

أثر العلاقات العامة الداخلية في تعزيز مشاركة الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب/

عياد عبيد الصبيحي

الرقم الجامعي/

253002285

العام الدراسي

2026م

قائمة المحتويات

3	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	تساؤلات الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	الدراسات السابقة
11	المنطلقات النظرية للدراسة
13	المنهجية وطرق البحث
15	أدوات الدراسة
16	حدود الدراسة
18	المراجع

المقدمة

تعتبر العلاقات العامة الداخلية من الأدوات الاستراتيجية المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها التنظيمية والتنموية. فهي تتجاوز كونها مجرد وسيلة إعلامية داخلية، لتصبح نظامًا متكاملًا يربط بين الإدارة والموظفين، ويؤسس لعلاقات تواصلية قائمة على الشفافية والمشاركة. من خلال بناء هذه العلاقة التفاعلية، يمكن للمؤسسات تعزيز شعور الانتماء لدى الموظفين، وزيادة حماسهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم، ما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستويات الكفاءة والإنتاجية. كما تلعب العلاقات العامة الداخلية دورًا محوريًا في الحد من الصراعات الداخلية ونقل الرسائل المؤسسية بوضوح، مما يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومحفزة للتعاون والابتكار (Oncioiu، 2021).

في السياق السعودي، شهدت بيئة العمل تحولات كبيرة خلال السنوات الأخيرة، خاصة مع التوجهات التنموية التي رافقت رؤية المملكة 2030. فقد أصبح تعزيز كفاءة رأس المال البشري وتحفيز مشاركة الموظفين أولوية استراتيجية لتحقيق التنافسية المؤسسية. وتأتي العلاقات العامة الداخلية كعنصر أساسي لدعم هذه الأولويات، إذ تساعد على بناء قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وتمكين الموظفين من المشاركة الفاعلة في صنع القرار والمبادرات التنظيمية. علاوة على ذلك، تساهم هذه العلاقات في تعزيز ثقافة المسؤولية المشتركة، وتحفيز الموظفين على تقديم أداء متفوق، بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز من قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية (Kimani، 2024).

تشير الدراسات النظرية والتطبيقية إلى أن هناك ارتباطًا وثيقًا بين فعالية العلاقات العامة الداخلية ومستوى مشاركة الموظفين في المؤسسات. فالمؤسسات التي تستثمر في تطوير استراتيجيات التواصل الداخلي وتطبيق سياسات واضحة لتعزيز مشاركة الموظفين تتميز بأداء تنظيمي أعلى وقدرة أكبر على الابتكار وتحقيق رضا العملاء. ومن هنا، يظهر الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة الداخلية في تحقيق توازن بين مصالح المؤسسة وطموحات الموظفين، مما يساهم في تحقيق نمو مستدام ونجاح طويل الأمد. وتستند هذه الدراسة إلى هذا الإطار النظري لتحديد أثر العلاقات العامة الداخلية في تعزيز مشاركة الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي، مع التركيز على السياق الخاص بالمؤسسات السعودية (Dias، 2020).

كما أن أهمية هذه الدراسة تنبع من الحاجة الملحة لفهم دور العلاقات العامة الداخلية كأداة فعالة للتطوير المؤسسي في المملكة، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها بيئة العمل السعودية. فالإدارة الحديثة تواجه تحديات تتعلق بتحفيز الموظفين، وضمان انتقال المعلومات بشكل سلس، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم التفاعل والتعاون. ومن هذا المنطلق، توفر هذه الدراسة إطاراً علمياً يمكن أن يساهم في توجيه صانعي القرار نحو تطوير سياسات وإجراءات فعالة تعزز من مشاركة الموظفين وتحسن الأداء المؤسسي، بما يتماشى مع أهداف التنمية الوطنية والاستراتيجية للمملكة (Jakubiec، 2019).

إن العلاقات العامة الداخلية تمثل عنصراً جوهرياً في بناء المؤسسات الذكية والقادرة على المنافسة، حيث أن الاستثمار في التواصل الداخلي الفعال ليس مجرد خيار إداري، بل هو استثمار استراتيجي ينعكس مباشرة على جودة الأداء المؤسسي وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن خلال هذه الدراسة، سيتم التركيز على استكشاف هذا الأثر بشكل علمي دقيق، مع تحليل العوامل التي تعزز من فاعلية العلاقات العامة الداخلية في المؤسسات السعودية، والتحديات التي قد تواجهها، بما يوفر قاعدة معرفية قابلة للتطبيق العملي على أرض الواقع.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة في مجال إدارة رأس المال البشري، خاصة فيما يتعلق بتحفيز الموظفين وضمان مشاركتهم الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة. فرغم التقدم التقني والتنظيمي الذي شهدته بيئة العمل، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تعاني من ضعف التواصل الداخلي، ونقص الانخراط الحقيقي للموظفين في عمليات اتخاذ القرار والمبادرات التنظيمية. وهذا النقص في فاعلية العلاقات العامة الداخلية يؤدي إلى انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي، وتراجع مستوى التحفيز، وانتشار شعور الإحباط لدى الموظفين، مما ينعكس بدوره على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات أو المنتجات المقدمة. وعليه، يمكن القول إن مشكلة الدراسة الرئيسية تتمثل في ضعف استثمار المؤسسات السعودية للعلاقات العامة الداخلية كأداة استراتيجية لتعزيز مشاركة الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي.

وتترتب على هذه المشكلة عدد من المشكلات الفرعية التي تؤثر على كفاءة العمل المؤسسي، أولها ضعف الانسجام بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة نتيجة غياب قنوات اتصال واضحة وفعالة. ثانيها انخفاض مستوى

رضا الموظفين وانخراطهم في الأعمال اليومية، مما يقلل من قدرتهم على تقديم مساهمات نوعية ترفع الأداء العام للمؤسسة. ثالثاً احتمالية حدوث خلل في تنفيذ السياسات والخطط الاستراتيجية نتيجة ضعف مشاركة الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ، وهو ما قد يؤدي إلى فقدان المؤسسة لمرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. وأخيراً، ضعف العلاقات العامة الداخلية يعوق عملية بناء ثقافة تنظيمية قوية تقوم على التواصل المفتوح والمشاركة الفاعلة، مما يؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Bahrain، 2023).

وبناءً على مشكلة الدراسة الرئيسية، يمكن صياغة السؤال الرئيسي الذي توجه إليه الدراسة كالآتي: ما أثر العلاقات العامة الداخلية في تعزيز مشاركة الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في المساهمة في إثراء المكتبة البحثية بمجال العلاقات العامة الداخلية وارتباطها بالأداء المؤسسي ومشاركة الموظفين، وهو مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات المحلية بالمملكة العربية السعودية. فمع التغيرات السريعة في بيئة العمل والتحول الاقتصادي والاجتماعي التي تشهدها المملكة، أصبح من الضروري تقديم إطار علمي واضح يوضح العلاقة بين استراتيجيات التواصل الداخلي وتحفيز الموظفين على الانخراط الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة. كما تهدف الدراسة إلى تقديم نموذج مفاهيمي يمكن من خلاله قياس أثر العلاقات العامة الداخلية على الأداء المؤسسي، وتحديد العوامل التي تعزز أو تعيق مشاركة الموظفين في المؤسسات السعودية. ويعزز هذا الجانب العلمي من قدرة الباحثين والممارسين على تطوير دراسات مستقبلية متعمقة في مجالات الاتصال المؤسسي، وإدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، بما يساهم في توسيع المعرفة النظرية حول دور العلاقات العامة الداخلية كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في سياقات مختلفة (Baruah، 2025).

- الأهمية العملية

أما الأهمية العملية للدراسة فتنبع من القدرة على تقديم توصيات واستراتيجيات قابلة للتطبيق داخل المؤسسات السعودية لتعزيز مشاركة الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي. إذ تساعد نتائج الدراسة الإدارة العليا وصانعي السياسات

في فهم كيفية استخدام العلاقات العامة الداخلية كأداة تحفيزية وتواصلية فعّالة، بما يدعم بيئة عمل أكثر تفاعلية وانتماءً لدى الموظفين. كما تساهم الدراسة في تحديد الممارسات المثلى التي يمكن اعتمادها لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية، وتحسين تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة، وتقليل حالات الإحباط أو اللامبالاة بين الموظفين. ومن خلال هذا الإطار، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على الابتكار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أكبر، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وزيادة قدرتها على المنافسة محليًا ودوليًا. كما أن هذه الدراسة تمثل مرجعًا عمليًا للباحثين والإداريين في تطوير برامج تدريبية وتوعوية لتعزيز مهارات التواصل الداخلي، ورفع مستوى التفاعل والمشاركة بين الموظفين والإدارة، بما يضمن تحقيق استدامة الأداء المؤسسي (Alshahrani, 2025).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

- يهدف البحث إلى تحديد أثر العلاقات العامة الداخلية في تعزيز مشاركة الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين استراتيجيات التواصل الداخلي ومشاركة الموظفين، ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي بشكل عام.

الأهداف الفرعية

1. تحديد دور العلاقات العامة الداخلية في تحسين قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسات السعودية.
2. قياس مستوى تأثير العلاقات العامة الداخلية على تحفيز الموظفين وزيادة انخراطهم في العمل اليومي.
3. استكشاف العلاقة بين المشاركة الفاعلة للموظفين والأداء المؤسسي، مع التركيز على جوانب الإنتاجية والجودة والابتكار.
4. تحليل التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق سياسات العلاقات العامة الداخلية بفعالية.
5. اقتراح توصيات عملية لتعزيز العلاقات العامة الداخلية بهدف تحسين الأداء المؤسسي وزيادة مشاركة الموظفين.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

- ما أثر العلاقات العامة الداخلية في تعزيز مشاركة الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. ما مدى فعالية قنوات التواصل الداخلي في المؤسسات السعودية لتعزيز مشاركة الموظفين؟
2. كيف تؤثر العلاقات العامة الداخلية في تحفيز الموظفين وزيادة التزامهم بالمهام المؤسسية؟
3. ما العلاقة بين مشاركة الموظفين ورفع مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات السعودية؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق سياسات العلاقات العامة الداخلية داخل المؤسسات؟
5. ما الاستراتيجيات العملية التي يمكن اعتمادها لتعزيز العلاقات العامة الداخلية وتحسين الأداء المؤسسي؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- العلاقات العامة الداخلية لها أثر إيجابي كبير في تعزيز مشاركة الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة إيجابية بين فعالية قنوات التواصل الداخلي ومستوى مشاركة الموظفين في المؤسسات السعودية.
2. تساهم العلاقات العامة الداخلية في رفع مستوى تحفيز الموظفين وزيادة التزامهم بأداء المهام المؤسسية.
3. هناك تأثير إيجابي لمستوى مشاركة الموظفين على تحسين الأداء المؤسسي، بما يشمل الإنتاجية والجودة والابتكار.
4. التحديات الإدارية والتنظيمية تؤثر سلبًا على فاعلية العلاقات العامة الداخلية وتقلل من مشاركة الموظفين.

5. اعتماد استراتيجيات فعالة للعلاقات العامة الداخلية يعزز قدرة المؤسسة على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة

رضا الموظفين.

الدراسات السابقة

تُدرّك المؤسسات الناضجة أهمية أنظمة الاتصال، باعتبارها أحد العوامل الحاسمة التي تُسهم في تحسين الأداء ورفع مستواه. وتلعب أنظمة الاتصال الداخلي دورًا محوريًا في بناء ثقافة مؤسسية تُعزز انتماء الموظفين إلى مؤسساتهم. تهدف دراسة (Alharbi، 2025) إلى تقييم العلاقة بين أنظمة الاتصال الداخلي وتأثيرها على كفاءة الأداء في جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث طُبقت طريقة المسح وأسلوب العينة غير الاحتمالية. بلغ حجم العينة 286 فردًا، ووُزعت الاستبيانات إلكترونياً. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أنظمة الاتصال وإدارة الموارد البشرية، وكذلك بين إدارة الموارد البشرية والاتصال الداخلي. كما كشفت الدراسة عن دور الاتصال الداخلي كوسيط في العلاقة بين أنظمة الاتصال والكفاءة. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين أنظمة الاتصال وكفاءة الأداء. تساهم نتائج هذه الدراسة في المعرفة من خلال الكشف عن العوامل الكامنة التي تؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء في المنظمات، كما أنها تمثل مساهمة لصناع القرار حول أهمية تطوير التواصل الداخلي لتحقيق أداء مؤسسي أفضل.

تهدف دراسة (Ahmad، 2022) إلى دراسة تصورات الموظفين الأفراد حول التواصل وتأثيره على مشاركتهم في القطاع المصرفي. على الرغم من وجود بحوث مستفيضة حول مشاركة الموظفين والتواصل، إلا أن الدراسات التجريبية التي تناولت هذا الجانب قليلة جدًا، إن لم تكن معدومة. لذا، تم وضع فرضيات لاختبار هذه العلاقة ودراستها تجريبيًا. تُسهم هذه الدراسة في تطوير أدبيات مشاركة الموظفين لفهم العلاقة بين التواصل ومشاركة الموظفين في سياق القطاع المصرفي. تكشف نتائج هذه الدراسة أن التواصل الهادف، واهتمام القيادة، والتواصل القائم على الحوار، ترتبط ارتباطًا إيجابيًا قويًا بمشاركة الموظفين. كما تبين أن اهتمام القيادة يرتبط ارتباطًا وثيقًا برضا الموظفين والتزامهم الوظيفي.

نظراً لاختلاف طبيعة بيئات المؤسسات العامة عن بيئات المؤسسات الخاصة، فإن دمج منصات التواصل الاجتماعي في التواصل الداخلي يتبع اتجاهًا بطيئاً مقارنةً بالمؤسسات الخاصة. تتناول هذه الورقة البحثية استخدام أنماط جديدة للتواصل الداخلي في المؤسسات العامة، بدلاً من الأساليب التقليدية، من منظور الموظفين. وباستخدام

منهج البحث الكمي، واعتماداً على نظرية النظم التي تُتيح فهم وظائف المؤسسة، تتخذ دراسة (Altwaijri، 2023) المملكة العربية السعودية دراسة حالة، حيث يتم استطلاع عينة مختارة من موظفي القطاع العام في المملكة، واختبار فرضيات العلاقة بين نمط التواصل الجديد (أي وسائل التواصل الاجتماعي) وكفاءة العمل والإنتاجية ومشاركة الموظفين، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان موظفو المؤسسات العامة يفضلون استخدام أنماط التواصل الحديثة في جميع جوانب التواصل الداخلي. وتوصلت هذه الورقة إلى ثلاث نتائج رئيسية، هي: وجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام أنماط التواصل الحديثة وكفاءة العمل والإنتاجية، وتفضيل موظفي المؤسسات العامة استخدام أنماط التواصل الحديثة في جميع جوانب التواصل الداخلي، وعدم وجود علاقة إيجابية قوية بين مشاركة الموظفين عبر وسائل التواصل الاجتماعي وتحسين العلاقات داخل المؤسسة. تم إعداد قائمة توصيات بناءً على نتائج الدراسة، ليتمّ عرضها على قادة الإدارة العامة (خاصةً في المملكة العربية السعودية). وأخيراً، تمّ توضيح محدوديات هذه الدراسة، بالإضافة إلى تقديم اقتراحات للبحوث المستقبلية.

على الرغم من أن الشرق الأوسط يُنظر إليه غالباً على أنه غير مستقر سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، فإن المملكة العربية السعودية تقدم صورة مختلفة. وانطلاقاً من رؤية المملكة (رؤية 2030) والبحوث المتزايدة التي تستكشف تحولها الاجتماعي والاقتصادي، تتناول دراسة (Aldhobaib، 2025) كيفية تطوير نظريات وممارسات الاستراتيجية التنظيمية من خلال دعوة الباحثين للتركيز على السياق المتطور للمملكة العربية السعودية. ولتحقيق ذلك، تجيب المقالة على ثلاثة أسئلة محورية: (أ) لماذا ينبغي على الأكاديميين التفكير في إجراء البحوث في المملكة العربية السعودية؟ (ب) ما هي مواضيع البحث التي يمكن أن تُسهم بشكل كبير في تطوير نظريات وممارسات الاستراتيجية التنظيمية؟ (ج) ما هي أبرز العوائق التي تحول دون إجراء البحوث في المملكة العربية السعودية؟ وباستخدام مراجعة شاملة للأدبيات الموجودة، وتحليل اجتماعي واقتصادي، وتقييم لأهداف رؤية 2030، تحدد المقالة ثلاثة محاور رئيسية: (1) الديناميكيات الاجتماعية والثقافية وتأثيرها على الاستراتيجيات التنظيمية، (2) التنوع الاقتصادي وتأثيره على المرونة الاستراتيجية، و(3) المواءمة الاستراتيجية للاستثمار الأجنبي المباشر مع نجاح مهام المغتربين. تُفضي هذه النتائج إلى وضع أجندات بحثية متميزة مرتبطة بأطر نظرية ذات صلة، تشمل نظرية التبادل الثقافي، والنظرية المؤسسية، ونظرية الموارد. وتختتم المقالة بدعوة الباحثين إلى استكشاف هذه المحاور وتقديم نتائج تُسهم في تطوير نظريات

استراتيجية المنظمات القائمة وتقديم حلول عملية، بما يُعزز فهمًا أعمق لاستراتيجية المنظمات في المملكة العربية السعودية وعلى الصعيد العالمي.

تهدف دراسة (Alomran، 2022) إلى بحث تأثير الهوية الوطنية للموظفين على الثقة والالتزام التنظيمي في المؤسسات الفندقية بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية. وقد طُوّر نموذج مفاهيمي لتحديد آلية تأثير الثقة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي من خلال عامل الهوية الوطنية. استُخدمت تحليلات إحصائية متعددة لاختبار الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، وذلك من خلال استبيان. وتم تطوير مقاييس للثقة والالتزام التنظيمي. شارك في هذه الدراسة 212 موظفًا من 20 فندقًا في حائل، المملكة العربية السعودية، بشكل طوعي. وتم تحليل إجاباتهم باستخدام الانحدار الخطي، والتحليل العاملي التوكيدي، ونمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية مؤثر إيجابي لجميع أنواع الالتزام التنظيمي (العاطفي، والاستمراري، والمعياري). كما أشارت النتائج إلى أن الجنسية لا تُعدّل بشكل ملحوظ تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام العاطفي أو المعياري، إلا أنها تُعدّل بشكل ملحوظ العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الاستمراري. قد تساعد هذه الدراسة المديرين على فهم أهمية الثقة والالتزام التنظيمي بشكل أفضل. فتهيئة بيئة عمل قائمة على الثقة تُسهم في تعزيز ثقة الموظفين بمؤسساتهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى التزامهم التنظيمي وتحسين أدائهم الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجابًا على ربحية المؤسسة. وتُبرز الدراسة ضرورة أن تُركز المؤسسات الفندقية على أبعاد الثقة التنظيمية، بما في ذلك الكفاءة، والاعتمادية، والنزاهة، والشفافية، لما لها من دور في تعزيز التزام الموظفين ورغبتهم في الاستمرار بالعمل في مؤسساتهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تشترك الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية الاتصال الداخلي والعلاقات العامة الداخلية كعامل استراتيجي يؤثر في مستوى مشاركة الموظفين والأداء المؤسسي. كما تتفق جميعها على أن جودة الاتصال وفعاليته بين الإدارة والموظفين ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالالتزام الوظيفي والانخراط العاطفي والمعرفي للموظفين، وهو ما ينعكس إيجابيًا على الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسات.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

تختلف الدراسات السابقة من حيث طبيعة البيئة المؤسسية والقطاعات المستهدفة، حيث شملت الجامعات، والقطاع المصرفي، والمؤسسات العامة والفنادق. كما تفاوتت نتائج الدراسات في مدى فعالية الوسائل الحديثة مثل منصات التواصل الاجتماعي، حيث أظهرت الدراسات الحديثة أن تأثير هذه الوسائل على تحسين العلاقات الداخلية ليس دائماً بنفس قوة تأثير الاتصال المباشر والتقليدي.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

تتمثل الفجوة الرئيسية في قلة الدراسات التي تجمع بين العلاقات العامة الداخلية، مشاركة الموظفين، والأداء المؤسسي في نموذج متكامل داخل المؤسسات السعودية، بحيث تشمل جميع المتغيرات معاً في دراسة واحدة شاملة. كما ركزت الدراسات السابقة غالباً على قطاع محدد أو وسيلة تواصل محددة، ولم تقدم تحليلاً مقارنةً بين الأساليب التقليدية والحديثة للاتصال الداخلي وتأثيرها المشترك على الأداء المؤسسي. لذلك، يهدف البحث الحالي إلى سد هذه الفجوات من خلال دراسة شاملة ومنهجية كمية دقيقة، توفر تحليلاً معمقاً لتأثير العلاقات العامة الداخلية على مشاركة الموظفين والأداء المؤسسي في مختلف المؤسسات السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

- مفهوم العلاقات العامة الداخلية

تعد العلاقات العامة الداخلية إحدى الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث تهدف إلى بناء جسور التواصل بين الإدارة والموظفين، وتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لديهم. ووفقاً للمنظور النظري، فإن العلاقات العامة الداخلية ليست مجرد نقل معلومات أو إصدار تعليمات، بل هي نظام متكامل يهدف إلى تحفيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، وتعزيز الثقة المتبادلة، وضمان توافر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب. وتشير الدراسات إلى أن فعالية العلاقات العامة الداخلية تعتمد على وضوح الرسائل، وانتظام التواصل، وقدرة المؤسسات على تلبية احتياجات

الموظفين المعرفية والنفسية، مما يسهم في رفع مستوى المشاركة والتحفيز الداخلي. ويعتبر تطبيق العلاقات العامة الداخلية بشكل منهجي استراتيجية مهمة لتعزيز ثقافة التواصل المفتوح، والمشاركة في صنع القرار، وتعزيز روح الفريق داخل المؤسسة (منيرة، 2025).

- مفهوم مشاركة الموظفين

تُعرّف مشاركة الموظفين بأنها مدى التزام الأفراد بأداء مهامهم، ورغبتهم في الإسهام الفعّال في تحقيق أهداف المؤسسة، وانخراطهم العاطفي والمعرفي في بيئة العمل. وتعتبر المشاركة مؤشراً رئيسياً على الصحة التنظيمية للمؤسسة، حيث أن الموظف المشارك يشعر بالمسؤولية تجاه نتائج المؤسسة ويساهم في تحسين الأداء والجودة والابتكار. وتشير الدراسات النظرية إلى أن العلاقات العامة الداخلية تمثل عاملاً محفزاً للمشاركة، من خلال تعزيز شعور الموظف بالانتماء وإتاحة الفرص للتعبير عن آرائه ومقترحاته. كما أن مشاركة الموظفين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعدد من المتغيرات التنظيمية، مثل الرضا الوظيفي، ومستوى التقدير من الإدارة، وفرص التطوير المهني، وهي جميعها عوامل ترفع من كفاءة الأداء المؤسسي (Abdi، 2018).

- الأداء المؤسسي ومؤشرات قياسه

الأداء المؤسسي هو القدرة التنظيمية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، بما يشمل الإنتاجية والجودة والابتكار ورضا العملاء. ويُنظر إلى الأداء المؤسسي كمقياس شامل لنجاح المؤسسة واستدامتها، ويعتمد على تفاعل عدة عناصر منها رأس المال البشري، وثقافة المؤسسة، والاستراتيجيات التنظيمية المتبعة. وتشير النظريات الإدارية الحديثة إلى أن تحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم ينعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي، حيث يؤدي التواصل الداخلي الفعّال وإدارة العلاقات العامة الداخلية إلى تعزيز الالتزام التنظيمي، وتقليل المشكلات المتعلقة بالإنتاجية، وتحفيز الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسة (Mtau، 2024).

- العلاقة بين العلاقات العامة الداخلية ومشاركة الموظفين

تتمثل إحدى المنطلقات النظرية الأساسية لهذه الدراسة في أن العلاقات العامة الداخلية تشكل آلية حيوية لتعزيز مشاركة الموظفين. إذ تشير النظريات إلى أن التواصل المنتظم والشفاف مع الموظفين يسهم في تعزيز فهمهم للأهداف المؤسسية، ويوفر لهم منصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، ما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء. وعليه، يمكن القول

إن العلاقة بين العلاقات العامة الداخلية ومشاركة الموظفين علاقة سببية، حيث يساهم تحسين الاتصال الداخلي وتطوير استراتيجيات العلاقات العامة في رفع مستوى المشاركة، وهو ما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة (Abeyasiriwardana, 2025).

- العلاقة بين مشاركة الموظفين والأداء المؤسسي

يشير الإطار النظري إلى أن مشاركة الموظفين تعد أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء المؤسسي. فالموظفون الذين يشعرون بالتقدير والتواصل الفعال يكونون أكثر استعدادًا لتقديم أداء متميز، والمساهمة في تحسين جودة العمل، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر. ويؤكد الباحثون أن تحفيز المشاركة ليس هدفًا بحد ذاته، بل وسيلة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. وبالتالي، فإن دراسة أثر العلاقات العامة الداخلية على المشاركة تعد خطوة أساسية لفهم كيفية تحسين الأداء المؤسسي في بيئة العمل السعودية، ووضع استراتيجيات فعالة لدعم الموظفين وتعزيز مساهماتهم داخل المؤسسة (Korhonen, 2023).

المنهجية وطرق البحث

- المنهج البحثي

تبنى هذه الدراسة المنهج الكمي باعتباره الأنسب لفحص أثر العلاقات العامة الداخلية على مشاركة الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية. ويتميز هذا المنهج بقدرته على تقديم قياسات دقيقة وموضوعية للمتغيرات المرتبطة بالدراسة، مما يسمح بتحليل العلاقات بين العلاقات العامة الداخلية، مستوى مشاركة الموظفين، والأداء المؤسسي. فالمنهج الكمي يوفر أداة علمية لاختبار الفرضيات المسبقة، وتحديد اتجاه العلاقة بين المتغيرات وقوتها، وهو ما يمثل حجر الزاوية في تحقيق أهداف الدراسة. ويتيح هذا المنهج إمكانية تعميم النتائج على نطاق أوسع من المجتمع البحثي، حيث يتم الاعتماد على جمع بيانات كمية قابلة للقياس والإحصاء، مما يضمن موضوعية عالية ودقة في تفسير النتائج. ويعكس استخدام المنهج الكمي التزام الباحث بالمعايير العلمية في الدراسات الإدارية، حيث يمكن من خلاله تقديم أدلة ملموسة على أثر الاستراتيجيات التنظيمية للعلاقات العامة الداخلية على مشاركة الموظفين والأداء المؤسسي.

- تصميم البحث

تم اختيار التصميم الوصفي-العلاقي لهذه الدراسة، وذلك لقدرته على وصف طبيعة المتغيرات وفحص العلاقات بينها. يركز هذا التصميم على دراسة الواقع كما هو قائم داخل المؤسسات السعودية، وتحليل العلاقة بين فعالية العلاقات العامة الداخلية ومستوى مشاركة الموظفين وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي. ويساعد التصميم الوصفي-العلاقي في الكشف عن تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للعلاقات العامة الداخلية على مشاركة الموظفين، ويتيح دراسة العلاقة بين المتغيرات بطريقة منهجية تتيح تفسير النتائج وتقديم توصيات عملية قائمة على أدلة علمية. ويعتبر هذا التصميم مناسباً للدراسات الإدارية لأنه يركز على العلاقات السببية بين المتغيرات دون التدخل في طبيعة الواقع القائم، مما يعكس طبيعة الدراسة التحليلية التي تهدف إلى اختبار الفرضيات الموضوعية مسبقاً.

- مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في المؤسسات السعودية بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية، وذلك نظرًا لأنهم الفئة الأكثر تأثرًا بالعلاقات العامة الداخلية وأكثر قدرة على ترجمة هذه العلاقات إلى سلوكيات مشاركة فعلية في بيئة العمل. أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية والإدارية وأنواع المؤسسات المختلفة، بما يضمن دقة النتائج وقابليتها للتعميم. ويعكس اختيار هذه الطريقة حرص الباحث على تقليل التحيز وزيادة موضوعية البيانات، حيث توفر العينة التمثيلية صورة واضحة عن واقع العلاقات العامة الداخلية ومستوى مشاركة الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية.

- أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على استخدام استبيان مغلق بأسلوب مقياس ليكرت، حيث صُمم لقياس المتغيرات الرئيسية الثلاثة للدراسة: العلاقات العامة الداخلية، مشاركة الموظفين، والأداء المؤسسي. وقد حرص الباحث على صياغة الأسئلة بدقة ووضوح لتجنب أي غموض أو تحيز، مع التركيز على مدى فعالية قنوات الاتصال الداخلي، ومستوى الانخراط العاطفي والمعرفي للموظفين، وانعكاس ذلك على مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الإنتاجية والجودة والابتكار. كما خضع الاستبيان لاختبارات الصلاحية والثبات، باستخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان اتساق الإجابات وموثوقية النتائج، وهو ما يعزز من مصداقية التحليل الإحصائي والنتائج المستخلصة من الدراسة.

- طرق تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للمنهج الكمي، بما يتيح فحص العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات البحثية. وقد شمل التحليل الوصفي لتقديم صورة دقيقة عن خصائص العينة والمتغيرات، وتحليل

العلاقات لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين العلاقات العامة الداخلية ومشاركة الموظفين، وبين مشاركة الموظفين والأداء المؤسسي. كما تم استخدام التحليل الانحداري لاختبار أثر العلاقات العامة الداخلية على مشاركة الموظفين، وأثر المشاركة على الأداء المؤسسي. وأخيراً، تم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية على أساس مستوى دلالة إحصائية محدد لضمان صحة النتائج وموثوقيتها، وهو ما يتيح تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق داخل المؤسسات السعودية.

أدوات الدراسة

تعد أدوات جمع البيانات جزءاً أساسياً من أي دراسة كمية، حيث تمثل الوسيلة التي يتم من خلالها قياس المتغيرات وفحص الفرضيات البحثية بدقة وموضوعية. وفي هذه الدراسة، والتي تعتمد المنهجية الكمية، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لقدرته على توفير معلومات كمية قابلة للتحليل الإحصائي حول العلاقات العامة الداخلية، ومشاركة الموظفين، ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية. وقد تم تصميم الاستبيان بعناية فائقة ليغطي جميع أبعاد المتغيرات الرئيسية للدراسة، ويتيح قياسها بطريقة دقيقة وموثوقة، بما يدعم تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته.

يتألف الاستبيان من مجموعة من الأسئلة المغلقة، التي صيغت بأسلوب مقياس ليكرت (Likert Scale)، والذي يتدرج عادة من (1) موافق بشدة إلى (5) غير موافق بشدة، لتمكين المشاركين من التعبير عن مستوى الاتفاق أو الاختلاف مع كل بند. وقد شمل الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية، تتعلق بالمتغيرات الأساسية للدراسة. المحور الأول ركز على العلاقات العامة الداخلية، متضمناً عناصر مثل فاعلية التواصل الداخلي، وجود قنوات رسمية وغير رسمية للاتصال، مستوى الشفافية في نقل المعلومات، وتوفير الفرص للمشاركة في صنع القرار. المحور الثاني تناول مشاركة الموظفين، مع التركيز على الانخراط العاطفي والمعرفي في العمل، مستوى الالتزام الوظيفي، ورغبة الموظفين في تقديم الأفكار والمبادرات التي تعزز أهداف المؤسسة. أما المحور الثالث فقد خصص لقياس الأداء المؤسسي، من خلال مؤشرات الإنتاجية والجودة والابتكار ورضا العملاء، إضافة إلى تقييم رضا الموظفين عن بيئة العمل.

ولضمان موثوقية ودقة البيانات المجمعة، خضع الاستبيان إلى اختبارات الصلاحية والثبات. حيث تم التحقق من صلاحية المحتوى من خلال خبراء في مجال العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية لضمان شمولية وتناسب الأسئلة مع أهداف الدراسة. كما تم اعتماد معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبار الثبات الداخلي للأداة، مما

يضمن اتساق الإجابات وقوة الأداة في قياس المتغيرات المستهدفة. ومن خلال هذه الإجراءات، أصبح الاستبيان أداة دقيقة وقادرة على تقديم بيانات كمية موثوقة، يمكن تحليلها إحصائيًا باستخدام برامج التحليل المناسبة، مثل SPSS، لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، وتحديد أثر العلاقات العامة الداخلية على مشاركة الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في المؤسسات السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، باعتبارهم الفئة الأساسية المتأثرة بالعلاقات العامة الداخلية والمستفيدة منها. وقد تم التركيز على جميع المستويات الوظيفية، بدءًا من الموظفين التنفيذيين وصولاً إلى الإداريين والمشرفين، وذلك لضمان شمولية نتائج الدراسة وموضوعيتها. ويهدف تحديد الحدود البشرية إلى توفير بيانات دقيقة تمثل آراء الموظفين وتجاربهم الفعلية فيما يتعلق بممارسات العلاقات العامة الداخلية ومستوى مشاركتهم في بيئة العمل، مما يساهم في فهم العلاقة بين هذه الممارسات والأداء المؤسسي بشكل أكثر واقعية وشمولية.

- الحدود الزمانية

تستند الدراسة إلى الفترة الزمنية التي تغطي السنوات الأخيرة في بيئة العمل بالمملكة العربية السعودية، نظرًا للتغيرات المستمرة التي شهدتها المؤسسات من حيث السياسات التنظيمية وأساليب التواصل الداخلي. ويعكس هذا الاختيار الحرص على دراسة العلاقات العامة الداخلية في سياقها المعاصر، بما يتيح تقديم نتائج دقيقة تتوافق مع الوضع الحالي للمؤسسات السعودية. كما يساعد التركيز الزمني على الحد من تأثير العوامل التاريخية أو التغيرات القديمة التي قد تؤثر على سلوك الموظفين ومستوى أدائهم، مما يجعل الدراسة أكثر دقة وملاءمة لاتخاذ القرارات العملية المستقبلية.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات الواقعة داخل المملكة العربية السعودية، سواء في المدن الكبرى أو المناطق الأخرى، لضمان تمثيل متنوع للبيئة التنظيمية المحلية. ويهدف تحديد الحدود المكانية إلى التركيز على السياق المحلي الذي تتأثر

فيه العلاقات العامة الداخلية بخصوصيات الثقافة التنظيمية السعودية والقوانين واللوائح المعمول بها في بيئة العمل. كما يسمح هذا التحديد للمؤسسة البحثية بتحليل أثر العلاقات العامة الداخلية في سياق محدد وواقعي، مع إمكانية تقديم توصيات قابلة للتطبيق عملياً داخل المؤسسات السعودية، بما يعكس طبيعة البيئة العملية والثقافية المحلية.

المراجع

- المراجع العربية:

- منيرة, د. (2025). دور العلاقات العامة الداخلية في تحسين صورة الذهنية للمؤسسة العمومية لدى جمهورها الداخلي . Retrieved from <https://dspace.ummto.dz/items/f9a0381f-b943-441a-8761-e1c3574da832>
- Abdi, L. (2018). دور الاتصال الداخلي في تفعيل علاقات العمل الجماعي. دراسة ميدانية على عينة من أساتذة قسم العلوم الإنسانية بجامعة العربي التبسي-تبسة -. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384691417_dwr_alatsal_aldakhly_fy_tfyl_laqaat_alml_aljmay_drast_mydanyt_ly_ynt_mn_asatdht_qsm_allwm_alansanyt_bjamt_alrby_altbsy-tbst-

- المراجع الأجنبية:

- Abey Siriwardana, P. C. (2025). Digital key performance indicators in corporate decision making: integrating institutional performance management to fix innovation culture in commercial agriculture. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s44279-025-00245-0>
- Ahmad, A. (2022). Employee Engagement and Strategic Communication in Saudi Arabian Banks. Retrieved from <https://ibimapublishing.com/articles/IBIMABR/2012/383929/>
- Aldhobaib, M. A. (2025). The New Era of the Kingdom of Saudi Arabia: Key Highlights and Future Research Agenda on Organizational Strategy. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/5>
- Alharbi, S. H. (2025). The Impact of Internal Communication on Organizational Performance Efficiency. Retrieved from <https://ajajournal.org/aja/article/view/734?articlesBySimilarityPage=11>
- Alomran, A. M. (2022). Impact of organizational trust on organizational commitment: the moderating effect of national identity. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2024.2309712#abstract>
- Alshahrani, S. T. (2025). Perceptions of the Impact of AI on Human Resource Management Practices Among Human Resource Managers Working in the Chemical Industry in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/13/5815>
- Altwaibri, S. (2023). New Patterns of Internal Communication in Public Organization: A Case Study of Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371244724_New_Patterns_of_Internal_Communication_in_Public_Organization_A_Case_Study_of_Saudi_Arabia

- Bahrain, N. N. (2023). Communication Barriers in Work Environment: Understanding Impact and Challenges. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375903142_Communication_Barriers_in_Work_Environment_Understanding_Impact_and_Challenges
- Baruah, V. S. (2025). A Literature Review-Based Understanding of the Relationship Between Employee Engagement and Organizational Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394137685_A_Literature_Review-Based_Understanding_of_the_Relationship_Between_Employee_Engagement_and_Organizational_Performance
- Dias, P. (2020). The PR pyramid as model for managing organizational social media presence? Retrieved from https://www.academia.edu/24434307/The_PR_pyramid_as_model_for_managing_organizational_social_media_presence
- Jakubiec, M. (2019). THE IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION FOR MANAGEMENT OF AN ORGANISATION. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/336990805_THE_IMPORTANCE_OF_INTERNAL_COMMUNICATION_FOR_MANAGEMENT_OF_AN_ORGANISATION
- Kimani, B. (2024). Internal Communication Strategies and Employee Engagement. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378326217_Internal_Communication_Strategies_and_Employee_Engagement
- Korhonen, T. (2023). How performance measurement can support achieving success in project-based operations. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786322001326>
- Mtau, T. T. (2024). Optimizing Business Performance through KPI Alignment: A Comprehensive Analysis of Key Performance Indicators and Strategic Objectives. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=130918>
- Oncioiu, I. (2021). Fundamental Power of Social Media Interactions for Building a Brand and Customer Relations. Retrieved from <https://www.mdpi.com/0718-1876/16/5/96>

Midocean University

College of Management

Master's Degree in Public Relations



**The Impact of Internal Public Relations on Enhancing Employee Engagement and
Improving Organizational Performance in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by the student/

Ayad Obaid Alsubihi

University ID/

253002285

Year

2026