

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص.....

عنوان البحث

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:

2025

مقدمة:

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 يُمارسه 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 وتُتيح 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 تُضعف تلاحم فرق العمل أو تنشئ مفهوم "نحن وهم". (Qsalary, 2024)

فيما يتعلّق 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 أنّ "التواصل التنظيمي الفعال مهم جداً لخلق فرق عمل ناجح... ويجب أن يكون التواصل بين أعضاء الفريق

مفتوحاً وشفافاً" ، وهو ما يُبيّنه 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 الخلوفاي. 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 تشتدّ ، 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 ،

و اقتصاد 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 كياناً مصرفياً وطنياً 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

العام (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)

ووبناءً 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

تعيّقه . 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 ينعكس على الأداء المؤسسي العام؟

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، ويُسهم 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 ، ويُسهم في تحسين جودة الخدمة ، ورفع كفاءة فرق العمل . فالمصارف ذات البنية الحديثة " البنك الأهلي السعودي " تواجه تحديات ناتجة عن التحول 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 التحول 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 فعال 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 التحول 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 أنّ كثيراً منها ما زال يفتقر إلى نظم اتصال متكاملة تتسم بالوضوح والانسبابية 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 أكّد مختصون أنّ ضعف الاتصال التنظيمي يؤدي إلى "تآكل الثقة المؤسسية وتراجع القدرة على اتخاذ القرار الفعال 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 ؟

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)

أولاً: 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 تفسيراً علمياً لكيفية انعكاس هذه العوامل على أداء الفرق المؤسسية. (مصطفى ، ٢٠٢٢)

و تبرز الأهمية النظرية في كون الدراسة تقترح نموذجاً تفسيرياً جديداً للعلاقات بين المتغيرات الثلاثة : الاتصال

التنظيمي ، بيئة العمل ، فرق العمل عالية الأداء ، ضمن إطار مؤسسي سعودي حديث (البنك الأهلي السعودي)،

مما يساهم 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.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

أما الأهمية التطبيقية للدراسة فتتمثل في البعد العملي المباشر لنتائجها على واقع البنك الأهلي السعودي ومؤسسات

القطاع المصرفي عموماً، إذ يمكن لمخرجات الدراسة أن تساهم 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 ،

واضافة إلى ذلك ، تساهم الدراسة في دعم التوجه الوطني ضمن رؤية المملكة 2030 نحو تطوير بيئة العمل في

المؤسسات السعودية وتعزيز جودة التواصل المؤسسي لتحقيق الكفاءة والحوكمة، إذ أكدت 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 .

أهداف الدراسة:

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

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؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1) :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على تحسين بيئة العمل داخل البنك الأهلي السعودي.

الفرضيات الفرعية

H1a يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الصاعد في تحسين بيئة العمل داخل البنك الأهلي السعودي.

H1b يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الهابط في تعزيز وضوح المهام وتحسين بيئة العمل.

H1c يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الأفقي في تعزيز التعاون بين الإدارات ورفع جودة بيئة العمل.

H1d يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي في تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.

H1e يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الرسمي في تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على بناء فرق عمل عالية الأداء داخل البنك الأهلي السعودي.

الفرضيات الفرعية

H2a يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي في تعزيز وضوح الأهداف المشتركة داخل فرق العمل.

H2b يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي في تحسين القيادة التشاركية وتماسك فرق العمل.

H2c يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي في تعزيز الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق.

H2d يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي في تقوية العلاقات الاجتماعية داخل فرق العمل.

H2e يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية التنظيمي في رفع مستوى الأداء الجماعي لفرق العمل.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3)

تؤثر بيئة العمل إيجابيًا وبشكل وسيط في العلاقة بين الاتصال التنظيمي وبناء فرق العمل عالية الأداء داخل البنك الأهلي السعودي.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن H3

H3a تمارس بيئة العمل دورًا وسيطًا بين الاتصال التنظيمي ووضوح الأهداف داخل الفرق.

H3b تمارس بيئة العمل دورًا وسيطًا بين الاتصال التنظيمي والثقة المتبادلة بين أعضاء الفرق.

H3c تمارس بيئة العمل دورًا وسيطًا بين الاتصال التنظيمي ومستوى الالتزام الجماعي والأداء.

الدراسات السابقة:

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، اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي واستخدمت استبانة إلكترونية وورقية وُزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (384) فردًا، تم تحليل (334) استجابة صالحة إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS. أظهرت 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 دورًا وسيطًا معنويًا في هذه العلاقة داخل المنظمات الصناعية السعودية .

كما أوضحت النتائج ضعف مشاركة المستويات الإدارية الدنيا في عمليات التخطيط وتبني الأنظمة الجديدة ، إذ تركز المسؤولية في الإدارة العليا ، مما يحد من فاعلية الاتصال المساعد داخل الهيكل التنظيمي وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات عادلة للأجور والحوافز بما يتناسب مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة ، وتحسين ظروف العمل، وزيادة برامج تدريب العاملين لتعزيز مهاراتهم التقنية والاتصالية، مع التركيز على تمكين المرأة ورفع مشاركتها في المنظمات الصناعية .

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.

وأظهرت النتائج أن مستوى الاتصال الرقمي ودور الموظفين في التعامل مع الأزمات جاء متوسطاً في جميع الأبعاد

المدرسة ، كما تبين أن معوقات الاتصال الرقمي في بيئة العمل 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 وأشارت النتائج إلى أن الذكور واجهوا معوقات أكثر في الاتصال الرقمي أثناء الأزمات ، أوصت الدراسة بضرورة

تطوير استراتيجيات مؤسسية حديثة للاتصال الرقمي، وتدريب العاملين على توظيف التقنيات الحديثة في إدارة

الأزمات بفعالية داخل بيئة العمل الكويتية .

هدفت دراسة (الشنيفي والرتكي، 2021) إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى

الموظفات الإداريات في جامعة الملك سعود، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً للمتغيرات

الديموغرافية ، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدتا على استبانة موزعة على عينة مكونة من

(415) موظفة إدارية وقد تركزت محاور الدراسة على ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي: الصمت الإذعاني، الصمت

الدفاعي، والصمت الإيجابي الاجتماعي، مع ربطها بمؤشرات الأداء الوظيفي. أظهرت النتائج أن مستوى الصمت

التنظيمي العام كان محايداً إلى منخفض، وأن الصمت الإذعاني والدفاعي يُمارسان بدرجة محدودة، كما كشفت

النتائج عن وجود علاقة عكسية سلبية بين الصمتين الإذعاني والدفاعي وبين الأداء الوظيفي ، في حين ظهرت علاقة

طردية موجبة بين الصمت الإيجابي الاجتماعي والأداء الوظيفي ، مما يعني أن بعض أنماط الصمت قد تحمل دلالات

بنّاءة في بيئة العمل ، وتبيّن كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الصمت التنظيمي تعزى إلى المتغيرات

الاجتماعية ، والمستوى التعليمي ، وسنوات الخبرة أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاتصال التنظيمي الصاعد داخل الجامعة لتشجيع التعبير البناء ، وتبني ثقافة مؤسسية تشجع حرية الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يعزز الرضا تناولت دراسة (نهال محمد عالم، 2022) موضوع 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، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم التطبيق على ثلاثة من أكبر البنوك المصرية وهي: البنك الأهلي المصري، بنك مصر، والبنك التجاري الدولي (CIB)، نظرًا لتصنيفها ضمن أفضل 150 علامة تجارية مصرفية في العالم. استخدمت الباحثة أداة استبيان شملت (337) مفردة من العاملين في هذه البنوك، وتم تحليل البيانات باستخدام مؤشرات المتوسط الحسابي والانحدار المتعدد لقياس التأثيرات المعنوية للمتغيرات. وأظهرت النتائج توافر مقومات العلامة التجارية لدى البنوك محل الدراسة بدرجات متفاوتة، حيث جاءت القيم الاجتماعية والاقتصادية والمنافع في مقدمة المقومات الأكثر تأثيرًا، بينما كانت قيم التطوير والتطبيق الأقل حضورًا وفقًا للنتائج الإحصائية، كما تبين وجود تأثير معنوي إيجابي للقيم الاجتماعية والاقتصادية والمنافع والتطوير على إدارة المواهب ، في حين لم يظهر تأثير معنوي لقيمة التطبيق. وأكدت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين لصالح البنك الأهلي المصري ، مما يعكس تفوقه في بناء صورة ذهنية قوية وعلامة تجارية جاذبة للمواهب. أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات اتصال مؤسسي تدعم هوية العلامة التجارية كأداة لجذب الكفاءات وتعزيز الولاء المهني داخل المؤسسات المصرفية. والأداء الوظيفي لدى العاملين .

عند تحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الاتصال التنظيمي وبيئة العمل وفرق الأداء العالي ، يتضح وجود اتفاق واسع بين الباحثين على أن الاتصال التنظيمي يمثل محورًا أساسيًا في نجاح المنظمات وتماسكها الداخلي ، فقد أكدت

دراسة شعيب (2022) على الدور الوسيط للاتصال التنظيمي بين النظم التكنولوجية وتحسين الأداء المؤسسي ، مما يدعم فرضية دراستنا بأن الاتصال التنظيمي ليس مجرد أداة إدارية بل متغير إستراتيجي مؤثر في الأداء العام للمؤسسة. كما تتفق نتائج اليوسف (2024) مع توجه دراستنا في إبراز أهمية التحول الرقمي ودور أدوات الاتصال الحديثة في تحسين بيئة العمل ، خصوصًا في المؤسسات التي تشهد تحولات تنظيمية وتكنولوجية متسارعة مثل البنك الأهلي السعودي .

ومن جانب آخر، تتلاقى دراستنا مع دراسة الشنفي والرتكي (2021) في الاهتمام ببيئة العمل الداخلية وضرورة تعزيز الاتصال الصاعد لتقليل ظاهرة الصمت التنظيمي ، وهو ما يمثل أحد مظاهر ضعف الاتصال داخل المؤسسات. كما تشترك مع دراسة نهال عالم (2022) في تناول القطاع المصرفي كميدان تطبيقي، وتأكيد أهمية التواصل المؤسسي في تعزيز الولاء والاحتفاظ بالمواهب، وهي من المقومات الجوهرية لبناء فرق عمل عالية الأداء . وتبرز الدراسات الأربع مجتمعةً الأثر الإيجابي للاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي، والتماسك ، والأداء الجماعي ، مما يشكل دعمًا نظريًا قويًا لإطارنا المفاهيمي. 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 ، وتقدّم نموذجًا تفسيريًا يمكن تعميمه على مؤسسات سعودية أخرى تسعى إلى تطوير بيئة العمل وبناء فرق عالية الأداء من خلال تفعيل قنوات الاتصال التنظيمي الفعال .

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. نظرية النظم التنظيمية (Systems Theory)

تُرجع هذه النظرية أصولها إلى مفهوم النظم المفتوحة (open systems) في الفكر التنظيمي ، إذ ترى المؤسسة كوحدة كليّة 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 تُعطّل إحدى الوحدات أو تتعطّل 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 يُساهم في تكامل الأجزاء (الإدارات، الفرق، الموظفين) داخل البنك الأهلي السعودي، وبالتالي تحسين بيئة العمل وبناء فرق أداء عالي . (Newman-Enyioko, 2025).

2. نظرية السلوك التنظيمي (Organizational Behavior Theory)

تهتم هذه النظرية بسلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة ، وتربط 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 وتمكّتهم من التواصل والمشاركة تؤدي إلى أداء أعلى ، وفي سياق دراستنا يمكن القول إن الاتصال

التنظيمي الفعال 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)

3. نظرية الاتصال التنظيمي الفعال (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 الفعال يعزز العلاقات التنظيمية ويقلّل من الخطأ والتخطيط الضعيف. وكذلك ، 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 تُحسّن بيئة العمل وتُسهّل

في بناء فرق أداء عالي. (Organizational communication theories,2000)

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive–Analytical Method) بوصفه المنهج الأنسب

لطبيعة الدراسة ، حيث يسعى إلى وصف الواقع الفعلي للاتصال التنظيمي داخل البنك الأهلي السعودي ، وتحليل

علاقته ببيئة العمل وفرق الأداء العالي ، مع تفسير طبيعة الارتباطات والأثر المتبادل بين هذه المتغيرات ، و يقوم هذا

المنهج على جمع البيانات من الميدان وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص مؤشرات علمية يمكن تعميمها على بيانات عمل مشابهة في القطاع المصرفي السعودي .

وتتكون عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في فرع مدينة الرياض للبنك الأهلي السعودي ، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل متوازن للمستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية) وقد بلغ حجم العينة المبدئي 250 ، استبعد منها الاستبيانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي .

استخدمت الدراسة أداة رئيسة لجمع البيانات وهي الاستبانة (Questionnaire) المصممة بناءً على الدراسات السابقة والأطر النظرية ذات الصلة ، حيث احتوت على ثلاثة محاور أساسية:

- الاتصال التنظيمي ويشمل: الاتصال الصاعد، الهابط ، الأفقي، غير الرسمي ، والرسمي .
- بيئة العمل وتتضمن: الوضوح التنظيمي، ظروف العمل، العلاقات الإنسانية، الدعم الإداري، العدالة والتحفيز
- فرق العمل عالية الأداء وتشمل: وضوح الأهداف، الثقة المتبادلة، القيادة التشاركية، الالتزام الجماعي، التغذية الراجعة

ولتحليل البيانات ، استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الفرضيات ومنها :

- الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics) لقياس المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- اختبار بيرسون للارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات.

▪ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر الاتصال التنظيمي على بيئة العمل و
وفرق الأداء العالي.

▪ تحليل الأثر الوسيط (Mediation Analysis) لاختبار دور بيئة العمل كمتغير وسيط.

▪ اختبارات الفروق الإحصائية T-Test وANOVA لقياس تأثير المتغيرات الديموغرافية

▪ تم تنفيذ التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

أدوات الدراسة:

قام الباحث باستخدام الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية الخاصة بهذه الدراسة ،
وذلك نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة القائمة على تحليل العلاقات بين متغيرات كمية متعددة، وقد تم إعداد
الاستبيان استنادًا إلى الإطار النظري للدراسة وإلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الاتصال
التنظيمي وبيئة العمل ووفرق الأداء العالي في المؤسسات المالية ، لضمان تغطية جميع أبعاد الظاهرة قيد البحث بدقة
وشمول .

تكوّنت استمارة الاستبيان من قسمين رئيسيين

القسم الأول : البيانات الشخصية والديموغرافية لعينة الدراسة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص العامة للمشاركين في الدراسة

◀ الجنس

◀ الفئة العمرية

◀ المستوى التعليمي

➤ سنوات الخبرة في العمل المصرفي

➤ المسعى الوظيفي

➤ الإدارة أو القسم الذي يعمل به المشارك

القسم الثاني: محاور الدراسة ومكوناتها

يتضمن هذا القسم مجموعة من العبارات التي تمثل محاور الدراسة الثلاثة الرئيسة

1. محاور الاتصال التنظيمي (المتغير المستقل)

ويقاس هذا المحور درجة فاعلية الاتصال التنظيمي في البنك الأهلي السعودي من خلال أبعاده

➤ الاتصال الصاعد

➤ الاتصال الهابط

➤ الاتصال الأفقي

➤ الاتصال غير الرسمي

➤ الاتصال الرسمي

ويتكون هذا المحور من (15) عبارة مصممة لقياس مدى وضوح ، وسرعة ، ودقة ، وتكامل عمليات الاتصال

داخل المؤسسة.

2. محورية بيئة العمل (المتغير التابع الأول)

ويهدف إلى قياس مدى توافر العوامل التنظيمية والمادية والاجتماعية المحفزة في بيئة العمل، ويتضمن

➤ الدعم الإداري

➤ ظروف العمل

➤ العلاقات الإنسانية

➤ التحفيز والعدالة الوظيفية

➤ وضوح الأدوار والمسؤوليات

ويحتوي هذا المحور على (15) عبارة تقيس إدراك العاملين لمدى إيجابية بيئة عملهم داخل البنك.

3. محاور فرق العمل عالية الأداء (المتغير التابع الثاني)

يركّز هذا المحور على قياس مدى قدرة فرق العمل داخل البنك الأهلي السعودي على تحقيق أداء جماعي

متميز ومستدام، ويتضمن :

➤ وضوح الأهداف المشتركة

➤ الثقة المتبادلة

➤ القيادة التشاركية

➤ الالتزام الجماعي

➤ التغذية الراجعة المستمرة

وقد شمل هذا المحور (15) عبارة تغطي مظاهر التعاون والانسجام والابتكار داخل الفرق.

مقياس الاستجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Point Scale) لقياس استجابات أفراد العينة على عبارات

الاستبيان

التقدير العددي	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

حدود الدراسة:

تُحدّد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تُوضّح الإطار الذي نُفّذت في نطاقه من حيث الزمان والمكان والمحتوى والعينة

1. الحدود المكانية (Spatial Limits)

تقتصر هذه الدراسة على البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض (SNB) باعتباره بيئة بحثية تمثل نموذجًا للمؤسسات المالية الكبرى في المملكة العربية السعودية ، و تم اختيار البنك نظرًا لحجمه القيادي في القطاع المصرفي ، وتنوّع إداراته وفروعه، وارتباطه الوثيق برؤية المملكة 2030 ، مما يجعله بيئة مثالية لدراسة أثر الاتصال التنظيمي في بيئة العمل وبناء فرق عالية الأداء .

2. الحدود الزمانية (Temporal Limits)

تُجرى الدراسة خلال الفترة من يناير 2026 م حتى يونيو 2026 م، وهي الفترة التي تم خلالها تصميم الأداة الميدانية ، وجمع البيانات ، وتحليلها إحصائيًا .

3. الحدود البشرية (Human Limits)

تقتصر عينة الدراسة على العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الرياض من مختلف المستويات الإدارية (العلية، الوسطى، والتنفيذية)، سواء في المقر الرئيسي أو الفروع الأخرى

الحدود الموضوعية (Subject Limits)

تتناول الدراسة ثلاثة متغيرات رئيسة ...

1. المتغير المستقل: الاتصال التنظيمي بأبعاده (الصاعد، الهابط، الأفقي، غير الرسمي، فعالية القنوات).

2. المتغير التابع الأول: بيئة العمل التنظيمية والاجتماعية.

3. المتغير التابع الثاني: فرق العمل عالية الأداء.

ويقتصر التحليل على دراسة العلاقات والأثر المتبادل بين هذه المتغيرات ، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية

أخرى مثل القيادة أو الثقافة المؤسسية أو الرضا الوظيفي إلا بقدر ما ترتبط مباشرة بموضوع البحث .

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

- Qsalarly (2024, نوفمبر 11). بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي [مقال عبر الإنترنت]. استرجع من <https://qsalarly.com/ar/blog/the-impact-of-the-work-environment-on-employees/>
- ادريس الخلوفاي. (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-Aust, (50). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=23148721&AN=176789910&h=g%2Bc1vRIovq5pAZcH3RCZrYRKJb7awB5kTCfj0BqRBDxX%2F1dU4qhQEw95ByLmchl%2BqYHetDHxo8Gi335tgjFUTA%3D%3D&crf=c>
- البنك الأهلي السعودي Saudi National Bank — بدون تاريخ [صفحة إلكترونية]. <https://www.alahli.com/ar/pages/about-us>
- 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
- 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
- الشنفي، نجلاء بنت إبراهيم، & الرتي، 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

المراجع الأجنبية

- 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>
- 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
- 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>
- 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?utm_source=chatgpt.com

