

جامعة ميدأوشن

كلية العلوم الإنسانية

قسم / العلاقات العامة

"The impact of internal communication on organizational performance from a public relations perspective"

"تأثير الاتصال الداخلي على الأداء التنظيمي من منظور العلاقات العامة"

اسم الباحث

أميرة عبد الرحمن المحبوب

الرقم الجامعي

221001167

القسم الأكاديمي

العلاقات العامة

قدم هذا البحث استكمالاً لنيل درجة الماجستير في تخصص العلاقات العامة

كلية العلوم الإنسانية جامعة ميدأوشن

العام الجامعي 2025 / 2026 م

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئة الأعمال والإدارة نتيجة التطور التكنولوجي المتلاحق، وثورة المعلومات والاتصالات، وتزايد حدة المنافسة، والتحول نحو الاقتصاد الرقمي، الأمر الذي فرض على المنظمات العامة والخاصة إعادة النظر في فلسفة إدارتها وآليات عملها، والبحث عن أدوات إدارية قادرة على تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية والاستدامة. وفي ظل هذه المتغيرات لم يعد النجاح التنظيمي مرهوناً بتوافر الموارد المالية أو التقنية فحسب، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة الموارد البشرية، وجودة العلاقات التنظيمية، وفاعلية نظم الاتصال الداخلي التي تمثل العمود الفقري لجميع العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة. فالمنظمة مهما بلغت إمكاناتها المادية والتقنية لا تستطيع تحقيق أهدافها الاستراتيجية في غياب نظام اتصالي فعال يضمن انسياب المعلومات، ويعزز التنسيق بين الوحدات التنظيمية، ويوحد الرؤى والجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة⁽¹⁾.

ويُعد الاتصال الداخلي أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، نظراً لكونه الوسيلة الرئيسة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات والخبرات بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يحقق التكامل بين الوظائف التنظيمية ويعزز التعاون والتنسيق بين العاملين. ولم يعد الاتصال الداخلي في الفكر الإداري المعاصر مجرد عملية ميكانيكية لنقل المعلومات من الإدارة العليا إلى العاملين، وإنما أصبح عملية تفاعلية مستمرة تقوم على الحوار والمشاركة والتغذية الراجعة وبناء الثقة التنظيمية، بما يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والانتماء المؤسسي، وهي جميعها متغيرات ترتبط بصورة مباشرة بتحسين الأداء التنظيمي للمنظمات⁽²⁾.

وقد أسهمت المدارس الإدارية الحديثة، ولا سيما المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، في إحداث تحول جوهري في النظرة إلى الاتصال داخل المنظمات، حيث أكدت أن العنصر البشري يمثل المورد الأكثر قيمة داخل المؤسسة، وأن تحقيق الأهداف التنظيمية لا يعتمد على إصدار الأوامر

¹ العلاق؛ إدارة العلاقات العامة؛ 2016؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ ص 79

² الطائي؛ إدارة العلاقات العامة؛ 2014؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ ص 112

والتعليمات فقط، وإنما يتطلب إيجاد بيئة تنظيمية يسودها التواصل الفعال والثقة والاحترام المتبادل والمشاركة في اتخاذ القرار. ومن ثم أصبح الاتصال الداخلي أحد المؤشرات الرئيسة التي تستند إليها المنظمات في تقييم كفاءة ممارساتها الإدارية، لما له من تأثير مباشر في تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وخفض معدلات الصراع التنظيمي، وتعزيز الولاء المؤسسي، ورفع مستوى الإنتاجية والإبداع والابتكار التنظيمي⁽³⁾.

ومن هذا المنطلق، برزت العلاقات العامة بوصفها وظيفة إدارية واستراتيجية تتجاوز مفهومها التقليدي المرتبط بالاتصال الخارجي وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة، لتتولى إدارة الاتصال الداخلي باعتباره أحد أهم مجالات عملها. فقد أصبحت العلاقات العامة الحديثة معنية ببناء علاقات إيجابية مع الجمهور الداخلي، وإيجاد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وتعزيز المشاركة المؤسسية، ونشر الثقافة التنظيمية، وإدارة الحوار الداخلي، وقياس اتجاهات العاملين، بما يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومحفزة على الإنجاز والإبداع، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة⁽⁴⁾.

وتزداد أهمية الاتصال الداخلي في ظل ما تواجهه المؤسسات المعاصرة من تحديات تنظيمية متزايدة، تتمثل في التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والعولمة، والتطورات التقنية، والتحول الرقمي، والعمل عن بعد، والعمل الهجين، وتعدد الثقافات التنظيمية، وارتفاع توقعات العاملين تجاه بيئة العمل. وقد فرضت هذه المتغيرات على المنظمات تطوير سياسات الاتصال الداخلي لتصبح أكثر مرونة وشفافية وتفاعلية، بحيث تضمن سرعة تدفق المعلومات، وسهولة الوصول إليها، وتعزيز الحوار المؤسسي، وإشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الأداء التنظيمي وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية⁽⁵⁾.

كما أن التطورات الرقمية المتسارعة أحدثت تحولاً جذرياً في طبيعة الاتصال الداخلي، حيث انتقلت المؤسسات من الاعتماد على وسائل الاتصال التقليدية إلى توظيف المنصات الرقمية والشبكات

³ درة؛ إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين؛ 2018؛ دار وائل للنشر؛ ص 315

⁴ الحربي؛ العلاقات العامة والاتصال المؤسسي؛ 2021؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ ص 61

⁵ العميان؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال؛ 2020؛ دار وائل للنشر؛ ص 286

الداخلية والتطبيقات الذكية وأنظمة إدارة المعرفة والذكاء الاصطناعي في إدارة عمليات الاتصال المؤسسي. وقد أسهمت هذه الأدوات في تسريع تبادل المعلومات، وتعزيز الشفافية، وتحسين التنسيق بين الإدارات، ودعم اتخاذ القرار، وإيجاد بيئة تنظيمية أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات، وهو ما جعل الاتصال الداخلي أحد أهم عناصر التحول المؤسسي في المنظمات الحديثة⁽⁶⁾.

وفي ضوء هذه التطورات، لم يعد تقييم الأداء التنظيمي يقتصر على قياس حجم الإنتاج أو تحقيق الأرباح، وإنما أصبح مفهوماً استراتيجياً متعدد الأبعاد يشمل الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات والابتكار والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستدامة المؤسسية والقدرة على إدارة التغيير. ويُعد الأداء التنظيمي انعكاساً مباشراً لقدرة المنظمة على توظيف مواردها البشرية والمادية والمعرفية بكفاءة، كما يمثل مؤشراً لنجاح السياسات الإدارية التي تنتهجها المؤسسة، وفي مقدمتها سياسات الاتصال الداخلي والعلاقات العامة⁽⁷⁾.

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء التنظيمي علاقة تكاملية؛ فكلما ارتفع مستوى جودة الاتصال الداخلي من حيث الوضوح، والشفافية، والسرعة، والتفاعل، والمصادقية، ارتفعت مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والثقة بالإدارة، وتحسن التنسيق بين الإدارات، وانخفضت النزاعات التنظيمية، وارتفعت جودة القرارات الإدارية، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي على المستويين الفردي والمؤسسي. وفي المقابل، فإن ضعف الاتصال الداخلي يؤدي إلى انتشار الغموض التنظيمي، وتضارب المعلومات، وضعف التنسيق، وانخفاض الروح المعنوية، وتراجع الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس سلباً على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية⁽⁸⁾.

ومن ناحية أخرى، شهدت العلاقات العامة خلال العقدين الأخيرين تحولاً من كونها وظيفة تنفيذية إلى كونها شريكاً استراتيجياً في الإدارة العليا، حيث أصبحت مسؤولة عن إدارة السمعة المؤسسية، والاتصال المؤسسي، وإدارة الأزمات، وإدارة التغيير، وبناء الثقافة التنظيمية، وتعزيز تجربة العاملين، وهو ما جعل الاتصال الداخلي أحد أهم الاختصاصات المهنية للعلاقات العامة الحديثة. وقد أدى ذلك

⁶ العلاق؛ الاتصال المؤسسي في منظمات الأعمال؛ 2021؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ ص 133

⁷ السلمي؛ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية؛ 2017؛ دار غريب للطباعة والنشر؛ ص 238

⁸ الطائي؛ إدارة العلاقات العامة؛ 2014؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ ص 185

إلى اتساع نطاق الدراسات العلمية التي تناولت العلاقة بين ممارسات العلاقات العامة الداخلية ومستويات الأداء التنظيمي، مؤكدة أن الاستثمار في الاتصال الداخلي يمثل استثماراً مباشراً في رأس المال البشري وفي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وتبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تتناول أحد الموضوعات الحديثة التي تشهد اهتماماً متزايداً في الأدبيات الإدارية وأدبيات العلاقات العامة، والمتمثل في دراسة تأثير الاتصال الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي من منظور العلاقات العامة، بما يسهم في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالاتصال المؤسسي، ويدعم بناء إطار نظري يفسر طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء التنظيمي في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. كما تستمد الدراسة أهميتها من ارتباطها بعدد من المفاهيم الإدارية المعاصرة، مثل القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة، والتحول الرقمي، وإدارة تجربة الموظف، والذكاء الاصطناعي في الاتصال المؤسسي، وهي موضوعات أصبحت تمثل محاور رئيسة في الفكر الإداري الحديث.

أما من الناحية العملية، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تسهم في مساعدة القيادات الإدارية وصناع القرار وإدارات العلاقات العامة على تطوير استراتيجيات اتصال داخلي أكثر فاعلية، وبناء بيئة تنظيمية قائمة على الشفافية والثقة والمشاركة، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ورفع مستويات الرضا والالتزام الوظيفي، بما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة المؤسسات في مواجهة التحديات الإدارية والتنافسية التي تفرضها البيئة المعاصرة.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتبحث بصورة علمية معمقة في تأثير الاتصال الداخلي على الأداء التنظيمي من منظور العلاقات العامة، من خلال تحليل الأطر النظرية الحديثة، واستعراض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وبيان الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في إدارة الاتصال الداخلي بوصفه أداة استراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز فاعلية المؤسسات، ودعم قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتنافسية المتزايدة.

مشكلة الدراسة

أصبحت المنظمات المعاصرة تعمل في بيئة تنظيمية تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير، نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، والتحول الرقمي، واشتداد المنافسة، وتنامي متطلبات أصحاب المصلحة، الأمر الذي جعل تحسين الأداء التنظيمي يمثل أحد أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها والمحافظة عليها. ولم يعد تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي مرتبطاً بتوفير الموارد المالية أو التقنية فحسب، بل أصبح مرهوناً بقدرة المنظمة على بناء منظومة اتصال داخلي فعالة تضمن انسياب المعلومات، وتعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وتدعم مشاركة العاملين، وتوفر بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والشفافية والتفاعل المستمر.

ورغم ما يشهده مجال الإدارة والعلاقات العامة من تطور ملحوظ في مفاهيم الاتصال المؤسسي، فإن العديد من المنظمات لا تزال تنظر إلى الاتصال الداخلي بوصفه وظيفة تشغيلية تقتصر على نقل التعليمات والقرارات الإدارية، دون إدراك أبعاده الاستراتيجية بوصفه أداة لإدارة العلاقات مع الجمهور الداخلي، وبناء الثقافة التنظيمية، وتعزيز الالتزام المؤسسي، ودعم عمليات التغيير والتطوير. وقد ترتب على ذلك استمرار العديد من المشكلات التنظيمية، مثل ضعف تدفق المعلومات، وقصور قنوات الاتصال، وانخفاض مستويات المشاركة في اتخاذ القرار، وتراجع الثقة التنظيمية، وظهور فجوات اتصالية تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة الأداء التنظيمي وفاعلية المؤسسات.

وفي المقابل، شهدت العلاقات العامة تحولاً جوهرياً في فلسفتها وممارساتها، فلم تعد تقتصر على إدارة الاتصال الخارجي وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، وإنما أصبحت تؤدي دوراً استراتيجياً في إدارة الاتصال الداخلي، وتطوير العلاقات مع العاملين، وتعزيز التواصل التنظيمي، وبناء بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار والالتزام المؤسسي. إلا أن هذا التحول لا يزال يواجه تحدياً يتمثل في محدودية توظيف منظور العلاقات العامة في تفسير العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء التنظيمي، حيث ركزت نسبة كبيرة من الدراسات على الاتصال الداخلي باعتباره وظيفة إدارية أو أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، دون تناوله بوصفه أحد الاختصاصات الاستراتيجية للعلاقات العامة القادرة على التأثير في الأداء التنظيمي بصورة مباشرة وغير مباشرة.

وتتمثل الفجوة البحثية التي تنطلق منها هذه الدراسة في الحاجة إلى تقديم معالجة علمية متكاملة تفسر تأثير الاتصال الداخلي على الأداء التنظيمي من منظور العلاقات العامة، من خلال الربط بين أبعاد الاتصال الداخلي وممارسات العلاقات العامة ومؤشرات الأداء التنظيمي ضمن إطار تحليلي واحد. كما تتمثل هذه الفجوة في محدودية الدراسات التي تناولت الاتصال الداخلي باعتباره متغيراً استراتيجياً يسهم في بناء الثقافة التنظيمية، وتعزيز الثقة المؤسسية، وتحقيق التكامل بين الأهداف الإدارية والاتصالية، خاصة في ظل المتغيرات الحديثة المرتبطة بالتحول الرقمي، والعمل الهجين، والاتصال المؤسسي الرقمي، وإدارة تجربة الموظف.

ومن ثم، تنطلق الدراسة من افتراض رئيس مفاده أن فاعلية الاتصال الداخلي لم تعد تقاس بمدى سرعة انتقال المعلومات داخل المنظمة، وإنما بقدرته على بناء بيئة تنظيمية داعمة للأداء، وتعزيز المشاركة، وتحقيق الانسجام بين العاملين والإدارة، ورفع مستويات الالتزام والرضا الوظيفي، وهي متغيرات تنعكس بصورة مباشرة على الأداء التنظيمي. كما تنطلق من أن العلاقات العامة، باعتبارها وظيفة إدارية استراتيجية، تمثل الإطار المهني الأكثر قدرة على إدارة هذه العملية وتحويل الاتصال الداخلي إلى أداة لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما تأثير الاتصال الداخلي على الأداء التنظيمي من منظور العلاقات العامة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما واقع الاتصال الداخلي في المنظمات من منظور العلاقات العامة، وما أهم أبعاده ومكوناته؟
2. ما مستوى الأداء التنظيمي في المنظمات، وما أبرز مؤشرات وأبعاده؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء التنظيمي من منظور العلاقات العامة؟

4. ما أثر أبعاد الاتصال الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي داخل المنظمات؟
5. ما الآليات والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تفعيل دور العلاقات العامة في تطوير الاتصال الداخلي بما يساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي؟

فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والأداء التنظيمي في المنظمات.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتصال الداخلي (وضوح الاتصال، وتدفق المعلومات، والتغذية الراجعة، والمشاركة في الاتصال) في تحسين الأداء التنظيمي من منظور العلاقات العامة.
3. يساهم تفعيل دور العلاقات العامة في إدارة الاتصال الداخلي في تعزيز الأداء التنظيمي بصورة ذات دلالة إحصائية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على ماهية الاتصال الداخلي والأداء التنظيمي، وبيان دور العلاقات العامة في إدارة الاتصال الداخلي داخل المنظمات.
2. تحليل طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء التنظيمي، وتحديد مدى تأثير ممارسات الاتصال الداخلي في تحسين كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي.
3. قياس أثر أبعاد الاتصال الداخلي في الأداء التنظيمي من منظور العلاقات العامة، وتحديد أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

4. تقديم مجموعة من الآليات والتوصيات العملية التي تسهم في تطوير استراتيجيات الاتصال الداخلي، وتعزيز دور العلاقات العامة بما يدعم تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة المؤسسات.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من تناولها أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة التي تحظى باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة والعلاقات العامة، والمتمثل في تأثير الاتصال الداخلي على الأداء التنظيمي من منظور العلاقات العامة. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين متغيرات الاتصال الداخلي والأداء التنظيمي ودور العلاقات العامة في إدارة هذه العلاقة، بما يعزز الفهم العلمي لأبعادها وآليات تأثيرها داخل المنظمات.

الأهمية التطبيقية

تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية لما يمكن أن تسفر عنه من نتائج تسهم في دعم القيادات الإدارية وإدارات العلاقات العامة في تطوير سياسات الاتصال الداخلي، وتحسين قنوات التواصل بين الإدارة والعاملين، وتعزيز بيئة تنظيمية تقوم على الشفافية والمشاركة والثقة، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء التنظيمي.

كما تقدم الدراسة مجموعة من المؤشرات والتوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تصميم استراتيجيات اتصال داخلي أكثر فاعلية، وتوظيف ممارسات العلاقات العامة في دعم الأداء المؤسسي، وتحسين جودة اتخاذ القرار، ورفع مستويات الرضا والالتزام الوظيفي، بما يسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير والتنافسية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على بحث تأثير الاتصال الداخلي على الأداء التنظيمي من منظور العلاقات العامة في شركات الاتصالات بالملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة أبعاد الاتصال الداخلي، والمتمثلة في وضوح الاتصال، وتدفق المعلومات، والتغذية الراجعة، والمشاركة في الاتصال، وفعالية قنوات الاتصال الداخلي، وتحليل أثرها في تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة، مع التركيز على الدور الاستراتيجي الذي تؤديه إدارات العلاقات العامة في تخطيط وتنظيم وإدارة الاتصال الداخلي بما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، دون التوسع في دراسة الاتصال الخارجي أو الأنشطة الأخرى للعلاقات العامة إلا بالقدر الذي يخدم أهداف الدراسة.

الحدود المكانية:

تُطبق هذه الدراسة على شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية، باعتبارها من القطاعات الحيوية التي تعتمد بصورة كبيرة على الاتصال المؤسسي، وتواجه تحديات تنظيمية وتقنية متسارعة تتطلب وجود منظومة اتصال داخلي فعالة تدعم الأداء التنظيمي وتعزز جودة الخدمات واستدامة التميز المؤسسي.

الحدود الزمنية:

تقتصر الدراسة على البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها خلال العام الأكاديمي 2026-2027، بما يعكس واقع الاتصال الداخلي والأداء التنظيمي خلال فترة إجراء الدراسة.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على العاملين والقيادات الإدارية، ومديري إدارات العلاقات العامة والاتصال المؤسسي، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والموظفين الإداريين في شركات الاتصالات محل الدراسة، باعتبارهم الفئات الأكثر ارتباطاً بممارسات الاتصال الداخلي والأداء التنظيمي.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- **المصطلح الأول: الاتصال الداخلي (Internal Communication):** يقصد بالاتصال الداخلي في هذه الدراسة منظومة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وتشمل جميع عمليات تبادل المعلومات والقرارات والتعليمات والآراء والتغذية الراجعة بين الإدارة والعاملين وبين مختلف المستويات التنظيمية، بما يساهم في تعزيز التنسيق، ودعم المشاركة، وتحسين بيئة العمل، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.
- **المصطلح الثاني: الأداء التنظيمي (Organizational Performance):** يقصد بالأداء التنظيمي في هذه الدراسة مستوى قدرة شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والتنظيمية، وتحقيق جودة الخدمات، ورفع الإنتاجية، وتعزيز رضا العاملين، وتحسين جودة العمليات، والاستجابة للمتغيرات، وتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.
- **المصطلح الثالث: العلاقات العامة (Public Relations):** يقصد بالعلاقات العامة في هذه الدراسة الوظيفة الإدارية الاستراتيجية في شركات الاتصالات السعودية، التي تتولى تخطيط وإدارة الاتصال الداخلي، وبناء وتعزيز العلاقات المهنية الإيجابية بين الإدارة والعاملين، وترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمشاركة والثقة، بما يدعم تحقيق التكامل التنظيمي، ويرفع مستويات الالتزام الوظيفي، ويساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يقوم الإطار النظري لهذه الدراسة على تحليل الأسس العلمية والفكرية التي تفسر العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء التنظيمي من منظور العلاقات العامة، وذلك من خلال استعراض المفاهيم والنظريات الإدارية والاتصالية ذات الصلة، وتحليل الأدبيات العلمية الحديثة، بما يساهم في بناء إطار نظري متكامل يفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويدعم تفسير نتائجها ومناقشتها في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

كما يتضمن هذا الفصل عرضاً نقدياً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة، بهدف الوقوف على أبرز النتائج التي توصلت إليها، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحليل مناهجها ومتغيراتها، واستخلاص الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

ويشتمل الإطار النظري والدراسات السابقة على المحاور الآتية:

أولاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

ويتناول هذا المحور الأسس المفاهيمية لمتغيرات الدراسة، ويشمل:

- مفهوم الاتصال الداخلي، وأهميته، وأهدافه، وخصائصه.
- عناصر الاتصال الداخلي ومكوناته.
- أنماط الاتصال الداخلي ومستوياته.
- وسائل وقنوات الاتصال الداخلي التقليدية والرقمية.
- معوقات الاتصال الداخلي وسبل معالجتها.
- مفهوم الأداء التنظيمي، وأهميته، وأبعاده، ومؤشرات قياسه.
- مفهوم العلاقات العامة، ووظائفها، وأدوارها الحديثة.
- دور العلاقات العامة في إدارة الاتصال الداخلي داخل المنظمات.
- واقع الاتصال الداخلي في شركات الاتصالات وأثره في تحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: النظريات المفسرة للدراسة

يتناول هذا المحور أبرز النظريات التي تفسر العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء التنظيمي، ومن أهمها:

- نظرية العلاقات الإنسانية.
- نظرية الاتصال التنظيمي.
- نظرية النظم.
- نظرية التبادل الاجتماعي.
- نظرية الاتصال ثنائي الاتجاه المتماثل في العلاقات العامة.
- نظرية رأس المال الاجتماعي.
- مدخل الاتصال الاستراتيجي في العلاقات العامة.

ويتم تحليل هذه النظريات وبيان مدى ملاءمتها لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وصولاً إلى بناء الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة.

ثالثاً: الدراسات السابقة

يتضمن هذا المحور عرضاً وتحليلاً للدراسات السابقة ذات الصلة، ويشمل:

- الدراسات العربية المتعلقة بالاتصال الداخلي.
- الدراسات العربية المتعلقة بالأداء التنظيمي.
- الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء التنظيمي.
- الدراسات العربية التي تناولت دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المؤسسي.
- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالاتصال الداخلي.
- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء التنظيمي.

• الدراسات الأجنبية التي تناولت تأثير الاتصال الداخلي على الأداء التنظيمي من منظور العلاقات العامة.

ويتم تحليل كل دراسة من حيث مشكلة الدراسة، وأهدافها، ومنهجها، وعينها، وأدواتها، وأبرز نتائجها، ومدى الاستفادة منها في الدراسة الحالية.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتناول هذا المحور إجراء تحليل مقارنة للدراسات السابقة، من خلال:

- بيان أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
- توضيح أوجه الاختلاف من حيث الموضوع، والمتغيرات، والمنهج، والبيئة التطبيقية.
- تحديد أوجه القصور والجوانب التي لم تتناولها الدراسات السابقة.

إبراز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، والمتمثلة في دراسة تأثير الاتصال الداخلي على الأداء التنظيمي من منظور العلاقات العامة داخل شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، في إطار يجمع بين البعدين الإداري والاتصالي، ويعكس المتغيرات التنظيمية والتقنية الحديثة.

وبذلك يمثل هذا الفصل الأساس العلمي الذي تُبنى عليه الدراسة، ويهيئ الإطار المفاهيمي والنظري اللازم لتفسير نتائجها، وربطها بالأدبيات العلمية، وصولاً إلى استخلاص نتائج وتوصيات ذات قيمة علمية وتطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات الاتصال الداخلي والعلاقات العامة داخل شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والعلاقات العامة التي تهدف إلى وصف الظواهر التنظيمية وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها. ويُستخدم هذا المنهج لوصف واقع الاتصال الداخلي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وتحليل دوره في التأثير على الأداء التنظيمي من منظور العلاقات العامة، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، والوصول إلى نتائج علمية تساهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة وتقديم التوصيات المناسبة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية، ويشمل القيادات الإدارية، ومديري إدارات العلاقات العامة والاتصال المؤسسي، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والموظفين الإداريين، باعتبارهم الفئات الأكثر ارتباطاً بعمليات الاتصال الداخلي، والأقدر على تقييم مستوى الأداء التنظيمي داخل شركاتهم.

عينة الدراسة

تعتمد الدراسة على العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample)، وذلك لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية والإدارية في شركات الاتصالات السعودية. ويتم اختيار أفراد العينة وفقاً للأسس العلمية المتبعة في تحديد حجم العينات، بما يحقق درجة مناسبة من التمثيل الإحصائي لمجتمع الدراسة، ويضمن إمكانية تعميم النتائج على المجتمع الأصلي بدرجة عالية من الثقة.

أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وتحقيقها لأهدافها. وتصمم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، وتتكون من قسمين رئيسين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

القسم الثاني: عبارات تقيس متغيرات الدراسة، وتشمل:

- أبعاد الاتصال الداخلي.
- الأداء التنظيمي.
- دور العلاقات العامة في إدارة الاتصال الداخلي.

وتُقاس جميع العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة).

الصدق والثبات

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة للاستخدام، سيتم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والعلاقات العامة والإحصاء؛ للتأكد من سلامة الصياغة ومدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة.

كما سيتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية للاستبانة.

أما ثبات الأداة، فسيتم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق فقرات الاستبانة داخلياً، مع اعتبار القيم المقبولة إحصائياً مؤشراً على تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الثبات، بما يسمح بالاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي.

إجراءات جمع البيانات

سيتم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

1. إعداد الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. تصميم الاستبانة في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة.
3. عرض أداة الدراسة على المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة.
4. إجراء الدراسة الاستطلاعية للتحقق من صدق الأداة وثباتها.
5. توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة في شركات الاتصالات السعودية.
6. جمع الاستبانات ومراجعتها والتأكد من صلاحيتها للتحليل.
7. إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي وتحليلها.
8. تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة.
9. استخلاص النتائج، وصياغة التوصيات والمقترحات الخاصة بالدراسات المستقبلية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن أبرزها:

- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة.
- معامل ارتباط بيرسون؛ لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- اختبار (T-Test)؛ لدراسة الفروق بين متوسطات مجموعتين وفق المتغيرات الديموغرافية.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعتين.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد؛ لقياس أثر الاتصال الداخلي بأبعاده المختلفة في الأداء التنظيمي، وتحديد مقدار التأثير الذي تفسره متغيرات الدراسة.

- معامل التحديد (R^2)؛ لتحديد نسبة التباين في الأداء التنظيمي التي يمكن تفسيرها من خلال الاتصال الداخلي.
- اختبار مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) عند مستوى معنوية (0.05) لاتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

النتائج المتوقعة

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وطبيعة متغيرات الدراسة، يُتوقع أن تسفر الدراسة عن مجموعة من النتائج، من أبرزها ما يأتي:

- وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي داخل شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، بما يؤكد أهمية الاتصال الداخلي بوصفه أحد العوامل الاستراتيجية المؤثرة في كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد الاتصال الداخلي، والمتمثلة في وضوح الاتصال، وتدفق المعلومات، والتغذية الراجعة، والمشاركة في الاتصال، وفاعلية قنوات الاتصال، وبين مؤشرات الأداء التنظيمي، بما يعكس دور الاتصال الداخلي في تعزيز كفاءة العمليات التنظيمية.
- إسهام ممارسات العلاقات العامة في تطوير منظومة الاتصال الداخلي داخل شركات الاتصالات، من خلال تحسين قنوات التواصل، وتعزيز الشفافية، ودعم الحوار التنظيمي، وزيادة مشاركة العاملين في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات.
- أن ارتفاع مستوى فاعلية الاتصال الداخلي يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة بين الإدارة والعاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الإنتاجية، وجودة الأداء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- وجود تباين في مستوى فاعلية الاتصال الداخلي بين شركات الاتصالات تبعاً لاختلاف السياسات الإدارية، والثقافة التنظيمية، ومستوى التحول الرقمي، ومدى اهتمام الإدارة العليا بتعزيز الاتصال المؤسسي.
- وجود عدد من التحديات التي قد تحد من فاعلية الاتصال الداخلي، مثل ضعف التنسيق بين الإدارات، أو محدودية التغذية الراجعة، أو عدم الاستفادة المثلى من التقنيات الرقمية في إدارة الاتصال الداخلي، مما يؤثر في مستوى الأداء التنظيمي.
- أن تبني استراتيجيات حديثة في إدارة الاتصال الداخلي، تركز على التحول الرقمي، والتواصل التفاعلي، والشفافية، وتمكين العاملين، يساهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات التطبيقية التي تساعد شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية على تطوير سياسات الاتصال الداخلي، وتعزيز الدور الاستراتيجي لإدارات العلاقات العامة، بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، ودعم الابتكار المؤسسي، ورفع القدرة التنافسية، وتحقيق مستهدفات التطوير المؤسسي بما يتوافق مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2021). إدارة الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة في المنظمات الحديثة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. البكري، ثامر. (2022). الاتصال التسويقي والعلاقات العامة: مدخل استراتيجي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. الحربي، خالد. (2021). العلاقات العامة والاتصال المؤسسي: الأسس والممارسات الحديثة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. السلمي، علي. (2020). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر.
5. العلاق، بشير. (2021). الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة في بيئة الأعمال الحديثة. عمان: دار اليازوري العلمية.
6. العميان، محمود سلمان. (2022). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.

ثانياً: التقارير الرسمية

7. هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية. (2023). التقرير السنوي لقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. الرياض: هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية.
8. شركة الاتصالات السعودية ((2023)). (STC). التقرير السنوي. الرياض: شركة الاتصالات السعودية.
9. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية. (2022). تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.

ثالثاً المراجع الأجنبية

10. Albrecht, S. L. (2021). Employee engagement and organizational performance: A review of contemporary perspectives. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 8(3), 231–248.

11. Andersson, R. (2022). Employee communication and organizational effectiveness: The strategic role of internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(4), 623–640.
12. Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2022). Work engagement: Current trends and future directions. *Career Development International*, 27(1), 1–17.
13. Bharadwaj, S., & Kiran, R. (2023). Internal communication, employee engagement and organizational performance: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Business Research*, 154, 113–124.
14. Doorley, J., & Garcia, H. F. (2022). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication* (4th ed.). Routledge.
15. Men, L. R., & Yue, C. A. (2022). Creating a positive internal communication climate: The role of leadership communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 48(2), 102–115.
16. Mmutle, T. (2022). Re-positioning and recognising the influence of internal communication on employee engagement for maximum organisational performance. *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa*, 41(1), 46–62.
17. Welch, M. (2021). Internal communication and employee engagement: Strategic approaches in contemporary organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 15(5), 347–364.
18. Welch, M., & Jackson, P. R. (2021). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 456–472.
19. Ivashova, V. A., & Nadtochiy, Y. B. (2021). A study of internal communications in an organization. *International Research Journal*, 108(6), 1–8.
20. Lusiawati, I. (2022). The influence of organizational communication climate on employee performance. *Jurnal Komunikasi dan Bisnis*, 10(2), 167–179.
21. Mazzei, A. (2021). Internal communication for employee engagement: The role of communication practices in organizations. *Public Relations Review*, 47(4), 102–115.

22. Men, L. R., & Stacks, D. W. (2021). The impact of leadership communication on employee outcomes and organizational effectiveness. *Journal of Communication Management*, 25(3), 256–274.
23. Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2021). Employee voice and internal communication effectiveness in organizations. *International Journal of Business Communication*, 58(4), 514–535.
24. Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100–112.