

دور الاتصال المؤسسي في تعزيز ثقافة الامتثال التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص في السعودية

إعداد الطالب/

عبدالرحمن عمير الغامدي

الرقم الجامعي/

251003008

إشراف/

د. هالة الألفي

العام الدراسي

2025

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة.....
4.....	مشكلة الدراسة.....
5.....	أهمية الدراسة.....
5.....	أهداف الدراسة.....
7.....	تساؤلات الدراسة.....
7.....	فرضيات الدراسة.....
8.....	الدراسات السابقة.....
12.....	المنطلقات النظرية للدراسة.....
14.....	المنهجية وطرق البحث.....
14.....	أدوات الدراسة.....
16.....	حدود الدراسة.....
18.....	المراجع.....

المقدمة

يُعتبر الاتصال المؤسسي أحد الركائز الأساسية التي تركز عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وخاصة في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة التي تتميز بها مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. إن القدرة على بناء جسور تواصل فعالة بين مختلف مستويات الإدارة والعاملين، وكذلك مع الأطراف الخارجية، تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التوافق الداخلي حول القيم والسياسات والإجراءات التي تحكم سير العمل. في هذا السياق، يبرز مفهوم ثقافة الامتثال التنظيمي كأحد العوامل الحيوية التي تضمن استقرار العمليات، وتحسين جودة الأداء، والحد من المخاطر القانونية والأخلاقية التي قد تواجه المؤسسات (Chakraborty، 2022).

يمثل الامتثال التنظيمي التزام المؤسسات والقائمين عليها بالقوانين والأنظمة والتعليمات الداخلية والخارجية، وهو عنصر ضروري للحفاظ على سمعة المؤسسة وضمان استمراريته في بيئة تجارية تنافسية ومتغيرة باستمرار. ويأتي الاتصال المؤسسي كآلية استراتيجية لتعزيز هذا الالتزام من خلال نشر الوعي، وتحفيز السلوكيات الإيجابية، وتوضيح التوقعات التنظيمية بشكل واضح ومقنع، مما يساهم في بناء بيئة عمل متماسكة ومستقرة تعتمد على ممارسات سليمة ومسؤولة (Shayan، 2022).

في المملكة العربية السعودية، شهد قطاع الأعمال الخاص نموًا ملحوظًا خلال العقود الماضية، مع تطور بيئة تنظيمية أكثر تعقيدًا وتنافسية، مما زاد من أهمية بناء ثقافة امتثال قوية داخل هذه المؤسسات. كما أن توجه المملكة نحو تحقيق رؤية 2030 الاقتصادية والاجتماعية يستدعي من مؤسسات القطاع الخاص اعتماد ممارسات تنظيمية متطورة تضمن شفافية الأداء، وتدعم استدامة الأعمال، وتعزز ثقة المستثمرين والعلماء. وفي هذا الإطار، يلعب الاتصال المؤسسي دورًا فاعلاً في نقل الرسائل التنظيمية، وتفعيل البرامج التدريبية والتوعوية، وتوفير قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين لضمان فهم القوانين والسياسات والالتزام بها (Rawindaran، 2023).

على الرغم من أهمية الاتصال المؤسسي في تعزيز الامتثال التنظيمي، إلا أن العديد من المؤسسات في القطاع الخاص تواجه تحديات تتعلق بضعف آليات التواصل الداخلي، وعدم وضوح السياسات، وتفاوت مستويات الوعي لدى الموظفين، مما ينعكس سلبًا على تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية. لذلك، تتطلب هذه الظاهرة دراسة معمقة

لفهم دور الاتصال المؤسسي في بناء ثقافة امتثال تنظيمية قوية، وتحديد العوامل التي تعزز أو تعيق هذا الدور، مع اقتراح استراتيجيات تطويرية تلبي احتياجات المؤسسات في السياق السعودي الخاص (AlGhamdi، 2022).

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الاتصال المؤسسي وثقافة الامتثال التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص في السعودية، مع التركيز على فهم كيف يمكن للاتصال أن يسهم في تعزيز الالتزام بالقوانين والأنظمة التنظيمية. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية تدعم تطوير ممارسات الاتصال داخل المؤسسات لتحقيق بيئة عمل تنظيمية صحية ومستدامة، تواكب متطلبات النمو الاقتصادي والتحديات التنظيمية في المملكة (Solomon، 2021).

مشكلة الدراسة

تواجه مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة تتعلق بمدى التزامها بالأنظمة والقوانين التنظيمية التي تحكم بيئة العمل. على الرغم من الجهود المبذولة لوضع سياسات وإجراءات واضحة، إلا أن معدلات الامتثال التنظيمي لا تزال دون المستوى المطلوب في العديد من المؤسسات. يعود جزء كبير من هذه المشكلة إلى ضعف آليات الاتصال المؤسسي، حيث تعاني المؤسسات من نقص في التواصل الفعال والمستمر بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بأهمية الامتثال التنظيمي وتفاصيل تطبيقه. هذا النقص في الاتصال يؤدي إلى فهم غير دقيق أو محدود للسياسات، مما يخلق فجوات في التنفيذ، ويزيد من احتمالية وقوع مخالفات تنظيمية تؤثر على سمعة المؤسسة وأدائها الاقتصادي. كما يؤثر ضعف الاتصال على قدرة المؤسسات على بناء ثقافة مؤسسية تعزز القيم التنظيمية والمسؤولية المهنية، وهو ما ينعكس سلباً على الالتزام الجماعي والفردى بسياسات الامتثال.

ترتب على هذه المشكلة الرئيسية عدة مشكلات فرعية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على المؤسسات والبيئة التنظيمية، منها:

- تراجع مستويات الوعي التنظيمي بين الموظفين، مما يؤدي إلى ممارسات عمل مخالفة للأنظمة.
- ضعف الثقة بين الإدارة والموظفين، نتيجة نقص التواصل الواضح والشفاف بشأن السياسات والإجراءات.
- زيادة احتمالات وقوع مخالفات قانونية قد تعرض المؤسسات لعقوبات وغرامات مالية.
- ضعف القدرة على التعامل مع التحديات التنظيمية المستجدة بسبب عدم وجود آليات اتصال مرنة وفعالة.

- انخفاض مستوى التحفيز للامتثال، نتيجة غياب التوجيهات المستمرة والدعم المؤسسي اللازمين (Al-Nozha، 2024).

بناءً على المشكلة الرئيسية التي تم استعراضها، يتبلور السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي: كيف يؤثر الاتصال المؤسسي في تعزيز ثقافة الامتثال التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

- أولاً: الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إسهامها في تعميق الفهم العلمي للدور الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في تعزيز ثقافة الامتثال التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص في السعودية. فمع تزايد تعقيد البيئات التنظيمية واحتدام المنافسة الاقتصادية، بات من الضروري فهم كيفية تأثير التواصل الفعال بين الإدارات والموظفين على تبني السلوكيات التنظيمية المرغوبة، خاصة تلك التي ترتبط بالالتزام بالقوانين والأنظمة. لم تُسلط الأبحاث الكافية في السياق السعودي على العلاقة بين آليات الاتصال المؤسسي وثقافة الامتثال، مما يفتح المجال أمام هذه الدراسة لتقديم نموذج نظري جديد أو محدث يشرح كيف يمكن للاتصال المؤسسي أن يُشكّل ويدعم ثقافة الامتثال، من خلال بناء شبكة من الرسائل والحوارات التنظيمية التي تؤدي إلى توافق فكري وسلوكي.

تقدم الدراسة فرصة لإثراء الأدبيات العلمية من خلال دمج مفاهيم متعددة من مجالات الإدارة والاتصال وعلم النفس التنظيمي، مما يعزز الفهم الشامل لكيفية تأثير عوامل الاتصال المختلفة مثل وضوح الرسائل، تكرارها، وطرق توصيلها على ثقافة الامتثال. كما تسعى الدراسة إلى رصد العوامل المؤثرة في فاعلية الاتصال المؤسسي، بما في ذلك البنية التنظيمية، الثقافة التنظيمية القائمة، ومستوى الدعم الإداري، وهو ما يوسع آفاق البحث النظري ويمنح الباحثين والمؤسسات أدوات معرفية أكثر دقة لفهم وتعزيز ثقافة الامتثال (Sahadevan، 2021).

- ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم حلول عملية واستراتيجيات فعالة تُمكن مؤسسات القطاع الخاص من بناء وتعزيز ثقافة امتثال تنظيمي قوية، وهو أمر بالغ الأهمية في ظل البيئة الاقتصادية والتنظيمية المتغيرة

التي تشهدها المملكة العربية السعودية. فالاتصال المؤسسي لا يقتصر على كونه وسيلة لنقل المعلومات فقط، بل يمثل أداة استراتيجية لتمكين الموظفين من فهم التزاماتهم التنظيمية، وتطوير سلوكيات متوافقة مع متطلبات القوانين والسياسات، وبالتالي تقليل المخاطر المرتبطة بالمخالفات.

من خلال تسليط الضوء على دور الاتصال في تعزيز ثقافة الامتثال، توفر الدراسة قاعدة معرفية تُمكن القادة الإداريين من تصميم برامج اتصال داخلي أكثر فاعلية، مثل حملات التوعية، وورش العمل التدريبية، وأنظمة التغذية الراجعة التي تضمن استمرارية الحوار بين المستويات الإدارية والعاملين. وتساعد الدراسة أيضاً في تحسين قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر انفتاحاً وثقة، تحفز على الالتزام بالقواعد وتُعزز المسؤولية الفردية والجماعية.

تمثل الدراسة دعماً مباشراً لرؤية المملكة 2030، التي تركز على تطوير بيئة أعمال متقدمة تقوم على الشفافية والحوكمة الجيدة. حيث أن تعزيز ثقافة الامتثال التنظيمي من خلال الاتصال المؤسسي يساهم في تعزيز سمعة مؤسسات القطاع الخاص، ورفع ثقة المستثمرين والعملاء، وضمان استدامة الأعمال في ظل التحديات الاقتصادية والتنظيمية. كما تساهم الدراسة في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل التكاليف الناتجة عن المخالفات القانونية، مما يعود بالفائدة الاقتصادية والاجتماعية على المؤسسات والمجتمع بشكل عام (Alrashedi, 2024).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل دور الاتصال المؤسسي في تعزيز ثقافة الامتثال التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال فهم كيفية تأثير استراتيجيات الاتصال على سلوكيات الأفراد والمؤسسات في الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية.

الأهداف الفرعية للدراسة:

1. تحليل مستوى وفعالية قنوات الاتصال المؤسسي المستخدمة في مؤسسات القطاع الخاص في السعودية لتعزيز ثقافة الامتثال التنظيمي.

2. تقييم مدى وعي الموظفين بأهمية الامتثال التنظيمي وكيفية ارتباطه بوسائل الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة.
3. دراسة العلاقة بين أساليب الاتصال المؤسسي المختلفة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
4. التعرف على التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق الاتصال المؤسسي الفعال في دعم ثقافة الامتثال التنظيمي.
5. تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات الاتصال المؤسسي بما يسهم في تعزيز ثقافة الامتثال التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص في السعودية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- كيف يؤثر الاتصال المؤسسي في تعزيز ثقافة الامتثال التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة

العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. ما هي أنواع قنوات الاتصال المؤسسي المستخدمة في مؤسسات القطاع الخاص السعودية لتعزيز ثقافة الامتثال التنظيمي؟
2. كيف يساهم مستوى ووضوح الرسائل التواصلية في زيادة وعي الموظفين بأهمية الامتثال التنظيمي؟
3. ما العلاقة بين أساليب الاتصال المؤسسي ومستوى التزام الموظفين بالأنظمة والقوانين التنظيمية؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات الاتصال المؤسسي في دعم ثقافة الامتثال التنظيمي داخل المؤسسات؟
5. كيف يمكن تحسين آليات الاتصال المؤسسي لتعزيز ثقافة الامتثال التنظيمي بشكل فعال ومستدام؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية بين الاتصال المؤسسي وثقافة الامتثال التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة إيجابية بين فعالية قنوات الاتصال المؤسسي ومستوى وعي الموظفين بأهمية الامتثال التنظيمي.
2. تلعب وضوح الرسائل التواصلية دورًا هامًا في تعزيز التزام الموظفين بالقوانين والأنظمة التنظيمية.
3. تؤثر أساليب الاتصال المؤسسي المستخدمة داخل المؤسسة بشكل إيجابي على مستوى التزام الموظفين بالامتثال التنظيمي.
4. توجد تحديات تنظيمية وتقنية تحد من فاعلية الاتصال المؤسسي في تعزيز ثقافة الامتثال التنظيمي.
5. يمكن لتحسين استراتيجيات الاتصال المؤسسي أن يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الامتثال التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص.

الدراسات السابقة

تهدف دراسة (Touati، 2025) إلى المساهمة بشكل كبير في تعميق فهم مفهوم الدراسات التنظيمية من خلال استكشاف الدور الحيوي للتواصل المؤسسي وعلاقته بثقافة المنظمة. في هذا السياق، نتعمق في التواصل المؤسسي، وننظر إليه من منظور داخلي. ممارسات التواصل ليست مجرد أدوات، بل هي حجر الزاوية في الإدارة الاجتماعية المؤسسية الثقافية، حيث تُبرر باستمرار الخيارات وتُعزز الاعتراف المؤسسي بين الأفراد المعنيين. ومع تحول المؤسسات، يتطور التواصل أيضًا، متكيفًا مع الشغف والمشاركة والالتزام المتزايدين من الممارسات الشخصية، بالإضافة إلى العلاقات متعددة التخصصات المرتبطة بالتطوير المؤسسي والبيئة الإنسانية. هدفنا هو مناقشة العلاقة بين التواصل المؤسسي والثقافة، مع التأكيد على الدور الحاسم لعملية التواصل في تشكيل بيئة الشركة وتعزيز الشعور بالأخلاق.

تبحث دراسة (Khasawneh، 2023) النوعية في تأثير الثقافة على ممارسات التواصل داخل المؤسسات السعودية. تشير النتائج، التي تستند إلى مقابلات معمقة مع موظفين سعوديين من مؤسسات مختلفة، إلى أن ممارسات

التواصل في هذا السياق الثقافي تتأثر بالهياكل الهرمية، وتفضيلات التواصل غير المباشر، وتأثير الدين، وأهمية حفظ ماء الوجه، والطبيعة الجماعية للثقافة، وأهمية إشارات التواصل غير اللفظية. تتوافق هذه النتائج مع الأبحاث السابقة في مجال التواصل بين الثقافات والتواصل التنظيمي، مسلطة الضوء على الديناميكيات الثقافية التي تؤثر على ممارسات التواصل في السياق السعودي. تُسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة من خلال تسليط الضوء على ممارسات التواصل في المؤسسات السعودية، وتقديم تداعيات عملية على المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية أو التي تُجري تواصلاً بين الثقافات مع نظيراتها السعودية. ومع ذلك، تُقر الدراسة بقيودها، وتتطلب إجراء المزيد من البحوث لدراسة هذه الديناميكيات بعمق أكبر.

تهدف دراسة (Gharawi، 2022) إلى استكشاف العلاقة بين الاتصالات الداخلية والأداء التنظيمي في الجامعات الخاصة بمدينة الرياض، والتي ستتحقق من هذه العلاقة المشكوك فيها، وستجيب على الأسئلة التالية: ما هو واقع ممارسة الاتصالات الداخلية في الجامعات الخاصة بمدينة الرياض؟ ما هو مستوى الأداء التنظيمي في الجامعات الخاصة بمدينة الرياض؟ ما هي العلاقة بين الاتصالات الداخلية والأداء التنظيمي؟ الدراسة هي دراسة وصفية (سببية) لوصف واقع ممارسات الاتصالات الداخلية ومستويات الأداء التنظيمي، على عينة من الجامعات السعودية الخاصة. كما تبحث الدراسة في وجود علاقة بين الاتصالات الداخلية كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع. وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الاتصالات الداخلية والأداء التنظيمي. كما أوصت الدراسة بإجراء أبحاث إضافية في هذا المجال تتضمن تحقيقاً أكثر شمولاً للمتغيرات المتداخلة التي تتوسط العلاقة بين الاتصالات الداخلية والأداء التنظيمي في الجامعات مثل الخبرة الإدارية والثقافة التنظيمية وإنتاجية الموظفين. ومن ناحية أخرى، يمكن توسيع نطاق الدراسة لتشمل الجامعات الحكومية، وربما تشمل أيضاً جميع أنواع المنظمات العامة والخاصة في المملكة العربية السعودية.

تبحث دراسة (Wirba، 2023) في المسؤولية الاجتماعية للشركات ودور الحكومات في تعزيزها. تُعدّ الشركات جزءاً لا يتجزأ من الاقتصاد الكبير لأي مجتمع أو دولة تعمل فيها. ويتسم دور الحكومة بأهمية بالغة في تعزيز أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات، كونها طوعية دون تشريعات إلزامية. تعتمد هذه الورقة البحثية على مراجعة الأدبيات المعيارية وإجراءات البيانات الثانوية. وتُظهر نتائج البحث حاجة الدول المتقدمة والنامية إلى مشاركة أفضل ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وبناء مؤسسات بشرية قادرة على تعزيز هذه الأجندات من خلال نشر الوعي، وسنّ قوانين ملزمة، وإقامة الشراكات، وإلزام الشركات التجارية بالشفافية في حل مشاكل المجتمع أينما كانت. وقد اعتمدت

حكومات بعض الدول المتقدمة أجندة شاملة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، وخاصة المملكة المتحدة، والاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة الأمريكية، ودول نامية أخرى في شرق آسيا. ومع ذلك، لا تزال الدول النامية متأخرة في تطوير أجندات المسؤولية الاجتماعية للشركات، لذا لا ينبغي لها الاقتداء بالدول المتقدمة فحسب، بل ينبغي لها تبني أجندة المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تُراعي التنمية المستدامة والعدالة في دولها المتعددة. تُظهر النتيجة أيضًا أن غياب الحوكمة الرشيدة والشفافية في الموارد الطبيعية الوفيرة في الدول النامية في الجنوب قد أدى إلى تحويل النخب الفاسدة أموال أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات لمصالحها الذاتية لا لمجتمعاتها المحلية. ولا تزال بعض الدول النامية تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها عمل خيري، وليست وسيلة لتحقيق تنمية مستدامة وعادلة للنمو الاقتصادي، ومن هنا يأتي غياب الشفافية في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات من قِبَل الحكومات المختلفة ونخبها.

يُمثل الحفاظ على سرية وسلامة وتوافر أصول أنظمة المعلومات الحساسة للمؤسسة ضد الهجمات والتهديدات تحديًا في هذا العصر الرقمي. تُنفق المؤسسات حول العالم استثمارات ضخمة في التدابير التكنولوجية المضادة لأمن المعلومات. ومع ذلك، تفشل المؤسسات في كثير من الحالات في حماية أصولها المعلوماتية لاعتمادها بشكل رئيسي على حلول تقنية غير متوافقة مع السياق وغير كافية. في الواقع، يُعزى عدد كبير من حوادث أمن المعلومات المؤسسية إلى استغلال العناصر البشرية التي تُسبب، بشكل مباشر أو غير مباشر، غالبية الحوادث الأمنية. لذلك، يُصبح وعي الموظفين بأمن المعلومات (ISA) أحد الجوانب الأساسية للحماية من سلوكيات أمن المعلومات غير المرغوب فيها. ومع ذلك، لا تزال المعرفة المُجمعة حول أساليب تعزيز وعي الموظفين بأمن المعلومات (ISA) والرؤى المتكاملة حول العوامل التي تؤثر على مستويات وعي الموظفين بأمن المعلومات (ISA) محدودة حتى الآن. لذلك، تُقدم دراسة (Khando، 2021) مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بوعي الموظفين بأمن المعلومات (ISA)، وتُقدم مجموعة مُتطورة من أساليب وعوامل وعي الموظفين بأمن المعلومات (ISA) لتعزيز وعي الموظفين بأمن المعلومات (ISA) في مؤسسات القطاعين الخاص والعام. تشير النتائج إلى استخدام أساليب وعوامل متنوعة لتعزيز تقييم أمن المعلومات للموظفين في المؤسسات. وتُعدّ النماذج النظرية واللعبة من الأساليب الشائعة الاستخدام في المؤسسات الخاصة والعامّة، بينما يُعدّ النهج البنائي وأساليب كشف المخالفات من الأساليب المستخدمة في المؤسسات الخاصة فقط. علاوة على ذلك، تُقدّم هذه الدراسة رؤى حول أحدث الاتجاهات في أساليب وعوامل تطوير محتوى تقييم أمن المعلومات، وتُعزز الممارسات الجيدة في هذا

المجال من خلال نشر المعلومات والمعرفة بين متخصصي أمن المعلومات لمساعدتهم على بناء برنامج شامل لتطوير تقييم أمن المعلومات في مؤسساتهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تتفق معظم الدراسات السابقة على أهمية دور الاتصال المؤسسي في تعزيز ثقافة المنظمة، وخاصة فيما يتعلق بالامتثال التنظيمي والأداء التنظيمي. جميعها تؤكد أن ممارسات التواصل ليست مجرد أدوات تقنية، بل هي ركيزة أساسية تشكل بيئة العمل وتؤثر في سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات. كما يتفق الباحثون على أن التواصل الفعال يسهم في تعزيز الشعور بالانتماء والالتزام الأخلاقي، مما يعزز ثقافة الامتثال التنظيمي. علاوة على ذلك، تظهر الدراسات أهمية فهم السياق الثقافي، خاصة في بيئات تتميز بخصوصيات اجتماعية ودينية مثل المملكة العربية السعودية، حيث تؤثر العوامل الثقافية على أساليب ونجاح التواصل داخل المؤسسات. كما تشير الدراسات إلى أن العلاقة بين التواصل المؤسسي والأداء التنظيمي علاقة قوية ومهمة، حيث أن التواصل الجيد ينعكس إيجابيًا على إنتاجية الموظفين ومستويات الامتثال للقوانين واللوائح.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من التشابه في النتائج العامة، تختلف الدراسات في نطاق تركيزها ومنهجها. فبعض الدراسات ركزت على دور الاتصال المؤسسي من منظور داخلي يختص بالعلاقات بين الموظفين والإدارة، بينما تناولت أخرى دور التواصل في التأثير على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو على الأمن المعلوماتي داخل المنظمات. كما أن هناك اختلافًا في نوعية البيانات المستخدمة؛ فبعض الدراسات اعتمدت على منهجيات نوعية مثل المقابلات المعمقة، بينما استخدمت أخرى منهجيات كمية أو مراجعات أدبية. تختلف الدراسات أيضًا في القطاعات التي تناولتها، فمنها من ركز على القطاع الخاص، ومنها من شمل القطاع الأكاديمي أو العام. بالإضافة إلى ذلك، تظهر فروق في التركيز الجغرافي، إذ أن بعض الدراسات ركزت على سياقات محلية محددة مثل الجامعات الخاصة بالرياض، بينما تناولت أخرى بيئات دولية أو مقارنة بين دول متقدمة ونامية.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

تُظهر مراجعة الأدبيات وجود فجوات واضحة يمكن للبحث الحالي معالجتها. أولاً، هناك نقص في الدراسات التي تجمع بين تحليل الاتصال المؤسسي وثقافة الامتثال التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص في السعودية بشكل شامل، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الثقافية والاجتماعية المحلية. ثانياً، لا تزال هناك حاجة إلى بحوث كمية دقيقة تقيس العلاقة بين ممارسات الاتصال المؤسسي ومؤشرات الامتثال التنظيمي بصورة منهجية وموثوقة، إذ أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على أساليب نوعية أو مراجعات أدبية فقط. ثالثاً، تفتقر الدراسات السابقة إلى استكشاف تأثير عوامل وسيطة ومتحكمة مثل الهيكل التنظيمي، طبيعة الصناعة، وحجم المؤسسة على العلاقة بين الاتصال المؤسسي والامتثال التنظيمي. رابعاً، يغفل العديد من الأبحاث التركيز على تطوير أدوات قياس متخصصة تتناسب مع خصوصيات السوق السعودي والثقافة التنظيمية فيه. أخيراً، تبرز الحاجة إلى دراسة دور الاتصال المؤسسي في دعم استراتيجيات الامتثال التنظيمي في بيئة العمل المتغيرة، خصوصاً في ظل التحديات التكنولوجية والرقمية التي تواجه المؤسسات الحديثة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تُعد المنطلقات النظرية أساساً متيناً لفهم الظواهر البحثية وتحليلها بشكل منهجي. في هذا السياق، تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم التي توضح العلاقة بين الاتصال المؤسسي وثقافة الامتثال التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص. من خلال استعراض هذه النظريات، يمكن تفسير كيفية تأثير أساليب الاتصال الفعالة على سلوكيات الموظفين وتعزيز التزامهم بالقوانين والأنظمة، مما يساهم في بناء بيئة عمل متماسكة ومستقرة. لذا، يهدف هذا القسم إلى استعراض أبرز النظريات والمفاهيم التي تشكل الإطار النظري الذي تدور حوله الدراسة.

- مفهوم الاتصال المؤسسي وأهميته في المؤسسات

الاتصال المؤسسي هو عملية تبادل المعلومات، الأفكار، والقيم بين جميع أفراد المؤسسة عبر قنوات منظمة ومهيكلية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز التماسك الداخلي. يعد الاتصال المؤسسي أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر في فعالية الإدارة واستقرار البيئة التنظيمية. من خلال اتصال واضح وفعال، يتمكن القادة من توصيل الرسائل التنظيمية الهامة، وبناء الثقة، وتعزيز الانتماء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. في سياق الامتثال التنظيمي، يلعب

الاتصال المؤسسي دورًا جوهريًا في تعزيز فهم الموظفين للسياسات والقوانين، وتوجيه سلوكهم نحو الالتزام، من خلال توضيح الأهداف والمعايير المطلوبة (Zorlu، 2021).

- نظريات الاتصال وعلاقتها بالامتثال التنظيمي

تستند الدراسة إلى عدد من النظريات في مجال الاتصال والسلوك التنظيمي التي تفسر كيف يمكن للاتصال المؤسسي أن يعزز ثقافة الامتثال. من بين هذه النظريات نظرية تبادل المعلومات، التي تؤكد أن التواصل الجيد يقلل من الشكوك واللبس ويعزز من ثقة الموظفين بالإدارة، مما يسهل تقبل القواعد والالتزام بها. كما ترتبط نظرية الثقافة التنظيمية التي ترى أن القيم والمعتقدات التي تحدد سلوك الأفراد تتكون وتنتقل عبر قنوات الاتصال الداخلية. ويُعتبر الاتصال المؤسسي بذلك أداة رئيسية في تشكيل ثقافة الامتثال عبر بناء وعرض هذه القيم والمعايير (Shrivastava، 2022).

- دور الاتصال المؤسسي في تشكيل السلوك التنظيمي

يركز هذا المنطلق على كيفية تأثير الاتصال المؤسسي على السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة، وبالأخص على سلوك الامتثال. فوفقًا لنظرية السلوك المخطط، تؤثر المعتقدات والمواقف التي تتشكل من خلال عملية الاتصال على نوايا الأفراد تجاه الالتزام بالأنظمة. عندما يزود الاتصال الموظفين بالمعلومات الكافية ويعزز من وعيهم بأهمية الامتثال، يتحول ذلك إلى سلوك إيجابي يدعم الأهداف التنظيمية. بالتالي، فإن فاعلية الاتصال في إيصال الرسائل التنظيمية تلعب دورًا حيويًا في الحد من التجاوزات والانتهاكات داخل المؤسسات (Hu، 2022).

- التكنولوجيا ودورها في تطوير الاتصال المؤسسي

شهدت وسائل الاتصال المؤسسي تطورًا كبيرًا في ظل الثورة الرقمية، حيث أصبحت الوسائل الإلكترونية والاجتماعية جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية الاتصال داخل المؤسسات. يتيح الاعتماد على التكنولوجيا تسريع وصول المعلومات، وتكرار الرسائل بشكل مستمر، وتوفير قنوات تفاعلية تشجع على المشاركة والردود الفورية من الموظفين. في سياق تعزيز ثقافة الامتثال، تمكن هذه الأدوات المؤسسات من بناء بيئة تواصل ديناميكية تعزز من الوعي والالتزام التنظيمي بطرق أكثر فاعلية وحدثة (Radebe، 2024).

- العلاقة بين الاتصال المؤسسي وثقافة الامتثال التنظيمي

ثقافة الامتثال التنظيمي هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تحكم الالتزام بالقوانين والأنظمة داخل المؤسسة. وتظهر المنطلقات النظرية أن بناء هذه الثقافة يتطلب تواصلًا مستمرًا ومنظمًا يرسخ أهمية الامتثال ويعزز القيم المؤسسية المرتبطة به. يعزز الاتصال المؤسسي هذا البناء من خلال توجيه الرسائل بشكل استراتيجي، وتقديم التغذية الراجعة،

ودعم القادة في بث رسائلهم التي تحفز الالتزام والشفافية. وعليه، فإن تحسين آليات الاتصال يعد حجر الأساس لتطوير ثقافة امتثال قوية ومستدامة، تعود بالنفع على أداء المؤسسات وسمعتها في السوق (Ameyaw، 2024).

المنهجية وطرق البحث

- المنهجية المتبعة في الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي كأداة أساسية لفهم وتقييم العلاقة بين الاتصال المؤسسي وثقافة الامتثال التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص في السعودية. يهدف هذا المنهج إلى جمع بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، ما يتيح للباحث استنتاج علاقات واضحة بين المتغيرات وتقديم نتائج دقيقة وقابلة للتعميم على مجتمع البحث. ويُعد المنهج الكمي مناسباً لهذه الدراسة لأنه يوفر إمكانية تحليل موضوعي للبيانات وتقليل التحيز في النتائج.

- عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة منهجية تهدف إلى تمثيل مؤسسات القطاع الخاص بشكل يعكس تنوع الوظائف والمستويات الإدارية داخلها. اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان شمول مختلف الفئات والوظائف، مما يزيد من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم. حُدد حجم العينة بناءً على معايير إحصائية لضمان كفاية البيانات، وتم التركيز على جمع ردود من موظفين ومديرين يعكسون آراء متعددة حول دور الاتصال المؤسسي في الامتثال التنظيمي.

- أدوات جمع البيانات

الأداة الأساسية لجمع البيانات في الدراسة هي الاستبانة المغلقة، التي تم تصميمها بعناية لتشمل مجموعة من الأسئلة المعدة لقياس أبعاد الاتصال المؤسسي وثقافة الامتثال التنظيمي. استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت، حيث يُطلب من المشاركين التعبير عن مدى موافقتهم أو رفضهم لمجموعة من العبارات ذات الصلة بالموضوع. كما تم اختبار الاستبانة مسبقاً من حيث الصدق والثبات لضمان جودة البيانات التي سيتم تحليلها لاحقاً.

- طرق تحليل البيانات

بعد جمع الاستبانات، تم تطبيق تقنيات التحليل الإحصائي المناسبة لدراسة العلاقات بين المتغيرات. شملت هذه الطرق التحليل الوصفي لتقديم صورة عامة عن الخصائص الديموغرافية للمشاركين، بالإضافة إلى اختبارات الارتباط

والانحدار التي تهدف إلى قياس مدى تأثير الاتصال المؤسسي على ثقافة الامتثال التنظيمي. كما تم استخدام تحليل التباين لفحص الفروق بين مجموعات مختلفة بناءً على المتغيرات المستقلة.

أدوات الدراسة

- الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية

تُعتبر الاستبانة المغلقة الأداة الأساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظراً لقدرتها على توفير بيانات كمية منظمة وقابلة للتحليل الإحصائي بدقة. تتألف الاستبانة من مجموعة من الأسئلة ذات الخيارات المحددة مسبقاً، مما يسهل على المستجيب اختيار الإجابة الأنسب له بدون الحاجة لصياغة رد مفصل. هذه الخاصية تجعل الاستبانة مناسبة لجمع معلومات من عينة كبيرة، وتضمن توحيد نوعية البيانات التي يتم الحصول عليها، مما يعزز من موضوعية وموثوقية النتائج.

- تصميم الاستبانة ومحتواها

تم تصميم الاستبانة بعناية لتشمل أسئلة تعكس المحاور الأساسية للدراسة، والتي تركز على جوانب الاتصال المؤسسي وثقافة الامتثال التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص. اشتملت الأسئلة على تقييم مدى وضوح قنوات الاتصال المؤسسي، وفعالية الرسائل المنظمة، ومدى وعي الموظفين بالتزاماتهم التنظيمية. كما تضمنت مقاييس لقياس تأثير الاتصال على السلوكيات المتعلقة بالامتثال التنظيمي، مع استخدام مقياس ليكرت لتقييم درجة الاتفاق أو الرفض على كل عبارة. وقد تم صياغة الأسئلة بأسلوب واضح ومباشر لتجنب اللبس وتحقيق فهم دقيق من المشاركين.

- اختبار صدق وثبات الاستبانة

حرص الباحث على اختبار الاستبانة تجريبياً قبل تطبيقها على العينة الرئيسية لضمان فعاليتها. شملت مرحلة الاختبار التجريبي جمع ردود من عينة صغيرة ممثلة للمجتمع البحثي، بهدف التحقق من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها. كما تم تحليل نتائج هذا الاختبار لقياس موثوقية الأداة باستخدام مؤشرات الصدق والثبات الإحصائية. وأظهرت النتائج أن الاستبانة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات، مما يعزز من صلاحيتها كأداة لجمع بيانات دقيقة وموثوقة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة.

- طرق توزيع الاستبانة وجمع البيانات

تم توزيع الاستبانة بشكل إلكتروني عبر منصات تواصل موثوقة، مما أتاح الوصول إلى شريحة واسعة من العاملين داخل مؤسسات القطاع الخاص في مختلف المناطق السعودية. ساعد هذا الأسلوب في تحقيق سرعة ومرونة في جمع البيانات، بالإضافة إلى تسهيل عمليات المتابعة وتحفيز المشاركين على الرد ضمن الإطار الزمني المحدد. كما تم التأكيد على سرية البيانات وخصوصية المشاركين لضمان نزاهة ودقة الإجابات، مما يعزز من جودة المعلومات التي تم جمعها.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على فئة معينة من الأفراد العاملين داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. تم التركيز على الموظفين بمختلف المستويات الإدارية والفنية الذين يلعبون دورًا مباشرًا أو غير مباشر في عمليات الاتصال المؤسسي وثقافة الامتثال التنظيمي. تم استبعاد العاملين في القطاعات الحكومية أو المؤسسات غير الربحية، نظرًا لاختلاف طبيعة بيئة العمل والقوانين التنظيمية التي تحكمها. كما شملت الدراسة الأفراد القادرين على التواصل باللغة العربية أو الإنجليزية، لضمان فهم واضح للأسئلة المطروحة في الاستبانة.

- الحدود الزمانية

تجري هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة تمثل العام الجاري أو فترة معينة لا تتجاوز بضعة أشهر من تاريخ بدء جمع البيانات. هذا التحديد الزمني ضروري لتوفير إطار واضح للدراسة وضبط المتغيرات المرتبطة بالبيئة التنظيمية الحالية داخل مؤسسات القطاع الخاص. كما أن الفترة الزمنية المقيدة تساعد في التقليل من تأثير التغيرات الطارئة التي قد تحدث في السياسات أو بيئة العمل، مما يحافظ على دقة وموضوعية النتائج التي يتم التوصل إليها.

- الحدود المكانية

تتمحور الدراسة ضمن نطاق جغرافي محدد، وهو المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مؤسسات القطاع الخاص المنتشرة في المدن الكبرى والمناطق الصناعية والتجارية. تم اختيار هذا النطاق المكاني لأن المملكة تشهد تطورًا سريعًا في

القطاع الخاص مع تطبيق أنظمة تنظيمية جديدة تستدعي دراسة دور الاتصال المؤسسي في تعزيز الامتثال التنظيمي. كما أن التركيز على السعودية يوفر فرصة لفهم خصوصيات البيئة الثقافية والتنظيمية المحلية، التي تؤثر بشكل مباشر على فعالية الاتصال المؤسسي وثقافة الامتثال داخل المؤسسات.

- AlGhamdi, S. (2022). Employees' intentions toward complying with information security controls in Saudi Arabia's public organisations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/363020499_Employees'_intentions_toward_complying_with_information_security_controls_in_Saudi_Arabia's_public_organisations
- Al-Nozha, O. M. (2024). Key aspects of the Saudi healthcare system reform and the potential impact on the main stakeholders: A qualitative study. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1658361224000350>
- Alrashedi, A. K. (2024). The Key Sustainable Strategies Criteria for Effective Human Resource Management Practices. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/12/5250>
- Ameyaw, M. N. (2024). Financial compliance as a pillar of corporate integrity: A thorough analysis of fraud prevention. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382061969_Financial_compliance_as_a_pillar_of_corporate_integrity_A_thorough_analysis_of_fraud_prevention
- Chakraborty, A. (2022). Leveraging Digital Marketing and Integrated Marketing Communications for Brand Building in Emerging Markets. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/360369229_Leveraging_Digital_Marketing_and_Integrated_Marketing_Communications_for_Brand_Building_in_Emerging_Markets
- Gharawi, A. S. (2022). The Role of Internal Communication in Developing the Organizational Performance in The Private Universities in the City of Riyadh. Retrieved from https://ssj.journals.ekb.eg/article_274943.html
- Hu, Q. (2022). Managing Employee Compliance with Information Security Policies: The Critical Role of Top Management and Organizational Culture. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/263103781_Managing_Em

ployee_Compliance_with_Information_Security_Policies_The_Critical_Role_of_Top_Management_and_Organizational_Culture

Khando, K. (2021). Enhancing employees information security awareness in private and public organisations: A systematic literature review. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167404821000912>

Khasawneh, N. A. (2023). Exploring the Role of Culture in Shaping Communication Practices in Saudi Arabian Organizations: A Qualitative Study. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375182659_Exploring_the_Role_of_Culture_in_Shaping_Communication_Practices_in_Saudi_Arabian_Organizations_A_Qualitative_Study

Radebe, M. J. (2024). Public Sector Communication in the Digital Age. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384950467_Public_Sector_Communication_in_the_Digital_Age

Rawindaran, N. (2023). Enhancing Cyber Security Governance and Policy for SMEs in Industry 5.0: A Comparative Study between Saudi Arabia and the United Kingdom. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-6470/3/3/14>

Sahadevan, P. (2021). Effective Cross-Cultural Communication for International Business. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/350728276_Effective_Cross-Cultural_Communication_for_International_Business

Shayan, N. F. (2022). Sustainable Development Goals (SDGs) as a Framework for Corporate Social Responsibility (CSR). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1222>

Shrivastava, S. (2022). Effective communication during organizational change: a cross-cultural perspective. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/360224789_Effective_communication_during_organizational_change_a_cross-cultural_perspective

- Solomon, G. (2021). The influence of organisational culture and information security culture on employee compliance behaviour. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/346141302_The_influence_of_organisational_culture_and_information_security_culture_on_employee_compliance_behaviour
- Touati, A. (2025). Corporate Communication and its relationship to organizational culture. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387741789_Corporate_Communication_and_its_relationship_to_organizational_culture
- Wirba, A. V. (2023). Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of Government in promoting CSR. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-023-01185-0>
- Zorlu, K. (2021). Organizational Communication as an Effective Communication Strategy in Organizations and the Role of the Leader. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/351128825_Organizational_Communication_as_an_Effective_Communication_Strategy_in_Organizations_and_the_Role_of_the_Leader

Midocean University

College of Humanities



Master's Degree in Public Relations

**The Role of Corporate Communication in Promoting a Culture of Regulatory Compliance within
Private Sector Institutions in Saudi Arabia**

Prepared by the student/

Abdulrahman Omair Al-Ghamdi

University number/

251003008

Supervisor/

Dr. Hala Al-Alfy

Year

2025