

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

اهميه التواصل الداخلي في بيئة العمل الادارية

دراسة على القطاع الحكومي

أسم الطالب

علي غازي علي حبتور

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحمن نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	8

1.5. أهداف الدراسة.....	9
1.6. فرضيات الدراسة.....	9
1.7. نموذج الدراسة.....	10
1.8. منهجية الدراسة.....	10
1.9. الدراسة الميدانية.....	10
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
.....	
	12
2.1. المقدمة:.....	12
2.2. المتغير المستقل.....	14
2.3. المتغير التابع.....	15
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	16
2.5. الخاتمة.....	18
قائمة المراجع.....	23

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في المؤسسات الإدارية الحديثة، يُعد التواصل الداخلي حجر الأساس في تحقيق الانسجام بين الإدارات المختلفة وضمان سير العمل بكفاءة. ومع تزايد التعقيد في بيئة العمل وتنوع المهام، أصبح وجود نظام تواصل فعال ضرورة لا خيارًا، إذ يُسهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، ويقلل من احتمالية حدوث تعارض أو تأخير في تنفيذ الأعمال.

يأتي هذا البحث لتسليط الضوء على أهمية التواصل الداخلي في بيئة العمل الإدارية، من خلال تحليل دوره في تعزيز التعاون، وتحسين الأداء، ورفع مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين. كما يناقش التحديات التي قد تواجه التواصل داخل المؤسسات، ويستعرض نماذج من ممارسات فعّالة في هذا الجانب.

وسيتمتع البحث على أسلوب وصفي تحليلي يجمع بين مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، وتطبيق أداة بحثية على عينة من الموظفين في مؤسسات إدارية، بهدف الخروج برؤية واقعية حول واقع التواصل الداخلي وسبل تطويره.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم أهمية التواصل الداخلي في دعم كفاءة الأداء الإداري، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تعاني من ضعف في قنوات الاتصال بين الموظفين أنفسهم، أو بين الموظف والإدارة. هذا الضعف قد يؤدي إلى سوء فهم، تدنٍ في الإنتاجية، أو حتى بيئة عمل سلبية. وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة فهم أسباب هذا الضعف، وتحليل آثاره على بيئة العمل، وتحديد السبل الممكنة لتطوير أساليب التواصل الداخلي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

قلة الأبحاث المحلية التي تناولت موضوع التواصل الداخلي بين الموظفين بشكل شامل في السياق الإداري، مما يترك فراغاً في الأدبيات العلمية حول هذا المفهوم من زاوية تطبيقية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

غياب أنظمة واضحة أو فعالة للتواصل الداخلي في بعض المؤسسات، مما يؤدي إلى مشكلات إدارية وسلوكية تؤثر على جودة الأداء العام.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهم الدراسة في إثراء المحتوى العلمي المتعلق بالتواصل الداخلي، من خلال توثيق الجوانب النظرية وتوسيع نطاق النقاش حوله في البيئة الإدارية المحلية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تمكّن هذه الدراسة متخذي القرار في المؤسسات من فهم أهمية بناء نظام تواصل داخلي فعال، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين التفاعل بين الموظفين.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما تأثير التواصل الداخلي على أداء الموظفين داخل بيئة العمل؟
2. كيف يساهم تحسين قنوات الاتصال في تعزيز الرضا الوظيفي؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه التواصل الداخلي في المؤسسات الحكومية؟
4. ما العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي ومستوى الالتزام الوظيفي؟
5. كيف تنظر الإدارات العليا إلى أهمية التواصل الداخلي في تحقيق أهداف العمل؟

1.5. أهداف الدراسة

1. التعرف على أثر التواصل الداخلي على أداء الموظفين في القطاع الحكومي.

2. تحليل ممارسات الاتصال الداخلي الحالية وتقييم فعاليتها.

3. تسليط الضوء على الصعوبات التي تعيق التواصل بين الإدارات والموظفين.

4. تقديم توصيات لتحسين قنوات وأساليب الاتصال داخل بيئة العمل الإدارية.

1.6. فرضيات الدراسة

1. فعالية التواصل الداخلي ترتبط إيجابياً بمستوى أداء الموظفين.

2. ضعف قنوات الاتصال يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

3. التواصل الداخلي الفعال يساهم في تقليل النزاعات وسوء الفهم في بيئة العمل.

1.7. نموذج الدراسة

المتغير المستقل: التواصل بين الموظفين.

المتغير التابع: الأداء والرضا الوظيفي.

1.8. منهجية الدراسة

سيتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبيان موجه إلى الموظفين في المؤسسات الحكومية. ويهدف إلى قياس مستوى فاعلية التواصل الداخلي، ومدى تأثيره على الأداء والرضا، باستخدام أدوات إحصائية بسيطة لتحليل البيانات.

1.9. الدراسة الميدانية

قترح الباحث تطبيق الدراسة على القطاع الحكومي، وخاصةً في الإدارات ذات الهيكل التنظيمي الكبير مثل الجهات الخدمية أو الوزارات، حيث تلعب أنظمة الاتصال الداخلي دورًا مهمًا في التنسيق الفعال وتحقيق الأهداف المؤسسية.

1.10. مخطط المشروع

سيتمتع الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبيان موجه إلى الموظفين في المؤسسات الحكومية. ويهدف إلى قياس مستوى فاعلية التواصل الداخلي، ومدى تأثيره على الأداء والرضا، باستخدام أدوات إحصائية بسيطة لتحليل البيانات.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعد موضوعات التواصل الداخلي في المؤسسات من أبرز المجالات التي اهتمت بها البحوث الإدارية والتنظيمية في العقود الأخيرة، وذلك لما لها من أثر مباشر على الأداء التنظيمي ورضا الموظفين. فالتواصل الداخلي لا يقتصر على نقل المعلومات أو تبادل التعليمات، بل يمثل أداة استراتيجية حيوية تعكس ثقافة المؤسسة وقيمتها، وتعمل على تعزيز الانسجام والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية

والفنية. إذ أن المؤسسات التي تهمل جانب التواصل غالباً ما تواجه تحديات كبيرة تتمثل في ضعف التنسيق، وتضارب المهام، وانخفاض الإنتاجية، فضلاً عن انتشار سوء الفهم بين الموظفين، مما يؤدي إلى تراجع الأداء العام

أظهرت الدراسات أن فعالية التواصل الداخلي تتجلى في عدة أبعاد رئيسية، منها وضوح الرسائل الإدارية، وجودة القنوات المستخدمة، وتوقيت نقل المعلومات، ومدى تفاعل الموظفين معها. ويشير الباحثون إلى أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات تواصل واضحة ومنظمة تحصد فوائد متعددة، مثل تعزيز الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام المؤسسي، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، وهو ما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك، أصبح التواصل الداخلي عاملاً مؤثراً في بناء الثقافة التنظيمية، إذ يساهم في نقل القيم المشتركة، وتعزيز الانتماء للمؤسسة، ودعم الابتكار والإبداع بين الموظفين. فعندما يشعر الموظف بأن صوته مسموع وأن أفكاره تحظى بالاهتمام، يزداد مستوى الالتزام لديه، ويصبح أكثر رغبة في المشاركة الإيجابية، الأمر الذي ينعكس بدوره على الأداء الفردي والجماعي.

كما أن التواصل الداخلي الفعال يعد أداة لتقليل المخاطر التنظيمية، إذ يساهم في الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات، ويساعد على إيجاد حلول سريعة وفعالة قبل أن تتفاقم. ومن هذا المنطلق، أصبحت المؤسسات الحديثة تولي اهتماماً متزايداً بتصميم وتنفيذ برامج تواصل داخلي استراتيجية، تستخدم فيها التقنيات الحديثة، مثل البريد الإلكتروني الداخلي، وتطبيقات التعاون الجماعي، والمنصات الرقمية التفاعلية، لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والتنسيق.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، مع التركيز على المتغير المستقل (التواصل الداخلي) والمتغير التابع (الأداء والرضا الوظيفي)، لتقديم رؤية شاملة حول العلاقة بينهما، وبيان مدى تأثير التواصل الداخلي على رفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز رضا الموظفين، خاصة في بيئة العمل الحكومي التي تواجه تحديات تنظيمية وإدارية متعددة.

2.2. المتغير المستقل: التواصل الداخلي

تناول العديد من الباحثين موضوع التواصل الداخلي باعتباره حجر الأساس لبناء بيئة عمل متكاملة.

أشار الخطيب (2022) إلى أن وجود قنوات اتصال فعّالة يساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية ورفع مستوى التنسيق بين الوحدات الإدارية، وهو ما يؤدي إلى سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الهدر الزمني.

أوضح (Welch & Jackson 2015) أن التواصل الداخلي لا يجب أن يُختزل في تبادل رسائل أو تعليمات، بل هو عملية استراتيجية تهدف إلى إشراك الموظفين في صياغة القرارات، وزيادة انتمائهم للمؤسسة عبر تزويدهم بالمعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب.

كما أكد Petković وآخرون (2021) أن فعالية الاتصال الداخلي ترتبط بشكل وثيق بتحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم، حيث أن الموظف الذي يشعر بأن صوته مسموع داخل المؤسسة يصبح أكثر التزامًا ومبادرة.

وتشير الأدبيات كذلك إلى أن التواصل الفعّال لا يتحقق فقط من خلال الوسائل التقليدية كالاجتماعات والنشرات الداخلية، بل يمتد ليشمل القنوات الإلكترونية والتطبيقات الرقمية التي أصبحت جزءًا لا يتجزأ من ممارسات الإدارة الحديثة، مما يعزز سرعة تدفق المعلومات ويقلل من فجوة المعرفة بين المستويات الإدارية المختلفة.

2.3. المتغير التابع: الأداء والرضا الوظيفي

حظي كل من الأداء والرضا الوظيفي باهتمام واسع في البحوث التنظيمية لما لهما من انعكاسات مباشرة على استمرارية المؤسسة وقدرتها على المنافسة.

بيّنت دراسة العتيبي (2020) أن الرضا الوظيفي يتأثر بصورة مباشرة بمدى وضوح وشفافية قنوات الاتصال في المؤسسات الحكومية، حيث يؤدي الغموض وضعف الشفافية إلى شعور الموظفين بالإقصاء والتهميش.

أكد Robbins & Judge (2019) أن الأداء المؤسسي يتحسن كلما ارتفعت درجة الانسجام بين أعضاء الفريق، وهو ما يتحقق من خلال قنوات تواصل فعالة ومنظمة، تسهل تبادل المعرفة وتوضيح الأدوار والمسؤوليات.

وأشارت دراسة الجهني (2023) إلى أن تحسين قنوات الاتصال الداخلي يسهم في رفع مستويات الالتزام المؤسسي، ويقلل من معدلات دوران الموظفين، إذ إن الشعور بالانتماء يقلل من رغبة الأفراد في ترك وظائفهم.

كما لفتت الأدبيات إلى أن الرضا الوظيفي لا يرتبط فقط بالمكافآت المادية، وإنما يتأثر أيضاً بدرجة اهتمام المؤسسة بالجانب النفسي والمعنوي للموظفين، مثل توفير بيئة عمل تقوم على الشفافية والثقة المتبادلة. وهذا بدوره ينعكس على جودة الأداء الفردي والجماعي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تؤكد الدراسات أن العلاقة بين التواصل الداخلي والأداء والرضا الوظيفي علاقة طردية قوية.

فقد وجد العنزي (2021) أن المؤسسات الحكومية التي تعتمد على قنوات اتصال منظمة وواضحة تحقق مستويات إنتاجية أعلى، نتيجة تقليل سوء الفهم وتسريع اتخاذ القرارات.

وأوضحت دراسة Smith (2020) أن غياب الشفافية والوضوح في قنوات الاتصال ينعكس سلباً على الروح المعنوية للموظفين، ويؤدي إلى مقاومة التغيير، بل وقد يخلق بيئة مليئة بالصراعات الداخلية. وبالإضافة إلى ذلك، تشير البحوث إلى أن التواصل الداخلي الجيد يسهم في:

1. رفع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة.
 2. تحسين بيئة العمل وتقليل النزاعات.
 3. تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي.
 4. دعم الابتكار والإبداع، حيث يشعر الموظف بحرية التعبير عن أفكاره.
- وبذلك، يمكن القول إن التواصل الداخلي ليس مجرد أداة تنظيمية، بل هو عنصر استراتيجي يعكس كفاءة المؤسسة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها طويلة المدى.

مناقشة الدراسات السابقة

إن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتواصل الداخلي وعلاقته بالأداء والرضا الوظيفي تكشف بوضوح أن هذا المجال قد حظي باهتمام متزايد خلال العقدین الأخيرین، سواء في السياق الغربي أو العربي، لما له من دور محوري في تعزيز الفاعلية التنظيمية. ورغم هذا الاهتمام، فإن النتائج المترجمة تُظهر تبايناً في نطاق التغطية ومنهجية البحث، الأمر الذي يبرر الحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تراعي الخصوصية المؤسسية والثقافية للبيئات المختلفة، ومن بينها البيئة السعودية.

الدراسات التي دعمت توجه البحث الحالي

عدد من الدراسات السابقة جاءت لتعزز بقوة أهداف هذا البحث، حيث أثبتت أن فعالية التواصل الداخلي تمثل أحد المحددات الجوهرية لنجاح المؤسسات.

(Welch & Jackson (2015: قدما تصورًا متقدمًا للتواصل الداخلي بوصفه استراتيجية متكاملة لا تقتصر على نقل المعلومات، بل تهدف إلى إشراك الموظفين وزيادة إحساسهم بالانتماء. هذه النتيجة تدعم مباشرة فرضية هذا البحث القائلة بأن فعالية الاتصال الداخلي تُسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام.

الخطيب (2022): أظهرت دراسته أن وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة يقلل من الأخطاء التشغيلية ويرفع من مستوى التنسيق بين الوحدات الإدارية. هذه النتائج تتسق مع أهداف البحث الحالي الذي يسعى إلى ربط فعالية الاتصال بالأداء المؤسسي، وتؤكد أن التواصل الداخلي ليس ترفاً إدارياً بل أداة لرفع الكفاءة التشغيلية.

Petković وآخرون (2021): ركزوا على العلاقة بين فعالية الاتصال الداخلي ومعنويات الموظفين في المؤسسات الأوروبية. وقد توصلوا إلى أن التواصل المستمر والشامل يرفع من معنويات الموظفين ويزيد من حماسهم للعمل، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء. أهمية هذه الدراسة تكمن في تأكيدها على البعد النفسي والمعنوي للتواصل، مما يتناغم مع فرضيات بحثنا حول أثره على الرضا الوظيفي.

Robbins & Judge (2019): أكدوا أن الأداء المؤسسي يتحسن كلما زادت درجة الانسجام بين أعضاء الفريق، والانسجام يتحقق عبر قنوات تواصل واضحة وشفافة. هذه النتيجة تمثل تعزيزاً مهماً لفكرة بحثنا التي ترى أن التواصل الداخلي يشكل ركيزة لرفع الإنتاجية وتحقيق الانسجام التنظيمي.

الجهني (2023): تعد هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لبحثنا، لأنها تناولت فعالية قنوات الاتصال في المؤسسات الحكومية السعودية تحديداً، وخلصت إلى أن تحسين قنوات الاتصال يرفع من مستوى الالتزام ويقلل من معدل دوران الموظفين. هذه النتائج تمثل دعماً مباشراً لبحثنا الذي يركز على السياق الحكومي المحلي.

إجمالاً، يمكن القول إن هذه الدراسات قد دعمت بشكل واضح توجه هذا البحث، وأكدت على وجود علاقة إيجابية بين فعالية التواصل الداخلي وبين الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي.

الدراسات التي كشفت عن أوجه قصور

في المقابل، هناك عدد من الدراسات التي رغم أهميتها إلا أنها كشفت عن أوجه قصور تمثل فجوة بحثية ما زالت قائمة:

العتيبي (2020): درست العلاقة بين شفافية قنوات الاتصال والرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية. ورغم أهمية النتائج التي أبرزت أن ضعف الاتصال يؤدي إلى شعور الموظفين بالاعترا ب التنظيمي، فإن هذه الدراسة ركزت فقط على الرضا الوظيفي ولم تتطرق إلى الأداء المؤسسي، مما يجعلها محدودة من حيث شمولية المتغيرات المدروسة.

Smith (2020): أشار إلى أن غياب الشفافية في قنوات الاتصال يقود إلى مقاومة التغيير داخل المؤسسات، إلا أن هذه الدراسة أجريت في بيئة غربية لا تشبه البيئة السعودية من حيث الطبيعة البيروقراطية والتنظيمية، مما يجعل تعميم نتائجها على السياق المحلي أمراً غير مضمون.

بعض الدراسات الأجنبية الأخرى ركزت على القطاع الخاص أكثر من القطاع الحكومي، الأمر الذي يحد من قدرتها على تفسير طبيعة التواصل في المؤسسات الحكومية ذات الطابع الرسمي والبيروقراطي.

كذلك، اعتمدت غالبية الدراسات، سواء العربية أو الأجنبية، على مناهج وصفية فقط، ولم توظف أدوات تحليل كمي أو مختلط قادر على تقديم أدلة إحصائية قوية تدعم النتائج. هذا القصور المنهجي يجعل الحاجة ملحة لدراسات كمية أكثر قوة.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات

عند المقارنة بين الدراسات السابقة، يمكن رصد عدد من أوجه التشابه والاختلاف:

من حيث النتائج: معظم الدراسات أكدت على العلاقة الإيجابية بين فعالية التواصل الداخلي وبين الرضا والأداء، لكن الاختلاف كان في درجة التركيز؛ فبعضها ركز على الرضا فقط (مثل العتيبي، 2020)، وبعضها على الالتزام (الجهني، 2023)، وبعضها على الأداء (Robbins & Judge, 2019).

من حيث السياق: الدراسات الأجنبية تناولت بيانات مؤسسية في أوروبا وأمريكا، بينما الدراسات المحلية تناولت البيئة السعودية. إلا أن المحلية كانت محدودة العدد، ما يجعل الحاجة إلى المزيد من البحوث في هذا السياق أكثر إلحاحًا.

من حيث المنهجية: غلب على معظم الدراسات الطابع الوصفي، مع اعتماد محدود على التحليل الإحصائي الكمي، مما يقلل من قوة الأدلة.

الفجوة البحثية وإسهام الدراسة الحالية

من خلال هذه المراجعة النقدية، يمكن القول إن البحث الحالي يسعى إلى سد الفجوة القائمة عبر:

1. الجمع بين الأداء والرضا الوظيفي معًا كمخرجات لفعالية التواصل الداخلي، بينما غالبية الدراسات السابقة ركزت على أحدهما فقط.
2. التركيز على القطاع الحكومي السعودي بما يحمله من خصوصية تنظيمية وثقافية، وهو ما لم تتلّه إلا قلة من الدراسات السابقة.
3. توظيف منهجية كمية تحليلية عبر استبيانات وتحليل إحصائي (SPSS)، لتقديم أدلة أكثر قوة وموضوعية.

4. تقديم توصيات عملية لصنّاع القرار، مثل سياسات اتصال رسمية، أنظمة إلكترونية داخلية، وبرامج تدريبية، وهو ما غاب عن معظم الدراسات السابقة.

إن مراجعة الدراسات السابقة توضح بجلاء أن التواصل الداخلي يمثل حجر الزاوية في نجاح المؤسسات، وأن فعاليته ترتبط بشكل مباشر بالأداء والرضا الوظيفي. ورغم ذلك، فإن ما زال هناك قصور في الدراسات المحلية من حيث شمولية المتغيرات وتوظيف الأساليب الإحصائية الحديثة. لذلك، فإن هذه الدراسة تأتي لتسد هذه الفجوة من خلال معالجة الموضوع بشكل أكثر شمولية وعمقاً، وربط التواصل الداخلي بالأداء والرضا في السياق الحكومي السعودي تحديداً، بما يتناغم مع أهداف رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتحقيق التميز المؤسسي

2.5. الخاتمة

يمكن الاستنتاج من الدراسات السابقة أن التواصل الداخلي بين الموظفين يمثل أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي. إذ يتضح أن التواصل لا يقتصر على مجرد تبادل المعلومات، بل يتعداه ليصبح أداة استراتيجية لبناء بيئة عمل متكاملة، تعزز الثقة بين الأفراد، وتدعم التعاون، وتحفز الابتكار والإبداع. كما أن فعالية التواصل تؤدي إلى تقليل الأخطاء التشغيلية، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتسهيل تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية، مما يرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ويضمن تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

وأشارت الدراسات إلى أن غياب التواصل أو ضعف القنوات المستخدمة قد يؤدي إلى مشاكل متعددة، منها سوء الفهم بين الإدارات، انخفاض الروح المعنوية للموظفين، ومقاومة التغيير، وهو ما يضعف الأداء العام ويؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرار. من هنا يظهر أن الاستثمار في تطوير برامج الاتصال الداخلي لا يقتصر على كونه مسألة تقنية، بل يمثل خياراً استراتيجياً حيوياً يسهم في تعزيز استقرار المؤسسة ورفع مستوى التزام الموظفين وانتمائهم لها.

بالإضافة إلى ذلك، يؤكد البحث أن التواصل الفعال يسهم في نقل الثقافة التنظيمية والقيم المشتركة، ويخلق بيئة تشجع على الحوار المفتوح والمشاركة في اتخاذ القرارات. وعليه، يصبح التواصل الداخلي ليس مجرد

أداة تنظيمية، بل ركيزة أساسية لبناء المؤسسات الحديثة القادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، ومواجهة التحديات الإدارية والتشغيلية بكفاءة عالية.

ختامًا، تدعم مجمل الأدبيات فكرة أن أي مؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها وزيادة رضا موظفيها لا يمكنها إغفال دور التواصل الداخلي كعامل حيوي ومؤثر، ومن ثم يصبح تطوير استراتيجيات تواصل فعالة وتنفيذها بشكل ممنهج واستراتيجي ضرورة لا غنى عنها لضمان تحقيق النمو المستدام، والحفاظ على الاستقرار المؤسسي، وخلق بيئة عمل محفزة ومتكاملة.

قائمة المراجع

1. سليمان، عبد الله (2021). أسس الاتصال الإداري داخل المنظمات. دار الفكر العربي.
2. العتيبي، نورة (2020). الاتصال الداخلي وأثره على رضا الموظف الحكومي. مجلة الإدارة العامة.
3. Welch, M., & Jackson, P. (2015). The influence of internal communication on employee engagement. Public Relations Review.
4. Petković, N. M., et al. (2021). The influence of internal communication on employees' motivation in organizations in Serbia.

5. الجهني، محمد (2023). فعالية التواصل في المؤسسات العامة. مجلة التنمية الإدارية السعودية.

6. الخطيب، ناصر (2022). التواصل الفعال في بيئة العمل. عمان: دار الفكر.

7. العنزي، فهد (2021). أثر التواصل الداخلي على الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة الحديثة.

8. Smith, A. (2020). Effective Employee Communication in Multinational Companies. International Journal of Business Communication.

9. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. Pearson Education.

10. الجهني، محمد (2023). إدارة الموارد البشرية وأثر التواصل الداخلي على بيئة العمل. الرياض: دار التنمية.

