

جامعة ميدأوشن



كلية العلوم الإنسانية

قسم / ماجستير العلاقات العامة

دور الاتصال الداخلي في تعزيز القدرات المؤسسية: دراسة تطبيقية على
موظفي الهيئة العامة للموانئ في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

احمد محسن محمد حسن

٢٠٢١٢٠٣٦٢٣

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٥

الفهرس

٤	مقدمة
٩	أهمية الدراسة
١٢	اهداف الدراسة
١٣	تساؤلات الدراسة
١٣	فروض الدراسة:
١٤	نموذج الدراسة:
١٥	دراسات سابقة
٢٠	الفجوة البحثية
٢٢	المنطلقات النظرية للدراسة
٢٤	المنهجية وطرق البحث:
٢٥	مصادر جمع البيانات
٢٥	أدوات الدراسة:
٢٦	الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٦	أداة الدراسة
٢٧	حدود الدراسة:

مقدمة

يلعب التواصل الداخلي دورًا محوريًا في بناء وتعزيز القدرات المؤسسية في المنظمات الحديثة. فلم يعد من الممكن تحقيق الكفاءة التنظيمية أو الحفاظ على التماسك الداخلي دون نظام اتصال فعال يُسهّل تدفق المعلومات بشكل منظم ومتناغم بين مختلف المستويات الإدارية والوظيفية. لا تعتمد المنظمات الناجحة على استراتيجياتها أو مواردها المالية والبشرية فحسب، بل تعتمد أيضًا على قدرتها على تنسيق الجهود وتعزيز التفاعل البناء بين موظفيها. ويسهل ذلك التواصل الداخلي، الذي يُعدّ قناة حيوية لتوصيل الأهداف والتوجهات، وخلق فهم مشترك، وتعزيز الولاء التنظيمي. (مسعود، ٢٠٢١)

التواصل الداخلي ليس مجرد مسألة تبادل معلومات؛ بل هو عملية استراتيجية تهدف إلى إرساء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمشاركة، وتحفيز الموظفين على الأداء الفعال من خلال منحهم فرصة التعبير عن آرائهم، وتلقي الملاحظات على أدائهم، والمشاركة في عمليات صنع القرار التنظيمي. ومن خلال هذه الديناميكية، تتمكن المنظمات من تعزيز قدراتها في التعلم التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، والاستجابة للتغيرات البيئية بمرونة وفعالية أكبر. (بيادة، ٢٠٢٣)

يساهم التواصل الداخلي الفعال أيضًا في خلق بيئة عمل إيجابية تنسم بالثقة والاحترام، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وانخراطهم في العمل، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي. فهو الوسيلة التي يتم من خلالها إيصال التوقعات بوضوح، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الفهم المشترك لأهداف المنظمة. ومن خلال أدوات متنوعة، كالنشرات الداخلية والاجتماعات والمنصات الرقمية والتقارير الدورية، يمكن تعزيز ثقافة الحوار والتناغم بين مختلف الوحدات، مما يؤدي إلى تحسين التنسيق وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية والمعرفية داخل المنظمة. (الرواشدة، ٢٠٢١)

في ضوء ما سبق، يتضح أن التواصل الداخلي من الركائز الأساسية التي تدعم الهيكل التنظيمي وتساهم في رفع كفاءته وقدرته التنافسية. لذلك، لم يعد دراسة دوره في تعزيز القدرات التنظيمية ترفاً تنظيمياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لكل منظمة تطمح إلى التطور والاستدامة في بيئة عمل معقدة وسريعة التغير. (شحنة، ٢٠٢٠)

يُعدّ التواصل الداخلي أحد الركائز الأساسية للهيكل التنظيمي الفعال في المؤسسات والمنظمات الحديثة. فهو يُمثل وسيلة حيوية لتبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين مختلف المستويات الإدارية والموظفين، ومن خلاله يتم بناء التفاهم، وتعزيز الانسجام، وتحقيق التكامل بين الأفراد والوحدات التنظيمية، مما ينعكس على جودة الأداء العام. إن المنظمة التي لا تُولي التواصل الداخلي اهتماماً كافياً، غالباً ما تواجه تحديات تتعلق بسوء الفهم، وضعف التنسيق، وانخفاض معنويات الموظفين، مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (رويجع، ٢٠٢١)

لقد تطور مفهوم التواصل الداخلي على مر العقود، فلم يعد يقتصر على إصدار الأوامر أو نقل التعليمات من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى، بل أصبح يشمل أبعاداً أوسع تتعلق بالحوار التشاركي، وتبادل الخبرات، وتعزيز التفاعل داخل بيئة العمل. يعتمد التواصل الداخلي الحديث على مبادئ الانفتاح والشفافية، ويستخدم تقنيات وأساليب متعددة، بما في ذلك الاجتماعات المباشرة، والتقارير الدورية، والنشرات الإخبارية الإلكترونية، ومنصات التواصل الرقمية. تهدف جميع هذه العناصر إلى خلق بيئة معلوماتية متوازنة تُقلل من الغموض والشك، وتُعزز الفهم والوضوح بين أصحاب المصلحة في العملية الإدارية. (الهواري، ٢٠٢١)

كما يُعدّ التواصل الداخلي أداةً استراتيجيةً في إدارة التغيير التنظيمي، إذ يُساعد على تهيئة الموظفين وتخفيف مقاومتهم للتغيير من خلال إشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ، وإبقائهم على اطلاع دائم بالتطورات والتحوّلات التي تُؤثر على عملهم. كما يلعب دورًا محوريًا في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وتعزيز الولاء والانتماء التنظيمي، وزيادة رضا الموظفين، مما يُترجم في نهاية المطاف إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (فراجي، ٢٠٢٢)

في ظل التحوّلات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة، أصبحت الحاجة إلى تطوير التواصل الداخلي أكثر إلحاحًا، لا سيما في المنظمات التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية في بيئة عمل ديناميكية ومعقدة. لذلك، يُعدّ فهم أهمية التواصل الداخلي وتوظيفه استراتيجيًا من أبرز التحديات التي تواجه القادة الإداريين المعاصرين، نظرًا لتأثيره المباشر في دعم الاستقرار الداخلي وتحقيق أداء تنظيمي مستدام. (ميهوبي، ٢٠٢١)

القدرات المؤسسية مفهومٌ أساسي في علم الإدارة الحديث. فهي تُمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها على البقاء والنمو في بيئة أعمال متغيرة باستمرار وشديدة التنافسية. ولا تقتصر القدرات المؤسسية على الموارد المتاحة للمؤسسة، بل تشمل أيضًا الأنظمة والهياكل والمعارف والمهارات والعلاقات التي تُمكنها من أداء مهامها بفعالية وكفاءة. وبهذا المعنى، تعكس القدرات المؤسسية قوة المؤسسة الداخلية ومرونتها في الاستجابة للفرص والتحديات، على الصعيدين التشغيلي والاستراتيجي. (بوعنان، ٢٠٢٢)

تتكون القدرات المؤسسية من مجموعة من العناصر المترابطة، تشمل القيادة الفعالة، والهيكل التنظيمي الواضح، والموارد البشرية الكفؤة، وأنظمة المعلومات الفعالة، وثقافة مؤسسية تدعم التعلم والابتكار.

وتشكل هذه العناصر مجتمعةً البيئة التمكينية التي تُؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القيمة لأصحاب المصلحة. فالمؤسسات ذات القدرات القوية تكون أكثر استعدادًا للتكيف مع التغيرات البيئية، وأكثر قدرة على استخدام مواردها بكفاءة، وأكثر نجاحًا في بناء ميزة تنافسية مستدامة. (بن منصور، ٢٠٢٢)

أصبح تطوير القدرات المؤسسية أولويةً في العديد من القطاعات، لا سيما في المنظمات الحكومية والخاصة غير الربحية التي تسعى إلى تعزيز كفاءتها المؤسسية وتحسين جودة خدماتها. كما تلعب هذه القدرات دورًا محوريًا في تعزيز الشفافية والحوكمة والمساءلة، مما يجعلها هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه الدول والمنظمات في سعيها لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. لذا، يُمثل فهم طبيعة القدرات المؤسسية والعوامل المؤثرة فيها وآليات تطويرها مدخلًا أساسيًا لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي. (عمر، ٢٠٢٢)

ولذلك، يكتسب موضوع القدرات المؤسسية أهميةً خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة، إذ يُتناول كإطار عام لتقييم جاهزية المؤسسات لمواجهة تحديات المستقبل، وكمقياس لنضجها التنظيمي وقدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (قاسمي، ٢٠٢١)

مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة هذه الدراسة من التحديات التي تواجهها المنظمات في سعيها لتعزيز قدراتها المؤسسية وتحسين كفاءتها الداخلية، لا سيما في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة التي تتطلب سرعة الاستجابة والتكامل الفعال بين الوحدات الإدارية، وتوافر قنوات اتصال داخلي تدعم التماسك المؤسسي

والتخطيط الاستراتيجي. ورغم التقدم الملحوظ في أدوات وأساليب الإدارة الحديثة، لا تزال العديد من المنظمات تعاني من ضعف أنظمة الاتصال الداخلي، سواءً من حيث الهيكل التنظيمي أو التطبيق العملي. وهذا يؤدي إلى فجوات في المعلومات، وضعف التنسيق، وتضارب الأدوار، وانخفاض فعالية الأداء المؤسسي.

ويتفاقم هذا التحدي عندما لا يُنظر إلى الاتصال الداخلي كأداة استراتيجية تُسهم في بناء القدرات التنظيمية، بل يُعامل كإجراء روتيني لنقل التعليمات أو إصدار التوجيهات. قد يحرم هذا النقص في الفهم والتطبيق المنظمة من فرص قيمة لتعزيز التعاون الداخلي، وتوليد الأفكار، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة والشفافية. كما قد يؤدي ضعف الاتصال الداخلي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة الغموض الوظيفي، مما يُضعف قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية.

من هذا المنظور، تتمحور مشكلة الدراسة حول الفجوة بين الدور المفترض للاتصال الداخلي في تعزيز القدرات المؤسسية والواقع الفعلي لممارسات الاتصال داخل المنظمات، لا سيما في ظل الحاجة المتزايدة لتطوير هذه القدرات، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، ورأس المال البشري، والأنظمة التكنولوجية، والثقافة التنظيمية. وي طرح هذا تساؤلات حول كفاءة وفعالية الاتصال الداخلي في دعم هذه المحاور، ومدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأهميته كعنصر حيوي في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز تنافسيته.

تتزايد أهمية هذا النهج في المنظمات التي تشهد تحولاً إدارياً أو تسعى إلى تبني استراتيجيات جديدة للتوسع أو التحسين، إذ يُشكل الاتصال الداخلي نقطة الانطلاق لأي إصلاح تنظيمي. لذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل أبعاد هذه المشكلة بشكل علمي ومنهجي، واستقصاء دور الاتصال

الداخلي في دعم وتعزيز القدرات المؤسسية، واستكشاف نقاط الضعف، واقتراح سبل معالجتها، بما يُسهم في بناء مؤسسات قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق التنمية المستدامة.

أهمية الدراسة

تكتسب دراسة "دور الاتصال الداخلي في تعزيز القدرات المؤسسية" أهمية متزايدة في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية وما تفرضه من متطلبات إدارية وتنظيمية معقدة. فلم تعد القدرات المؤسسية تقتصر على توافر الموارد البشرية أو الهيكل التنظيمي فحسب، بل أصبحت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بجودة الاتصال الداخلي، وفعالية قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، وقدرتها على دعم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وخلق بيئة عمل تفاعلية تُسهم في بناء الثقة والشفافية، وتحقيق التكامل في الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليطها الضوء على أحد العوامل غير الملموسة في المنظمات، ألا وهو الاتصال الداخلي. غالباً ما يُنظر إلى هذه الوظيفة على أنها وظيفة دعم أو إدارية تقليدية، مع أن دورها الحقيقي يتجاوز ذلك بكثير. يُعد الاتصال الداخلي الفعال حافزاً رئيسياً لتعزيز ولاء الموظفين، وتوضيح رؤية المنظمة ورسالتها، وتسهيل تبادل المعرفة بين الأفراد والفرق، مما يُسهم في زيادة مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتحديات. تُعدّ جودة الاتصال الداخلي مؤشراً حيوياً على صحة البيئة التنظيمية واستعداد المنظمة للتطوير والابتكار المستمر.

ومن الناحية العملية، تُساعد هذه الدراسة متخذي القرار في المنظمات على فهم التأثير المباشر وغير المباشر للاتصال الداخلي على تطوير القدرات التنظيمية، لا سيما في مجالات مثل التخطيط وإدارة

التغيير والتعلم التنظيمي وبناء الكفاءات. كما يُمكن لهذه الدراسة تحديد نقاط القوة والضعف في أنظمة الاتصال وتقديم توصيات عملية تُسهم في تحسين هيكل الاتصال وزيادة فعاليته. كما تُشكّل الدراسة مرجعًا هامًا للباحثين والمهتمين بالإدارة والموارد البشرية، نظرًا لتحليلها العلمي المُعمّق لتأثير الاتصال الداخلي على الأداء التنظيمي.

وتزداد أهمية الدراسة في ظلّ التحولات الرقمية التي غيّرت أنماط العمل وأساليب الاتصال داخل المنظمات، مما أدى إلى ظهور تحديات جديدة تتعلق بإدارة فرق العمل عن بُعد والتنسيق بين الإدارات في بيئات العمل المرنة. وهذا يستدعي إعادة النظر في نماذج الاتصال التقليدية وتصميم استراتيجيات اتصال داخلي حديثة ومرنة تدعم استدامة القدرات التنظيمية وتعزيز جاهزيتها المستقبلية.

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية

✓ تُثري هذه الدراسة الجوانب المعرفية والأكاديمية، وتُساهم في سد الفجوة النظرية في أدبيات الاتصال المؤسسي، من خلال توسيع الفهم النظري للعلاقة بين الاتصال الداخلي وبناء القدرات المؤسسية، لا سيما في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة.

✓ تطوير أطر ومفاهيم علمية، تُساعد في صياغة أو تحسين نماذج نظرية تُفسر كيفية انعكاس مستوى الاتصال الداخلي على عناصر القدرات المؤسسية، كالابتكار والمرونة والتكيف، مما يُعزز الأدبيات المعاصرة في مجالات الإدارة والتنظيم.

✓ تعزيز فهم الباحثين والمتخصصين، وتمكينهم من التعمق في المفاهيم المتعلقة بكيفية تشكيل الاتصال داخل المنظمات وتأثيره على الأداء الداخلي، مما يُمهّد الطريق لدراسات لاحقة أكثر تخصصًا في مجالات فرعية.

✓ تقدم الدراسة، من خلال توفيرها أساسًا علميًا للقياس والتحليل، أدوات ومقاييس نظرية تُساعد الباحثين على تصميم نماذج تقييم علمية لفعالية الاتصال الداخلي، مما يُسهم في تطوير أدوات بحثية معيارية.

الأهمية العملية

✓ دعم متخذي القرار والمنظمات عمليًا، إذ تقدم نتائج وتوصيات عملية للمنظمات حول كيفية تطوير استراتيجيات الاتصال الداخلي لتحسين أدائها التنظيمي وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات التنظيمية.

✓ تحسين بيئة العمل الداخلية من خلال فهم واقع الاتصال الداخلي داخل المنظمة محل الدراسة، مما يساعد على تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، وبالتالي تحسين جودة العلاقات الداخلية وزيادة ولاء الموظفين والتزامهم المهني.

✓ توجيه السياسات والاستراتيجيات المؤسسية، إذ تُسهم نتائج الدراسة في صياغة سياسات أكثر فعالية تتعلق بإدارة الاتصال الداخلي وربطها ببرامج التطوير المؤسسي وتخطيط الموارد البشرية.

✓ تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. من خلال تحسين جودة الاتصال الداخلي، تُساعد الدراسة

المنظمات على تحقيق المرونة التنظيمية وسرعة الاستجابة للتغيير، مما يدعم قدرتها على

التفوق والتطور في بيئات العمل التنافسية.

✓ تقديم حلول عملية للمشاكل التنظيمية الواقعية، إذ تُمكن الدراسة المنظمات من تشخيص

التحديات المتعلقة بالاتصال المؤسسي وتقديم حلول واقعية قائمة على البيانات لتحسين

الاتصال الداخلي وتطوير القدرات المؤسسية.

اهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى أثر الاتصال الداخلي بأبعاده المختلفة (انسيابية الاتصال، الوضوح

والشفافية، سرعة الاستجابة، وسائل الاتصال المستخدمة) في تعزيز القدرات المؤسسية: دراسة تطبيقية

على موظفي الهيئة العامة للموانئ في المملكة العربية السعودية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف

الفرعية:

✓ التعرف على انسيابية الاتصال ومدى انعكاسها في تعزيز القدرات المؤسسية.

✓ التعرف على الوضوح والشفافية ومدى انعكاسه في تعزيز القدرات المؤسسية.

✓ التعرف على سرعة الاستجابة ومدى انعكاسها في تعزيز القدرات المؤسسية.

✓ التعرف على وسائل الاتصال المستخدمة ومدى انعكاسهم في تعزيز القدرات المؤسسية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر الاتصال الداخلي بأبعاده المختلفة (انسيابية الاتصال، الوضوح والشفافية، سرعة الاستجابة، وسائل الاتصال المستخدمة) في تعزيز القدرات المؤسسية: دراسة تطبيقية على موظفي الهيئة العامة للموانئ في المملكة العربية السعودية، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ✓ ما أثر التعرف على انسيابية الاتصال ومدى انعكاسها في تعزيز القدرات المؤسسية؟
- ✓ ما أثر التعرف على الوضوح والشفافية ومدى انعكاسه في تعزيز القدرات المؤسسية؟
- ✓ ما أثر التعرف على سرعة الاستجابة ومدى انعكاسها في تعزيز القدرات المؤسسية؟
- ✓ ما أثر التعرف على وسائل الاتصال المستخدمة ومدى انعكاسهم في تعزيز القدرات المؤسسية؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي بأبعاده المختلفة (انسيابية الاتصال، الوضوح والشفافية، سرعة الاستجابة، وسائل الاتصال المستخدمة) في تعزيز القدرات المؤسسية: دراسة تطبيقية على موظفي الهيئة العامة للموانئ في المملكة العربية السعودية

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانسيابية الاتصال ومدى انعكاسها في تعزيز القدرات المؤسسية.

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوضوح والشفافية ومدى انعكاسه في تعزيز القدرات المؤسسية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة الاستجابة ومدى انعكاسها في تعزيز القدرات المؤسسية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال المستخدمة ومدى انعكاسهم في تعزيز القدرات المؤسسية.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: الاتصال الداخلي بأبعاده المختلفة (انسيابية الاتصال، الوضوح والشفافية، سرعة الاستجابة، وسائل الاتصال المستخدمة)

المتغير التابع: القدرات المؤسسية



دراسات سابقة

١. دراسة (شحنة، ٢٠٢٠) بعنوان:

أثر التسويق الداخلي للموارد البشرية على جودة خدمات شركات الاتصالات في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التسويق الداخلي للموارد البشرية على جودة خدمات شركات الاتصالات في الأردن. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات التي تصف مجتمع البحث. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات. قام الباحث بسحب عينة عشوائية متناسبة من جميع العاملين في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات في الأردن (شركة أورانج، شركة أمنية)، حيث لم تتمكن شركة زين من استلام الاستبيانات ولم ترغب في التعاون مع الباحث. تكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) موظف يعملون في شركات الاتصالات في الأردن، حيث تم إرجاع (٣٧٧) استبيانًا بنسبة (٧٥.٤٪)، وتم استبعاد (٩) استبيانات غير مكتملة. أظهرت نتائج الدراسة أن القطاع المبحوث يتميز بمستوى عالٍ من التطبيق والمعرفة بمفهوم التسويق الداخلي للموارد البشرية وأهميته. حقق بُعد تسويق الموارد البشرية الداخلي نسبة مئوية (٨٠٪) من وجهة نظر العاملين في قطاع الاتصالات الأردني. وتتميز بُعد الاتصال الداخلي بدرجة تطبيق عالية وحقق المركز الأول بين أبعاد تسويق الموارد البشرية الداخلي، بينما حقق بُعد التحفيز المركز الأخير بين أبعاد تسويق الموارد البشرية الداخلي وبدرجة تطبيق عالية. وتتميز القطاع المبحوث بمستوى عالٍ من جودة الخدمة، حيث حقق بُعد جودة الخدمة

نسبة مئوية (٧٩٪) من وجهة نظر العاملين في قطاع الاتصالات الأردني. وتتميز بُعد التعاطف بدرجة أهمية عالية وحقق المركز الأول بين أبعاد جودة الخدمة، وحقق بُعد الاستجابة المركز الأخير بين أبعاد جودة الخدمة وبدرجة أهمية عالية. وأوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على المستوى المرموق والتميز الذي أظهرته النتائج من خلال تعزيز مفهوم تسويق الموارد البشرية الداخلي والاستفادة من أثره الإيجابي لتقديم أفضل خدمة لصالح المنظمة. كما أوصت بضرورة الاهتمام بتطوير الخدمات وتحسينها لتتناسب مع احتياجات العملاء المتجددة والمتغيرة، ومواكبة التطور التكنولوجي السريع.

٢. دراسة (قاسمي، ٢٠٢١) بعنوان:

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بورقلة

أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام كبير من الباحثين، إذ يُعد عنصرًا فعالاً في تنسيق العمل وتنظيم مختلف الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل أي منظمة. وينطبق الأمر نفسه على المؤسسات الاقتصادية التي لم تُغفل هذا العنصر الحيوي، إذ أدركت أهمية الاتصال الداخلي في إدارة شؤونها وتحقيق التوازن المفقود فيها، سعيًا منها لتحقيق الانسجام التام داخلها، وبالتالي زيادة إمكانية تحقيق أهدافها. حاولت من خلال هذه الدراسة فهم واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث انطلقت من ثلاث فرضيات أساسية: يُستخدم الاتصال الداخلي بأنواعه في مؤسسة ديوان ترقية وتسيير العقارات بورقلة. للاتصال الداخلي دور فعال في المؤسسة، يتجلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة. لا توجد

معوقات تواجه التطبيق الفعال للاتصال الداخلي في المؤسسة، باستثناء بعض المشكلات التنظيمية والتقنية. تمحورت أهداف الدراسة حول إبراز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها. ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت المنهج الوصفي الذي يتناسب مع موضوع البحث، كما اعتمدت على الملاحظة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات.

٣. دراسة (عمر، ٢٠٢٢) بعنوان:

أثر الاتصال الداخلي في تحسين الفعالية التنظيمية: دراسة مسحية على عينة من موظفين بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمنية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال الداخلي على تحسين الفعالية التنظيمية. أجريت الدراسة المسحية على عينة من موظفي المؤسسة الجزائرية للمياه بولاية المنيا، باختيار مؤسسة اقتصادية وهي: المؤسسة الجزائرية للمياه. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي في دراستي، واستخدمنا أداة الاستبيان لجمع البيانات. اخترت عينة استطلاعية، وهي عينة قصدية، على مجتمع البحث وهو موظفي المؤسسة الجزائرية للمياه. توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن الاتصال غير الرسمي في تطوير العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ليس ضروريًا لهم لنقل المعلومات، وأن التواصل الرسمي لا يسير بشكل جيد بين الإدارات والوحدات في المؤسسة، وأن الترقية وزيادة الرواتب تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وأن علاقة العاملين برئيسهم تربطهم بعلاقة جيدة.

٤. دراسة (بن منصور، ٢٠٢٢) بعنوان:

الاتصال الداخلي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي مديرية

الخدمات الجامعية - ورقة

التواصل عملية ديناميكية تعمل على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والخبرات. وقد أصبح محور اهتمام كبير لدى المفكرين والمديرين، إذ يُعد أحد العوامل التي تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق أهدافها وإيجاد حلول لمشكلاتها المختلفة، ويعمل على إدارة وتنظيم العلاقات داخلها. ومن خلال هذه الدراسة، تم التطرق إلى التواصل الداخلي في المؤسسة، إذ يُعد جانباً مهماً ومؤثراً على أداء الموارد البشرية، وهو جانب لا يمكن إغفاله أو التغاضي عنه. وقد تم اختيار المديرية نموذجاً، إذ تُعد من أهم المؤسسات التي لها مكانة في الحياة الاجتماعية، حيث تمحورت مشكلة الدراسة حول التواصل الداخلي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في مديرية الخدمات الجامعية. وبناءً عليه، تم طرح السؤال الرئيسي التالي: كيف يُسهم التواصل الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الخدمات الجامعية؟ وللإجابة على هذه الإشكالية، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، حيث بلغ عددهم ٣٦ فرداً. اعتمدتُ في دراستي على المنهج الوصفي، وهو الأنسب، مستخدماً استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. ومن خلال هذه الدراسة، توصلتُ إلى مجموعة من النتائج، إذ إن عملية الاتصال داخل المؤسسة متوسطة من حيث الفعالية، وذلك لعدم اهتمام المؤسسة بتطوير عملية الاتصال، كما أن الاتصال الداخلي في مديرية الخدمات الجامعية يعتمد على التواصل الرسمي، بمختلف اتجاهاته، إذ نجد أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة

هو التواصل الأفقي الذي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر، مما يُسهّل سير العمل، بينما يأتي التواصل الهابط على شكل تعليمات وأوامر وقرارات، ونجد أيضًا التواصل التصاعدي، وهو على شكل شكاوى واقتراحات، إلا أن هذا التواصل يبدو بطيئًا في المؤسسة. وقد أظهرت الدراسة أن الاتصال الداخلي يُسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية بين الإدارة وموظفيها. وتواجه مديرية الخدمات الجامعية العديد من الصعوبات والمعوقات المتعلقة بالتواصل مع الإدارة، وكذلك صعوبات تتعلق بتقديم الشكاوى، حيث لا تُتيح للموظفين فرصة التعبير عن مشكلاتهم، وهذا ما يحد من فعالية التواصل.

٥. دراسة (فراجي، ٢٠٢٢) بعنوان:

دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين في الإدارات العمومية: دراسة ميدانية بمديرية الصيد البحري وتربية المائيات بولاية ورقلة

التواصل حاجة أساسية موجودة منذ خلق الإنسان على وجه الأرض، ويعتبر أساس كل نظام ناجح لأنه يحدث نقلة نوعية للمؤسسات، فمن خلاله تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المنشودة وحل معظم مشاكلها. وهو جزء لا يتجزأ من الإدارة ويرتكز على العنصر البشري الذي يمنحها الحق في التميز والتفرد في الإبداع، ولا يمكننا إغفاله بأي حال من الأحوال لأنه يمنح المؤسسة مكانة للاستدامة والتفرد عن غيرها من المؤسسات ويعكس صورتها. دراستنا هي مساهمة في توضيح دور التواصل في تحسين أداء العاملين بمديرية الصيد البحري وتربية الأحياء المائية بورقلة، خاصة وأن هذا الجانب لم تتم دراسته من قبل. وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى مساهمة التواصل الداخلي في تحسين أداء العاملين بمديرية

الصيد البحري وتربية الأحياء المائية بولاية ورقلة. قسمنا هذه الدراسة إلى جانبين: الجانب الأول يتعلق بالإجراءات المنهجية، والجانب الثاني يتعلق بالدراسة الميدانية في مديرية الصيد البحري وتربية الأحياء المائية بورقلة، حيث تم عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها. اعتمدنا في هذه الدراسة على منهج المسح، واستخدمنا الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمقابلات والملاحظة، ومجتمع البحث، والنتائج النهائية للدراسة.

الفجوة البحثية

يكشف استعراض الدراسات السابقة حول الاتصال الداخلي وأثره على المنظمات أن معظم هذه الدراسات ركزت على جوانب محددة من العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء أو الجودة، مع التركيز على قطاعات وظروف تنظيمية محددة قد تختلف عن السياق الحالي للدراسة. ومن هنا، تتجلى الفجوة البحثية بين هذه الدراسات والدراسة الحالية "دور الاتصال الداخلي في تعزيز القدرات المؤسسية: دراسة تطبيقية على موظفي الهيئة العامة للموانئ في المملكة العربية السعودية" في عدة أبعاد مفاهيمية ومنهجية وسياقية مهمة.

أولاً، تُظهر الدراسات السابقة اهتمامًا كبيرًا بتأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي أو جودة الخدمة، كما هو الحال في دراسة شحّة (٢٠٢٠) التي ركزت على تأثير التسويق الداخلي والاتصال الداخلي كعنصر من عناصر جودة الخدمة في شركات الاتصالات، ودراسة بن منصور (٢٠٢٢) التي بحثت العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي للموظفين. إلا أنها لم تُوسّع نطاق العلاقة الاستراتيجية بين الاتصال الداخلي وبناء القدرات المؤسسية ككل، والتي تشمل أبعادًا أوسع كالجاهزية

التنظيمية، والمرونة المؤسسية، والتطوير الاستراتيجي، والحوكمة. وهذا ما تُعْطيه الدراسة الحالية، موسعةً نطاق الفهم من منظور وظيفي ضيق إلى منظور مؤسسي استراتيجي أشمل.

ثانيًا، ركّزت بعض الدراسات الأخرى، مثل (عمر، ٢٠٢٢) و(فراجي، ٢٠٢٢)، على دراسة تأثير الاتصال الداخلي في المؤسسات العامة الجزائرية، وتحديدًا في إدارات الخدمات المحلية، مما يجعلها محصورة في بيئة تنظيمية وثقافية محددة. إلا أن الدراسة الحالية تُعالج قطاعًا استراتيجيًا ذا طابع اقتصادي وسيادي في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع الموانئ. يُعدّ هذا القطاع محركًا مهمًا لرؤية المملكة ٢٠٣٠، ويتميز بطبيعة تشغيلية وتنظيمية مُعقّدة تتطلب بنية اتصال قوية ومتطورة لتعزيز الأداء المؤسسي. وبالتالي، تختلف البيئة المؤسسية اختلافًا جوهريًا، مما يجعل نتائج الدراسات السابقة غير قابلة للتطبيق في السياق الحالي دون معالجة هذه الاختلافات.

ثالثًا، تتجلى الفجوة البحثية في محدودية تركيز الدراسات السابقة على مفهوم "القدرات المؤسسية" كمفهوم شامل ومعقد. فرغم أن بعض الدراسات تشير ضمنيًا إلى جوانب تتعلق بالكفاءة أو التنظيم أو الأداء، إلا أن مفهوم القدرات المؤسسية - الذي يشمل التكيف المؤسسي والتطوير التنظيمي والموارد البشرية والبنية التحتية التكنولوجية والحوكمة - لم يُتناول بعمق نظري أو تطبيقي، ولم يُربط بمنهجية دقيقة لقياس فعالية الاتصال الداخلي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تناوله بشكل مباشر.

رابعًا، من الناحية المنهجية، نجد أن معظم الدراسات السابقة، مثل (قاسمي، ٢٠٢١) و(بن منصور، ٢٠٢٢)، استخدمت أدوات تحليلية وصفية ومؤشرات محدودة للاتصال الداخلي دون دمجها في نموذج تحليلي شامل يتناول العلاقة بين الاتصال الداخلي والمتغيرات المكوّنة للقدرات المؤسسية. أما الدراسة

الحالية، فتعتمد نموذجًا تحليليًا معقدًا يقيس هذا الدور عبر أبعاد متعددة باستخدام أدوات إحصائية متطورة، مما يعزز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على منظمات استراتيجية مماثلة.

وأخيرًا، ثمة ندرة واضحة في الدراسات التي تستهدف المؤسسات في دول الخليج عمومًا، وفي المملكة العربية السعودية خصوصًا، حول هذا الموضوع تحديدًا. وتأتي غالبية الدراسات المتاحة من السياق الأردني أو الجزائري، مما يُبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات النابعة من بيئات العمل السعودية لفهم تحديات وسلوكيات الاتصال في إطار القدرات المؤسسية في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة.

وبناءً على ما سبق، تتجسد الفجوة البحثية في غياب دراسة شاملة تربط الاتصال الداخلي بشكل مباشر وواضح بتعزيز القدرات المؤسسية، لا سيما في السياق السعودي وضمن القطاعات الاستراتيجية كالموانئ. وهذا ما يجعل هذه الدراسة فريدة من حيث المحتوى والسياق والهدف، ويمنحها مساهمة علمية وتطبيقية متميزة في الأدبيات المعاصرة.

المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز الدراسة، المعنونة "دور الاتصال الداخلي في تعزيز القدرات المؤسسية"، على مجموعة من الفرضيات النظرية التي تُشكل الأساس العلمي والفكري لفهم العلاقة بين الاتصال الداخلي وتنمية القدرات المؤسسية. تُؤطر هذه الفرضيات المفاهيم الرئيسية للدراسة، وتشرح طبيعة التفاعل بين المتغيرات، وتستعرض الأطر النظرية والنماذج الفكرية ذات الصلة، وذلك على النحو التالي:

أولاً، تُعدّ نظرية الاتصال التنظيمي أحد الركائز النظرية التي تعتمد عليها هذه الدراسة. فهي تنظر إلى الاتصال الداخلي كأداة استراتيجية تُسهم في تحقيق التماسك المؤسسي وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالشفافية والمشاركة. ولا يُنظر إلى الاتصال الداخلي كمجرد تبادل للمعلومات، بل كوسيلة لتعزيز العلاقات الإنسانية والمهنية داخل المنظمة، وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهدافها. ويشير هذا المنطلق إلى أن فعالية الاتصال الداخلي تعكس جودة الهيكل الإداري للمنظمة ومستوى نضجها الإداري.

ثانياً، تُسلط نظرية القدرات الديناميكية الضوء على أهمية قدرة المنظمة على التكيف والابتكار من خلال استغلال مواردها بطريقة مرنة واستراتيجية. تفترض هذه النظرية أن المنظمات التي تمتلك قنوات اتصال داخلي فعالة تكون أكثر قدرة على استيعاب التغيرات البيئية وإعادة بناء مواردها الداخلية لتحقيق استجابة تنظيمية فعّالة. وبالتالي، يُصبح الاتصال الداخلي عاملاً مُمكنًا لتوليد قدرات تنظيمية ديناميكية كالابتكار، وسرعة اتخاذ القرارات، والتنسيق الفعال.

ثالثاً، تستند الدراسة إلى منظور النظم المفتوحة في علم الإدارة، الذي ينظر إلى المنظمة كنظام متكامل يتفاعل مع بيئته الداخلية والخارجية. ووفقاً لهذا المنظور، يُعدّ الاتصال الداخلي "نظاماً فرعياً" يُنظّم التفاعلات والتنسيق داخل المنظمة، ويُساهم في توحيد الجهود، ونقل المعرفة، وحل المشكلات، مما يؤدي إلى تطوير القدرات التنظيمية بجميع أبعادها (البشرية، والتكنولوجية، والتنظيمية).

رابعاً، تستند الدراسة إلى نظرية رأس المال البشري، التي تُؤكّد على أن الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لتنمية القدرات التنظيمية. في هذا السياق، يُعدّ التواصل الداخلي وسيلةً أساسيةً لتنمية هذا

المورد من خلال إشراك الموظفين في الحوار التنظيمي، وتمكينهم من التعبير عن آرائهم، وتقديم تغذية راجعة فعّالة، مما يرفع مستويات الرضا والالتزام ويعزز فعالية المنظمة.

وأخيرًا، تستند الدراسة إلى مفهومي التمكين التنظيمي والتعلم المؤسسي. وتفترض أن التواصل الداخلي يُسهم في تعزيز ثقافة التعلم المستمر ونقل المعرفة، مما يدعم قدرة المنظمة على التجديد الذاتي والتحسين المستمر. فكلما كان التواصل الداخلي أكثر شفافية وفعاليةً، زادت قدرة المنظمة على التكيف مع التطورات الجديدة وتعزيز عمليات التعلم الجماعي، مما يؤثر إيجابًا على نمو قدراتها المؤسسية وتماسكها الداخلي.

وهكذا، تُوفر هذه الفرضيات النظرية الإطار الفكري المتكامل الذي تستند إليه الدراسة لفهم وتحليل أثر التواصل الداخلي في بناء القدرات المؤسسية، سواءً على مستوى الأفراد أو العمليات أو الأنظمة التنظيمية ككل.

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج

الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

– **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع ، والعمر ، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

– **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل

والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

– معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق

أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

– التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات

الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

– معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير

التابع

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات

السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة

السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – الاتصال الداخلي، ويُقاس من خلال ١٥ فقرة مقسمة أربعة أبعاد رئيسية:

١. انسيابية الاتصال

٢. الوضوح والشفافية

٣. سرعة الاستجابة

٤. وسائل الاتصال المستخدمة

ثانيًا: المتغير التابع – القدرات المؤسسية، ويُقاس من خلال (١٠) فقرة موزعة.

حدود الدراسة:

– **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل أثر الاتصال الداخلي بأبعاده المختلفة (انسيابية

الاتصال، الوضوح والشفافية، سرعة الاستجابة، وسائل الاتصال المستخدمة) في تعزيز القدرات

المؤسسية: دراسة تطبيقية على موظفي الهيئة العامة للموانئ في المملكة العربية السعودية

– **حدود مكانية:** تُجرى الدراسة على الهيئة العامة للموانئ في المملكة العربية السعودية

– **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٥.

حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على الموظفين في الهيئة العامة للموانئ في المملكة

العربية السعودية

المراجع

المراجع باللغة العربية

١. مسعود، بدر حامد علي، محمود، محمد صبري حافظ، و فكري، أحمد يونس محمد محمود.
(٢٠٢١). تطوير القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر في ضوء بعض النماذج الأجنبية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الأزهر، القاهرة.
٢. بيادرة، فوزي حسن شرقي، و الحواجرة، كامل محمد يوسف. (٢٠٢٣). دور رأس المال الاجتماعي في بناء القدرات المؤسسية: الدور الوسيط للذكاء الأخلاقي في الجمعيات الخيرية الأردنية في محافظة العاصمة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
٣. الرواشدة، رعد بشير قبلان، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (٢٠٢١). أثر بناء القدرات المؤسسية على فاعلية مراحل إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية الأردنية في اقليم الجنوب (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
٤. شحتة، نسرين طلال صدقي، و الشبلي، مطيع صالح. (٢٠٢٠). أثر التسويق الداخلي للموارد البشرية على جودة خدمات شركات الاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
٥. رويج، سناء، طواهري، صباح، و بابوسف، مسعودة. (٢٠٢١). استراتيجية الاتصال في زمن الأزمات في المؤسسة العمومية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة: أزمة كورونا نموذجاً (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

٦. الهواري، معمري محمد، ناويهة، مبروك، و الحوش، مازن سليمان. (٢٠٢١). تفعيل وسائل

التكنولوجيا الحديثة في الاتصال الداخلي للمؤسسة لمواجهة أزمة كوفيد ١٩: الشركة الجزائرية

لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز التوزيع ورقلة أنموذجا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

٧. بابا عمي، أسماء، فراحي، نسيبة، و الزاوي، محمد الطيب. (٢٠٢٢). دور الاتصال الداخلي

في تحسين أداء الموظفين في الإدارات العمومية: دراسة ميدانية بمديرية الصيد البحري وتربية

المائيات بولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

٨. ميهوبي، بشير، و الحوش، مازن سليمان. (٢٠٢١). واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة في

ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بمدينة ورقلة (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

٩. بوعنان، هناء، محمدي، سليمة، و قندوز، عبدالقادر. (٢٠٢٢). استراتيجية الاتصال الداخلي

في مؤسسة التكوين المهني: دراسة ميدانية على موظفي المعهد الوطني المتخصص في

التكوين المهنيين رقم ١ - ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح -

ورقلة، ورقلة.

١٠. بن منصور، شهباز، و غوتي، زياتي. (٢٠٢٢). الاتصال الداخلي وأثره في تحسين

الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي مديرية الخدمات الجامعية - ورقلة (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

١١. عمر، نسيبة، و بلمولاي، بدر الدين. (٢٠٢٢). أثر الاتصال الداخلي في تحسين

الفعالية التنظيمية: دراسة مسحية على عينة من موظفين بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمنية

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

١٢. قاسمي، عز الدين، و بوكرموش، عيسى. (٢٠٢١). واقع الاتصال الداخلي في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بورقلة

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

المراجع باللغة الإنجليزية

1. Bani Hamdan, Hussam Rafiq Awad, and Atir, Murad Fayeze Khattar.

(2020). Assessment and Strengthening of the Institutional Capacities

of Disasters Risk Management in Jordan: A Case Study of Jordanian

Civil Defense (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University,

Zarqa.

Mid-Ocean University

Department of Master of Public Relations



**The Role of Internal Communication in Enhancing
Institutional Capabilities: An Empirical Study of Employees
of the General Authority for Ports in the Kingdom of Saudi
Arabia**

Preparation:

Ahmad Mohsen Mohammed Hassan

2021203623

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1445-2025