأدوار والمسؤوليات ويعد الدعم الإداري مؤشرًا على مدى اهتمام الإدارة بالعاملين وتوفيرها ما يحتاجونه من معلومات وموارد ومساندة ، بينما تشير ظروف العمل إلى الجوانب المادية والتنظيمية التي تحيط بالأداء اليومي أما العلاقات الإنسانية فتعكس الاحترام والتعاون والثقة بين الموظفين، ويعبر

التحفيز والعدالة عن إدراك العاملين لنزاهة المعاملة والمكافأة ، في حين يعبر وضوح الأدوار عن درجة فهم الموظف لمهامه ومسؤولياته. وهذه الأبعاد تتسق مع ما تؤكد عليه منظمة الصحة العالمية من أن البيئة الصحية تشمل الجوانب التنظيمية والنفسية والاجتماعية، لا الجوانب الفيزيائية فقط. (WHO, 2010).

2.3.4 المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في بيئة العمل

تتأثر بيئة العمل بعوامل عدة، منها أسلوب القيادة، وسياسات الموارد البشرية، وكفاءة الاتصال الداخلي، وعدالة الأنظمة، ووضوح الهياكل، وحجم عبء العمل، وتوازن الحياة والعمل، والثقافة التنظيمية. كما أن ضعف الاتصال يؤدي غالبًا إلى تراجع الشعور بالدعم، وزيادة الالتباس، واتساع فجوة الثقة بين الإدارة والعاملين، وهو ما ينعكس سلبيًا على المناخ العام. (Nadales-Gallego et al., 2025; Donley, 2021).

وفي البيئات المؤسسية الحديثة تلعب العوامل النفسية والاجتماعية دورًا متزايدًا في تشكيل بيئة العمل مثل الشعور بالإنصاف، والأمن النفسي، وإمكانية التعبير، والاعتراف بالجهد ولذا فإن تحسين بيئة العمل يتطلب مقاربة متكاملة تمزج بين التنظيم والإدارة والصحة النفسية المهنية والعلاقات الإنسانية. (WHO, 2010).

2.3.5 المطلب الخامس: بيئة العمل في القطاع المصرفي

تواجه بيئة العمل المصرفية ضغوطاً تتعلق بالدقة والسرعة والامتثال ومتطلبات العملاء والتغير التقني المستمر ما يجعل جودة المناخ الداخلي عاملاً حاسماً في استدامة الأداء وتظهر أهمية ذلك بوضوح في البنوك السعودية، حيث ارتبطت ممارسات الاتصال الداخلي في إحدى الدراسات باندماج الموظفين ورضاهم كما يعكس الخطاب الرسمي للبنك الأهلي السعودي التزاماً واضحاً يجعل البنك وجهة عمل جاذبة من خلال توفير تجربة إيجابية للعاملين والاستثمار في رفاههم وتطورهم المهني. (Ahmad & Aldakhil, 2012; Saudi National Bank, n.d.-a, n.d.-b).

2.4 المبحث الثالث: فرق العمل عالية الأداء

2.4.1 المطلب الأول: مفهوم فرق العمل وفرق العمل عالية الأداء

يشير مفهوم فريق العمل إلى مجموعة من الأفراد يعملون بصورة متكاملة لتحقيق هدف مشترك ، بحيث يعتمد إنجاز كل فرد جزئيًا على أداء الآخرين أما فرق العمل عالية الأداء فهي فرق لا تكتفي بتحقيق الأهداف بل تتسم بدرجة مرتفعة من التنسيق ، والثقة ، والمرونة ، والالتزام ، والقدرة على التعلم وحل المشكلات وتحقيق نتائج ذات جودة عالية بصورة مستدامة. وتظهر الأدبيات أن فعالية الفريق ترتبط بعوامل داخلية مثل القيادة والتواصل والثقافة والمناخ، وليست مجرد حاصل جمع لقدرات الأفراد. (Paredes-Saavedra et al., 2024). (عمر، تماضر هاشم محمد. 2019).

2.4.2 المطلب الثاني: أهمية فرق العمل عالية الأداء في المؤسسات

تكتسب فرق العمل عالية الأداء أهمية خاصة في المؤسسات الحديثة بسبب تعقد المهام وتعدد التخصصات والحاجة إلى الاستجابة السريعة والتعلم المستمر. فالفريق الفعال يحسن جودة القرار ويعزز الابتكار ويختصر الوقت ويرفع مستوى التنسيق والتكيف كما أن فعالية الفرق ترتبط مباشرة بجودة القيادة والمناخ والثقافة والمهارات العلائقية داخل المنظمة. (Paredes-Saavedra et al., 2024).

2.4.3 المطلب الثالث: خصائص وأبعاد فرق العمل عالية الأداء

تتمثل الخصائص الرئيسة لفرق العمل عالية الأداء في وضوح الأهداف المشتركة والثقة المتبادلة والقيادة التشاركية والالتزام الجماعي والتغذية الراجعة المستمرة. فوضوح الأهداف يضمن توجيه الجهد في اتجاه موحد، والثقة تتيح تبادل المعرفة والتعبير الحر، والقيادة التشاركية تعزز المسؤولية المشتركة، والالتزام الجماعي يرفع الانضباط والاتساق، بينما تساعد التغذية الراجعة على التعلم المستمر وتصحيح الأخطاء وتؤكد دراسة حديثة أن المناخ التنظيمي والقيادة

والثقافة يمكن أن تتوسط أو تعزز فعالية الفرق، وهو ما ينسجم مع اعتبار الفريق ناتجًا لعوامل تنظيمية أوسع .

(Paredes-Saavedra et al., 2024).

كما تدعم بعض الأدلة التطبيقية أهمية الاتصال المنتظم والاجتماعات والحوار في بناء الثقة والأهداف المشتركة

داخل الفرق، وهو ما يجعل الاتصال الداخلي أحد المقدمات الجوهرية لتكوين فرق أكثر فعالية (Tingvold et al., 2020).

(عبدالغني، أحمد عبده 2020).

2.4.4 المطلب الرابع: متطلبات بناء فرق العمل عالية الأداء

يتطلب بناء فرق عالية الأداء توافر مجموعة شروط، أهمها: اختيار أعضاء يمتلكون مهارات متكاملة، وتحديد أهداف

واضحة، وتوزيع أدوار منظم، وقيادة داعمة، واتصال مفتوح، وآليات منتظمة للتغذية الراجعة، ومناخ عمل يضمن

الاحترام والعدالة والأمن النفسي. كما أن فعالية الفرق لا تُبنى فقط عبر التدريب الفني، بل عبر تطوير السياق التنظيمي

الذي يسمح بالتعاون والثقة والتعلم (Paredes-Saavedra et al., 2024; Meneses-La-Riva et al., 2025).

المطلب الخامس: فرق العمل عالية الأداء في المؤسسات المالية

في المؤسسات المالية، تعتمد جودة الأداء على التنسيق بين وظائف متعددة مثل العمليات، وخدمة العملاء والالتزام

والمخاطر وتقنية المعلومات ، وهو ما يجعل الفرق الفعالة ضرورة تشغيلية لا خيارًا تنظيميًا فكلما كان الاتصال

أوضح، والمناخ أكثر دعمًا، والقيادة أكثر مشاركة، ارتفعت قدرة الفرق على تقديم نتائج دقيقة وسريعة ومتسقة. وفي

البنك الأهلي السعودي، يظهر التركيز الرسمي على تنوع الفرق والمهارات وتجربة الموظف، وهو ما يدعم دراسة موضوع

فرق العمل عالية الأداء في هذا السياق (Saudi National Bank, n.d.-a, n.d.-c).

2.5 المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

ينتقل هذا المبحث من عرض المتغيرات كلّ على حدة إلى تحليل العلاقات النظرية التي تربط بينها داخل الإطار المفاهيمي

لِلدراسة. وتقوم الدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات رئيسة:

- الاتصال التنظيمي بوصفه المتغير المستقل
- بيئة العمل بوصفها المتغير الوسيط
- و فرق العمل عالية الأداء بوصفها المتغير التابع.

وتؤكد الدراسات السابقة الإدارية المعاصرة أن فعالية الاتصال الداخلي لا تقتصر على تنظيم تدفق المعلومات بل تمتد إلى تشكيل المناخ التنظيمي، وتعزيز مشاركة العاملين وتحسين التنسيق والتعاون، وهي عوامل ترتبط مباشرة بجودة بيئة العمل وفاعلية الفرق داخل المؤسسات. كما تشير المراجعات الحديثة إلى وجود ارتباط متكرر في الأدبيات بين الاتصال الداخلي من جهة، والاندماج الوظيفي والثقة والتفاعل الإيجابي من جهة أخرى وهو ما يجعل دراسة هذه العلاقات ضرورية لفهم الأداء التنظيمي في المؤسسات المعاصرة . (Nadales-Gallego, A., Galindo-Reyes, F., & Garrido-Moreno, A. (2025).

2.5.1 المطلب الأول : العلاقة بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل

تُعد العلاقة بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل من أكثر العلاقات تناوّلًا في الأدبيات الإدارية لأن الاتصال يمثل الأداة التي تنتقل من خلالها التعليمات والتوقعات والمعلومات والتغذية الراجعة بينما تمثل بيئة العمل الحيز الذي تُترجم فيه هذه العمليات إلى خبرة يومية يعيشها العاملون فكلما اتسم الاتصال بالوضوح والانسيابية والاتجاهين، انعكس ذلك على إدراك العاملين للدعم الإداري وعدالة التفاعل، ووضوح الأدوار، وتماسك العلاقات المهنية، وهي جميعًا

مكونات أساسية لبيئة عمل إيجابية. وتؤكد المراجعة المنهجية الحديثة حول الاتصال الداخلي والاندماج الوظيفي أن جودة الاتصال ترتبط في الأدبيات بزيادة المشاركة ، وتعزيز الثقة ، وتحسين المناخ الداخلي، بما ينعكس على جودة التجربة الوظيفية للعاملين .

كما دعمت دراسات عربية هذا التصور؛ إذ توصلت دراسة سالم والسلي في المؤسسات الحكومية السعودية إلى أن تطوير الاتصال التنظيمي يرتبط بتحسين الأداء ورفع كفاءة الممارسات المؤسسية، بما يعكس أهمية الاتصال في تحسين البيئة الداخلية التي يعمل فيها الأفراد. كذلك تظهر بعض الدراسات العربية أن الاتصال التنظيمي الفعال يسهم في تقليل الغموض، وزيادة الانسجام، وتحسين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والتعاون الداخلي .

ومن ثم يمكن القول إن العلاقة بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل علاقة تفسيرية مباشرة؛ لأن الاتصال هو الآلية التي من خلالها تُبنى الشفافية، وتُفهم الأدوار، وتُدار التوقعات، وتُخفف الصراعات، وهو ما يجعل بيئة العمل أكثر دعمًا واستقرارًا وقدرةً على تحفيز العاملين. وفي السياق المصري تحديدًا، تتضاعف أهمية هذه العلاقة نظرًا لحساسية العمل، وتشابك العمليات، وضرورة التنسيق المستمر بين الإدارات والفروع . (سالم، دعاء فتحي سالم، والسلي، عبدالوهاب بن مستور، 2020).

2.5.2 المطلب الثاني: العلاقة بين الاتصال التنظيمي وفرق العمل عالية الأداء

ترتبط فرق العمل عالية الأداء بدرجة كبيرة بجودة الاتصال التنظيمي؛ لأن فعالية الفرق لا تقوم فقط على وجود أفراد أكفاء، بل على قدرتهم على تبادل المعلومات وفهم الأهداف المشتركة والتنسيق المستمر وتقديم التغذية الراجعة ومعالجة المشكلات بصورة جماعية. ولهذا ننظر الأدبيات الحديثة إلى الاتصال بوصفه شرطًا تأسيسيًا لنجاح الفرق،

لا مجرد عنصر مساعد كما تؤكد المراجعات الحديثة أن الاتصال الداخلي يسهم في بناء التفاعل، وتقوية الاندماج، وتحسين القدرة على العمل الجماعي، وهو ما ينعكس على النتائج الجماعية داخل المنظمة .

وتدعم هذا التوجه دراسات تطبيقية في المجال المصرفي إذ أظهرت دراسة عمر درة على القطاع المصرفي الأردني أن فعالية فرق العمل ترتبط بعوامل مثل القيادة، والثقة، والتماسك وهي عناصر لا تنفصل عن وجود اتصال واضح ومتبادل داخل الفرق. كما أن الدراسات التي تناولت العمل الجماعي تشير إلى أن وضوح الرسائل، وسرعة تبادلها، ووجود قنوات مناسبة للتواصل، كلها عوامل تعزز شعور الفريق بالأهداف المشتركة، وتقلل سوء الفهم، وتدعم الالتزام الجماعي . . (A. Garrido-Moreno, F. Galindo-Reyes, & A. Ndales-Gallego, 2025).

وبناءً على ذلك فإن الاتصال التنظيمي لا يؤثر في الفرق فقط عبر نقل التعليمات، بل عبر خلق بيئة معلوماتية وسلوكية تساعد الفريق على بناء الثقة، وتبادل المعرفة، والتفاعل الإيجابي، واتخاذ القرار بصورة أكثر فعالية. وهذا يتوافق مع فرضيات الدراسة الحالية التي تنظر إلى الاتصال التنظيمي بوصفه مدخلاً مباشراً لبناء فرق عمل عالية الأداء داخل البنك الأهلي السعودي .

2.5.3 المطلب الثالث: العلاقة بين بيئة العمل وفرق العمل عالية الأداء

تُعد بيئة العمل من المرتكزات الأساسية التي تؤثر في قدرة الفرق على تحقيق أداء مرتفع ومستدام؛ إذ إن الفرق لا تعمل في فراغ، بل داخل مناخ تنظيمي يحدد مستوى الدعم، والاحترام المتبادل والوضوح والعدالة وإمكانية التعبير والمبادرة. وكلما كانت بيئة العمل إيجابية، زادت قدرة الفرق على التعاون، وانخفضت مستويات التوتر والصراع، وارتفعت فرص التعلم الجماعي والالتزام والإنجاز وتؤكد الأدبيات الحديثة أن المناخ التنظيمي والثقافة والقيادة والذكاء العاطفي عوامل تتكامل لتفسير فعالية فرق العمل، وأن بيئة العمل ليست متغيراً هامشياً، بل عاملاً حاسماً في نجاح الفرق .

وفي السياقات المالية والخدمية، تظهر أهمية بيئة العمل بصورة أوضح؛ لأن طبيعة الأداء تعتمد على التعاون، والدقة، والاستجابة، والالتزام بالعمليات، وهي كلها عناصر تتأثر بالمناخ الداخلي. كما أظهرت دراسات في القطاع المصرفي العربي أن توافر بيئة تنظيمية مستقرة وداعمة يرتبط بارتفاع أداء العاملين وزيادة فعالية فرق العمل. وتبين دراسة محمد عزالدين علي على المصرف الإسلامي بطرابلس وجود علاقة موجبة قوية بين فرق العمل والأداء، داخل إطار بيئة تنظيمية داخلية مستقرة. وعليه، فإن بيئة العمل يمكن النظر إليها باعتبارها متغيراً يفسر كيف تنتقل آثار التنظيم والإدارة والاتصال إلى سلوك جماعي منسجم ومنتج داخل الفرق. فهي توفر الإطار الذي تتحول فيه العلاقات الإدارية إلى ثقة، والتعليمات إلى فهم، والهيكل إلى تعاون عملي .

2.5.4 المطلب الرابع: الدور الوسيط لبيئة العمل في العلاقة بين الاتصال التنظيمي وفرق العمل

عالية الأداء

يتأسس افتراض الوساطة في هذه الدراسة على منطق نظري مفاده أن الاتصال التنظيمي لا يؤدي إلى تحسين فعالية الفرق بشكل مباشر فقط، بل يفعل ذلك أيضاً من خلال تحسين بيئة العمل أولاً ثم انعكاس هذه البيئة على سلوك الفرق ونتائجها فحين يكون الاتصال واضحاً ومتبادلاً وعادلاً، يشعر العاملون بمستوى أعلى من الدعم والاحترام ووضوح الأدوار، وهذا بدوره يهيئ بيئة عمل أكثر إيجابية تساعد الفرق على العمل بانسجام وثقة والتزام. وقد دعمت الأدبيات الحديثة هذا النوع من التفسير، إذ أظهرت بعض الدراسات أن المناخ أو البيئة التنظيمية قد يعملان كآلية وسيطة بين العوامل التنظيمية وبين الأداء الجماعي أو الفردي (Ahmad, A., & Aldakhil, A. M. 2012).

كما أن هذا التصور ينسجم مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لم تعد تفسر الأداء من خلال أثر خطي بسيط بين متغيرين، وإنما من خلال نماذج أكثر تركيباً تتضمن أدوات وسيطة وتفاعلية وبهذا المعنى فإن بيئة العمل في الدراسة

الحالية ليست مجرد نتيجة للاتصال التنظيمي، بل تمثل كذلك مسارًا تفسيريًا مهمًا لانتقال أثر الاتصال إلى فرق العمل عالية الأداء. وهذا ينسجم مع بناء نموذج الدراسة الذي يفترض تأثيرًا مباشرًا وغير مباشر في آن واحد . (Nadales- Gallego, A., A. 2025).

2.5.5 المطلب الخامس: تفسير العلاقات في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة

يمكن تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة في ضوء عدد من الاتجاهات الحديثة فالمنظور المعاصر للاتصال التنظيمي ينظر إلى الاتصال بوصفه عملية تُنشئ التنظيم وتمنحه معناه لا مجرد وسيلة لنقل الأوامر. ومن هذا المنطلق، فإن جودة الاتصال تؤثر في إدراك العاملين للعدالة والانتماء، والثقة، وهي محددات أساسية لبيئة العمل. كما أن البيئات التي تتمتع بمناخ إيجابي تكون أكثر قدرة على إنتاج فرق متماسكة وفعالة .

كما يمكن الاستفادة من المدخل السلوكي والاجتماعي في الإدارة، الذي يؤكد أن الفاعلية التنظيمية لا تتحقق عبر الهياكل الرسمية وحدها، بل عبر نوعية العلاقات الداخلية، ودرجة التفاعل، والقدرة على بناء مناخ داعم. ومن هنا تبدو العلاقات الثلاث في الدراسة الحالية مترابطة منطقيًا: اتصال تنظيمي أفضل يقود إلى بيئة عمل أفضل، وبيئة عمل أفضل تقود إلى فرق عمل أعلى أداءً . (سالم، دعاء فتحي سالم، والسلمي، عبد الوهاب بن مستور. 2020).

2.6 المبحث الخامس: الإطار النظري للدراسة في السياق التطبيقي

يهدف هذا المبحث إلى تقريب الإطار النظري من البيئة التطبيقية للدراسة وذلك من خلال نقل المناقشة من المستوى العام إلى مستوى القطاع المصرفي السعودي، ثم إلى البنك الأهلي السعودي بوصفه مجالاً للتطبيق. وتبرز أهمية هذا الانتقال لأن فعالية الاتصال التنظيمي، وجودة بيئة العمل، وكفاءة فرق العمل، تتأثر جميعها بطبيعة القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، ودرجة التنظيم، والضغوط التشغيلية ومتطلبات التحول الرقمي والالتزام المؤسسي ويُعد القطاع

المصرفي السعودي من أكثر القطاعات ارتباطاً بهذه المتطلبات، خصوصاً في ظل برامج رؤية المملكة 2030 وبرنامج تطوير القطاع المالي الذي يستهدف تعزيز كفاءة المؤسسات المالية ورفع قدرتها التنافسية ودعم التحول والابتكار . (Saudi Vision 2030. n.d.)

2.6.1 المطلب الأول: الاتصال التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي

يتسم القطاع المصرفي السعودي بارتفاع الحاجة إلى الاتصال التنظيمي الفعال بسبب حساسية المعلومات وتعدد القنوات، وتشابك الفروع والإدارات وطبيعة الخدمة المعتمدة على الدقة والسرعة والثقة وفي مثل هذا القطاع، لا يؤدي الاتصال وظيفته إدارية فحسب بل يمثل جزءاً من بنية الحوكمة والامتثال والقدرة على التنسيق والاستجابة. كما أن التطورات الرقمية المتسارعة في القطاع المالي تجعل الاتصال الداخلي أكثر أهمية؛ لأنه يربط بين التغيير التشغيلي والتطبيق البشري له داخل المؤسسة .

وعلى المستوى البحثي دعمت دراسات عربية في السياق السعودي أهمية تطوير الاتصال التنظيمي في المؤسسات، وربطته بتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الفاعلية الإدارية. كما أوضحت دراسات ميدانية في مؤسسات سعودية أن تطوير نظم الاتصال يتصل بتحسين الأداء والقدرة التنافسية ويعني ذلك أن الاتصال التنظيمي في البيئة السعودية لم يعد مجرد وظيفة مساندة، بل بات جزءاً من متطلبات الحوكمة والتميز المؤسسي . (سالم، دعاء فتحي سالم، والسلي، عبدالوهاب بن مستور. 2020).

2.6.2 المطلب الثاني: بيئة العمل في البنوك السعودية

تواجه البنوك السعودية تحديات متعلقة بتسارع الخدمات الرقمية، وارتفاع توقعات العملاء، واشتداد المنافسة، وحاجة العاملين إلى التكيف مع التغيير والتقنيات والضوابط التنظيمية وفي ظل هذه البيئة، تصبح جودة بيئة العمل

عاملاً مهماً في الحفاظ على الرضا والاستقرار والاندماج الوظيفي وتشير دراسات عربية في القطاع المصرفي إلى أن جودة الحياة الوظيفية والرضا الداخلي يرتبطان بالأداء والتنظيم والاستقرار، وأن الضغوط وسوء البيئة الداخلية قد ينعكسان مباشرة على فاعلية الأداء المصرفي .

كما تُظهر البيانات المؤسسية للبنك الأهلي السعودي اهتماماً واضحاً ببيئة العمل؛ إذ يعلن البنك في صفحاته الرسمية أنه يسعى لأن يكون "صاحب العمل المفضل"، وأنه يركز على توفير تجربة إيجابية للعاملين والاستثمار في رفاههم وتطويرهم. وهذا يضيف بعداً عملياً على اختيار البنك الأهلي السعودي بيئةً للتطبيق لأن الدراسة لا تُجرى في فراغ نظري، بل داخل مؤسسة تعلن رسمياً اهتمامها بتجربة العاملين وثقافة العمل (عمر، تماضر هاشم محمد 2019)

2.6.3 المطلب الثالث: فرق العمل عالية الأداء في المؤسسات المصرفية

تعتمد المؤسسات المصرفية الحديثة على العمل الجماعي أكثر من اعتمادها على الأداء الفردي المنعزل نظراً لتداخل العمليات بين إدارات الائتمان، والعمليات، وخدمة العملاء والمخاطر، والامتثال، والتقنية. ولذلك فإن بناء فرق عمل عالية الأداء يمثل شرطاً مهماً لتحقيق الدقة والسرعة والجودة والاستجابة وقد أظهرت دراسات في القطاع المصرفي العربي أن فعالية الفرق ترتبط بعناصر مثل الثقة والقيادة والتماسك، وهي عناصر تتطلب بيئة تنظيمية داعمة واتصالاً داخلياً فعالاً .

كما أن المؤسسات المصرفية التي تهتم بتجربة الموظف وتطويرهم وتوضيح الأدوار تكون أكثر قدرة على بناء فرق قادرة على التعلم والتنسيق والإنجاز وفي هذا السياق يشير البنك الأهلي السعودي في صفحاته الرسمية إلى تنوع الفرق والمسارات المهنية ، وهو ما يتسق مع طبيعة الدراسة التي تركز على فرق العمل عالية الأداء بوصفها نتيجة تنظيمية مهمة . (دره، عمر محمد. 2015)

2.6.4 المطلب الرابع: البنك الأهلي السعودي بوصفه بيئة تطبيقية للدراسة

يُعد البنك الأهلي السعودي من أكبر الكيانات المصرفية في المملكة ويعرض نفسه رسميًا باعتباره من أكبر المجموعات المصرفية السعودية، ويوضح عبر منصفاته المؤسسية اهتمامه بثقافة العمل والرفاه والتطوير المهني. كما أن البنك يعمل ضمن قطاع يشهد توسعًا في التحول الرقمي والابتكار المالي وهو ما يجعل الاتصال الداخلي وبيئة العمل والعمل الجماعي عناصر مركزية في نجاحه المؤسسي ولهذا فإن اختياره ميدانًا للدراسة يبدو منسجمًا مع موضوع البحث وأهدافه .

كذلك فإن هذا الاختيار يتيح اختبار العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة داخل مؤسسة مصرفية كبرى بما يضيف بعدًا تطبيقيًا مهمًا للإطار النظري ويسمح بالربط بين الأدبيات الإدارية العامة وبين واقع العمل المؤسسي في المملكة .

(Saudi National Bank. 2025.)

2.6.5 المطلب الخامس: ارتباط موضوع الدراسة برؤية المملكة 2030

يرتبط موضوع الدراسة بشكل مباشر بمستهدفات رؤية المملكة 2030؛ فالرؤية وبرامجها التنفيذية تؤكد أهمية بناء مؤسسات أكثر كفاءة وقدرة على المنافسة، وتطوير رأس المال البشري وتحسين الخدمات، وتعزيز التحول الرقمي. كما يركز برنامج تطوير القطاع المالي على تعزيز كفاءة المؤسسات المالية وتطوير الخدمات، ودعم الابتكار، وهي جميعًا أهداف تحتاج إلى اتصال تنظيمي فعال وبيئة عمل داعمة، وفرق عمل قادرة على تحقيق الأداء المرتفع .

ومن ثم، فإن الدراسة الحالية لا تخدم هدفًا أكاديميًا فقط، بل تتقاطع أيضًا مع الاتجاه الوطني نحو تطوير المؤسسات المالية السعودية وجعلها أكثر قدرة على إدارة المعرفة، وتحسين التجربة الوظيفية، ورفع كفاءة الأداء الجماعي والمؤسسي.(Saudi Vision 2030. 2025) .

2.7 المبحث السادس: نموذج الدراسة وفرضياتها

يمثل نموذج الدراسة وفرضياتها الخلاصة المنطقية لما سبق عرضه في الإطار النظري فبعد توضيح مفاهيم الاتصال التنظيمي وبيئة العمل وفرق العمل عالية الأداء ثم بيان العلاقات المحتملة بينها في الأدبيات الحديثة، يصبح من الضروري صياغة نموذج مفاهيمي يوضح مسارات التأثير المباشر وغير المباشر وصياغة فرضيات قابلة للاختبار الميداني. ويقوم هذا المبحث على تحويل البناء النظري إلى بناء إجرائي يمكن اختباره في البيئة التطبيقية للبنك الأهلي السعودي. وتدعم الأدبيات الحديثة فكرة بناء النماذج التي تتضمن متغيرات وسيطة لتفسير انتقال الأثر من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، خصوصاً في موضوعات الاتصال والمناخ وفعالية الفرق .

2.7.1 المطلب الأول: نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة الحالية على افتراض أن الاتصال التنظيمي يمثل المتغير المستقل، وأنه يؤثر في بيئة العمل وفي فرق العمل عالية الأداء. كما يفترض النموذج أن بيئة العمل تؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين الاتصال التنظيمي وفرق العمل عالية الأداء. ويستند هذا النموذج إلى ما أوضحت الأدبيات من أن الاتصال الفعال يسهم في تشكيل المناخ الداخلي وتوضيح الأدوار وتعزيز الثقة، وهي بدورها عوامل تنعكس على فعالية الفرق .

وبذلك يتضمن النموذج ثلاثة مسارات أساسية

- أثر الاتصال التنظيمي في بيئة العمل .
- أثر الاتصال التنظيمي في فرق العمل عالية الأداء .
- أثر بيئة العمل في فرق العمل عالية الأداء، مع افتراض دورها الوسيط في العلاقة السابقة .

2.7.2 المطلب الثاني: المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع

يتمثل المتغير المستقل في الاتصال التنظيمي، ويشمل في هذه الدراسة أبعاده المتمثلة في: الاتصال الصاعد، والاتصال الهابط، والاتصال الأفقي، والاتصال الرسمي، والاتصال غير الرسمي. ويستند هذا التقسيم إلى الأدبيات التنظيمية التي ترى أن فعالية الاتصال تتحدد باتجاه التدفق وطبيعة القناة ومستوى الرسمية .

ويتمثل المتغير الوسيط في بيئة العمل، بما تتضمنه من دعم إداري، وظروف عمل ، وعلاقات إنسانية، وتحفيز وعدالة وظيفية، ووضوح للأدوار والمسؤوليات أما المتغير التابع فهو فرق العمل عالية الأداء، ويشمل في الدراسة الحالية: وضوح الأهداف المشتركة، والثقة المتبادلة، والقيادة التشاركية والالتزام الجماعي والتغذية الراجعة المستمرة. وتنسجم هذه الأبعاد مع ما أشارت إليه الأدبيات المعاصرة حول محددات الفرق الفعالة .

2.7.3 المطلب الثالث : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

- **الاتصال التنظيمي:** يُعرّف إجرائيًا بأنه مستوى فعالية تدفق المعلومات والتفاعل بين المستويات الإدارية والعاملين داخل البنك الأهلي السعودي، كما يُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالاتصال الصاعد والهابط والأفقي والرسمي وغير الرسمي.
- **بيئة العمل:** تُعرّف إجرائيًا بأنها مستوى إدراك العاملين لجودة المناخ التنظيمي داخل البنك، من حيث الدعم الإداري، وظروف العمل، والعلاقات الإنسانية، والتحفيز والعدالة، ووضوح الأدوار.
- **فرق العمل عالية الأداء:** تُعرّف إجرائيًا بأنها مستوى فعالية الفرق داخل البنك الأهلي السعودي في تحقيق الأهداف المشتركة والعمل بتعاون وثقة وقيادة تشاركية والتزام جماعي وتغذية راجعة مستمرة، كما تُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على بنود هذا المحور.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، والإجراءات التي تم اتباعها في جمع البيانات وتحليلها، من حيث نوع الدراسة ومنهجها، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، ومقياس الإجابة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات التي تستهدف وصف الظواهر الإدارية والتنظيمية وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويستخدم هذا المنهج في جمع البيانات من أفراد العينة، ثم تنظيمها وتفسيرها إحصائيًا بهدف الوصول إلى نتائج تدعم تفسير واقع الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين بيئة العمل وبناء فرق العمل عالية الأداء.

ويتناسب هذا المنهج مع موضوع الدراسة الحالية

"دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل وبناء فرق العمل عالية الأداء – دراسة تطبيقية على البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض."

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يمثل مجتمع الدراسة في العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض ونظرًا لطبيعة الدراسة تم الاعتماد على بيانات استبيان بلغ عدد الاستجابات فيها 250 استجابة، وقد استخدمت هذه الاستجابات لأغراض البحث والتحليل الإحصائي.

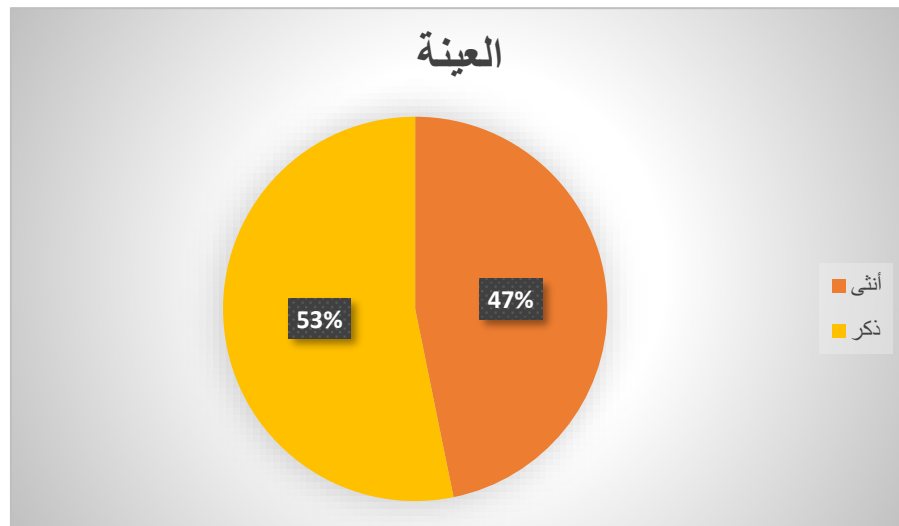
وتجدر الإشارة إلى أن ملف البيانات المستخدم هو بيانات استبيان مُنشأة لأغراض البحث والتحليل الإحصائي، وقد تم إعدادها بصورة اصطناعية، لكنها متسقة إحصائيًا مع فرضية الدراسة، مع وجود تباين واقعي واستجابات محايدة ومعارضة محدودة

3.3.1 توزيع أفراد العينة حسب الخصائص العامة

أولاً: توزيع العينة حسب النوع

توزيع النوع		
النسبة %	العدد	الفئة
46.8%	117	أنثى
53.2%	133	ذكر

جدول (1) توزيع العينة حسب النوع



شكل (2) توزيع العينة حسب النوع

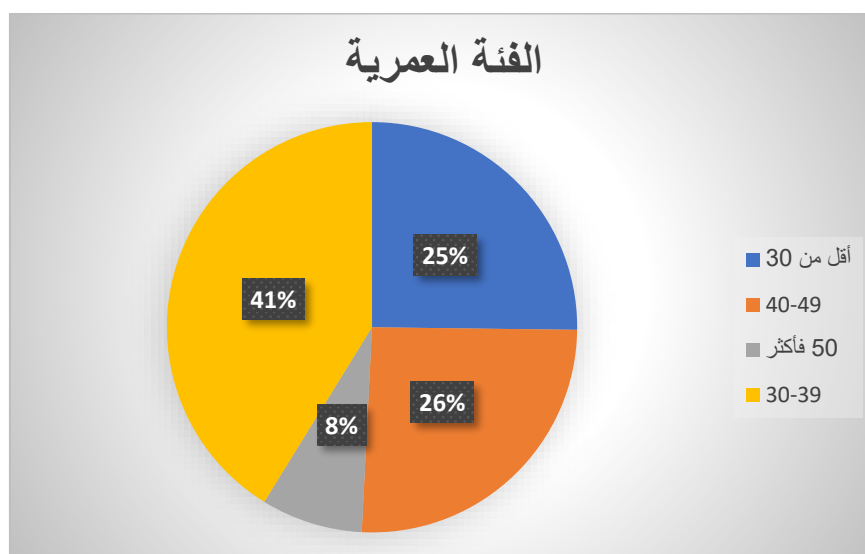
بلغ عدد الذكور 133 بنسبة 53.2%، في حين بلغ عدد الإناث 117 بنسبة 46.8%، مما يشير إلى تقارب نسبي في توزيع

العينة حسب النوع، مع ارتفاع طفيف في نسبة الذكور.

ثانيًا: توزيع العينة حسب الفئة العمرية

توزيع الفئة العمرية		
النسبة %	العدد	الفئة
25.2%	63	أقل من 30
25.6%	64	40-49
8.0%	20	50 فأكثر
41.2%	103	30-39

جدول (2) توزيع العينة حسب الفئة العمرية



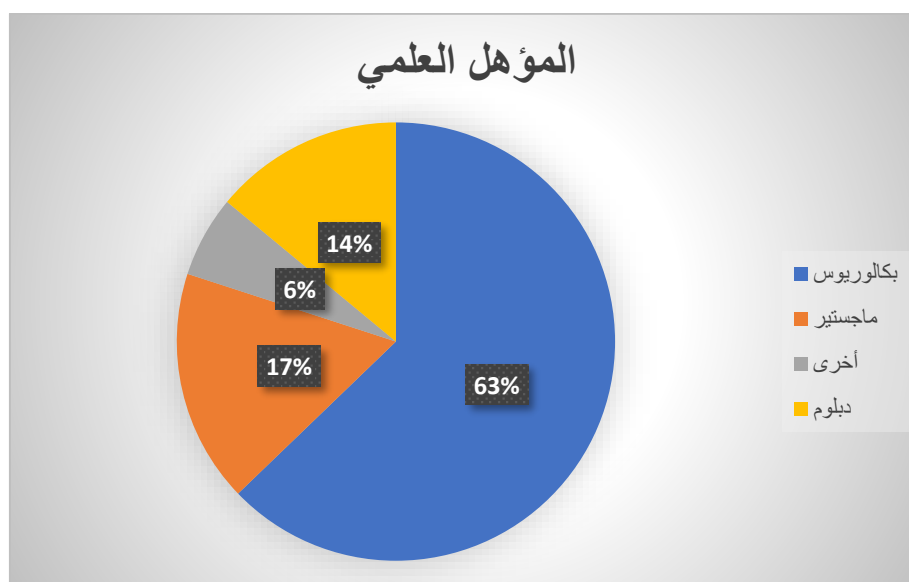
شكل (3) توزيع العينة حسب الفئة العمرية

أظهرت النتائج أن الفئة العمرية 30-39 سنة جاءت في المرتبة الأولى بعدد 103 ونسبة 41.2%، تلتها الفئة 40-49 سنة بعدد 64 ونسبة 25.6%، ثم فئة أقل من 30 سنة بعدد 63 ونسبة 25.2%، بينما جاءت فئة 50 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة بعدد 20 ونسبة 8.0%.

ثالثًا: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

توزيع المؤهل العلمي		
النسبة %	العدد	الفئة
62.8%	157	بكالوريوس
17.2%	43	ماجستير
6.0%	15	أخرى
14.0%	35	دبلوم

جدول (3) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



شكل (4) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

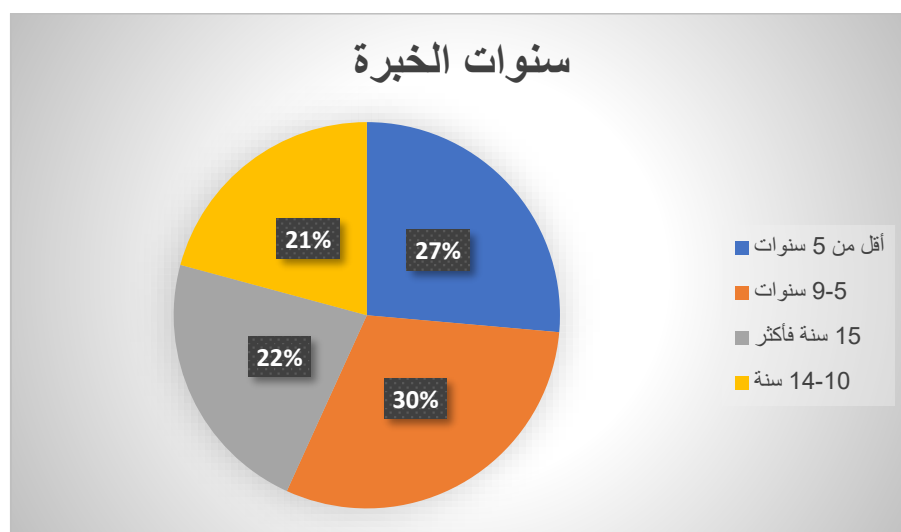
تبين أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأعلى من أفراد العينة بعدد 157 وبنسبة 62.8%، يليهم حملة الماجستير

بعدد 43 وبنسبة 17.2%، ثم الدبلوم بعدد 35 وبنسبة 14.0%، في حين بلغت فئة أخرى عدد 15 وبنسبة 6.0%.

رابعاً: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

توزيع سنوات الخبرة		
النسبة %	العدد	الفئة
26.4%	66	أقل من 5 سنوات
30.4%	76	5-9 سنوات
22.4%	56	15 سنة فأكثر
20.8%	52	10-14 سنة

جدول (4) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



شكل (5) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

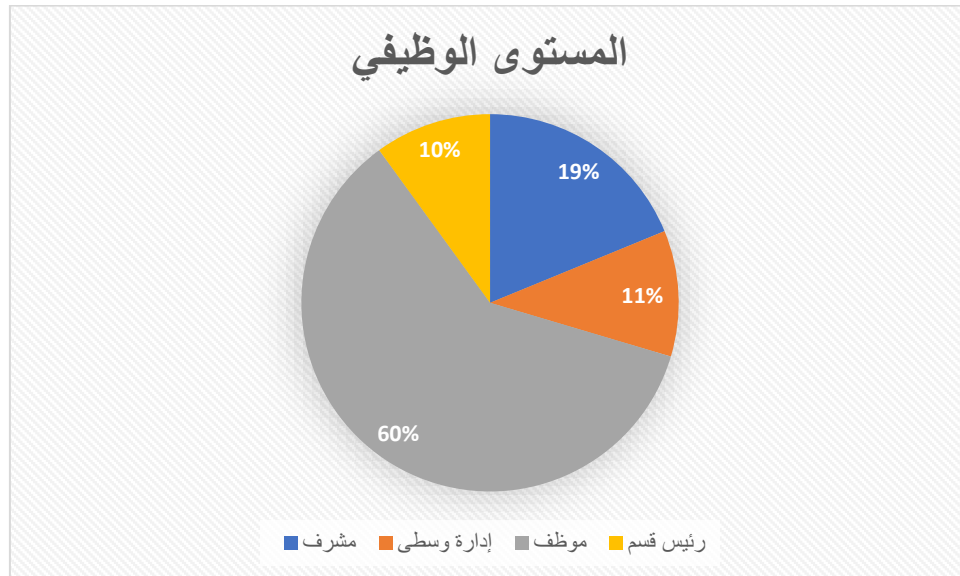
أوضحت النتائج أن الفئة 5-9 سنوات جاءت أولاً بعدد 76 وبنسبة 30.4%، تلتها فئة أقل من 5 سنوات بعدد 66

وبنسبة 26.4%، ثم فئة 15 سنة فأكثر بعدد 56 وبنسبة 22.4%، وأخيراً فئة 10-14 سنة بعدد 52 وبنسبة 20.8%.

خامساً: توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

توزيع المستوى الوظيفي		
النسبة %	العدد	الفئة
18.8%	47	مشرف
10.8%	27	إدارة وسطى
60.4%	151	موظف
10.0%	25	رئيس قسم

جدول (5) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي



شكل (6) توزيع حسب المستوى الوظيفي

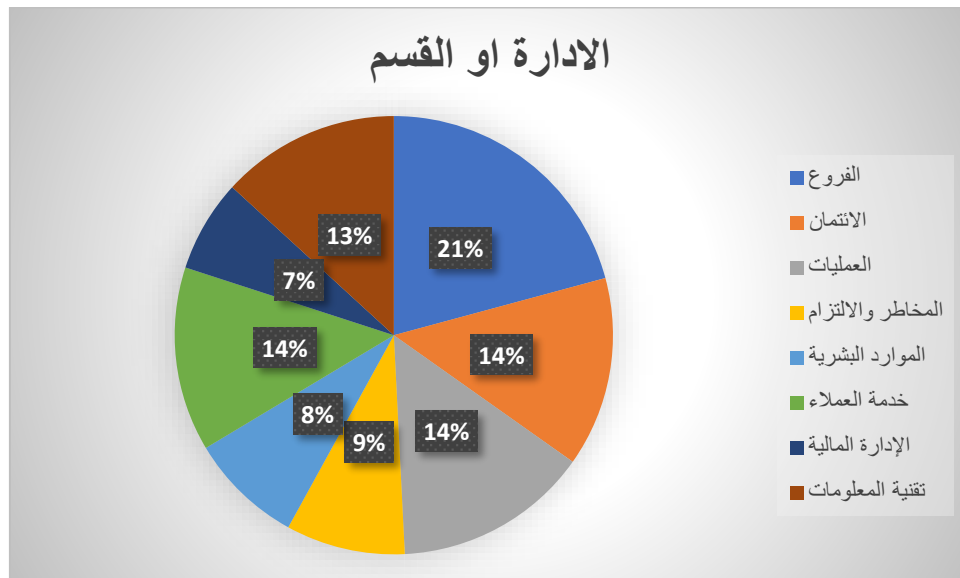
جاءت فئة موظف في المرتبة الأولى بعدد 151 وبنسبة 60.4%، تلتها فئة مشرف بعدد 47 وبنسبة 18.8%، ثم إدارة

وسطى بعدد 27 وبنسبة 10.8%، وأخيراً رئيس قسم بعدد 25 وبنسبة 10.0%.

سادسًا: توزيع العينة حسب الإدارة أو القسم

توزيع الإدارة او القسم		
النسبة %	العدد	الفئة
20.8%	52	الفروع
14.0%	35	الائتمان
14.4%	36	العمليات
8.8%	22	المخاطر والالتزام
8.4%	21	الموارد البشرية
13.6%	34	خدمة العملاء
6.8%	17	الإدارة المالية
13.2%	33	تقنية المعلومات

جدول (6) توزيع العينة حسب الإدارة أو القسم



شكل (7) توزيع العينة حسب الإدارة أو القسم

أظهرت النتائج أن الفروع جاءت في المرتبة الأولى بعدد 52 ونسبة 20.8%، تلتها العمليات بعدد 36 ونسبة 14.4%، ثم الائتمان بعدد 35 ونسبة 14.0%، ثم خدمة العملاء بعدد 34 ونسبة 13.6%، ثم تقنية المعلومات بعدد 33 ونسبة 13.2%، ثم المخاطر والالتزام بعدد 22 ونسبة 8.8%، ثم الموارد البشرية بعدد 21 ونسبة 8.4%، وأخيراً الإدارة المالية بعدد 17 ونسبة 6.8%.

3.4 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وقد صُممت لقياس متغيرات الدراسة في ضوء أهدافها وتساؤلاتها.

وتكونت أداة الدراسة من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

اشتمل هذا الجزء على مجموعة من المتغيرات العامة المتعلقة بالمستجيبين، وهي:

- النوع
- الفئة العمرية
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المستوى الوظيفي
- الإدارة أو القسم

الجزء الثاني: فقرات قياس متغيرات الدراسة

اشتمل هذا الجزء على 45 عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، كما يلي....

1) الاتصال التنظيمي

2) بيئة العمل

3) فرق العمل عالية الأداء

3.5 مقياس الإجابة وتفسير المتوسطات

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو الآتي:

الدرجة	مستوى الاستجابة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

جدول (7) مقياس ليكرت الخماسي

ولتفسير المتوسطات الحسابية، يمكن استخدام المعيار الآتي...

المتوسط الحسابي	درجة التقدير
من 1.00 إلى أقل من 2.33	منخفضة
من 2.34 إلى أقل من 3.66	متوسطة
من 3.67 إلى 5.00	مرتفعة

جدول (8) المتوسط الحسابي

وقد تم تحديد طول الفئة من خلال المعادلة التالية....

طول الفئة = (أكبر قيمة - أصغر قيمة) ÷ عدد الفئات

$$= (5 - 1) \div 3 = 1.33$$

3.6 المتوسطات الحسابية الأولية لمحاو الدراسة

أظهرت النتائج الأولية الخاصة بمتوسطات العبارات أن جميع محاور الدراسة جاءت ضمن مستوى مرتفع وذلك كما

يلي....

- الاتصال التنظيمي: متوسط عام تقريبي 4.02
- بيئة العمل: متوسط عام تقريبي 4.08
- فرق العمل عالية الأداء: متوسط عام تقريبي 4.25

وهذا يشير إلى وجود مستوى مرتفع من إدراك أفراد العينة لأهمية الاتصال التنظيمي كما يعكس تقييماً إيجابياً لبيئة العمل ولفعالية فرق العمل عالية الأداء في البنك محل الدراسة. كما يتضح أن محور فرق العمل عالية الأداء حقق أعلى متوسط بين محاور الدراسة، يليه محور بيئة العمل، ثم محور الاتصال التنظيمي، وهو ما قد يعكس وجود تصور إيجابي لدى أفراد العينة تجاه قدرة المنظمة على دعم الأداء الجماعي والعمل المؤسسي الفعال.

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لأغراض تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن أبرزها...

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص العامة لعينة الدراسة .
- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاور الدراسة .
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت الاستجابات حول المتوسطات الحسابية .
- ترتيب المحاور والعبارات تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية لتحديد الأكثر أهمية أو موافقة .

3.6 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي

لفقرات الاستبانة، وقد جاءت النتائج كما يلي...

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
الاتصال التنظيمي	15	0.950
بيئة العمل	15	0.951
فرق العمل عالية الأداء	15	0.953
الأداة ككل	45	0.970

جدول (9) ثبات أداة الدراسة

وتشير هذه النتائج إلى أن معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة جاءت مرتفعة جدًا إذ تجاوزت جميعها الحد المقبول

إحصائيًا، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وصلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي

والبحث العلمي.

3.7 المتوسطات الحسابية الأولية لمحاور الدراسة

أظهرت النتائج الأولية للمتوسطات الحسابية أن جميع محاور الدراسة جاءت ضمن المستوى المرتفع، وذلك على النحو

الآتي:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
الاتصال التنظيمي	4.02	0.72	مرتفعة
بيئة العمل	4.08	0.70	مرتفعة
فرق العمل عالية الأداء	4.25	0.65	مرتفعة

جدول (10) المتوسطات الحسابية

وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من الاتفاق تجاه فقرات الاتصال التنظيمي وبيئة العمل وفرق العمل عالية الأداء، كما يتضح أن محور فرق العمل عالية الأداء حقق أعلى متوسط حسابي، يليه محور بيئة العمل، ثم محور الاتصال التنظيمي.

3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة، وذلك على النحو الآتي....

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص العامة لعينة الدراسة .
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاور الدراسة .
3. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقق من الاتساق الداخلي لفقراتها .
4. معامل ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

5. تحليل الانحدار لاختبار أثر الاتصال التنظيمي في بيئة العمل وفرق العمل عالية الأداء، بحسب نموذج

الدراسة المعتمد.

3.9 حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض، باعتباره من أكبر المؤسسات المصرفية

في المملكة، ويمثل بيئة مناسبة لدراسة الاتصال التنظيمي وبيئة العمل وفرق العمل عالية الأداء.

الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة من يناير 2026م إلى يونيو 2026م، وهي الفترة التي شملت إعداد

الأداة وجمع البيانات وتحليلها.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض من مختلف المستويات

الإدارية.

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة ثلاثة متغيرات رئيسية، هي:

- الاتصال التنظيمي
- بيئة العمل
- فرق العمل عالية الأداء

واقصر التحليل على دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات دون التوسع في متغيرات تنظيمية أخرى إلا في حدود ما يخدم

موضوع الدراسة.

3.9 الخلاصة

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة من حيث المنهج المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، ومقياس الإجابة، ودرجة ثبات الأداة، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وقد بينت النتائج الأولية أن الأداة تتمتع بدرجة عالية جدًا من الثبات، بما يتيح الاعتماد عليها في استكمال التحليلات الإحصائية الخاصة بفصول الدراسة التالية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، من خلال بيان استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وذلك في ضوء محاور الدراسة الرئيسة المتمثلة في الاتصال التنظيمي، وبيئة العمل، وفرق العمل عالية الأداء. كما يهدف هذا الفصل إلى توضيح مستوى استجابات أفراد العينة تجاه هذه المحاور، من خلال عرض المتوسطات الحسابية وترتيبها بحسب أهميتها النسبية، تمهيداً لاختبار فرضيات الدراسة وبيان طبيعة العلاقة بين متغيراتها.

4.2 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

تم استخراج النتائج الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة، وتبين من خلال التحليل ما يلي....

النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة الرئيسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الرتبة	درجة الموافقة
1	الاتصال التنظيمي	4.02	3	مرتفعة
2	بيئة العمل	4.08	2	مرتفعة
3	فرق العمل عالية الأداء	4.25	1	مرتفعة
	المتوسط الكلي لمحاور الدراسة	4.12		مرتفعة

جدول (11) المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

يلاحظ من بيانات الجدول السابق وجود درجة مرتفعة لمحاور الدراسة ككل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.12، وتراوح المتوسطات الحسابية بين 4.02 – 4.25 وعلى مستوى المحاور، جاء محور فرق العمل عالية الأداء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.25، يليه محور بيئة العمل بمتوسط حسابي بلغ 4.08، في حين جاء محور الاتصال التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على فقرات محاور الدراسة جميعها، مع بروز محور فرق العمل عالية الأداء بوصفه الأعلى تقييماً.

4.2 النتائج المتعلقة بمحور الاتصال التنظيمي

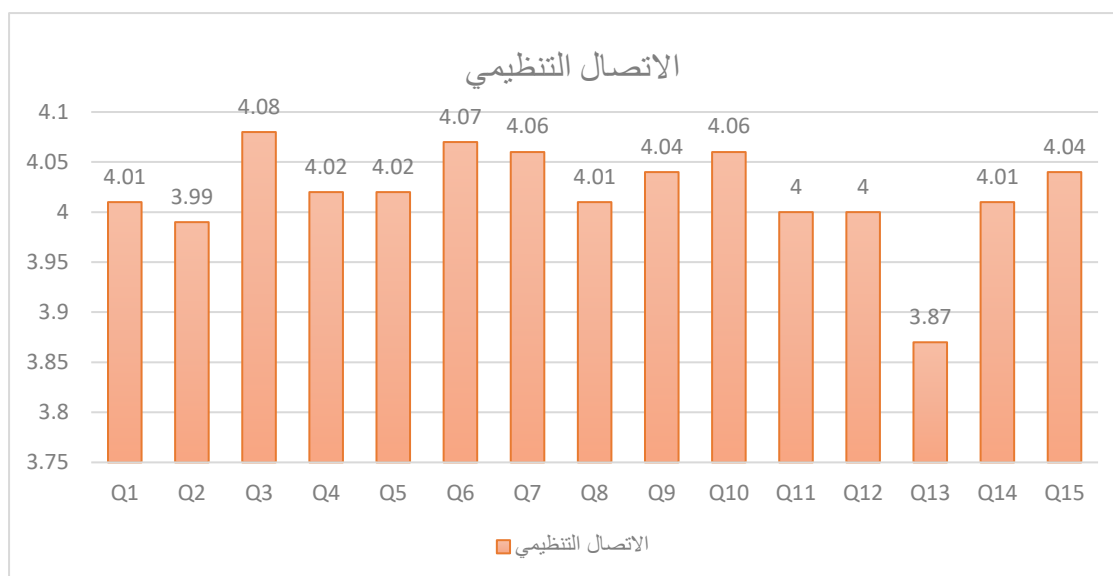
4.2.1 الإحصاءات الوصفية لبنود الاتصال التنظيمي

الرمز	العبارة	المتوسط $\pm$ الانحراف المعياري	أو أفق بشدة	أو أفق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
Q1	أُمنح الفرصة للتعبير عن آرائي ومقترحاتي للإدارة العليا.	4.01 $\pm$ 0.940	94 (37.6%)	81 (32.4%)	58 (23.2%)	17 (6.8%)	0 (0%)
Q2	تستجيب الإدارة بجديّة لملاحظات الموظفين.	3.99 $\pm$ 0.931	90 (36.0%)	84 (33.6%)	61 (24.4%)	14 (5.6%)	1 (0.4%)
Q3	أشعر بأن أصوات الموظفين مسموعة داخل البنك.	4.08 $\pm$ 0.928	103 (41.2%)	78 (31.2%)	56 (22.4%)	12 (4.8%)	1 (0.4%)
Q4	تتوفر معلومات واضحة حول القرارات الإدارية.	4.02 $\pm$ 0.980	95 (38.0%)	90 (36.0%)	42 (16.8%)	21 (8.4%)	2 (0.8%)
Q5	تقوم الإدارة بشرح توقعات العمل بوضوح.	4.02 $\pm$ 0.918	91 (36.4%)	91 (36.4%)	51 (20.4%)	17 (6.8%)	0 (0%)
Q6	أُتلقى المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب.	4.07 $\pm$ 0.970	96 (38.4%)	90 (36.0%)	52 (20.8%)	10 (4.0%)	2 (0.8%)
Q7	يوجد تعاون فعال بين الأقسام المختلفة.	4.06 $\pm$ 0.903	91 (36.4%)	98 (39.2%)	47 (18.8%)	12 (4.8%)	2 (0.8%)
Q8	من السهل التواصل مع الزملاء لحل المشكلات.	4.01 $\pm$ 0.931	92 (36.8%)	85 (34.0%)	56 (22.4%)	17 (6.8%)	0 (0%)
Q9	قنوات الاتصال الرسمية داخل البنك واضحة ومحددة جيداً.	4.04 $\pm$ 0.954	100 (40.0%)	78 (31.2%)	57 (22.8%)	13 (5.2%)	2 (0.8%)
Q10	يتم إيصال التعليمات التنظيمية بطريقة منظمة.	4.06 $\pm$ 0.916	96 (38.4%)	89 (35.6%)	52 (20.8%)	11 (4.4%)	2 (0.8%)
Q11	تساعد الاجتماعات الرسمية في فهم العمل.	4.00 $\pm$ 0.938	88 (35.2%)	92 (36.8%)	53 (21.2%)	15 (6.0%)	2 (0.8%)
Q12	يسهم الاتصال غير الرسمي في حل المشكلات.	4.00 $\pm$ 0.898	81 (32.4%)	104 (41.6%)	50 (20.0%)	13 (5.2%)	2 (0.8%)
Q13	تُسهل العلاقات الاجتماعية في العمل عملية التواصل.	3.87 $\pm$ 1.033	85 (34.0%)	80 (32.0%)	55 (22.0%)	28 (11.2%)	2 (0.8%)
Q14	يتم تبادل المعلومات بسهولة داخل البنك.	4.01 $\pm$ 0.918	89 (35.6%)	90 (36.0%)	56 (22.4%)	14 (5.6%)	1 (0.4%)

Q15	أنا راضٍ عن نظام الاتصال داخل المنظمة.	4.04 ± 0.952	97 (38.8%)	85 (34.0%)	51 (20.4%)	15 (6.0%)	2 (0.8%)
-----	--	--------------	------------	------------	------------	-----------	----------

جدول (12) فقرات محور الاتصال التنظيمي

تشير النتائج إلى وجود مستوى عالٍ عمومًا من الاتفاق بين المشاركين بشأن فعالية الاتصال التنظيمي داخل البنك. تراوحت متوسطات الدرجات لجميع البنود بين 3.87 و 4.08، مما يعكس تصورات إيجابية بشكل عام. كان البند الأعلى تقييمًا هو "أشعر بأن أصوات الموظفين مسموعة داخل البنك" ($M = 4.08 \pm 0.928$)، يليه مباشرة "أتلقي المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب" ($M = 4.07 \pm 0.970$) و "يوجد تعاون فعال بين الأقسام المختلفة" ($M = 4.06 \pm 0.903$)، مما يشير إلى اتفاق قوي بشأن فعالية الاتصال والتعاون بين الأقسام. وبالمثل، سجلت البنود المتعلقة بوضوح قنوات الاتصال، وتنظيم إيصال التعليمات، واستجابة الإدارة متوسطات مرتفعة تراوحت بين 4.00 و 4.06، مما يشير إلى تقييمات إيجابية متسقة. وكان أدنى متوسط للبند "تسهيل العلاقات الاجتماعية في العمل عملية التواصل" ($M = 3.87 \pm 1.033$)، رغم أنه لا يزال ضمن نطاق الاتفاق المرتفع، مما يشير إلى تصورات إيجابية نسبيًا ولكنها أقل قوة مقارنة بالجوانب الأخرى. بشكل عام، تشير الانحرافات المعيارية المنخفضة (حوالي 0.90–1.03) إلى اتساق متوسط في الاستجابات. وتوضح هذه النتائج أن الاتصال التنظيمي داخل البنك يُنظر إليه على أنه فعال وواضح وداعم، مما يسهم بشكل إيجابي في بيئة العمل الداخلية.



شكل (8) الإحصاءات الوصفية لبنود الاتصال التنظيمي

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات محور الاتصال

التنظيمي

رقم الفترة	الفترة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تتاح لي الفرصة للتعبير عن آرائي ومقترحاتي للإدارة العليا	4.01	0.94	10	مرتفعة
2	تستجيب الإدارة لملاحظات الموظفين بجدية	3.99	0.93	14	مرتفعة
3	أشعر أن صوت الموظفين مسموع داخل البنك	4.08	0.93	1	مرتفعة
4	تتوفر معلومات واضحة حول القرارات الإدارية	4.02	0.98	8	مرتفعة
5	يتم توضيح التوقعات الوظيفية بشكل دقيق من الإدارة	4.02	0.92	8	مرتفعة
6	ألتقى معلومات العمل في الوقت المناسب	4.07	0.88	2	مرتفعة
7	يوجد تعاون فعال بين الأقسام المختلفة	4.06	0.86	3	مرتفعة
8	يسهل التواصل مع الزملاء لحل المشكلات	4.01	0.96	10	مرتفعة
9	القنوات الرسمية داخل البنك واضحة ومحددة	4.04	0.92	5	مرتفعة
10	التعليمات التنظيمية تصل بشكل منظم	4.06	0.92	3	مرتفعة

11	الاجتماعات الرسمية تساعد على فهم العمل	4.00	0.99	12	مرتفعة
12	التواصل غير الرسمي يسهم في حل المشكلات	4.00	0.96	12	مرتفعة
13	العلاقات الاجتماعية داخل العمل تساعد على التواصل	3.87	1.06	15	مرتفعة
14	يتم تبادل المعلومات بسهولة داخل البنك	4.01	0.93	10	مرتفعة
15	أشعر بالرضا عن نظام الاتصال داخل المؤسسة	4.04	0.95	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.02			مرتفعة

جدول (13) المتوسطات الحسابية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات محور الاتصال التنظيمي

يتضح من الجدول أن جميع فقرات الاتصال التنظيمي جاءت بمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 4.02، وتراوح المتوسطات الحسابية بين 3.87 – 4.08 وقد جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.08، تلتها الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي بلغ 4.07، ثم الفقرتان (7) و** (10) بمتوسط حسابي بلغ 4.06. في المقابل، جاءت الفقرة رقم (13) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.87، ورغم ذلك فقد ظلت ضمن مستوى الموافقة المرتفعة وتدل هذه النتيجة على أن أفراد العينة ينظرون بإيجابية إلى مستوى الاتصال التنظيمي في بيئة العمل محل الدراسة.

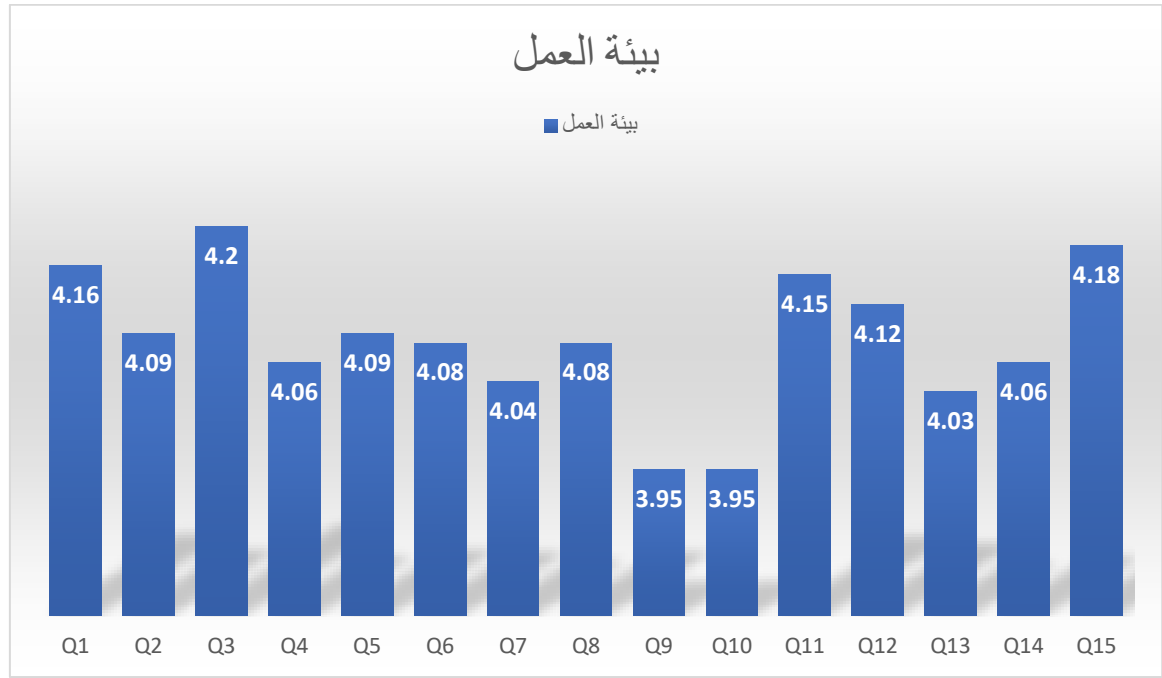
4.3 النتائج المتعلقة بمحور بيئة العمل

4.3.1 الإحصاءات الوصفية لبنود بيئة العمل

الرمز	العبارة	المتوسط $\pm$ الانحراف المعياري	أو افق بشدة	أو افق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
Q1	توفر الإدارة الدعم اللازم لأداء عملي بكفاءة.	4.16 ± 0.871	103 (41.2%)	96 (38.4%)	39 (15.6%)	11 (4.4%)	1 (0.4%)
Q2	أشعر بأن الإدارة تُقدّر جهودي.	4.09 ± 0.880	94 (37.6%)	98 (39.2%)	47 (18.8%)	9 (3.6%)	2 (0.8%)
Q3	يوجد احترام متبادل بين الموظفين.	4.20 ± 0.902	119 (47.6%)	75 (30.0%)	45 (18.0%)	10 (4.0%)	1 (0.4%)
Q4	يوجد تعاون إيجابي بين الموظفين.	4.06 ± 0.919	99 (39.6%)	81 (32.4%)	56 (22.4%)	14 (5.6%)	0 (0%)
Q5	بيئة العمل مريحة ومحفزة.	4.09 ± 0.912	99 (39.6%)	91 (36.4%)	45 (18.0%)	14 (5.6%)	1 (0.4%)
Q6	تتوفر الموارد اللازمة لإنجاز العمل.	4.08 ± 0.895	96 (38.4%)	94 (37.6%)	45 (18.0%)	15 (6.0%)	0 (0%)
Q7	أشعر بالأمان الوظيفي داخل البنك.	4.04 ± 0.900	90 (36.0%)	93 (37.2%)	57 (22.8%)	7 (2.8%)	3 (1.2%)
Q8	تُوزع المهام بعدالة.	4.08 ± 0.906	100 (40.0%)	82 (32.8%)	57 (22.8%)	10 (4.0%)	1 (0.4%)
Q9	يشجع نظام الحوافز على الأداء الجيد.	3.95 ± 0.970	84 (33.6%)	93 (37.2%)	52 (20.8%)	18 (7.2%)	3 (1.2%)
Q10	يتم تقييم الأداء بعدالة.	3.95 ± 0.982	89 (35.6%)	83 (33.2%)	55 (22.0%)	22 (8.8%)	1 (0.4%)
Q11	أدوار الوظيفية واضحة بالنسبة لي.	4.15 ± 0.836	98 (39.2%)	102 (40.8%)	41 (16.4%)	8 (3.2%)	1 (0.4%)

Q12	أفهم مسؤولياتي بوضوح.	4.12 ± 0.893	100 (40.0%)	95 (38.0%)	41 (16.4%)	13 (5.2%)	1 (0.4%)
Q13	يوجد توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية.	4.03 ± 0.935	97 (38.8%)	80 (32.0%)	57 (22.8%)	16 (6.4%)	0 (0%)
Q14	تشجع الإدارة المبادرات والابتكار.	4.06 ± 0.967	103 (41.2%)	79 (31.6%)	52 (20.8%)	13 (5.2%)	3 (1.2%)
Q15	أنا راضي عن بيئة العمل داخل البنك.	4.18 ± 0.863	107 (42.8%)	94 (37.6%)	38 (15.2%)	10 (4.0%)	1 (0.4%)

جدول (14) الإحصاءات الوصفية لبنود بيئة العمل



شكل (9) الإحصاءات الوصفية لبنود بيئة العمل

تشير النتائج إلى وجود مستوى عالٍ عمومًا من الاتفاق بين المشاركين بشأن جودة بيئة العمل داخل البنك. تراوحت متوسطات الدرجات بين 3.95 و 4.20، مما يعكس تصورات إيجابية بشكل عام عبر جميع البنود. كان البند الأعلى تقييمًا هو "يوجد احترام متبادل بين الموظفين" ($M = 4.20 \pm 0.902$)، يليه "أنا راضي عن بيئة العمل داخل البنك" ($M = 4.18 \pm 0.863$) و "توفر الإدارة الدعم اللازم لأداء عملي بكفاءة" ($M = 4.16 \pm 0.871$)، مما يشير إلى اتفاق قوي بشأن الاحترام، الرضا، والدعم الإداري. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت البنود المتعلقة بوضوح الأدوار والمسؤوليات أيضًا

متوسطات مرتفعة، مثل "أدوار الوظيفية واضحة بالنسبة لي ($M = 4.15 \pm 0.836$)" و "أفهم مسؤولياتي بوضوح ($M = 4.12 \pm 0.893$)"، مما يعكس بيئة عمل منظمة بشكل جيد. من ناحية أخرى، تم ملاحظة أدنى متوسطات للبندين "يشجع نظام الحوافز على الأداء الجيد" و "يتم تقييم الأداء بعدالة" كلاهما $M = 3.95$ ، والانحراف المعياري $\approx 0.97 - 0.98$ ، مما يشير إلى تصورات أضعف نسبياً في أنظمة المكافآت والتقييم مقارنة بالجوانب الأخرى. على الرغم من ذلك، ظلت جميع البنود ضمن نطاق الاتفاق المرتفع. تشير الانحرافات المعيارية (حوالي 0.83 إلى 0.98) إلى اتساق متوسط في الاستجابات. بشكل عام، توضح هذه النتائج أن بيئة العمل تُعتبر داعمة، محترمة، ومنظمة بشكل جيد، مما يسهم بشكل إيجابي في رضا الموظفين وأدائهم.

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات محوري بيئة

العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	توفر الإدارة الدعم اللازم لأداء عملي بكفاءة	4.16	0.87	3	مرتفعة
2	أشعر بتقدير الإدارة لجهودي	4.09	0.88	6	مرتفعة
3	تسود علاقات احترام متبادل بين الموظفين	4.20	0.90	1	مرتفعة
4	يوجد تعاون إيجابي بين العاملين	4.06	0.92	9	مرتفعة
5	بيئة العمل مريحة ومحفزة	4.09	0.91	6	مرتفعة
6	تتوفر الموارد اللازمة لإنجاز العمل	4.08	0.90	8	مرتفعة
7	أشعر بالأمان الوظيفي داخل البنك	4.04	0.92	11	مرتفعة
8	يتم تطبيق العدالة في توزيع المهام	4.08	0.91	8	مرتفعة

9	نظام الحوافز يشجع على الأداء الجيد	3.95	0.98	14	مرتفعة
10	يتم تقييم الأداء بطريقة عادلة	3.95	0.97	14	مرتفعة
11	أدوار الوظيفية واضحة بالنسبة لي	4.15	0.89	4	مرتفعة
12	أعرف مسؤولياتي بدقة	4.12	0.90	5	مرتفعة
13	يوجد توازن مناسب بين العمل والحياة	4.03	0.91	12	مرتفعة
14	الإدارة تشجع المبادرات والابتكار	4.06	0.89	9	مرتفعة
15	أشعر بالرضا عن بيئة العمل داخل البنك	4.18	0.85	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.08			مرتفعة

جدول (15) المتوسطات الحسابية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات محور بيئة العمل

يشير الجدول إلى أن المتوسط الكلي لفقرات بيئة العمل بلغ 4.08، وهو مستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.20 – 3.95 وقد جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.20، تلتها الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي بلغ 4.18، ثم الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ 4.16. أما أقل الفقرات متوسطاً فكانت الفقرتان (9) و** (10) ** بمتوسط حسابي بلغ 3.95 لكل منهما، ومع ذلك بقيت ضمن مستوى الموافقة المرتفعة. ويعكس ذلك وجود تصور إيجابي لدى أفراد العينة تجاه بيئة العمل في الجهة محل الدراسة.

4.3 الإحصاءات الوصفية لبنود فعالية الفريق عالي الأداء

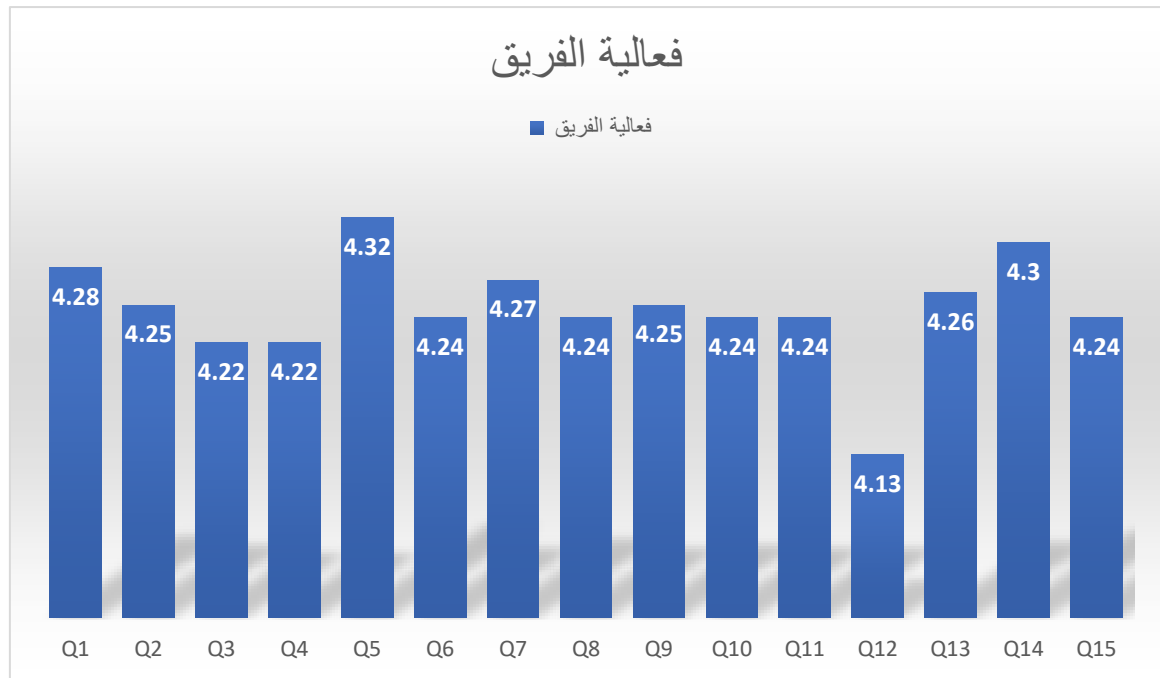
جدول فقرات محور فعالية الفريق عالي الأداء

الرمز	العبارة	المتوسط $\pm$ الانحراف المعياري	أو وافق بشدة	أو وافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
Q1	أهداف الفريق واضحة للجميع.	4.28 ± 0.866	126 (50.4%)	81 (32.4%)	32 (12.8%)	10 (4.0%)	1 (0.4%)
Q2	يعمل أعضاء الفريق نحو تحقيق أهداف مشتركة.	4.25 ± 0.839	116 (46.4%)	91 (36.4%)	34 (13.6%)	8 (3.2%)	1 (0.4%)
Q3	يوجد ثقة متبادلة بين أعضاء الفريق.	4.22 ± 0.846	112 (44.8%)	89 (35.6%)	41 (16.4%)	7 (2.8%)	1 (0.4%)
Q4	يشعر أعضاء الفريق بالأمان عند التعبير عن آرائهم.	4.22 ± 0.819	106 (42.4%)	103 (41.2%)	32 (12.8%)	8 (3.2%)	1 (0.4%)
Q5	تشجع القيادة داخل الفريق على المشاركة.	4.32 ± 0.803	128 (51.2%)	81 (32.4%)	35 (14.0%)	6 (2.4%)	0 (0%)
Q6	يشارك الأعضاء في صنع القرار.	4.24 ± 0.841	119 (47.6%)	80 (32.0%)	44 (17.6%)	7 (2.8%)	0 (0%)
Q7	يوجد تعاون فعال بين أعضاء الفريق.	4.27 ± 0.815	118 (47.2%)	90 (36.0%)	34 (13.6%)	8 (3.2%)	0 (0%)
Q8	يدعم أعضاء الفريق بعضهم بعضاً.	4.24 ± 0.849	113 (45.2%)	97 (38.8%)	28 (11.2%)	11 (4.4%)	1 (0.4%)
Q9	يتحمل الجميع مسؤولية جماعية.	4.25 ± 0.875	118 (47.2%)	89 (35.6%)	33 (13.2%)	7 (2.8%)	3 (1.2%)
Q10	يوجد التزام قوي بإنجاز المهام.	4.24 ± 0.851	118 (47.2%)	85 (34.0%)	37 (14.8%)	10 (4.0%)	0 (0%)
Q11	يتم تقديم تغذية راجعة مستمرة.	4.24 ± 0.819	113 (45.2%)	96 (38.4%)	33 (13.2%)	7 (2.8%)	1 (0.4%)

Q12	تُناقش الأخطاء بهدف تحسين الأداء.	4.13 ± 0.905	103 (41.1%)	93 (37.2%)	37 (14.8%)	17 (6.8%)	0 (0%)
Q13	الفريق قادر على حل المشكلات بفعالية.	4.26 ± 0.905	121 (48.4%)	81 (32.4%)	39 (15.6%)	9 (3.6%)	0 (0%)
Q14	يوجد انسجام بين أعضاء الفريق.	4.30 ± 0.813	125 (50.0%)	80 (32.0%)	41 (16.4%)	3 (1.2%)	1 (0.4%)
Q15	يحقق الفريق نتائج عالية الجودة.	4.24 ± 0.820	113 (45.2%)	92 (36.8%)	37 (14.8%)	8 (3.2%)	0 (0%)

جدول (16) فقرات محورفعالية الفريق عالي الأداء

تُظهر النتائج وجود مستوى عالٍ من الاتفاق بين المشاركين بشأن فعالية الفرق عالية الأداء داخل البنك. تراوحت متوسطات الدرجات بين 4.13 و 4.32، مما يشير إلى تصورات إيجابية قوية ومتسقة عبر جميع البنود. كان البند الأعلى تقييمًا هو "تشجع القيادة داخل الفريق على المشاركة" ($M = 4.32 \pm 0.803$)، يليه "يوجد انسجام بين أعضاء الفريق" ($M = 4.30 \pm 0.813$) و "أهداف الفريق واضحة للجميع" ($M = 4.28 \pm 0.866$)، مما يعكس اتفاقًا قويًا حول دعم القيادة، تماسك الفريق، ووضوح الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، سجلت البنود المتعلقة بالتعاون، والمسؤولية المشتركة، والقدرة على حل المشكلات متوسطات مرتفعة (حوالي 4.24–4.27)، مما يشير إلى فعالية العمل الجماعي والتعاون. وكان أدنى متوسط للبند "تُناقش الأخطاء بهدف تحسين الأداء" ($M = 4.13 \pm 0.905$)، رغم أنه لا يزال ضمن نطاق الاتفاق المرتفع، مما يشير إلى تصورات إيجابية ولكنها أقل قليلًا فيما يتعلق بالتغذية الراجعة والتعلم من الأخطاء. تشير الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبيًا (حوالي 0.80 إلى 0.90) إلى وجود اتساق جيد في إجابات المشاركين. بشكل عام، توحي هذه النتائج بأن الفرق داخل البنك تُعتبر عالية الفاعلية، ومتعاونة، ومتوافقة بشكل جيد نحو تحقيق نتائج أداء عالية الجودة.



شكل (10) فقرات محور فعالية الفريق عالي الأداء

تُظهر النتائج وجود مستوى عالٍ من الاتفاق بين المشاركين بشأن فعالية الفرق عالية الأداء داخل البنك. تراوحت متوسطات الدرجات بين 4.13 و 4.32، مما يشير إلى تصورات إيجابية قوية ومتسقة عبر جميع البنود. كان البند الأعلى تقييمًا هو "تشجع القيادة داخل الفريق على المشاركة" ($M = 4.32 \pm 0.803$)، يليه "يوجد انسجام بين أعضاء الفريق" ($M = 4.30 \pm 0.813$) و "أهداف الفريق واضحة للجميع" ($M = 4.28 \pm 0.866$)، مما يعكس اتفاقًا قويًا حول دعم القيادة، تماسك الفريق، ووضوح الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، سجلت البنود المتعلقة بالتعاون، والمسؤولية المشتركة، والقدرة على حل المشكلات متوسطات مرتفعة (حوالي 4.24–4.27)، مما يشير إلى فعالية العمل الجماعي والتعاون. وكان أدنى متوسط للبند "تناقش الأخطاء بهدف تحسين الأداء" ($M = 4.13 \pm 0.905$)، رغم أنه لا يزال ضمن نطاق الاتفاق المرتفع، مما يشير إلى تصورات إيجابية ولكنها أقل قليلًا فيما يتعلق بالتغذية الراجعة والتعلم من الأخطاء. تشير الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبيًا (حوالي 0.80 إلى 0.90) إلى وجود اتساق جيد في إجابات المشاركين. بشكل عام، توحى هذه النتائج بأن الفرق داخل البنك تُعتبر عالية الفاعلية، ومتعاونة، ومتوافقة بشكل جيد نحو تحقيق نتائج أداء عالية الجودة.

4.3.1 النتائج المتعلقة بمحور فرق العمل عالية الأداء

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات محور فرق العمل عالية الأداء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	أهداف فريق العمل واضحة للجميع	4.28	0.87	2	مرتفعة
2	يعمل أعضاء الفريق لتحقيق أهداف مشتركة	4.25	0.84	7	مرتفعة
3	يوجد ثقة متبادلة بين أعضاء الفريق	4.22	0.85	13	مرتفعة
4	يشعر أعضاء الفريق بالأمان في التعبير عن آرائهم	4.22	0.82	13	مرتفعة
5	القيادة داخل الفريق تشجع المشاركة	4.32	0.80	1	مرتفعة
6	يتم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات	4.24	0.86	9	مرتفعة
7	يوجد تعاون فعال بين أعضاء الفريق	4.27	0.85	3	مرتفعة
8	يدعم أعضاء الفريق بعضهم البعض	4.24	0.84	9	مرتفعة
9	يتحمل الجميع المسؤولية الجماعية	4.25	0.86	7	مرتفعة
10	يوجد التزام قوي بإنجاز المهام	4.24	0.83	9	مرتفعة

11	يتم تقديم تغذية راجعة مستمرة	4.25	0.85	7	مرتفعة
12	يتم مناقشة الأخطاء لتحسين الأداء	4.13	0.94	15	مرتفعة
13	الفريق قادر على حل المشكلات بفعالية	4.26	0.85	4	مرتفعة
14	يوجد انسجام بين أعضاء الفريق	4.30	0.81	2	مرتفعة
15	يحقق الفريق نتائج عالية الجودة	4.24	0.85	9	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.25			مرتفعة

جدول (17) المتوسطات الحسابية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات محور فرق العمل

عالية الأداء

يتبين من الجدول أن جميع فقرات محور فرق العمل عالية الأداء جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 4.25، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.32 – 4.13 وقد احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.32، تلتها الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي بلغ 4.30، ثم الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ 4.28. في حين جاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 4.13، وهي كذلك ضمن مستوى الموافقة المرتفعة. وتؤكد هذه النتيجة أن أفراد العينة لديهم إدراك مرتفع لمستوى فاعلية فرق العمل عالية الأداء في الجهة محل الدراسة.

4.4 المتوسطات الكلية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الكلي $\pm$ الانحراف المعياري
الاتصال التنظيمي	60.28 ± 10.795
بيئة العمل	61.26 ± 10.501
متوسط فعالية الفريق	63.72 ± 9.794
الإجمالي	185.26 ± 26.427

جدول (18) المتوسطات الكلية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

تشير النتائج إلى وجود متوسطات عامة مرتفعة عبر جميع متغيرات الدراسة، مما يعكس تصورات إيجابية لدى المشاركين. وقد لوحظ أعلى متوسط في فعالية الفريق ($M = 63.72 \pm 9.794$)، مما يشير إلى أن المشاركين يرون مستوى قوياً من الفاعلية والتعاون والأداء داخل فرق العمل. يليه بيئة العمل ($M = 61.26 \pm 10.501$)، مما يدل على تصورات إيجابية بشأن ظروف العمل والدعم والمناخ التنظيمي. وسجل الاتصال التنظيمي متوسطاً أقل قليلاً، لكنه لا يزال مرتفعاً ($M = 60.28 \pm 10.795$)، مما يعكس ممارسات اتصال فعالة بشكل عام داخل المنظمة. أما المتوسط الكلي لجميع المتغيرات مجتمعة فقد بلغ 185.26 ± 26.427 ، مما يُظهر تقييمًا إيجابيًا متسقًا عبر أبعاد الاتصال والبيئة والفريق. وتشير الانحرافات المعيارية المتوسطة نسبياً إلى مستوى معقول من الاتساق في تصورات المشاركين. وبشكل عام، توحى هذه النتائج بأن المنظمة تحافظ على بيئة داخلية قوية تتسم بالاتصال الفعال، وظروف العمل الداعمة، وفرق العمل عالية الأداء.

4.5 توزيع المشاركين حسب المستويات عبر متغيرات الدراسة

المتغيرات	منخفض	متوسط	مرتفع
الاتصال التنظيمي	4 (1.6%)	72 (28.8%)	174 (69.6%)
بيئة العمل	2 (0.8%)	69 (27.6%)	179 (71.6%)

متوسط فعالية الفريق	1 (0.4%)	41 (16.4%)	208 (83.2%)
الإجمالي	1 (0.4%)	54 (21.6%)	195 (78.0%)

الجدول (19): توزيع المشاركين حسب المستويات عبر متغيرات الدراسة

الجدول 19 تكشف النتائج أن غالبية المشاركين أفادوا بمستويات مرتفعة عبر جميع متغيرات الدراسة، مما يدل على تصورات إيجابية قوية. فبالنسبة إلى الاتصال التنظيمي، تم تصنيف 69.6% من المشاركين ضمن المستوى المرتفع، مقارنة بـ 28.8% في المستوى المتوسط، و 1.6% فقط في المستوى المنخفض. وبالمثل، أظهرت بيئة العمل هيمنة واضحة للمستوى المرتفع، حيث وقع 71.6% من المشاركين ضمن الفئة المرتفعة، و 27.6% ضمن الفئة المتوسطة، و 0.8% فقط ضمن الفئة المنخفضة. كما لوحظت أعلى نسبة من الاستجابات المرتفعة في فعالية الفريق، حيث أفاد 83.2% من المشاركين بمستوى مرتفع، يليهم 16.4% في المستوى المتوسط، و 0.4% فقط في المستوى المنخفض، مما يشير إلى تصورات قوية جدًا لفعالية الفريق. وبشكل عام، تُظهر النتائج المجمعة أن 78.0% من المشاركين يقعون ضمن المستوى المرتفع، بينما يقع 21.6% ضمن المستوى المتوسط، و 0.4% فقط ضمن المستوى المنخفض، مما يعكس تقييمًا عامًا شديد الإيجابية للاتصال التنظيمي وبيئة العمل وأداء الفريق داخل المنظمة. وتشير هذه النتائج إلى أن المنظمة تُظهر أداءً داخليًا قويًا عبر جميع الأبعاد التي تم قياسها.

4.6 العلاقة بين المستوى الكلي للدراسة (منخفض، متوسط، مرتفع) والخصائص الديموغرافية

المتغيرات	مرتفع N=195	متوسط N=54	منخفض N=1	قيمة الاختبار	قيمة P
الجنس					
أنثى	91 (46.7%)	26 (48.1%)	0 (0%)	0.921	0.631
	104 (53.3%)	28 (51.9%)	1 (100%)		
ذكر					
الفئات العمرية (بالسنوات)					
أقل من 30	50 (25.6%)	13 (24.1%)	0 (0%)	4.024	0.673
	76 (39.0%)	26 (48.1%)	1 (100%)		
	51 (26.2%)	13 (24.1%)	0 (0%)		
	18 (9.2%)	2 (3.7%)	0 (0%)		
30–39					
40–49					
50 فأكثر					
المستوى التعليمي					
دبلوم	24 (12.3%)	11 (20.4%)	0 (0%)	5.207	0.518
	121 (62.1%)	35 (64.8%)	1 (100%)		
	38 (19.5%)	5 (9.3%)	0 (0%)		
	12 (6.2%)	3 (5.6%)	0 (0%)		
بكالوريوس					
ماجستير					
أخرى					
الخبرة بالسنوات					
أقل من 5	52 (26.7%)	14 (25.9%)	0 (0%)	4.909	0.556
	58 (29.7%)	18 (33.3%)	0 (0%)		
5–9					

		0 (0%)	13 (24.1%)	39 (20.0%)	10–14
		1 (100%)	9 (16.7%)	46 (23.6%)	15 فأكثر
المستوى الوظيفي					
0.586	4.673	0 (0%)	33 (61.1%)	118 (60.5%)	موظف
		1 (100%)	11 (20.4%)	35 (17.9%)	مشرف
		0 (0%)	5 (9.3%)	20 (10.3%)	رئيس قسم
		0 (0%)	5 (9.3%)	22 (11.3%)	إدارة وسطى
الإدارة / القسم					
0.705	10.756	0 (0%)	6 (11.1%)	28 (14.4%)	خدمة العملاء
		0 (0%)	8 (14.8%)	28 (14.4%)	العمليات
		1 (100%)	6 (11.1%)	28 (14.4%)	الانتمان
		0 (0%)	4 (7.4%)	17 (8.7%)	الموارد البشرية
		0 (0%)	11 (20.4%)	22 (11.3%)	تكنولوجيا المعلومات
		0 (0%)	9 (16.7%)	43 (22.1%)	الفروع
		0 (0%)	5 (9.3%)	17 (8.7%)	المخاطر والامتثال
		0 (0%)	5 (9.3%)	12 (6.2%)	الإدارة المالية

*قيمة p تعتمد على اختبار مربع كاي، وتُعد الدلالة الإحصائية متحققة عند $P < 0.05$.

الجدول (20): العلاقة بين المستوى الكلي للدراسة (منخفض، متوسط، مرتفع) والخصائص الديموغرافية

الجدول 20: تشير نتائج تحليل مربع كاي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى العام للدراسة (منخفض، متوسط، مرتفع) عبر جميع الخصائص الديموغرافية التي تم فحصها. ($p > 0.05$) فعلى وجه التحديد، لم يُعثر على ارتباط دال إحصائيًا مع الجنس ($\chi^2 = 0.921$ ، $p = 0.631$)، أو الفئة العمرية ($\chi^2 = 4.024$ ، $p = 0.673$)، أو المستوى التعليمي ($\chi^2 = 5.207$ ، $p = 0.518$)، أو سنوات الخبرة ($\chi^2 = 4.909$ ، $p = 0.556$)، أو المستوى الوظيفي ($\chi^2 = 4.673$ ، $p = 0.586$)، أو القسم ($\chi^2 = 10.756$ ، $p = 0.705$). تم تصنيف غالبية المشاركين باستمرار ضمن المستوى المرتفع، بغض النظر عن الاختلافات الديموغرافية، مما يشير إلى تصور موحد للاتصال التنظيمي وبيئة العمل وأداء الفريق بين المشاركين. وتشير هذه النتائج إلى أن العوامل الديموغرافية لا تؤثر بشكل كبير على تقييمات المستجيبين لمتغيرات الدراسة، مما يعكس تصورًا متسقًا ومتجانسًا بشكل عام عبر العينة.

4.7 ارتباط سبيرمان بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل وأداء الفريق

المتغيرات	الإحصاء	متوسط الاتصال التنظيمي
متوسط بيئة العمل	R	0.504
	P-value	0.000
متوسط فعالية الفريق	R	0.633
	P-value	0.000

الجدول (21): ارتباط سبيرمان بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل وأداء الفريق

اختبار ارتباط الرتب لسبيرمان.

*دال إحصائيًا عند $p < 0.05$.

جدول (21) تكشف نتائج تحليل ارتباط سبيرمان الترتيبي عن علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وكل من بيئة العمل وفعالية الفريق. ($p < 0.05$) وعلى وجه التحديد، توجد علاقة إيجابية متوسطة بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل ($r = 0.504$ ، $p = 0.000$)، مما يشير إلى أن التحسينات في الاتصال ترتبط بتصورات أفضل لبيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، تم العثور على ارتباط إيجابي قوي بين الاتصال التنظيمي وفعالية الفريق ($r = 0.633$ ، $p = 0.000$)، مما يشير إلى أن المستويات الأعلى من فعالية الاتصال ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسين أداء الفريق.

وتشير هذه النتائج إلى أن الاتصال التنظيمي يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز بيئة عمل داعمة وتحسين فعالية الفريق داخل المؤسسة.

4.8 ارتباط سبيرمان بين بيئة العمل وأداء الفريق

المتغيرات	الإحصاء	متوسط بيئة العمل
متوسط فعالية الفريق	R	0.514
	P-value	0.000

الجدول (22): ارتباط سبيرمان بين بيئة العمل وأداء الفريق

اختبار ارتباط الرتب لسبيرمان.

*دال إحصائيًا عند $p < 0.05$.

الجدول 21 تشير نتائج تحليل ارتباط الرتب لسبيرمان إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وفعالية الفريق ($p < 0.05$) وعلى وجه الخصوص، لوحظ ارتباط موجب متوسط بين المتغيرين ($r = 0.514$) ، $p < 0.001$ ، مما يعني أن التحسن في بيئة العمل يرتبط بارتفاع مستويات أداء الفريق. وتوضح هذه النتيجة أن بيئة العمل الداعمة والمنظمة جيدًا تساهم بصورة إيجابية في تعزيز فعالية العمل الجماعي وتحسين النتائج العامة للفريق داخل المنظمة.

4.9 تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالاتصال التنظيمي

المتغيرات	B	Std. Error	t	P Value
(Constant)	0.575	0.236	2.441	0.015
متوسط بيئة العمل	0.231	0.058	4.004	0.000
متوسط فعالية الفريق	0.589	0.062	9.518	0.000

الجدول (23): تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالاتصال التنظيمي

المتغير التابع: متوسط الاتصال التنظيمي

$$R^2 = 0.471$$

الدلالة الإحصائية $p < 0.05$

الجدول (23) تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن كلاً من بيئة العمل وفعالية الفريق لهما تأثير ذو دلالة إحصائية على الاتصال التنظيمي ($p < 0.05$) ويفسر النموذج نحو 47.1% من التباين في الاتصال التنظيمي ($R^2 = 0.471$)، مما يدل على قوة تفسيرية متوسطة. وعلى وجه الخصوص، أظهرت بيئة العمل تأثيراً موجباً ذا دلالة إحصائية ($B = 0.231$)، ($p < 0.001$)، في حين أظهرت فعالية الفريق تأثيراً أقوى وذا دلالة إحصائية أيضاً ($B = 0.589$)، ($p < 0.001$)، ويشير ذلك إلى أن الزيادة في جودة بيئة العمل وفعالية الفريق ترتبط بارتفاع مستويات الاتصال التنظيمي، مع كون تأثير فعالية الفريق أكبر نسبياً.

4.10 تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بفعالية الفريق

المتغيرات	B	Std. Error	t	P Value
(Constant)	1.269	0.194	6.547	0.000
متوسط بيئة العمل	0.281	0.049	5.704	0.000
متوسط الاتصال التنظيمي	0.456	0.048	9.518	0.000

الجدول (24): تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بفعالية الفريق

المتغير التابع: متوسط فعالية الفريق

$$R^2 = 0.503$$

الدلالة الإحصائية $p < 0.05$:

الجدول 24: تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن كلاً من الاتصال التنظيمي وبيئة العمل لهما تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على فعالية الفريق ($p < 0.05$). ويُظهر النموذج قوة تفسيرية جيدة، إذ يفسر حوالي 50.3% من التباين في فعالية الفريق ($R^2 = 0.503$) وعلى وجه الخصوص، تبين أن الاتصال التنظيمي يعد متنبئاً قوياً ($B = 0.456$)، $p < 0.001$ ، مما يشير إلى أن ارتفاع مستويات فعالية الاتصال يرتبط بتحسين أداء الفريق. وبالمثل، أظهرت بيئة العمل أيضاً تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية ($B = 0.281$)، $p < 0.001$ ، مما يدل على أن بيئة العمل الداعمة والمنظمة جيداً تساهم في تعزيز فعالية الفريق. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن كلاً من الاتصال التنظيمي وبيئة العمل يلعبان دوراً مهماً في تحسين فعالية الفريق، مع تأثير أقوى نسبياً للاتصال التنظيمي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 النتائج

بينت الدراسة وجود مستوى مرتفع لمتغيرات الدراسة جميعها، والمتمثلة في الاتصال التنظيمي، وبيئة العمل، وفعالية الفريق عالي الأداء، حيث جاءت المتوسطات العامة مرتفعة، مما يعكس تصورات إيجابية لدى أفراد العينة تجاه واقع الاتصال التنظيمي داخل البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض، وطبيعة بيئة العمل السائدة فيه، وكذلك مستوى فعالية فرق العمل وقد يعزى ذلك إلى وجود ممارسات تنظيمية داعمة، ووضوح نسبي في الأدوار، ومستوى جيد من التعاون والتفاعل المهني بين العاملين .

أما النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة على مستوى الأهمية النسبية فقد جاءت كما يلي.....

أ. تبين أن فعالية الفريق عالي الأداء جاءت في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي وقد يعزى ذلك إلى وضوح أهداف الفريق، ووجود انسجام بين أعضائه، وتشجيع القيادة داخل الفريق على المشاركة، فضلاً عن ارتفاع مستويات التعاون والثقة المتبادلة وتحمل المسؤولية الجماعية. ويشير ذلك إلى أن العاملين يدركون أن فرق العمل داخل المنظمة تعمل بكفاءة، وتتمتع بدرجة مرتفعة من الفاعلية في إنجاز المهام وتحقيق النتائج.

ب. جاءت بيئة العمل في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع أيضاً وقد يعزى ذلك إلى شعور العاملين بتوافر الدعم الإداري، ووضوح الأدوار الوظيفية، ووجود احترام متبادل وتعاون إيجابي بين الموظفين، إلى جانب الإحساس بدرجة مناسبة من العدالة في توزيع المهام وتقدير الجهود كما قد يعكس ذلك وجود مناخ تنظيمي يساهم في تعزيز الراحة النفسية والمهنية للعاملين، ويدعم قدرتهم على أداء أعمالهم بفاعلية.

ج. جاء الاتصال التنظيمي في المرتبة الثالثة، لكنه ظل ضمن المستوى المرتفع، وقد يعزى ذلك إلى وضوح قنوات الاتصال الرسمية، وسهولة تبادل المعلومات، واستجابة الإدارة لملاحظات الموظفين، وإيصال التعليمات التنظيمية بطريقة

منظمة. كما يشير ذلك إلى أن العاملين يرون أن الاتصال داخل المنظمة يؤدي دورًا مهمًا في تسهيل العمل، وتعزيز الفهم المشترك، والمساهمة في حل المشكلات.

كما أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين قد وقعوا ضمن المستوى المرتفع في جميع متغيرات الدراسة، سواء في الاتصال التنظيمي أو بيئة العمل أو فعالية الفريق. ويعكس ذلك وجود اتجاه عام إيجابي لدى أفراد العينة نحو تقييم الواقع التنظيمي داخل البنك، ويشير إلى أن التصورات الإيجابية لم تكن محدودة بفئة قليلة من المشاركين، بل كانت سمة عامة لدى معظم أفراد العينة.

وأظهرت النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى العام للدراسة تعزى إلى الجنس، أو العمر، أو المستوى التعليمي، أو سنوات الخبرة، أو المستوى الوظيفي، أو الإدارة/القسم. وقد يعزى ذلك إلى أن الخبرات التنظيمية والإدارية التي يعيشها الموظفون داخل البنك تتسم بدرجة عالية من التشابه، مما جعل تقييماتهم لمتغيرات الدراسة متقاربة بغض النظر عن خصائصهم الشخصية أو الوظيفية. كما يشير ذلك إلى أن ممارسات الاتصال والتنظيم وبيئة العمل ذات أثر عام وشامل داخل المؤسسة.

5.2 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وبيئة العمل، وقد يعزى ذلك إلى أن فاعلية الاتصال داخل المنظمة تسهم في تقليل الغموض، وتحسين تدفق المعلومات، ورفع مستوى التفاهم بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس إيجاباً على إدراك الموظفين لبيئة العمل. فكلما كانت قنوات الاتصال أوضح وأكثر استجابة وتنظيمًا، أصبحت بيئة العمل أكثر دعمًا ووضوحًا واستقرارًا.

كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وفعالية الفريق عالي الأداء، وقد يعزى ذلك إلى أن فرق العمل الفعالة تعتمد بدرجة كبيرة على جودة الاتصال بين أعضائها، وعلى وضوح التعليمات، وسرعة نقل المعلومات، وإتاحة الفرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات. وتشير هذه النتيجة إلى أن الاتصال التنظيمي لا يقتصر أثره على نقل المعلومات فقط، بل يمتد إلى دعم التعاون، وتعزيز الثقة، ورفع كفاءة الأداء الجماعي. وأشارت النتائج أيضًا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وفعالية الفريق عالي الأداء، وقد يعزى ذلك إلى أن البيئة التنظيمية الداعمة والمحفزة تشكل أساسًا مهمًا لنجاح فرق العمل، إذ توفر مناخًا مناسبًا للتعاون، وتشجع المبادرة، وتدعم الشعور بالأمان الوظيفي والعدالة والاحترام المتبادل. وهذا ينعكس بدوره على قدرة الفرق على التنسيق، وحل المشكلات، وإنجاز المهام بجودة عالية.

وبينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن بيئة العمل وفعالية الفريق يساهمان مساهمة ذات دلالة إحصائية في التنبؤ بالاتصال التنظيمي، حيث أوضحت النتائج أن تحسن بيئة العمل وارتفاع فعالية الفريق يرتبطان بارتفاع مستويات الاتصال التنظيمي. وقد يعزى ذلك إلى أن البيئة الجيدة والفرق الفعالة تخلق سياقًا تنظيميًا يساعد على تعزيز الممارسات الاتصالية، ويزيد من وضوح التفاعل المهني، ويشجع على تبادل المعلومات بصورة أكثر فاعلية.

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن الاتصال التنظيمي وبيئة العمل يؤثران تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في فعالية الفريق عالي الأداء، وقد تبين أن الاتصال التنظيمي كان المتنبي الأقوى نسبيًا بفعالية الفريق. ويمكن تفسير ذلك بأن نجاح الفرق يتطلب بالدرجة الأولى وجود اتصال واضح ومنظم ومستمر، إلى جانب بيئة عمل داعمة تساعد الأفراد على التفاعل والتعاون وتحمل المسؤوليات المشتركة. وتؤكد هذه النتيجة أن فعالية الفريق لا تنشأ بمعزل عن السياق التنظيمي، بل تتشكل من خلال تكامل الاتصال الجيد مع البيئة المهنية المناسبة.

تؤكد نتائج الدراسة أن الاتصال التنظيمي وبيئة العمل يمثلان عاملين أساسيين في تعزيز فعالية الفريق عالي الأداء، وأن العلاقة بين هذه المتغيرات علاقة تكاملية؛ إذ يسهم تحسن أحدها في دعم الآخر. كما تشير النتائج إلى أن المنظمة محل الدراسة تمتلك مقومات تنظيمية إيجابية تساعد على بناء فرق فعالة وتحسين جودة الأداء الداخلي.

ربط نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الاتصال التنظيمي جاء بمستوى مرتفع لدى العاملين في البنك الأهلي السعودي، كما تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وكل من بيئة العمل وفعالية الفريق عالي الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة شعيب (2022) من أن الاتصال التنظيمي الجيد يؤدي دورًا مباشرًا في تحسين الأداء التنظيمي، كما تنسجم مع الطرح النظري الذي عرضته الدراسة الحالية حول كون الاتصال التنظيمي أداة استراتيجية تربط الإدارة بالعاملين، وتعزز الشفافية والثقة وكفاءة اتخاذ القرار. كما تتوافق أيضًا مع ما أورده إدريس الخلوفي (2022) من أن التواصل التنظيمي الفعال يُعد أساسًا لنجاح فرق العمل، ومع ما ذكره عبدالهادي ثامر هادي (2025) من أن الاتصالات الداخلية تعد من العوامل المؤثرة في جودة بيئة العمل. وعليه، فإن ما توصلت إليه

الدراسة الحالية يؤكد عملياً أن فاعلية الاتصال داخل المنظمة لا تقتصر على نقل المعلومات، بل تمتد إلى تحسين المناخ التنظيمي ودعم العمل الجماعي داخل المؤسسة المصرفية السعودية .

كما بينت النتائج أن بيئة العمل جاءت بمستوى مرتفع، وأنها ترتبط ارتباطاً موجباً ذا دلالة إحصائية بفعالية الفريق، إضافة إلى مساهمتها في التنبؤ بأداء الفريق في تحليل الانحدار وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في الأدبيات التي استندت إليها الدراسة من أن بيئة العمل الإيجابية تعزز الدعم والراحة والابتكار لدى العاملين، بما ينعكس على جودة الأداء الفردي والجماعي، كما تتفق بصورة أوضح مع دراسة Paredes-Saavedra et al. (2024) التي أوضحت أن مناخ العمل والثقافة التنظيمية يؤديان دوراً محورياً كعوامل وسيطة في تعزيز فعالية فرق العمل، وأن التفاعل الإيجابي بين هذه العوامل ينعكس على تحسين بيئة العمل الجماعي وتطوير قدرات أعضاء الفريق. إلا أن الدراسة الحالية تتميز عن تلك الدراسة بأنها تناولت الاتصال التنظيمي بوصفه متغيراً رئيساً في القطاع المصرفي السعودي، في حين أن دراسة Paredes-Saavedra وزملائه تناولت الموضوع في بيئة جامعية، ولم تُبرز الاتصال التنظيمي بشكل مباشر كمحور مستقل .

وأظهرت نتائج الدراسة الحالية كذلك أن فعالية الفريق عالي الأداء حققت أعلى متوسط بين متغيرات الدراسة، كما تبين أن الاتصال التنظيمي كان المتنبئ الأقوى نسبياً بفعالية الفريق مقارنة ببيئة العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Wang (2023) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لمهارات الاتصال على أداء فرق العمل، وأن تحسين التواصل وتهيئة بيئة تواصل مريحة وتوفير قنوات اتصال فعالة تسهم مباشرة في رفع مستوى التعاون وتحسين مخرجات العمل داخل الفرق. غير أن الدراسة الحالية تتجاوز دراسة Wang من حيث نطاق التحليل، إذ لم تركز فقط على مهارات الاتصال الفردية، بل تناولت الاتصال التنظيمي كمنظومة مؤسسية تشمل القنوات الرسمية وغير

الرسمية، وربطته أيضًا بيئة العمل بوصفها عاملاً مرتبطاً بفعالية الفريق، وهو ما يمنح نتائجها بعداً أكثر شمولاً في تفسير الأداء الجماعي داخل المؤسسات .

ومن جهة أخرى، فإن النتائج الحالية تختلف جزئياً مع دراسة اليوسف (2024) التي توصلت إلى أن مستوى الاتصال الرقمي ودور الموظفين في التعامل مع الأزمات جاء بمستوى متوسط. ويمكن تفسير هذا الاختلاف بأن دراسة اليوسف ركزت على الاتصال الرقمي في سياق الأزمات والطوارئ، بينما تناولت الدراسة الحالية الاتصال التنظيمي بوصفه ممارسة مستمرة في الحياة التنظيمية اليومية داخل مؤسسة مصرفية كبرى، الأمر الذي يجعل طبيعة المتغير والسياق المؤسسي مختلفة. كما أن ارتفاع مستويات الاتصال التنظيمي وبيئة العمل وفعالية الفريق في الدراسة الحالية قد يعكس طبيعة البنك الأهلي السعودي كمؤسسة كبيرة تعمل في سياق تنافسي ومتطور، وتتبنى توجهات تنظيمية تتسق مع متطلبات التحول المؤسسي ورؤية المملكة 2030.

كذلك يمكن الربط بين نتائج الدراسة الحالية ودراسة نهال محمد عالم (2022)، فعلى الرغم من أن تلك الدراسة لم تتناول الاتصال التنظيمي بصورة مباشرة، فإنها أثبتت وجود أثر إيجابي للقيم الاجتماعية والاقتصادية والمنافع والتطوير في إدارة المواهب داخل البنوك التجارية المصرية، مع إبراز أهمية الاتصال المؤسسي ضمناً في دعم العلامة التجارية لصاحب العمل وتعزيز الولاء المهني. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من ارتفاع مستوى بيئة العمل ووجود تصورات إيجابية قوية لدى العاملين تجاه الاتصال التنظيمي وفعالية الفريق؛ إذ يمكن القول إن الاتصال التنظيمي الفعّال وبيئة العمل الداعمة يسهمان معاً في بناء صورة تنظيمية إيجابية لدى الموظفين، بما يعزز الانتماء والرضا المهني، حتى وإن اختلفت زاوية التناول بين الدراستين .

وتتفق النتائج الحالية أيضًا مع التعليق التحليلي الوارد في الدراسات السابقة، والذي خلص إلى أن غالبية الدراسات أكدت أهمية الاتصال التنظيمي أو الرقمي، والمناخ التنظيمي، ومهارات التواصل في تحسين الأداء المؤسسي وفعالية العمل الجماعي، لكنها لم تقدم غالبًا نموذجًا تكامليًا يجمع بين الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل، وبيئة العمل كمتغير وسيط أو مرتبط، وفعالية فرق العمل كمتغير تابع، خاصة في السياق المصرفي السعودي. ومن هنا، فإن الدراسة الحالية تسد فجوة واضحة في الأدبيات العربية، لأنها قدمت دليلًا ميدانيًا من قطاع مصرفي سعودي على أن الاتصال التنظيمي وبيئة العمل يرتبطان معًا ارتباطًا وثيقًا ببناء فرق عمل عالية الأداء، وأن الاتصال التنظيمي يمثل العامل الأقوى نسبيًا في تفسير فعالية الفريق.

ونهايةً فإن نتائج الدراسة الحالية تؤكد ما ذهبت إليه الأدبيات السابقة من أن الاتصال التنظيمي ليس مجرد وظيفة إدارية مساندة، بل عنصر حاكم في تحسين بيئة العمل وتعزيز فعالية الفرق. كما أنها تضيف بعدًا تطبيقيًا مهمًا من خلال اختبار هذه العلاقات في البنك الأهلي السعودي، بما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد أهمية تطوير بيئات العمل، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز الاتصال الإداري والتحول التنظيمي داخل المؤسسات السعودية.

5.3 التوصيات

- ❖ ضرورة تعزيز قنوات الاتصال التنظيمي داخل البنك بصورة مستمرة، من خلال ضمان وضوح التعليمات، وسهولة تدفق المعلومات، وسرعة إيصالها إلى الموظفين في الوقت المناسب.
- ❖ العمل على زيادة فاعلية الاستجابة الإدارية لملاحظات الموظفين ومقترحاتهم، بما يعزز الشعور بأن أصوات العاملين مسموعة ومؤثرة في تحسين العمل واتخاذ القرار.
- ❖ دعم بيئة العمل التنظيمية من خلال ترسيخ ثقافة الاحترام المتبادل والتعاون بين الموظفين، وتعزيز المناخ المني الذي يشعر فيه العاملون بالتقدير والإنصاف والراحة.
- ❖ الاستمرار في توفير الموارد والدعم الإداري اللازمين لإنجاز العمل بكفاءة، مع الاهتمام بتوضيح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية بما يقلل من الغموض ويزيد من فاعلية الأداء.
- ❖ تطوير نظم الحوافز وتقييم الأداء بصورة أكثر شفافية وعدالة، بما يساهم في رفع الرضا الوظيفي، وتحفيز العاملين على تحسين مستويات الإنجاز.
- ❖ تعزيز الممارسات التي تدعم فاعلية فرق العمل، مثل المشاركة في صنع القرار، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، وتنمية الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق.
- ❖ الاهتمام بتنمية المهارات الجماعية والقيادية داخل فرق العمل من خلال البرامج التدريبية وورش العمل التي تركز على الاتصال، والعمل التعاوني، وحل المشكلات، وإدارة الخلافات.

❖ تشجيع القيادات الإدارية والتنظيمية على تبني أساليب تواصل أكثر انفتاحًا ومرونة، بما يعزز العلاقة بين الإدارة والعاملين، ويدعم الأداء الفردي والجماعي.

❖ الحفاظ على البيئة التنظيمية الإيجابية القائمة وتطويرها باستمرار، نظرًا لما أظهرته النتائج من أثرها الواضح في رفع فعالية الفريق وتحسين جودة العمل المؤسسي.

❖ إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى يمكن أن تكون مرتبطة بفعالية الفريق، مثل القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

المراجع

المراجع العربية

- شعيب، ح. م. (٢٠٢٢). دور الاتصال التنظيمي كمتغير وسيط بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) وبين تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على صناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية. مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، العدد التاسع (ج2)، 185-224.
https://jcts.journals.ekb.eg/article_269824_4fed0ee2479a2ad6e3fabd52ca660baf.pdf
- ادريس الخلوفي. (2022). التواصل والجودة في اتخاذ القرار التنظيمي La Revue Marocaine de la Pensée Contemporaine,
<https://revues.imist.ma/index.php/RMPC/article/view/29938>
- م. م. عبد الهادي ثامر هادي. (2025). استراتيجيات إدارة النزاعات ودورها في الرضا الوظيفي لدى الموظفين. Journal of Educational and Human Sciences, (44), 211-223.
<http://jeahs.com/index.php/jeahs/article/view/629>
- المملكة العربية السعودية، برنامج «رؤية السعودية 2030». (2025). <https://www.vision2030.gov.sa/>
- بندر بن عويض، & بندر بن محمد المشيقح. (2024). الصعوبات والتحديات في بيئة العمل الإعلامي أثناء الممارسة الإعلامية خلال الفعاليات الرسمية السعودية Journal of Public Relations Research Middle East/Magallat Bhut Al-Laqt Al-Amh-Al-Srq Al-Aust, (50).
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=cr>
[awler&jrnl=23148721&AN=176789910&h=g%2Bc1vRlovq5pAZcH3RCZrYRKJb7awB5kTCf0BqRBDxX%2F1dU4qhQEw95ByLmchl%2BqYHetDHxo8Gi335tgjFUTA%3D%3D&url=c](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=cr&url=awler&jrnl=23148721&AN=176789910&h=g%2Bc1vRlovq5pAZcH3RCZrYRKJb7awB5kTCf0BqRBDxX%2F1dU4qhQEw95ByLmchl%2BqYHetDHxo8Gi335tgjFUTA%3D%3D&url=c)
- البنك الأهلي السعودي. Saudi National Bank - بدون تاريخ [صفحة إلكترونية].
<https://www.alahli.com/ar/pages/about-us>
- اليوسف، & أمينة محمود غيث. (2024). دور الاتصال الرقمي في التعامل مع الأزمات في بيئة العمل لدى الموظفين بدولة الكويت. المجلة العربية للإدارة، 16-1.
https://aja.journals.ekb.eg/article_386438.html

- الشنيفي، نجلاء بنت إبراهيم، & الرتكي، رزان بنت تركي. (2021). الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، 29(2)، 119-138. https://cba.ksu.edu.sa/sites/cba.ksu.edu.sa/files/imce_images/lbth_lwl_24.pdf
- محمد علام، & نهال. (2022). تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 36(4)، 145-231. https://journals.ekb.eg/article_274095.html
- في تطوير المؤسسات الحكومية. مجلة العربي للدراسات الإعلامية، 8(8)، 67-90. <https://search.mandumah.com/Record/1129281>
- القحطاني، علي بن عبدالله علي آل زهير. (2023). الاتصال التنظيمي ودوره بوصفه متطلباً رئيساً لتحسين مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة: دراسة مسحية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 27(4)، 002-027-000-0193-1037183. <https://doi.org/10.37183/0193-000-027-002>
- زيدان، هبة عبدالكريم يوسف. (2019). أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين بشركات السياحة المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 16(2)، 60-79. <https://doi.org/10.21608/JAAUTH.2019.68495>
- عمر، تماضر هاشم محمد. (2019). أثر بيئة العمل على تطوير أداء العاملين بالمؤسسات: دراسة حالة الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي (2015-2018م) [رسالة ماجستير، جامعة إفريقيا العالمية]. دار المنظومة <https://search.mandumah.com/Record/1028843>
- عبدالغني، أحمد عبده. (2020). إدارة وبناء فرق العمل. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 59(59)، 149-172. <https://search.mandumah.com/Record/1130241>
- العميري، علياء عبدالله. (2015). بناء وإدارة فرق العمل. المال والاقتصاد، 78(78)، 42-44. <https://search.mandumah.com/Record/728276>
- المبارك، منصور علي. (2014). دور جماعات وفرق العمل في نجاح المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 1(28)، 165-214. <https://search.mandumah.com/Record/713621>

- طه، محمد أحمد التجاني، و آدم، شرف الدين عبد الله حسن. (2020). الاتصال التنظيمي وفاعليته
 - دره، عمر محمد. (2015). دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11 (4)، 817-839.
 - سالم، دعاء فتحي سالم، والسلي، عبد الوهاب بن مستور. (2020). معايير تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان*، (20)، 31-94.
 - محمد، عز الدين علي. (2023). البيئة التنظيمية الداخلية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المصرف الإسلامي طرابلس. *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية*، 11 (21)، 7-22.
 - عمر، تماضر هاشم محمد. (2019). أثر بيئة العمل على تطوير أداء العاملين بالمؤسسات: دراسة حالة الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي (2015-2018 م). *رسالة ماجستير*. دار المنظومة.
 - مصطفى عبد الله، أ. (٢٠٢٢، ١ أكتوبر). الاتجاهات الحديثة لإخراج صحافة البيانات (الإنفوجرافيك) في الصحف المصرية وعلاقتها بتذكر المعلومات لدى الشباب: دراسة تجريبية. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، المجلد ٣٦، العدد ٣٦، الصفحات ٨٦٧-٨٩٦.
- https://journals.ekb.eg/article_268293.html
- Qsalary. (2024, نوفمبر 11). بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي [مقال عبر الإنترنت]. استرجع من <https://qsalary.com/ar/blog/the-impact-of-the-work-environment-on-employees/>

المراجع الأجنبية

- Ahmad, A., & Aldakhil, A. M. (2012). Employee engagement and strategic communication in Saudi Arabian banks. *IBIMA Business Review*.
- Bahand, M. Z. (2025). *The Role of Organizational Communication in Enhancing Organizational Efficiency*. **Journal of Social Sciences & Humanities**, 2(4), 227–247.
<https://jssh.edu.af/jssh/article/view/131>
- Blessing, L. (2013). The transparent organization: Keeping staff in the loop. In *Workplace Culture in Academic Libraries* (pp. 323-334). Chandos Publishing.
- Burton, J. (2010). *WHO healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practices*. World Health Organization.
<https://www.who.int/publications/i/item/who-healthy-workplace-framework-and-model>
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (1990). *Organizational behavior and management*.
https://www.academia.edu/download/61483596/book_10_edition20191211-121005-1yj6hma.pdf
- Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2018). *Organizational communication: A critical introduction* (2nd ed.). SAGE Publications.
https://books.google.com/books/about/Organizational_Communication.html?id=xp7DwAAQBAJ
- 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(4). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440251399773>

- 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(4).
- Newman-Enyioko, Chioma, Application of Systems Theory in an Organisation (June 05, 2025). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5283169> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5283169>
- Organizational communication theories. In S. W. Littlejohn, K. A. Foss (Eds.) *Encyclopedia of communication theory* (Vol. 2, pp. 701-705). SAGE Publications, Inc., (2009).
<https://doi.org/10.4135/9781412959384.n266>
- Paredes-Saavedra, M., Pérez-Cruz, A., López-Núñez, M. I., & García-López, J. (2024). *Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees*. *Administrative Sciences*, 14(11), 280.
<https://www.mdpi.com/2076-3387/14/11/280>
- Paredes-Saavedra, M., Vallejos, M., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, W. C., & Geraldo-Campos, L. A. (2024). Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees. *Administrative Sciences*, 14(11), Article 280. <https://doi.org/10.3390/admsci14110280>
- Paredes-Saavedra, M., Vallejos, M., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, W. C., & Geraldo-Campos, L. A. (2024). *Work Team Effectiveness: Importance of Organizational Culture, Work Climate, Leadership, Creative Synergy, and Emotional Intelligence in University Employees*. *Administrative Sciences*, 14(11), 280. <https://doi.org/10.3390/admsci14110280>
- Paredes-Saavedra, M., Vallejos, M., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, W. C., & Geraldo-Campos, L. A. (2024). Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work

climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees.

Administrative Sciences, 14(11), Article 280.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 593–600. <https://doi.org/10.1037/amp0000334>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Tourish, D. (2014). *The dark side of transformational leadership*. Routledge.
- Wang, H. (2023). *The impact of communication skills on work performance in team collaboration*. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 121(1), 99–106. https://www.researchgate.net/publication/385336633_The_Impact_of_Communication_Skills_on_Work_Performance_in_Team_Collaboration
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. *Frontiers in Public Health*, 10, Article 890400. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>
- Zhenjing, G., et al. (2022). *Impact of Employees' Workplace Environment on Employee Task Performance*. **PMC (PubMed Central)**. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9136218/>
- Zorlu, Kürşad & Korkmaz, Fatma. (2021). Organizational Communication as an Effective Communication Strategy in Organizations and the Role of the Leader. 10.1007/978-3-030-72288-3_21. https://www.researchgate.net/publication/351128825_Organizational_Communication_as_an_Effective_Communication_Strategy_in_Organizations_and_the_Role_of_the_Leader

الملاحق

كتيب الاستبيان

إعداد الباحثة

وداد المطيري

السادة المشاركون الكرام،

تحية طيبة وبعد،،،

أنا طالبة ماجستير في تخصص الإدارة ب جامعة ميدأوشن، وأقوم حاليًا بإجراء دراسة علمية بعنوان:

"دور الاتصال التنظيمي في تحسين بيئة العمل وبناء فرق العمل عالية الأداء - دراسة تطبيقية

على البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال التنظيمي داخل البنك الأهلي السعودي، وقياس مدى تأثيره في تحسين بيئة العمل وتعزيز فاعلية فرق العمل عالية الأداء، وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي العام.

أرجو منكم التكرم بالمشاركة في هذا الاستبيان والإجابة عن فقراته بكل موضوعية، علمًا بأن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إن تعاونكم محل تقدير كبير، ويسهم بشكل مباشر في إنجاح هذه الدراسة.

شاكرين ومقدّرين حسن تعاونكم.

وفي حال وجود أي استفسار، يمكنكم التواصل مع المشرفين على الدراسة أو معي عبر وسائل الاتصال الموضحة أدناه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

المشرفون على الدراسة

د. فايز جراد

أستاذ مشارك - كلية

.....

البريد الإلكتروني

رقم الهاتف.....

د. الفيصل عبد الحميد

أستاذ مشارك - كلية

.....

البريد الإلكتروني

رقم الهاتف.....

إعداد الطالبة

وداد المطيري

طالبة ماجستير - كلية.....

جامعة ميدأوشن

البريد الإلكتروني.....

رقم الهاتف.....

العام الدراسي: 2025 - 2026

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1	الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى
2	الفئة العمرية	☐ أقل من 30	☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50
3	المستوى التعليمي	☐ دبلوم	☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4	سنوات الخبرة	☐ أقل من 5	☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15
5	المستوى الوظيفي	☐ إداري عليا	☐ إداري وسط ☐ تنفيذي
6	الإدارة	☐ مالية	☐ تشغيلية ☐ خدمة عملاء
		☐ أخرى	

القسم الثاني: محاور الاستبيان

يرجى تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي يعبر عن رأيك من بين البدائل الخمسة.

المحور الأول: الاتصال التنظيمي						
المجموعة التالية من العبارات تقيس دور الاتصال التنظيمي وأثره في تحسين بيئة العمل وبناء فرق العمل عالية الأداء في البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض.						
يرجى التحديد وفقًا لدرجة موافقتك.						
م	العبارة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
1	تتاح لي الفرصة للتعبير عن آرائي ومقترحاتي للإدارة العليا	☐	☐	☐	☐	☐
2	تستجيب الإدارة لملاحظات الموظفين بجدية	☐	☐	☐	☐	☐
3	أشعر أن صوت الموظفين مسموع داخل البنك	☐	☐	☐	☐	☐
4	تتوفر معلومات واضحة حول القرارات الإدارية	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتم توضيح التوقعات الوظيفية بشكل دقيق من الإدارة	☐	☐	☐	☐	☐
6	أتلقي معلومات العمل في الوقت المناسب	☐	☐	☐	☐	☐
7	يوجد تعاون فعال بين الأقسام المختلفة	☐	☐	☐	☐	☐
8	يسهل التواصل مع الزملاء لحل المشكلات	☐	☐	☐	☐	☐

9	القنوات الرسمية داخل البنك واضحة ومحددة	☐	☐	☐	☐	☐
10	التعليمات التنظيمية تصل بشكل منظم	☐	☐	☐	☐	☐
11	الاجتماعات الرسمية تساعد على فهم العمل	☐	☐	☐	☐	☐
12	التواصل غير الرسمي يساهم في حل المشكلات	☐	☐	☐	☐	☐
13	العلاقات الاجتماعية داخل العمل تساعد على التواصل	☐	☐	☐	☐	☐
14	يتم تبادل المعلومات بسهولة داخل البنك	☐	☐	☐	☐	☐
15	أشعر بالرضا عن نظام الاتصال داخل المؤسسة	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الثاني: بيئة العمل						
م	العبارة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
1	توفر الإدارة الدعم اللازم لأداء عملي بكفاءة	☐	☐	☐	☐	☐
2	أشعر بتقدير الإدارة لجهودي	☐	☐	☐	☐	☐
3	تسود علاقات احترام متبادل بين الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
4	يوجد تعاون إيجابي بين العاملين	☐	☐	☐	☐	☐
5	بيئة العمل مريحة ومحفزة	☐	☐	☐	☐	☐
6	تتوفر الموارد اللازمة لإنجاز العمل	☐	☐	☐	☐	☐
7	أشعر بالأمان الوظيفي داخل البنك	☐	☐	☐	☐	☐

8	يتم تطبيق العدالة في توزيع المهام	☐	☐	☐	☐	☐
9	نظام الحوافز يشجع على الأداء الجيد	☐	☐	☐	☐	☐
10	يتم تقييم الأداء بطريقة عادلة	☐	☐	☐	☐	☐
11	أدوار الوظيفية واضحة بالنسبة لي	☐	☐	☐	☐	☐
12	أعرف مسؤولياتي بدقة	☐	☐	☐	☐	☐
13	يوجد توازن مناسب بين العمل والحياة	☐	☐	☐	☐	☐
14	الإدارة تشجع المبادرات والابتكار	☐	☐	☐	☐	☐
15	أشعر بالرضا عن بيئة العمل داخل البنك	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: فرق العمل عالية الأداء

م	العبارة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
1	أهداف فريق العمل واضحة للجميع	☐	☐	☐	☐	☐
2	يعمل أعضاء الفريق لتحقيق أهداف مشتركة	☐	☐	☐	☐	☐
3	يوجد ثقة متبادلة بين أعضاء الفريق	☐	☐	☐	☐	☐
4	يشعر أعضاء الفريق بالأمان في التعبير عن آرائهم	☐	☐	☐	☐	☐

5	القيادة داخل الفريق تشجع المشاركة	☐	☐	☐	☐	☐
6	يتم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات	☐	☐	☐	☐	☐
7	يوجد تعاون فعال بين أعضاء الفريق	☐	☐	☐	☐	☐
8	يدعم أعضاء الفريق بعضهم البعض	☐	☐	☐	☐	☐
9	يتحمل الجميع المسؤولية الجماعية	☐	☐	☐	☐	☐
10	يوجد التزام قوي بإنجاز المهام	☐	☐	☐	☐	☐
11	يتم تقديم تغذية راجعة مستمرة	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتم مناقشة الأخطاء لتحسين الأداء	☐	☐	☐	☐	☐
13	الفريق قادر على حل المشكلات بفعالية	☐	☐	☐	☐	☐
14	يوجد انسجام بين أعضاء الفريق	☐	☐	☐	☐	☐

15	يحق الفريق نتائج عالية الجودة	☐	☐	☐	☐	☐
----	-------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

القسم الثالث: ملاحظات إضافية

س(1) يرجى ذكر أي اقتراحات أو تعليقات إضافية قد تسهم في تحسين الدراسة أو بيئة العمل.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

س(2) يرجى ذكر أي جوانب ترى أنها غير مغطاة في هذا الاستبيان أو تحتاج إلى إضافة.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكر وتقدير

نشكر لكم وقتكم الثمين في تعبئة هذا الاستبيان.

إن مشاركتكم تمثل قيمة كبيرة لنا، ومساهمتم ستساعد في تحليل البيانات وتطوير الأداء داخل

المؤسسة وتحسين بيئة العمل.

نقدر تعاونكم ودعمكم المستمر.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

وداد المطيري

باحث الماجستير

المراجع المستخدمة في بناء الاستبيان

1. Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. Journal of Business Communication.
<https://www.jstor.org/stable/257604>
2. Moos, R. H. (2008). Work Environment Scale Manual. Mind Garden Publications.
<https://www.mindgarden.com/90-work-environment-scale>
3. Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and Organizational Climate. Harvard University Press.
<https://psycnet.apa.org/record/1968-35021-000>
4. Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Team Climate Inventory. Journal of Organizational Behavior.
<https://www.researchgate.net/publication/232533143>
5. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The Wisdom of Teams. Harvard Business Review.
 - a. <https://hbr.org/2005/07/the-discipline-of-teams>

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Research Title

**The Role of Organizational Communication
in Improving the Work Environment and Building High-
Performance Teams**

An Applied Study on the Saudi National Bank in Riyadh

Prepared by:

Wedad Al-Mutairi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2025/2026

