

جامعة ميدأوشن

كلية العلوم الانسانية

قسم / تخصص العلاقات العامة



أثر الاتصال الداخلي في العلاقات العامة على رضا الموظفين – دراسة تطبيقية في الجامعات

السعودية

إعداد الطالب/

علي عامر الشهري

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات

3	مقدمة:
6	مشكلة الدراسة:
7	أهمية الدراسة:
9	أهداف الدراسة:
10	تساؤلات الدراسة
12	فروض الدراسة:
13	الدراسات السابقة:
16	التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
19	المنطلقات النظرية للدراسة:
22	المنهجية وطرق البحث:
24	أدوات الدراسة :
26	حدود الدراسة :
27	المراجع:

مقدمة:

يعد الاتصال الداخلي أحد العناصر الأساسية في نجاح أي منظمة، حيث يمثل الوسيلة التي تربط بين الإدارة والموظفين وتعزز بيئة العمل التشاركية التي تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. في الجامعات السعودية، تلعب إدارات العلاقات العامة دورًا محوريًا في تنظيم الاتصال الداخلي وتحسين تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، مما ينعكس على أداء الموظفين ومدى رضاهم عن بيئة العمل. فالاتصال الداخلي ليس مجرد عملية تبادل معلومات، بل هو أداة استراتيجية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتفاعل الإيجابي بين أفراد المؤسسة

تواجه العديد من المؤسسات التعليمية تحديات تتعلق بفعالية الاتصال الداخلي، حيث يعاني بعض الموظفين من نقص في قنوات الاتصال أو عدم وضوح المعلومات التي يتم تداولها داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى الشعور بالعزلة الإدارية أو عدم الانتماء للمؤسسة. وفي هذا السياق، يصبح الاتصال الداخلي في العلاقات العامة عنصرًا جوهريًا يسهم في تعزيز الشفافية وتحسين مستويات التفاهم بين القيادة والموظفين، مما يسهم في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزًا. ومن خلال فهم تأثير الاتصال الداخلي على رضا الموظفين، يمكن للإدارات الجامعية تحسين استراتيجياتها الاتصالية بما يحقق مستوى أعلى من الولاء والانتماء المؤسسي (حسن ، 2018).

يعتبر رضا الموظفين من العوامل الحاسمة التي تؤثر على جودة الأداء المؤسسي، حيث يرتبط بشكل مباشر بمستوى الحوافز والتفاعل بين الأفراد والإدارة. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم قنوات اتصال واضحة وفعالة مع إدارتهم، فإنه يسهم في تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، كما يقلل من المشكلات المرتبطة بسوء الفهم أو غياب المعلومات الدقيقة. فالجامعات السعودية، مثل غيرها من المؤسسات الأكاديمية، تعتمد بشكل كبير على بيئة عمل متوازنة تسهم في تحفيز الموظفين على تقديم أداء متميز، ولا يمكن تحقيقه إلا من خلال نظام اتصالي فعال يعكس احتياجات الموظفين ويعزز مشاركتهم الفعالة في تطوير بيئة العمل (عبد اللطيف ، 2023).

مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح الاتصال الداخلي يعتمد بشكل متزايد على التقنيات الحديثة مثل البريد الإلكتروني، والتطبيقات الذكية، ومنصات التواصل المؤسسي، مما يسهم في تسهيل تدفق المعلومات داخل المؤسسات. غير أن هذا التطور التقني قد يكون غير فعال إذا لم يكن مدعومًا بسياسات تنظيمية واضحة تضمن

وصول المعلومات بشكل سلس وفعال إلى جميع الموظفين. وعليه، فإن دراسة تأثير الاتصال الداخلي على رضا الموظفين في الجامعات السعودية يتطلب تحليلاً دقيقاً لكيفية استخدام هذه الأدوات الاتصالية ومدى تكاملها مع استراتيجيات العلاقات العامة لتحقيق أقصى استفادة منها (عبد اللطيف ، 2023).

يرتبط الاتصال الداخلي الفعال بعدة عوامل، من بينها مستوى الشفافية التي تعتمدها الإدارة في توصيل المعلومات، ومدى إشراك الموظفين في صنع القرار، والقدرة على التعامل مع التغذية الراجعة التي يقدمها الموظفون حول مختلف القضايا المؤسسية. عندما تتبنى المؤسسات نظاماً اتصالياً قائماً على الوضوح والتفاعل المستمر، فإنه يعزز ثقة الموظفين بالإدارة ويجعلهم أكثر انخراطاً في تحقيق الأهداف التنظيمية. كما أن طبيعة الاتصال الداخلي داخل الجامعات تختلف عن باقي المؤسسات نظراً لكونها بيئات أكاديمية تتطلب مستوى عالٍ من التعاون بين مختلف الأطراف، بما في الأكاديميين، الإداريين، والموظفين الداعمين (خالد ، 2020).

عند النظر إلى واقع الاتصال الداخلي في الجامعات السعودية، نجد أن هناك تفاوتاً في مدى فاعلية هذا الاتصال من جامعة إلى أخرى، حيث تعتمد بعض الجامعات على أساليب تقليدية في التواصل، مثل الاجتماعات الدورية والتعاميم الورقية، بينما تبنت جامعات أخرى نهجاً أكثر حداثة من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية والمنصات التفاعلية التي تساهم في تحسين عملية التواصل بين جميع أفراد المؤسسة. ، إن تقييم فاعلية الاتصال الداخلي في هذه المؤسسات يتطلب دراسة معمقة للوسائل المستخدمة، والتحديات التي تواجهها، ومدى تأثيرها على رضا الموظفين عن بيئة العمل (حسن ، 2018).

لا يمكن تجاهل التأثير النفسي الذي يتركه الاتصال الداخلي على الموظفين، حيث إن بيئة العمل التي تعاني من ضعف في التواصل المؤسسي قد تؤدي إلى مشاعر الإحباط والتوتر، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة. في المقابل، عندما يشعر الموظفون بأن صوته مسموع وأن لديهم القدرة على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية، فإن ذلك يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي ويخلق بيئة أكثر استقراراً وإيجابية. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الاتصال الداخلي في العلاقات العامة داخل الجامعات السعودية، وتحليل تأثيره على رضا الموظفين، من خلال دراسة تطبيقية تعتمد على جمع البيانات من الموظفين أنفسهم لفهم تصوراتهم وآرائهم حول هذه العلاقة (حسن ، 2018).

أحد الجوانب المهمة التي سنتناولها هذه الدراسة هو مدى تأثير الاتصال الداخلي على الأداء المؤسسي ككل، حيث إن المؤسسات التي تتمتع بنظام اتصالي فعال تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. كما أن الاستثمار في تحسين الاتصال الداخلي لا ينعكس فقط على رضا الموظفين، بل يمتد ليشمل تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل الجامعة، سواء للطلاب أو المجتمع الأكاديمي بشكل عام. فهم العلاقة بين الاتصال الداخلي ورضا الموظفين يساعد في وضع سياسات أكثر فعالية لإدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة في الجامعات السعودية.

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية من خلال تحليل مدى تأثير الاتصال الداخلي على رضا الموظفين في الجامعات السعودية، مع التركيز على أبرز العوامل التي تسهم في تحسين جودة الاتصال الداخلي وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. وستعتمد الدراسة على منهجية علمية تجمع بين التحليل النظري والدراسة التطبيقية، من خلال إجراء استبيانات ومقابلات مع الموظفين لفهم آرائهم حول فعالية الاتصال الداخلي في مؤسساتهم. ومن خلال النتائج المتوقعة، سيتم تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد الجامعات السعودية على تطوير استراتيجيات أكثر كفاءة في الاتصال الداخلي، بما يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

بعد الاتصال الداخلي عنصرًا حيويًا في نجاح المؤسسات الحديثة، حيث يمثل الجسر الذي يربط بين الإدارة والموظفين ويعزز تدفق المعلومات بشكل سلس داخل بيئة العمل. تعاني العديد من الجامعات السعودية من تحديات تتعلق بفعالية الاتصال الداخلي في إدارات العلاقات العامة، مما قد يؤثر سلبيًا على مستوى رضا الموظفين. فعلى الرغم من التطورات التكنولوجية التي سهلت عمليات الاتصال، لا تزال بعض الجامعات تعتمد على أساليب تقليدية قد تفتقر إلى الكفاءة اللازمة لضمان وصول المعلومات بوضوح وشفافية إلى جميع الموظفين. هذه الإشكالية تؤدي إلى خلق فجوة بين الإدارة والعاملين، مما قد يؤدي إلى الشعور بالعزلة الإدارية، وعدم الانتماء، وبالتالي انخفاض مستويات الرضا الوظيفي.

غياب استراتيجيات واضحة وفعالة للاتصال الداخلي قد يؤدي إلى سوء الفهم، وضعف التنسيق، وتضارب المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية. قد يشعر الموظفون بأن قرارات الإدارة غير واضحة أو أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات محدودة، مما يؤثر على معنوياتهم وأدائهم في العمل. كما أن ضعف الاتصال الداخلي قد يؤثر بشكل مباشر على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها التنظيمية، حيث يعتمد نجاح المؤسسات التعليمية بشكل كبير على مدى تفاعل وتعاون الموظفين مع الإدارة والطلاب. أصبح من الضروري البحث في مدى تأثير الاتصال الداخلي على رضا الموظفين داخل الجامعات السعودية، وتحليل أهم العوامل التي تعزز أو تعيق هذا الاتصال، بما يساهم في تحسين البيئة الوظيفية وتحقيق التنمية المستدامة داخل هذه المؤسسات.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين الاتصال الداخلي في العلاقات العامة ومدى تأثيره على رضا الموظفين في الجامعات السعودية. ويكمن دورها في تقديم تحليل شامل لكيفية تعزيز قنوات الاتصال داخل المؤسسات الأكاديمية، بما يساهم في تحسين الأداء العام للجامعة وتعزيز انتماء الموظفين. يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى جانبين رئيسيين، الأول هو الأهمية العلمية، والثاني هو الأهمية العملية، حيث يركز كل منهما على فوائد البحث وتأثيراته على المعرفة الأكاديمية والتطبيقات المؤسسية.

الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول الاتصال الداخلي في بيئة العمل الأكاديمي، وهو مجال لم يتم التطرق إليه بشكل كافٍ في الدراسات السابقة المتعلقة بالجامعات السعودية. تقدم الدراسة تحليلاً نظرياً وعملياً لمفهوم الاتصال الداخلي، وأثاره على الموظفين، من خلال الجمع بين النظريات الإدارية الحديثة والتطبيقات الفعلية داخل الجامعات. كما تساهم في تطوير فهم أعمق لدور العلاقات العامة في إدارة الاتصال الداخلي، مما يمكن الباحثين والمهتمين من بناء نماذج تحليلية جديدة لقياس وتحسين الاتصال داخل المؤسسات الأكاديمية.

تساعد هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بتأثير الاتصال الداخلي على رضا الموظفين في القطاع التعليمي السعودي. ومن خلال دراسة تطبيقية تعتمد على جمع وتحليل البيانات، تقدم الدراسة دليلاً علمياً يمكن أن يكون مرجعاً مستقبلياً للباحثين في مجالات الإدارة، العلاقات العامة، والموارد البشرية. ومن خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها، يمكن للمؤسسات الأكاديمية الاستفادة من أطر نظرية واضحة تعزز فهم طبيعة الاتصال الداخلي ودوره في تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين.

الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فإن نتائج هذه الدراسة ستساعد إدارات العلاقات العامة في الجامعات السعودية على تطوير استراتيجيات أكثر فعالية في الاتصال الداخلي، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين. فمن

خلال تقديم توصيات مستندة إلى بيانات فعلية، يمكن لهذه الدراسة أن تسهم في تحسين جودة الاتصال داخل المؤسسات الأكاديمية، مما يؤدي إلى تعزيز الشفافية، وتقليل الفجوات الاتصالية، وزيادة مستوى التفاعل بين الموظفين والإدارة.

تساعد الدراسة صانعي القرار في الجامعات على تبني ممارسات اتصالية حديثة تعتمد على التكنولوجيا لتعزيز التواصل الفعال، مثل استخدام المنصات الرقمية، والتطبيقات الذكية، والاجتماعات الافتراضية، مما يسهم في تقليل العقبات التي تواجه الموظفين في الحصول على المعلومات والتفاعل مع إداراتهم. كما يمكن أن تساعد نتائج البحث في تحسين رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم وإنتاجيتهم، ويسهم في تحقيق بيئة عمل أكثر استقرارًا وتحفيزًا.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الاتصال الداخلي في العلاقات العامة ومدى تأثيره على رضا الموظفين في الجامعات السعودية، من خلال استكشاف مختلف العوامل التي تؤثر على كفاءة وفعالية الاتصال الداخلي. وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل تأثير الاتصال الداخلي في العلاقات العامة على رضا الموظفين في الجامعات السعودية.
- تحديد التحديات والعوائق التي تواجه الاتصال الداخلي داخل الجامعات وكيفية معالجتها.
- تقييم دور التكنولوجيا الحديثة في تطوير الاتصال الداخلي وتعزيز التفاعل الوظيفي.
- تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات الاتصال الداخلي لزيادة رضا الموظفين وأدائهم.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

ما مدى تأثير الاتصال الداخلي في العلاقات العامة على رضا الموظفين في الجامعات السعودية؟

التساؤلات الفرعية

1. فعالية الاتصال الداخلي

- ما هي قنوات الاتصال الداخلي الأكثر استخدامًا في الجامعات السعودية؟
- إلى أي مدى يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل تدفق المعلومات بين الإدارة والموظفين؟
- هل توجد استراتيجيات واضحة للاتصال الداخلي داخل إدارات العلاقات العامة بالجامعات؟

2. التحديات والمعوقات

- ما أبرز المشكلات التي يواجهها الموظفون في الاتصال مع إداراتهم داخل الجامعات؟
- كيف تؤثر البيروقراطية التنظيمية على كفاءة الاتصال الداخلي؟
- هل هناك نقص في استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الاتصال الداخلي؟

3. تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- كيف يؤثر وضوح الاتصال الداخلي على مستوى رضا الموظفين؟
- هل يشعر الموظفون بالانتماء المؤسسي نتيجة لسياسات الاتصال الداخلي؟
- إلى أي مدى يؤثر ضعف الاتصال الداخلي على مستوى التحفيز والإنتاجية؟

4. دور التكنولوجيا في تحسين الاتصال الداخلي

- كيف يمكن توظيف الأدوات الرقمية لتحسين التواصل الداخلي بين الإدارات والموظفين؟

- ما دور وسائل الاتصال الحديثة (مثل البريد الإلكتروني، والتطبيقات الذكية، والاجتماعات الافتراضية) في تعزيز فعالية الاتصال الداخلي؟
- هل يوجد وعي كافٍ لدى الإدارات بأهمية التكنولوجيا في تطوير الاتصال الداخلي؟

فروض الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصال الداخلي ومستوى رضا الموظفين في الجامعات السعودية.
- ضعف الاتصال الداخلي يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الشعور بعدم الانتماء المؤسسي.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال الداخلي يسهم في تحسين التواصل وتعزيز رضا الموظفين داخل بيئة العمل الأكاديمية.
- التواصل الفعال بين الإدارات العليا والموظفين يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي والإنتاجية في الجامعات.

أولاً: الاتصال الداخلي وأهميته في بيئة العمل

يُعد الاتصال الداخلي من الركائز الأساسية في أي مؤسسة، حيث يلعب دورًا مهمًا في تحسين العمليات التنظيمية وتعزيز العلاقات بين الإدارة والموظفين. يهدف الاتصال الداخلي إلى تحقيق الانسجام بين مختلف الإدارات والأفراد داخل المؤسسة، وهو ما يساعد في بناء بيئة عمل تفاعلية قائمة على الشفافية والتعاون.

تشير العديد من الدراسات إلى أن الاتصال الداخلي الفعال يساهم في تقليل المشكلات التنظيمية، إذ يمكن من خلاله تحسين تدفق المعلومات وتقليل الفجوة بين الإدارة والموظفين. وقد أظهرت دراسات مثل دراسة (Sharabi 2021) أن المنظمات التي تطبق استراتيجيات اتصال داخلي قوية تتمتع بمعدلات إنتاجية أعلى وثقة متزايدة بين العاملين، أكدت دراسة (Hoven 2020) أن الاتصال الداخلي القائم على الوضوح والشفافية يعزز من شعور الموظفين بالأمان الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم.

يعتبر الاتصال الداخلي قناة أساسية لتوصيل رؤية وأهداف المؤسسة للموظفين، ما يجعلهم أكثر ارتباطًا بالقيم التنظيمية. وتوضح دراسة (Loth & Mushi 2019) أن المؤسسات التي توفر قنوات اتصال واضحة وتتيح للموظفين فرصًا للتعبير عن آرائهم، تساهم في تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر إيجابية. يلعب الاتصال الداخلي دورًا في حل النزاعات وتقليل سوء الفهم بين الموظفين، مما يعزز الانتماء التنظيمي.

ثانيًا: رضا الموظفين وأهميته في بيئة العمل

يعد الرضا الوظيفي من العوامل الحيوية التي تؤثر على أداء الموظفين واستمراريتهم في العمل، حيث يعكس مدى تقبلهم لبيئة العمل ومدى توافق توقعاتهم مع الواقع الوظيفي. وقد ركزت العديد من الدراسات على أهمية تحسين بيئة العمل الداخلية لضمان رضا الموظفين وتقليل نية ترك العمل.

وفقًا لدراسة خالد عبد العزيز (2020)، فإن الموظفين الذين يشعرون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر التزامًا وأداءً في مؤسساتهم. كما أن الرضا الوظيفي يُعد مؤشرًا قويًا على الاستقرار التنظيمي، حيث كلما زاد شعور الموظفين بالراحة والدعم في بيئة عملهم، زادت احتمالية بقائهم داخل المؤسسة لفترات أطول.

تشير دراسة عبد اللطيف (2023) إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل، منها الرواتب، وفرص التطوير المهني، وطبيعة العلاقة مع الإدارة، وقنوات الاتصال الداخلي. فالرضا الوظيفي لا يقتصر فقط على العوامل المالية، بل يشمل أيضًا الجوانب النفسية والمعنوية التي تجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والتحفيز داخل بيئة العمل.

تدعم دراسات مثل (Krywalski-Santiago (2020 هذه الفكرة، حيث تشير إلى أن المؤسسات التي تستثمر في رفاهية موظفيها من خلال تعزيز بيئة العمل وتوفير قنوات اتصال فعّالة، تحقق معدلات أداء أعلى وتتمتع باستقرار تنظيمي أكبر. كما أن مستوى الرضا يؤثر على التفاعل بين الموظفين، حيث إن الموظفين الراضين يكونون أكثر تعاونًا وإيجابية في تعاملاتهم اليومية.

ثالثًا: تأثير الاتصال الداخلي على رضا الموظفين

يمثل الاتصال الداخلي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا الموظفين، حيث يساهم في توضيح السياسات التنظيمية وإزالة الغموض حول المسؤوليات والتوقعات. وتشير دراسة (Ezz et al. (2014 إلى أن الاتصال الداخلي يعزز من شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمؤسسة، وهو ما ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي. من جهة أخرى، أكدت دراسة (Ly-Le & Le (2024 أن الموظفين من الجيل الجديد (Generation Z) يولون اهتمامًا كبيرًا لجودة الاتصال الداخلي، حيث يرون أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات تواصل مفتوحة وشفافة تكون أكثر جذبًا لهم من حيث بيئة العمل. كما تشير الدراسة إلى أن الموظفين الذين يشعرون بأن أصواتهم مسموعة داخل المؤسسة يكونون أكثر رضا وأقل ميلاً للبحث عن فرص عمل أخرى.

توضح دراسة حسن (2018) أن الاتصال الداخلي يساعد في تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة، حيث يشعر الموظفون بالثقة عند توفر معلومات واضحة حول السياسات والإجراءات التنظيمية. كما أن الاتصالات الداخلية الفعّالة تقلل من التوترات الناتجة عن سوء الفهم أو نقص المعلومات، مما يساهم في تحسين المناخ الوظيفي العام.

رابعًا: العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي

تؤكد العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، حيث إن المؤسسات التي تعتمد على قنوات اتصال فعّالة تتمتع بمعدلات رضا وظيفي أعلى. تشير دراسة (Loth & Mushi (2019 إلى أن

الموظفين الذين يحصلون على معلومات واضحة ومتسقة من إداراتهم يكونون أكثر رضا عن عملهم، مقارنةً بأولئك الذين يواجهون نقصاً في المعلومات أو تضارباً في التوجيهات.

تدعم دراسة (Hoven (2020) هذه الفكرة، حيث وجدت أن الاتصال الداخلي يؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل، مما ينعكس على تجربة الموظفين اليومية ويؤدي إلى زيادة ولائهم للمؤسسة. وجدت دراسة Krywalski-Santiago (2020) أن المؤسسات التي تهتم بتطوير استراتيجيات اتصال داخلي فعالة تحقق معدلات رضا وظيفي أعلى، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويزيد من استقرارهم داخل المؤسسة.

تشير دراسة (Ezz et al. (2014 إلى أن الاتصال الداخلي لا يؤثر فقط على رضا الموظفين، بل يؤثر أيضاً على نيتهم لترك العمل. فعندما يشعر الموظفون بأن لديهم وصولاً إلى المعلومات الضرورية ويتم إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، فإنهم يكونون أقل ميلاً للبحث عن فرص أخرى.

يمكن الاستنتاج بأن تحسين الاتصال الداخلي داخل المؤسسات يُعد استراتيجية ضرورية لتحقيق بيئة عمل أكثر استقراراً وإيجابية، حيث إنه يعزز من رضا الموظفين ويقلل من المشكلات التنظيمية المتعلقة بنقص التواصل أو ضعف تدفق المعلومات.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، يمكن ملاحظة أن هذه الدراسات قدّمت رؤية مهمة حول تأثير جودة الاتصال الداخلي على مستوى رضا الموظفين في بيئات العمل المختلفة. يبرز عدد من النقاط التي تستدعي المزيد من البحث والتقصي، وهو ما يفتح المجال لتحديد الفجوة البحثية التي يعالجها هذا البحث.

تحليل الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة أن الاتصال الداخلي يُعد عنصرًا حاسمًا في تحقيق بيئة عمل مستقرة وفعالة، حيث يلعب دورًا في تعزيز الشفافية، وتحسين تدفق المعلومات، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. فقد أكدت دراسات مثل Sharabi (2021) و Hoven (2020) على أهمية الاتصال الداخلي كأداة لتعزيز الارتباط الوظيفي والانتماء للمؤسسة. كما أشارت دراسة Loth & Mushi (2019) إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الاتصال الداخلي ومستوى الرضا الوظيفي، حيث أن المؤسسات التي توفر قنوات تواصل فعالة تحقق معدلات رضا وظيفي أعلى مقارنة بتلك التي تفتقر إلى استراتيجيات تواصل واضحة.

ركّزت بعض الدراسات على تأثير الاتصال الداخلي على نية الموظفين لترك العمل، مثل دراسة Ezz et al. (2014)، التي وجدت أن الاتصال الفعال يساعد في تقليل معدل دوران الموظفين من خلال تحسين شعورهم بالانتماء للمؤسسة. كما سلّطت دراسة Krywalski-Santiago (2020) الضوء على تأثير الاتصال الداخلي في تعزيز الدعم التنظيمي المُدرّك لدى الموظفين، وهو ما ينعكس إيجابيًا على مستوى رضاهم.

وركّزت دراسات أخرى، مثل Ly-Le & Le (2024)، على تحليل تأثير الاتصال الداخلي على جيل الألفية الجديدة (Gen Z)، موضحةً أن هذه الفئة تولي اهتمامًا خاصًا بوضوح قنوات الاتصال الداخلي وانفتاحها. وقد وجدت أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات تواصل شفافة ومباشرة تكون أكثر قدرة على جذب الكفاءات الشابة والاحتفاظ بها.

أوجه القصور والفجوة البحثية

على الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي من زوايا مختلفة، إلا أن هناك بعض الجوانب التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي، والتي تشكّل فجوة بحثية يسعى هذا البحث إلى سدها، ومن أبرز

هذه الفجوات:

1. ندرة الدراسات في السياق السعودي

على الرغم من وفرة الأبحاث التي تناولت الاتصال الداخلي في بيئات العمل العالمية، إلا أن هناك نقصًا واضحًا في الدراسات التي تبحث هذه العلاقة في سياق المؤسسات السعودية، وخاصة في قطاع التعليم العالي. فمعظم الدراسات التي تمت مراجعتها ركزت على قطاعات الأعمال أو المؤسسات الحكومية، وهو ما يفتح الباب أمام الحاجة إلى دراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في الجامعات السعودية، حيث تختلف طبيعة العمل ومتطلبات الاتصال الداخلي عن القطاعات الأخرى.

2. عدم التركيز على تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية

لم تركز معظم الدراسات السابقة على تأثير السياق الثقافي والتنظيمي في العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي. فمثلاً، في الدول ذات الهياكل التنظيمية الهرمية، قد يكون للاتصال الداخلي تأثير مختلف مقارنة بالدول التي تعتمد هياكل إدارية أكثر انفتاحاً. هذا البحث سيسعى إلى استكشاف كيفية تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات السعودية على العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

3. ندرة الدراسات التي تتناول تأثير أنماط الاتصال الداخلي المختلفة

معظم الدراسات السابقة تناولت الاتصال الداخلي بشكل عام، دون التفريق بين أنماط الاتصال المختلفة (مثل الاتصال الرسمي وغير الرسمي، أو الاتصال التصاعدي والتنازلي والأفقي). ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في دراسة تأثير كل نوع من أنواع الاتصال الداخلي على مستوى رضا الموظفين، مما يوفر رؤية أعمق لكيفية تحسين استراتيجيات التواصل داخل المؤسسات التعليمية.

4. قلة الدراسات التي تجمع بين المنهج الكمي والنوعي

بينما اعتمدت بعض الدراسات على البيانات الكمية لقياس العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي،

لم تدمج معظمها بين الأساليب الكمية والنوعية لفهم العوامل الكامنة وراء هذه العلاقة. لذا، فإن هذا البحث سيسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تصميم استبيان يشمل أسئلة ديموغرافية، وأسئلة بنظام ليكرت، بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة تتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم وتجاربهم الشخصية فيما يتعلق بجودة الاتصال الداخلي في جامعاتهم.

5. عدم التعمق في العلاقة السببية بين المتغيرات

رغم أن الدراسات السابقة أكدت وجود علاقة إيجابية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، إلا أن القليل منها ركّز على تحليل العلاقة السببية بين المتغيرين. هل يؤثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي مباشرةً، أم أن هناك متغيرات وسيطة مثل بيئة العمل، أو مستوى الدعم الإداري، أو فرص الترقية التي تلعب دوراً في هذه العلاقة؟ هذه الأسئلة تستحق المزيد من البحث، وهو ما يسعى هذا البحث إلى استكشافه.

أهمية البحث في سد الفجوة البحثية

بناءً على ما سبق، يهدف هذا البحث إلى تقديم إضافة علمية من خلال:

- دراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في الجامعات السعودية، وهي بيئة لم تحظَ بدراسة كافية في هذا المجال.
- تحليل تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على الاتصال الداخلي ومدى تأثيرها على رضا الموظفين.
- التمييز بين أنماط الاتصال الداخلي المختلفة ودراسة تأثير كل منها على الرضا الوظيفي.
- الجمع بين الأساليب البحثية الكمية والنوعية للحصول على فهم شامل وعميق للعلاقة بين المتغيرات.
- تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج الدراسة، والتي يمكن أن تساعد الجامعات السعودية في تطوير استراتيجيات اتصال داخلي أكثر فعالية، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يعد الإطار النظري من الركائز الأساسية التي تبني عليها أي دراسة علمية، حيث يساعد في تفسير العلاقات بين المتغيرات البحثية وتوضيح الأسس التي يستند إليها الباحث لفهم الظاهرة المدروسة. في هذه الدراسة، التي تركز على العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، سيتم اعتماد نظرية التبادل الاجتماعي كإطار نظري رئيسي، باعتبارها من أكثر النظريات تفسيراً للعلاقات الاجتماعية داخل بيئات العمل. ومن هذه النظرية الرئيسية، تتفرع نظريات فرعية أخرى تساهم في توضيح الجوانب المختلفة من العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، ومن أهمها نظرية الدعم التنظيمي المدرك، ونظرية الدافعية الذاتية، ونظرية الحلقات المغلقة للتواصل. سيتم تناول كل من هذه النظريات وبيان علاقتها بموضوع الدراسة.

نظرية التبادل الاجتماعي

تعتبر نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداماً في دراسة العلاقات التنظيمية، حيث تفترض أن التفاعل بين الأفراد في بيئات العمل مبني على مبدأ التبادل والمنافع المتبادلة. يرى مؤسسو هذه النظرية، مثل هومانس (1958) وبلو (1964)، أن العلاقات داخل المؤسسات تعتمد على توقعات الموظفين فيما يتعلق بالمكافآت التي سيحصلون عليها مقابل جهودهم. وتعد هذه النظرية ذات أهمية كبيرة لدراسة الاتصال الداخلي، حيث إنها تفسر كيف يؤثر التواصل الجيد داخل المؤسسة على التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي.

في سياق الدراسة، يمكن تفسير تأثير الاتصال الداخلي الفعال على الرضا الوظيفي من خلال منظور التبادل الاجتماعي، حيث أن المؤسسات التي توفر بيئة تواصل مفتوحة وشفافة تحقق تفاعلات إيجابية بين الموظفين والإدارة. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم القدرة على التعبير عن آرائهم وأن أصواتهم مسموعة، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للالتزام بالمؤسسة، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى رضاهم الوظيفي (فوزي و محمود، 2024).

نظرية الدعم التنظيمي المدرك

إحدى النظريات المتفرعة عن التبادل الاجتماعي هي نظرية الدعم التنظيمي المدرك، التي طُوّرت بواسطة آيزنبرغر وزملائه (1986)، والتي تفترض أن الموظفين يكونون تصورات حول مدى دعم المؤسسة لهم بناءً على تعاملها معهم،

وخصوصًا من خلال سياسات الاتصال الداخلي. فكلما كان التواصل الداخلي أكثر وضوحًا، وكانت المعلومات المقدمة للموظفين ذات مصداقية ومباشرة، زاد شعورهم بالدعم التنظيمي، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي. في هذه الدراسة، يتم النظر إلى الاتصال الداخلي كأحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تشكيل مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين. فإذا كان الموظف يشعر بأن هناك تواصلًا واضحًا وفعالًا من قبل الإدارة، وأن المؤسسة تستمع إلى آرائه وتأخذها بعين الاعتبار، فإنه سيكون أكثر ولاءً ورضا عن وظيفته، وسيشعر بانتماء أكبر تجاه مكان العمل (الراعي، 2024).

نظرية الدافعية الذاتية

نظرية أخرى تدعم الفهم العميق لعلاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي هي نظرية الدافعية الذاتية، التي طورها ديتشي وريان (1985)، والتي تفترض أن الأفراد لديهم احتياجات نفسية داخلية مثل الحاجة إلى الاستقلالية، والكفاءة، والانتماء. عندما يتم إشباع هذه الحاجات في بيئة العمل من خلال أنظمة اتصال فعالة، فإنه يؤدي إلى تعزيز الدافعية الذاتية لدى الموظفين، مما يزيد من مستويات الرضا الوظيفي لديهم. في هذه الدراسة، يمكن تفسير دور الاتصال الداخلي في تعزيز الدافعية الذاتية للموظفين من خلال توفير معلومات واضحة وشفافة حول السياسات التنظيمية، ومنح الموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم، وإشراكهم في عملية صنع القرار. فالمؤسسات التي تتبنى نمطًا تواصلًا يدعم استقلالية الموظفين ويسمح لهم بالشعور بالكفاءة والانتماء، تكون أكثر قدرة على تحقيق رضا وظيفي عالٍ بين العاملين لديها (السعداوي، 2024).

نظرية الحلقات المغلقة للتواصل

نظرية الحلقات المغلقة للتواصل، التي طُرحت بواسطة واينبرج (1995)، تقدم رؤية هامة حول كيفية تأثير جودة الاتصال الداخلي على رضا الموظفين. تفترض هذه النظرية أن فعالية الاتصال تعتمد على مدى قدرة المؤسسات على توفير تدفق معلوماتي مستمر بين مختلف المستويات الإدارية، وضمان وجود آليات تغذية راجعة تسمح للموظفين بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار.

في سياق هذه الدراسة، يتم النظر إلى الاتصال الداخلي الفعّال على أنه نظام ديناميكي يسمح بحدوث تدفقات تواصل متعددة الاتجاهات، مما يضمن استمرارية تحسين بيئة العمل. فعندما يشعر الموظفون بأن قنوات الاتصال ليست

مجرد قنوات لإيصال الأوامر، بل منصات حقيقية للنقاش والمشاركة، فإنه يعزز من إحساسهم بأهمية دورهم في المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي.

علاقة النظريات ببعضها وأهميتها في تفسير موضوع البحث

من خلال ما سبق، يمكن ملاحظة أن نظرية التبادل الاجتماعي توفر الإطار العام لفهم العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، حيث تفسر كيفية تبادل المعلومات والدعم بين المؤسسة وموظفيها. من هذه النظرية تتفرع نظريات أخرى تضيف أبعادًا أكثر تفصيلاً، مثل نظرية الدعم التنظيمي المدرك، التي تسلط الضوء على إدراك الموظفين لمستوى الدعم الذي يتلقونه من خلال قنوات الاتصال الداخلي، مما يؤثر على مستويات رضاهم. كما تساهم نظرية الدافعية الذاتية في تفسير كيف يمكن للاتصال الداخلي الجيد أن يعزز الحوافز الداخلية للموظفين من خلال تعزيز إحساسهم بالاستقلالية والكفاءة. وأخيراً، تضيف نظرية الحلقات المغلقة للتواصل بُعدًا تكميلياً، من خلال التأكيد على أهمية التغذية الراجعة المستمرة في خلق بيئة تواصل فعالة تضمن رضا الموظفين.

يعد الإطار النظري لهذه الدراسة مزيجاً من النظريات التي تفسر العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي من زوايا مختلفة. حيث توفر نظرية التبادل الاجتماعي الأساس لفهم التفاعل داخل بيئة العمل، بينما تساهم نظريات الدعم التنظيمي المدرك والدافعية الذاتية في تقديم تفسيرات أكثر تفصيلاً لدور الاتصال الداخلي في تشكيل تجربة الموظفين داخل المؤسسة. كما تبرز نظرية الحلقات المغلقة للتواصل أهمية وجود قنوات تواصل متعددة الاتجاهات لضمان تحسين مستمر لبيئة العمل. هذه النظريات مجتمعة توفر إطاراً متكاملاً يساعد في فهم العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي بشكل أعمق وأكثر دقة، مما يساهم في تقديم توصيات عملية لتطوير أنظمة الاتصال في المؤسسات بما يعزز من رضا الموظفين وفاعلية الأداء التنظيمي.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية، حيث يتيح تحليل البيانات التي يتم جمعها من المشاركين للوصول إلى استنتاجات قائمة على الأدلة. يتناسب هذا المنهج مع طبيعة البحث الذي يسعى إلى فهم تأثير الاتصال الداخلي في العلاقات العامة على رضا الموظفين في الجامعات السعودية، من خلال دراسة آراء وتجارب الموظفين وتحليلها بطرق علمية ومنهجية. يعتمد البحث على جمع البيانات الميدانية من المشاركين وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية، مما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة والعلاقة بينها

تتضمن الدراسة متغيرين رئيسيين:

1. المتغير المستقل: الاتصال الداخلي في العلاقات العامة، والذي يمثل جميع وسائل وقنوات وأساليب الاتصال التي تستخدمها إدارات العلاقات العامة داخل الجامعات السعودية لضمان تدفق المعلومات وتعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة. يتضمن السياسات الاتصالية، وسائل التواصل المختلفة، ودرجة الانفتاح والشفافية في تبادل المعلومات.
2. المتغير التابع: رضا الموظفين، وهو النتيجة التي تسعى الدراسة إلى قياسها بناءً على فعالية الاتصال الداخلي. يتمثل رضا الموظفين في مدى شعورهم بالانتماء، التحفيز، والثقة في المؤسسة، وهو ما يمكن أن يؤثر على الأداء والإنتاجية داخل الجامعات.

العلاقة بين هذين المتغيرين هي علاقة تأثيرية، حيث يُفترض أن فعالية الاتصال الداخلي تؤثر بشكل مباشر على مستوى رضا الموظفين. إذا كان الاتصال الداخلي يتم بشكل جيد، فمن المتوقع أن ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين، مما يعزز بيئة العمل ويزيد من الالتزام المؤسسي. في المقابل، إذا كان الاتصال الداخلي ضعيفاً أو غير فعال، فقد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وظهور مشكلات مثل الشعور بالعزلة أو عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات.

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية دقيقة تهدف إلى تحليل العلاقة بين الاتصال الداخلي في العلاقات العامة ورضا الموظفين في الجامعات السعودية. من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها بأساليب إحصائية متقدمة، تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج ذات قيمة علمية وعملية يمكن أن تسهم في تحسين بيئة العمل داخل الجامعات وتعزيز فعالية سياسات الاتصال الداخلي. يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في توفير توصيات تساعد إدارات العلاقات العامة على تبني استراتيجيات اتصال أكثر كفاءة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضا الموظفين وأدائهم داخل المؤسسات الأكاديمية.

أدوات الدراسة :

تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لقدرته على جمع معلومات دقيقة من عدد كبير من المشاركين بطريقة منهجية ومنظمة. تم تصميم الاستبيان بحيث يغطي جميع الجوانب المرتبطة بموضوع البحث، وهو يتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية لضمان جمع البيانات اللازمة لتحليل العلاقة بين الاتصال الداخلي ورضا الموظفين.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يحتوي هذا الجزء على أسئلة تتعلق بالمعلومات الأساسية للمشاركين، مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة. تساعد هذه البيانات في تصنيف المشاركين وفقًا للمتغيرات الشخصية، مما يتيح تحليل الفروق بين الفئات المختلفة.

الجزء الثاني: أسئلة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت

يُعتبر مقياس ليكرت من الأدوات الفعالة لقياس درجة رضا الموظفين ومستوى الاتصال الداخلي في بيئة العمل. يتضمن هذا القسم مجموعة من العبارات التي يقيمها المشاركون على مقياس مكون من خمسة مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). تغطي هذه العبارات المحاور التالية:

- مدى وضوح سياسات الاتصال الداخلي في الجامعة.
- كفاءة وسائل الاتصال المستخدمة من قبل إدارات العلاقات العامة.
- درجة الشفافية في التواصل بين الموظفين والإدارة.
- تأثير الاتصال الداخلي على بيئة العمل والانتماء المؤسسي.
- العلاقة بين فعالية الاتصال ومستوى التحفيز الوظيفي.

الجزء الثالث: أسئلة مفتوحة

يشمل هذا القسم سؤالاين مفتوحين يتيحان للمشاركين التعبير عن آرائهم بحرية حول التحديات التي يواجهونها في الاتصال الداخلي، واقتراحاتهم لتحسين سياسات الاتصال داخل الجامعات. يوفر هذا القسم رؤى نوعية تساعد في فهم العوامل التي قد لا يمكن قياسها رقميًا.

آلية تحليل البيانات

بعد جمع الاستبيانات، سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. سيتم استخدام التحليل الوصفي لعرض التوزيعات النسبية للإجابات، وتحليل متوسطات الإجابات على مقياس ليكرت لمعرفة الاتجاه العام لآراء المشاركين. سيتم تطبيق التحليل الاستدلالي لفحص العلاقة بين الاتصال الداخلي ورضا الموظفين، باستخدام اختبارات الارتباط وتحليل الفروق بين الفئات المختلفة داخل العينة. ستستخدم البرامج الإحصائية مثل SPSS لاستخراج النتائج بدقة وضمان تفسيرها بطريقة علمية.

مصادقية وموثوقية الأداة البحثية

لضمان دقة نتائج البحث، سيتم اختبار صدق وثبات الاستبيان من خلال:

1. الصدق الظاهري: عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء المتخصصين في العلاقات العامة والإدارة الجامعية للتأكد من ملاءمته لموضوع البحث.
2. اختبار الثبات: (Reliability Test) تطبيق اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى اتساق الإجابات والتأكد من موثوقية الأداة.

حدود الدراسة :

تحدد الدراسة بعدة جوانب لضمان دقة النتائج وقابليتها للتطبيق في السياق الأكاديمي السعودي. وتشمل هذه الحدود ما يلي:

الحدود الموضوعية

تتناول الدراسة موضوع الاتصال الداخلي في العلاقات العامة وتأثيره على رضا الموظفين، مع التركيز على الجامعات السعودية كمجال تطبيقي. تهدف إلى تحليل آليات الاتصال الداخلي التي تستخدمها إدارات العلاقات العامة ومدى فعاليتها في تعزيز بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين.

الحدود الزمنية

تُجرى الدراسة خلال العام الأكاديمي الحالي، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها وفقًا للإطار الزمني المحدد للبحث. يساهم هذا التحديد الزمني في ضمان حداثة النتائج وقابليتها للتطبيق في الوضع الحالي للجامعات السعودية.

الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الجامعات السعودية، مما يسمح بفهم طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسات الأكاديمية داخل المملكة. نظرًا لأن لكل جامعة نظامها الإداري الخاص، فإن التركيز على الجامعات السعودية يساعد في تقديم رؤية دقيقة حول التحديات والفرص المرتبطة بهذا الموضوع.

الحدود البشرية

يستهدف البحث العاملين في الجامعات السعودية، سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس أو موظفين إداريين، باعتبارهم الفئة الأكثر تأثرًا بسياسات الاتصال الداخلي. سيتم اختيار عينة تتكون من حوالي 50 مشاركًا لضمان تمثيل مناسب للآراء والخبرات المختلفة داخل الجامعات.

المراجع:

- عبد اللطيف ، مي محمود. (2023). دور الاتصال الداخلي في تكوين الارتباط الوظيفي للعاملين وعلاقتها ببنية ترك العمل لديهم. *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*, 2023(83), 503-569. doi: 10.21608/ejsc.2023.316313
- خالد ،عبرالعزیز. (2020). الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال في ممارسة العلاقات العامة. *Al-Adab Journal*. 619-646. 10.31973/aj.v0i134.810
- حسن ، عبد الصادق. (2018). الرضا الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية المصرية. *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*, 2018(65), 43-133. doi: 10.21608/ejsc.2018.86775
- فوزي، رشاد أحمد؛و محمود، فوزي رشاد. (2024). الفضيلة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة المؤسسية في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي. *مجلة البحوث الإعلامية*, 72(1), 83-170.
- الراعي، د. عبد الوهاب راغب. (2024). أثر الدعم التنظيمي المدرك على السلوك الابتكاري للعاملين بالمنظمات العامة دراسة تطبيقية على هيئة ميناء دمياط البحري. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*, 3(10), 1268-1223.
- السعداوى، رانيا عبدالفتاح محمد. (2024). أنشطة إثرائية مقترحة قائمة علي نظرية المرونة المعرفية (CFT) لعلاج صعوبات تعلم الكيمياء باللغة الإنجليزية وتنمية الدافعية لدى طلاب المدارس الثانوية الرسمية للغات. *مجلة البحث العلمى فى التربية*, 25(3), 402-311.
- Chitrao, P. (2014). Internal communication satisfaction as an employee, motivation tool in the retail sector in Pune. *The European Journal of social and behavioral sciences*.
- Ezz, M. N., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014). The relationship between internal communication and intention to turnover, examining the mediating role of engagement. *Electronic journal*, 1(10), N2139, P.2.

- Sharabi, Y. (2021). Role and impact of internal communication among employees within an organization in the field of business. *Published Master's thesis, Program in International business administration, Tallinn University of Technology, School of business and governance.*
- Loth, G., & Mushi, N. (2019). An assessment of the impact of internal communication on employee job satisfaction: A case of selected service rendering organizations located in Dar Es Salaam. *Delhi business review*, 20(1), P.2.
- Hoven, L. V. (2020). Strengthening employee engagement through internal communication. *Published master's thesis*, P.8.
- Krywalski-Santiago, Joanna. (2020). The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: Effect of perceived organisational support. *Journal of Economics and Management*. 42. 70-98. 10.22367/jem.2020.42.04.
- Ly-Le, Tuong-Minh & Le, Hanh. (2024). The impact of internal communication on gen Z employees' work satisfaction. *DeReMa (Development Research of Management) Jurnal Manajemen*. 19. 113-130. 10.19166/derema.v19i2.8165.