

مجلة البحوث الإعلامية

مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة الأزهر/كلية الإعلام



رئيس مجلس الإدارة: أ.د / غانم السعيد - عميد الكلية .

رئيس التحرير: أ.د / رضا عبدالواجد أمين - أستاذ الصحافة والنشر ووكيل الكلية.

مساعد رئيس التحرير:

أ.د / عرفه عامر - الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

أ.د / فهد العسكر - وكيل جامعة الإمام محمد بن سعود للدراسات العليا والبحث العلمي (المملكة العربية السعودية)

أ.د / عبد الله الكندي - أستاذ الصحافة بجامعة السلطان قابوس (سلطنة عمان)

أ.د / جلال الدين الشيخ زيادة - عميد كلية الإعلام بالجامعة الإسلامية بأم درمان (جمهورية السودان)

مدير التحرير: د / محمد فؤاد الدهراوي - مدرس العلاقات العامة والإعلان بالكلية.

د / إبراهيم بسيوني - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

سكرتير التحرير: د / مصطفى عبد الحى - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

د / رامى جمال مهدي - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

مدقق اللغة العربية: أ / عمر غنيم - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

سكرتير فني: أ / محمد كامل - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

القاهرة- مدينة نصر - جامعة الأزهر - كلية الإعلام - ت: ٠٢٢٥١٠٨٢٥٦

الموقع الإلكتروني للمجلة: <http://jsb.journals.ekb.eg>

البريد الإلكتروني: mediajournal2020@azhar.edu.eg

المراسلات:

العدد الثامن والخمسون - الجزء الأول - ذو القعدة ١٤٤٢هـ - يوليو ٢٠٢١ م

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية ٦٥٥٥

الترقيم الدولي للنسخة الإلكترونية: ٢٩٢-٢٦٨٢ X

الترقيم الدولي للنسخة الورقية: ١١١٠-٩٢٩٧

قواعد النشر

- تقوم المجلة بنشر البحوث والدراسات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات وفقاً للقواعد الآتية:
- يعتمد النشر على رأي اثنين من المحكمين المتخصصين في تحديد صلاحية المادة للنشر.
 - ألا يكون البحث قد سبق نشره في أي مجلة علمية محكمة أو مؤتمراً علمياً.
 - لا يقل البحث عن خمسة آلاف كلمة ولا يزيد عن عشرة آلاف كلمة... وفي حالة الزيادة يتحمل الباحث فروق تكلفة النشر.
 - يجب ألا يزيد عنوان البحث -الرئيسي والفرعي- عن ٢٠ كلمة.
 - يرسل مع كل بحث ملخص باللغة العربية وآخر باللغة الانجليزية لا يزيد عن ٢٥٠ كلمة.
 - يزود الباحث المجلة بثلاث نسخ من البحث مطبوعة بالكمبيوتر.. ونسخة على CD، على أن يكتب اسم الباحث وعنوان بحثه على غلاف مستقل ويشار إلى المراجع والهوامش في المتن بأرقام وترد قائمتها في نهاية البحث لا في أسفل الصفحة.
 - لا ترد الأبحاث المنشورة إلى أصحابها.... وتحفظ المجلة بكافة حقوق النشر، ويلزم الحصول على موافقة كتابية قبل إعادة نشر مادة نشرت فيها.
 - تنشر الأبحاث بأسبقية قبولها للنشر.
 - ترد الأبحاث التي لا تقبل النشر لأصحابها.

الهيئة الاستشارية للمجلة

١. أ.د./ على عجوة (مصر)
أستاذ العلاقات العامة وعميد كلية الإعلام الأسبق بجامعة القاهرة.
٢. أ.د./ محمد معوض. (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة عين شمس.
٣. أ.د./ حسين أمين (مصر)
أستاذ الصحافة والإعلام بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.
٤. أ.د./ جمال النجار (مصر)
أستاذ الصحافة بجامعة الأزهر.
٥. أ.د./ مي عبدالله (لبنان)
أستاذ الإعلام بالجامعة اللبنانية، بيروت.
٦. أ.د./ وديع العززي (اليمن)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٧. أ.د./ العربي بوعمامة (الجزائر)
أستاذ الإعلام بجامعة عبد الحميد، بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر.
٨. أ.د./ سامي الشريف (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون وعميد كلية الإعلام، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات.
٩. أ.د./ خالد صلاح الدين (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام -جامعة القاهرة.
١٠. أ.د./ محمد فياض (العراق)
أستاذ الإعلام بكلية الإمارات للتكنولوجيا.
١١. أ.د./ رزق سعد (مصر)
أستاذ العلاقات العامة (جامعة مصر الدولية).

محتويات العدد

- ٩ ■ الاتجاهات الحديثة في دراسات القيم الإخبارية في المدرستين الأكاديميتين العربية والغربية
أ. د. عماد الدين علي أحمد جابر
- ٧٩ ■ دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية، الواقع واتجاهات المستقبل: رؤية تحليلية نقدية
أ. م. د. ريم أحمد عادل طه محمد
- ١٤١ ■ قضايا الأقليات في الدراما العربية - تطبيقاً على الدراما التليفزيونية والمسرحية في الكويت «دراسة تحليلية»
أ. م. د. صفاء علم الدين عبد الجواد علم الدين النواردي
- ١٩٩ ■ علاقة الاعتماد على صحافة الهاتف المحمول كمصدر للمعلومات باتجاه المصريين المغتربين في السعودية نحو (لقاح فيروس كورونا المستجد)
أ. م. د. نورة حمدي محمد أبو سنة
- ٢٦٣ ■ فاعلية تقنية الشات بوت «روبوتات المحادثة» بالمؤسسات الصحية في التوعية الصحية بفيروس كورونا المستجد . د. ولاء يحيى مصطفى
- ٣٠٩ ■ اتجاهات البحوث العربية والأجنبية في مجال التسويق عبر الإنترنت: دراسة تحليلية من المستوى الثاني
د. نرمين علاء الدين علي
- ٣٦٩ ■ أطر الصورة لأخبار جائحة كورونا (دراسة تحليلية مقارنة بين موقعي صحيفتي: لوفيجارو الفرنسية واليوم السابع المصرية)
د. فلورا إكرام متي

- الممارسة المهنية لمحرر الأرشيف الصحفي والمعلومات بالصحف القومية
المصرية: دراسة ميدانية على مؤسستي (الأهرام - أخبار اليوم)
٤٠٩ د. فتحي إبراهيم إسماعيل أحمد
-
- دور الصورة في الصفحات الخاصة بالمفقودين على الفيس بوك في توعية
الجمهور بقضية اختطاف الأطفال (دراسة تطبيقية)
٤٥٩ د. آية صلاح عبد الفتاح العدوي
-
- الاحتراق النفسي لدى أخصائي الإعلام التربوي وعلاقته بتطبيق
معايير التنمية المهنية
٥٠٩ د. هشام فولّي عبد المعز
-

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
«وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ»

بقلم: الأستاذ الدكتور

رضا عبدالواجد أمين

رئيس التحرير

الافتتاحية

مجلة البحوث الإعلامية .. نجاح متواصل ..

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين
وبعد

فيسعدني أن أقدم للقراء والباحثين والمتخصصين في مجالات الإعلام (الصحافة،
الراديو والتلفزيون ، العلاقات العامة ، الإعلام الرقمي ، التسويق والإعلان) هذا
العدد الجديد من مجلة البحوث الإعلامية التي تصدرها جامعة الأزهر ، كلية
الإعلام ، وهو العدد الذي يحمل الرقم ٥٨ ، وذلك بعد أن أصبحت دورية الإصدار
فصلية بموجب قرار من الجامعة ، لاستكمال مسيرة النشر العلمي الرصين منذ
أن بدأت المجلة في الصدور عام ١٩٩٣ م على يد الأستاذ الدكتور كرم شلبي رحمه
الله ، وهو أول رئيس تحرير لهذه المجلة .

ويتوافق موعد صدور العدد الثامن والخمسين من مجلة (البحوث الإعلامية)
مع صدور التقييم الثالث للدوريات العلمية في مصر ، والذي يقوم به المجلس
الأعلى للجامعات ، وقد حافظت المجلة على تصنيفها المتصدر للدوريات العلمية في
مجال الإعلام للعام الثالث على التوالي .

وإن هذا الإنجاز لم يكن ليتحقق إلا بفضل الله تعالى وعونه وتوفيقه ، ثم بفضل
أساتذة الكلية الأفاضل ، وبخاصة أعضاء هيئة التحرير - الذين يحرصون على
العمل بتفان في هذه المجلة ، حيث أنها أضحت مصدر افتخار لكل منتسب لكلية
الإعلام جامعة الأزهر ، ولكل باحث قصد النشر فيها ، حيث يقف وراء صدور هذه
المجلة كتيبة علمية من منتسبي الكلية الأفاضل من كل الأقسام ومن كل الدرجات
العلمية ، ابتداء من معيد إلى أستاذ ، كما أن لإدارات التحرير المتعاقبة على المجلة

دورها المشكور المقدر في الوصول لهذا التصنيف ، وللثبات على التميز .
وتعمل هيئة تحرير المجلة - التي تضم في عضويتها أسماء لامعة في سماء العمل
الأكاديمي المتخصص في مجالات الإعلام من الجامعات المصرية والعربية - على
التدقيق في معايير النشر أولا بأول ، والحرص على مواكبة معايير وشروط النشر
الدولية ، لأننا جزء من المجتمع العلمي العالمي ، ولا يمكن أن تكون قراراتنا بمعزل
عن التطورات المتلاحقة في النشر الدولي .

ثم إن عبارات الشكر الواجبة لهؤلاء الأساتذة الأفاضل الذين يبذلون جهودا
حثيثة لتحكيم وتقييم الأبحاث العلمية المنشورة في المجلة من مصر وخارجها ،
حتى إن كثيرا منهم أدرك أن لهذه الدورية معايير خاصة في النشر وأسلوبا دقيقا
في تقييم البحوث والدراسات العلمية ، والشكر موصول للسادة الباحثين الذين
يتحملون - عن رضا وحب - عناء التعديل والتصحيح والتطوير لتكون البحوث
العلمية في صورة جيدة تتناسب مع طموحات الباحثين التي تتلاقى مع طموحات
فريق عمل المجلة .

ونسأل الله تعالى أن يكلل كل هذه الجهود بدوام التميز والنجاح ، وأن يوفق
القائمين على هذه المجلة لبذل المزيد من الجهود للحفاظ على مكتسبات النجاح ،
وتحقيق نجاحات متتالية إن شاء الله على كافة الأصعدة ،

والله من وراء القصد، ومنه وحده التوفيق والعون.

أ.د/ رضا عبد الواحد أمين

رئيس التحرير

ISSN- O	ISSN- P	نقاط المجلة (يونيو 2020)	نقاط المجلة (مارس 2020)	اسم الجهة / الجامعة	اسم المجلة	التصنيف	م
2682- 292X	1110- 9207	7	6.5	جامعة الأزهر	مجلة البحوث الإعلامية	الدراسات الإعلامية	1
2314- 873X	2314- 8721	7	6	الجمعية المصرية للعلاقات العامة	مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط	الدراسات الإعلامية	2
2636- 9393		5	5	جامعة الأهرام الكنتية	المجلة العربية لبحوث الإعلام و الإتصال	الدراسات الإعلامية	3
2366- 9891		4	4	Cairo University	مجلة إتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	الدراسات الإعلامية	4
2636- 9237		3.5	3.5	جامعة جنوب الوادي	المجلة العلمية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	الدراسات الإعلامية	5
2367- 0407		6.5	3.5	اكاديمية الشروق	مجلة البحوث و الدراسات الإعلامية	الدراسات الإعلامية	6
2366- 9131		6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان	الدراسات الإعلامية	7
2366- 914X		6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون	الدراسات الإعلامية	8
2366- 9168		6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة العلمية لبحوث الصحافة	الدراسات الإعلامية	9
1110- 6836		6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة المصرية لبحوث الإعلام	الدراسات الإعلامية	10
1110- 6844		6.5	3	Cairo University, Center of Public Opinion Research	المجلة المصرية لبحوث الرأي العام	الدراسات الإعلامية	11

- يطبق تقييم مارس 2020 للمجلات على كل الأبحاث التي نشرت فيها قبل 1 يوليو 2020
- يطبق تقييم يونيو 2020 للمجلات على كل الأبحاث التي ستنشر فيها بدء من 1 يوليو 2020 و حتى صدور تقييم جديد في يونيو 2021
- المجلات التي لم تتقدم بطلب إعادة تقييم سيظل تقييم مارس 2020 مطبقا على كل الأبحاث التي ستنشر بها وذلك لحين صدور تقييم جديد في يونيو 2021
- يتم إعادة تقييم المجلات المصرية دورياً في شهر يونيو من كل عام ويكون التقييم الجديد سارياً للسنة التالية للنشر في هذه المجلات

دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية، الواقع واتجاهات المستقبل:
رؤية تحليلية نقدية

- **Internal organizational communication studies, reality and future trends: a critical analytical view**

أ.م.د/ ريم أحمد عادل طه محمد ●

أستاذ مساعد ، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة

Reemadel2012@hotmail.com

ملخص الدراسة

يمكن تحديد المشكلة البحثية في رصد الدراسات العربية والأجنبية المعنية بالاتصالات المؤسسية الداخلية، والتي أجريت خلال العشرين سنة الماضية، وتوصيفها وتحليل تحليلًا نقديًا كميًا من المستوى الثاني للجوانب النظرية والمنهجية لهذه الدراسات، وذلك بهدف تحديد مواطن القوة والضعف بها خلال الإطار الزمني للدراسة الحالية، والتوصل إلى رؤية مستقبلية لتطوير الدراسات العربية والمصرية في هذا المجال سواء من حيث القضايا التي يتم التركيز عليها أو الإطار المنهجي لها. كشفت نتائج الدراسة عن تراجع الدراسات العربية من حيث الكم، فقد بدأت الدراسات العربية البحث في هذا المجال متأخرًا مقارنة بالدراسات الأجنبية ولا تزال محدودة إلى حد ما يغلب على الدراسات في مجال الاتصالات المؤسسية الداخلية التحليل الكمي للبيانات، فكانت غالبية الدراسات دراسات مسحية خاصة الدراسات العربية والمصرية، وفي السنوات الأخيرة بدأت الدراسات الكيفية، واستخدام منهج دراسة الحالة، ولكن على نطاق محدود. وأن هناك حاجة للاهتمام بدرجة أكبر بتطبيق دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية على العاملين في المنظمات لأنهم يمتلكون رؤية لتقييم وتطوير الاتصالات الداخلية أيضًا بالإضافة إلى رؤية الممارسين، وخاصة مع الاتجاه الحديث في دراسات الاتصالات المؤسسية، والذي ركزت عليه الدراسات الأجنبية وهو تنمية رأس المال الاجتماعي والاهتمام بالموارد البشرية.

الكلمات الدالة: الاتصالات المؤسسية الداخلية، رأس المال الاجتماعي، كفاءة الاتصالات المؤسسية، دراسات تحليلية من المستوى الثاني.

Abstract

The research problem can be identified by: monitoring the Arab and foreign studies concerned with internal organizational communications that were conducted in the past twenty years, describing them, and analyzing a qualitative critical analysis from the second level of the theoretical and methodological aspects of these studies, aiming to identify their strengths and weaknesses during the time frame of the current study, and to reach a future vision for the development of Arab and Egyptian studies in this field, whether in terms of the issues that are focused on or their methodological framework. The results of the study revealed a decline in Arab studies in terms of quantity. Arab studies started researching this field later than foreign studies where studies in the field of internal organizational communication are dominated by quantitative analysis of data. Most of the studies were survey studies, especially Arab and Egyptian studies. In recent years, qualitative studies and the use of the case study method started on a limited scale. There is a need to pay more attention to the application of internal organizational communication studies on employees because they have the vision to evaluate and develop internal communications in addition to the practitioners' vision, especially with the recent trend in organizational communication studies, that the foreign studies focused on, which is the development of social capital and attention to human resources.

Keywords: Internal organizational communication, social capital, organizational communication efficiency , second-level analytical studies

إن الاتصالات المؤسسية هي عماد حياة أي تنظيم، وهي التي تساعد على تماسك المنظمة داخل وحدة متكاملة وإحداث التفاعل اللازم لسير العمل، وبالتالي التنفيذ الفعال للتخطيط الإداري، أي أنها تعد بمثابة الجهاز العصبي لأي تنظيم. ومن ثمَّ فإن الاتصالات الفعالة تحقق العديد من المزايا لكل من العاملين والمنظمات. كما تتداخل عملية الاتصال في أي تنظيم مع العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط، والتنسيق، والرقابة، وغيرها. إذ تقع عملية التنسيق بين عناصر الإدارة على عاتق القائد الإداري عن طريق إشراك المرؤوسين في وضع الخطط أو في اتخاذ القرارات، وأيضاً أعمال الرقابة حيث إنها الوظيفة الاستراتيجية الحساسة داخل الكيان الإداري لأنها تتعلق بالتخطيط والتنظيم وتحديد المسؤولية وتنقل للقائد الإداري جميع المعلومات التي تتعلق بتنفيذ الخطط وبلوغ ال أهداف المنشودة.

وعلى الجانب الآخر تسهم عملية الاتصال في تسهيل أوجه التفاعل الإنساني حيث يتم بواسطتها تداول المعلومات والمشاعر بين الأفراد للتأثير في سلوكياتهم، كما تساعد على ضبط السلوك التنظيمي لدى العاملين؛ إذ أن السياسات وخطوط الهياكل التنظيمية تعد مؤشراً للعاملين للالتزام بها عند اتصالهم مع رؤسائهم وتقديم الاقتراحات لهم، وتساعد عملية الاتصال في ربط كافة أجهزة التنظيم الفرعية مع بعضها من جهة، ومع التنظيم من جهة أخرى، كما تساعد أيضاً في عملية تدريب العاملين وفي تعزيز الدافعية لديهم حيث تحدد عملية الاتصال ما يجب على العاملين القيام به، وتوفر لهم تغذية راجعة عن سير العمل وتعرفهم بالتعليمات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأعمال.

لذا فإن فاعلية المنظمة وتميزها يتوقف على سلامة نشاطها الاتصالي، حيث ثبت أن الاتصال يشكل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة. وتجدر الإشارة إلى أن المديرين يقضون حوالي 80% على الأقل من وقت العمل اليومي في الاتصالات المباشرة مع الآخرين، أي أنه يقضي حوالي 48 دقيقة من كل ساعة في الاجتماعات والحديث عبر

الهاتف والتواصل على شبكة الإنترنت أو التحدث بشكل غير رسمي أثناء تفقده للعمل، كما يقضي حوالي 20% من الوقت في العمل المكتبي حيث إن معظم هذا الوقت أيضاً يقضيه في الاتصالات، ولكن في شكل مقروء أو مكتوب.¹

وبالرغم من أهمية الاتصالات المؤسسية الداخلية إلا أن الدراسات الأكاديمية العربية والمصرية لم تهتم بها بالقدر الكافي.

تحديد المشكلة البحثية:

بناءً على ما سبق يمكن تحديد المشكلة البحثية في: رصد الدراسات العربية والأجنبية المعنية بالاتصالات المؤسسية الداخلية، والتي أجريت خلال العشرين سنة الماضية وتوصيفها وتحليل تحليلاً نقدياً كيفياً من المستوى الثاني للجوانب النظرية والمنهجية لهذه الدراسات، وذلك بهدف تحديد مواطن القوة والضعف بها خلال الإطار الزمني للدراسة الحالية، والتوصل إلى رؤية مستقبلية لتطوير الدراسات العربية والمصرية في هذا المجال سواء من حيث القضايا التي يتم التركيز عليها أو الإطار المنهجي لها.

أهداف الدراسة:

- التعرف على القضايا الرئيسة التي تناولتها الدراسات العربية والأجنبية في مجال الاتصالات المؤسسية الداخلية.
- الكشف عن الجوانب المنهجية التي تم استخدامها في هذه الدراسات.
- إلقاء الضوء على مواطن القوة في دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية لتدعيمها والاستفادة منها، وعلى نقاط الضعف لتجنب أوجه القصور وتلافي الأخطاء.
- التوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة لتطوير دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية المصرية بشكل خاص والعربية بشكل عام.

أهمية الدراسة:

- رغم تنوع بحوث الاتصال العربية بشكل عام إلا أن الباحثة لاحظت قلة الدراسات التي استخدمت التحليل من المستوى الثاني في مجال الاتصالات المؤسسية بشكل خاص.
- النظر إلى موضوع الاتصالات المؤسسية الداخلية باعتباره قضية جوهرية للمنظمات وللعاملين بها، ومن ثم يجب على الدراسات الأكاديمية أن تعمل على تطوير هذا المجال بما يساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية والاستدامة لمنظمات المجتمع.

-الإسهام في معالجة النقاط البحثية التي يتضمنها التخصص الدقيق للباحثة، والتي تحتاج إلى المزيد من الدراسات المتنوعة.
-تتواكب الدراسة مع الدعوة إلى التجديد في الدراسات الاتصالية والاهتمام بالدراسات الكيفية.

الإطار المنهجي:

• نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى وصف الوضع كما هو قائم في الوقت الحاضر وتسجيل الملاحظات الدقيقة والنصوص المفصلة حول الظاهرة محل الدراسة.

• منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

تقع هذه الدراسة منهجيًا في إطار دراسات المستوى الثاني، وهو أسلوب منهجي يقوم على المسح التحليلي الشامل للدراسات العلمية المنشورة وغير المنشورة. وتفيد عملية تحليل الدراسات من المستوى الثاني في استكشاف أوجه القوة والضعف في الدراسات المجمعة، وتقديم أساس لمراجعتها وتعديلها، وكذلك التعرف على الجوانب القيمة والمهمة في هذه الدراسات. والهدف الرئيس من استخدام هذا التحليل هو توفير الملاحظة الموضوعية الدقيقة كبديل عن الانطباعات الذاتية والحساب غير الدقيق لمدى تكرار الظواهر. ويفيد أيضًا في إعادة استقراء البيانات والظواهر المختلفة؛ بهدف رصد العوامل التي تحكم الظواهر وتحليلها حيث يمثل المستوى الثاني من تحليل الدراسات مرحلة التقويم التي تتعلق بمهام رصد الإيجابيات فتدعمها، فضلًا عن توجيه أوجه القصور لتحقيق إضافة علمية إلى التراث العلمي². ويعتمد تطبيق أسلوب تحليل المستوى الثاني على اتباع الخطوات الآتية³:

-تحديد أهداف التحليل.

-تحديد فترة زمنية لإجراء التحليل بما يدعم أهداف البحث.

-حصر الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث.

-تصنيف البحوث وفقًا للمتغيرات المختلفة.

-كتابة التقرير ورصد الخلاصات العامة لتحليل الدراسات السابقة.

-تقديم رؤى عامة لبحوث مستقبلية في مجال الدراسة.

تمثلت أداة جمع البيانات في استمارة تحليل نقدي كيفي من المستوى الثاني

لدراسات العربية والأجنبية المعنية بالاتصالات المؤسسية الداخلية.

• تحديد فئات استثمارة التحليل النقدي:

تم إعداد استثمارة تحليل كفي للدراسات المصرية والعربية والأجنبية التي تم رصدها في مجال الاتصالات المؤسسية الداخلية خلال الفترة من عام 2000 حتى عام 2020، وتم عرضها على عدد من المحكمين في مجال الإعلام ومناهج البحث احتوت الاستثمارة على الفئات الآتية:

القضايا البحثية المثارة في هذا المجال.

الفترات الزمنية التي تركز فيها الإنتاج العلمي.

المناهج البحثية المستخدمة.

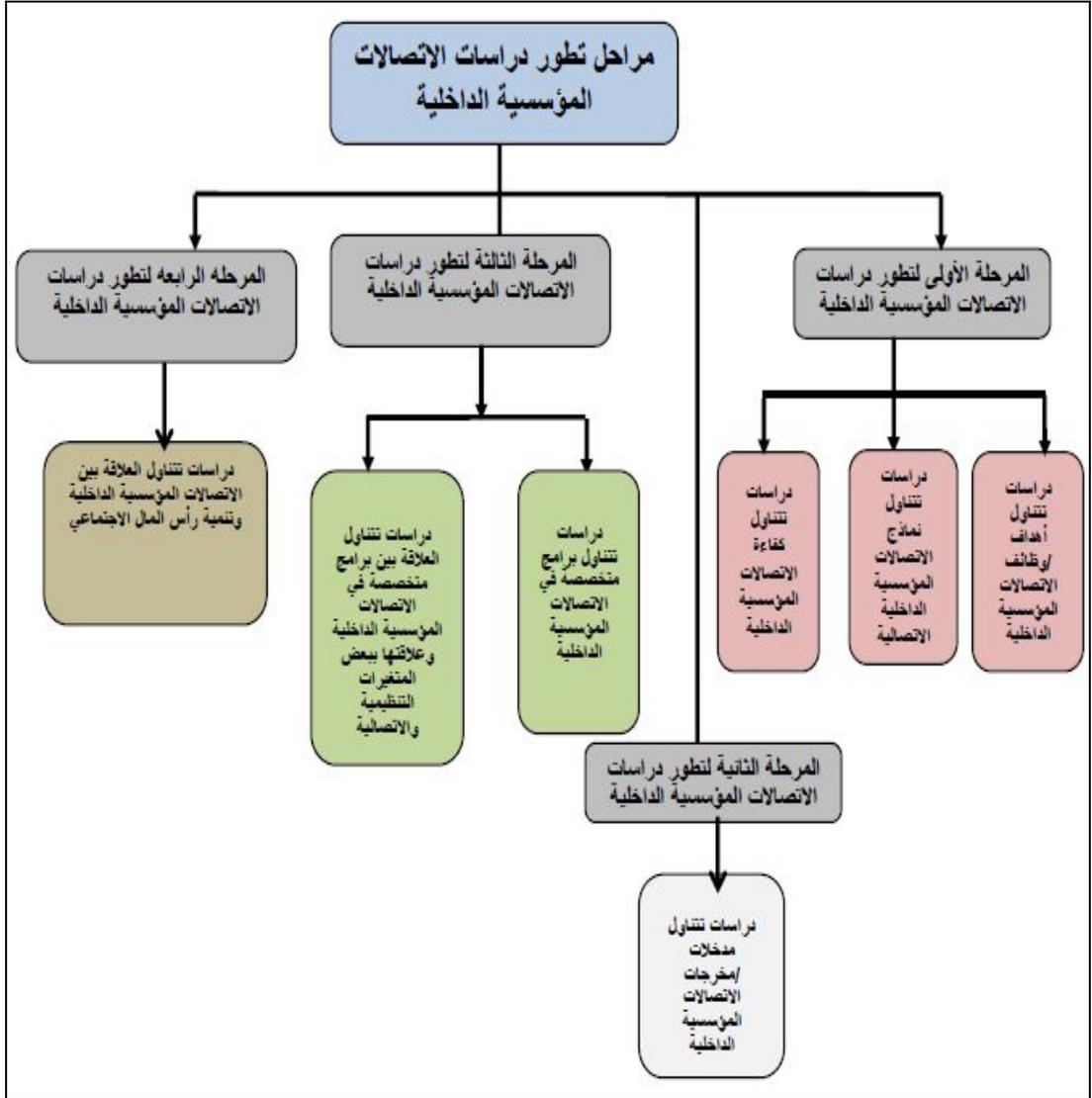
مجتمع الدراسة وعينتها.

تم تطبيق هذه الدراسة على دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية. اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة المتاحة من الدراسات المصرية والعربية والأجنبية في مجال الاتصالات المؤسسية الداخلية فشملت العينة رسائل الماجستير والدكتوراه، والبحوث التي تم نشرها في الدوريات العلمية المحكمة وذلك خلال العشرين سنة الماضية (خلال الفترة من عام 2000 وحتى 2020 م).

شملت عينة الدراسة عدد (70) بحثًا منشورًا، وعدد (30) رسالة علمية غير منشورة (ماجستير، دكتوراه).

نتائج الدراسة:

القضايا التي تناولتها الدراسات في مجال الاتصالات المؤسسية الداخلية:



المرحلة الأولى لتطور دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية:

تعرف الاتصالات المؤسسية الداخلية⁴ بأنها عملية بناء علاقات ومعاني من خلال تصميم وتبادل الرسائل بين كل من العاملين بالمنظمة الموجهين بال أهداف التنظيمية بعضهم البعض وبين الجماهير الأساسية للمنظمة في بيئة عملها؛ وذلك لصيانة والحفاظ على بقاء المنظمة وفعاليتها".

تناولت بعض الدراسات أهداف/وظائف الاتصالات الداخلية ومنها:

الدراسة التي أجراها العربي بن داود (2001)⁵ بهدف إبراز أهمية الاتصال في المنظمات الجزائرية، ودوره في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الكشف عن أنماط وخصائص الاتصال، والوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية والمشاكل التي تحول دون تحقيق الفعالية الاتصالية. ولقد خلصت الدراسة إلى أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المنظمات هي بمثابة المحفزات المهمة التي تؤدي بالعامل إلى بذل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المنظمة. ويعد الاتصال المفتوح عاملاً رئيساً لخلق روح الجماعة فهو يساعد العمال على إبداء رأيهم في المسائل التنظيمية مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

الدراسة النظرية التي أجراها كل من " Heather L. E. Lloyd ,and Richard J. Varey (2003)⁶ ورصدت خلالها الوظائف التالية للاتصالات المؤسسية وهي: مساعدة أعضاء المنظمة على معرفة أولوياتها، وال أهداف التي تسعى إلى تحقيقها، مساعدة قادة المنظمات على توجيه وتحفيز أعضاء المنظمة، الإسهام في إدارة التغيير التنظيمي، تحفيز العاملين على المشاركة في تنمية المنظمة، تحسين صورة المنظمة وسمعتها، نشر القيم وال أهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها مما يسهم في تقليل معدلات ترك العمل، بالإضافة إلى المساعدة في تقييم النتائج وقياس ما تم إنجازه.

دراسة الحالة التي أجرتها "Tatiana Denisova" (2007)⁷ بهدف اكتشاف واقع الاتصالات الداخلية في مجموعة شركات لامور بفنلندا واستطلاع آراء العاملين في المجموعة حول الاتصالات الداخلية. أوضحت نتائج الدراسة أنه لا ينظر باهتمام للاتصالات الداخلية في مجموعة لامور، فالاتصالات موجودة بالفعل لكن لا يتم توظيفها لتحسين تسيير مهام العمل، وخاصة مع التوسع الكبير لمجموعة الشركات بداية من عام 2006. كما كشفت نتائج الدراسة عن حاجة العاملين إلى إجراء تغييرات وإدخال تحسينات على الاتصالات الداخلية بالشركة. وأوصت الدراسة بأن يتم وضع نظام واضح لإدارة الاتصالات الداخلية وأن تكون الاتصالات بين الإدارة والعاملين مستمرة وغير متقطعة.

وأضافت الدراسة النظرية التي أجراها "Alessandra Mazzei" (2010) ⁸ أن أهداف التالية مشاركة المعرفة، والإبداع، والتشجيع على بناء العلاقات بين كل أعضاء المنظمة، كما أكد في دراسته على أن الاتصال هو مركز لكل العمليات التنظيمية، وله دور مهم في إقناع الإدارة العليا بأن العاملين في حاجة إلى أن يكونوا على دراية بالخطط التنظيمية و أهدافها ونتائجها. حيث إن ذلك يساعد الإدارة العليا على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

كما ركزت دراسة "Monika Zajkowska, Anna Rychly-Lipinska, Agnieszka Salek-Iminska, and Aneta Mazur-Jelonek" (2011) ⁹ على أهمية دور الاتصالات الداخليّة في المؤسسات العاملة في بولندا، والتي تمثلت في: تعزيز الوعي بضرورة بناء ميزة تنافسية للمنظمة، ودعم تنفيذ استراتيجيّة المنظمة من خلال التنسيق بين الأنشطة الاتصالية المختلفة في إطار وضع استراتيجية فعالة للاتصال والتي ترتبط ب أهداف المنظمة، وإمكانية تغيير ثقافة المنظمة من أجل الانفتاح على العالم الخارجي والتكيف مع الظروف المتغيرة، بناء علاقات وثيقة بين الموظفين وتقليل الحواجز بين الإدارات والأقسام الإدارية.

في حين تناولت دراسة كل من "Ana Tkalac Verčiča, Dejan Verčičb and Krishnamurthy Srirameshc" (2012) ¹⁰ تطوّر أهداف الاتصالات المؤسسية الداخلية. ففي الأربعينيات كان هدف الاتصالات الداخلية هو التعامل مع الموظفين. في حين تميّزت الاتصالات الداخلية في الخمسينيات بإعلام الموظفين. وفي الستينيات "باقناع العاملين". وقد سُمي Grunig and Hunt عصر السبعينيات والثمانينيات بالاتصالات الداخلية المتماثلة أو بعبارة أخرى بدء الاتصالات مع العاملين. وقد بدأ ظهورها القوي في عام 1990؛ وذلك بسبب مجموعة عوامل مثل العولمة، والأزمات الاقتصادية، وإعادة هيكلة المنظمات، وتقليص حجمها، وعمليات الدمج بينها، والانخفاض الحاد في ثقة الموظفين بالإدارة، وانخفاض مستوى الانتماء التنظيمي مما أدى إلى ازدياد الحاجة إلى الاتصالات الداخلية.

قدمت مجموعة أخرى من الدراسات نماذج نظرية للاتصالات المؤسسية الداخلية:

النموذج الذي قدمه كل من "saadia Asif, and Adrian Sargeant" (2000) ¹¹ للاتصالات الداخلية ووضحا به عناصرها ومخرجاتها. يتكوّن النموذج من أربعة عناصر منفصلة، هي: عملية الاتصال ويتم خلالها تقسيم العاملين داخل المنظمة باعتبارهم جمهورًا مستهدفًا لإمدادهم بالمعلومات ذات الصلة بعملهم، وتحديد أهداف

الاتصال الداخلي- القنوات الاتصالية (القنوات الرسمية وغير الرسمية) -المتغيرات الوسيطة ومنها متغيرات تنظيمية مثل أسلوب/نمط الإدارة، ومتغيرات شخصية مثل عدد سنوات الخبرة-مخرجات الاتصال التي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية اعتمادًا على تأثير الاتصال، وتتمثل في (الرؤية المشتركة، والرضا الوظيفي، وتمكين العاملين، والالتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي).

وعرضت دراسة "Mary Welch, and Paul R. Jackson" (2007)¹² مصفوفة الاتصالات الداخلية التي تقسم الاتصالات الداخلية إلى أربعة مستويات من الاتصالات هي:

أولاً: الاتصالات بين الرئيس والمرءوس: تحدث في كل مستوى داخل المنظمات، وترتبط اتصالات الإدارة التنفيذية بالأمر المتعلقة بأدوار الموظف والمهام الموكلة إليه. ويجري فيها مناقشة الوضع داخل المنظمة، وعقد اجتماعات لتقييم أنشطة الإدارة اليومية.

ثانياً: الاتصالات بين الأفراد داخل الإدارة ويستهدف هذا المستوى من الاتصال إجراء مناقشات عن مهام فريق العمل.

ثالثاً: الاتصالات بين الأفراد داخل مشروع عمل محدد بهدف تحقيق أهداف الفريق. رابعاً: الاتصال بجميع الموظفين؛ أي الاتصال داخل المنظمة: وهو الاتصال بين كبار المديرين في المنظمة وبين مجموعات المصالح الداخليين، ويهدف إلى تعزيز الالتزام تجاه المنظمة، والشعور بالانتماء إليها.

قدم الباحث "Aukse Blazenaite" (2011)¹³ نموذجاً لدراسة نظام الاتصالات الداخلية بالمنظمة ولدعم التواصل الفعال بين المنظمة وجمهورها الداخلي من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتناول النموذج عدة متغيرات تنظيمية مؤثرة في نظام الاتصالات الداخلية. وتمثلت هذه المتغيرات في (الثقافة التنظيمية، أهداف المنظمة، فلسفة المنظمة، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، نظم المكافآت والحوافز)، كما تناول النموذج الجمهور الخارجي للمنظمة المتمثل في (المنافسين، المساهمين، الموردين، العملاء، الهيئات التشريعية والحكومية) باعتبارهم من العوامل الخارجية التي لها تأثير مباشر في نظام الاتصالات الداخلية بالمنظمة. وأشار النموذج أيضاً إلى الظروف المحيطة بالمنظمة، وهي مؤثرة تأثيراً غير مباشر في نظام الاتصالات الداخلية بالمنظمة، وتمثلت في (الظروف الاقتصادية، الظروف الاجتماعية، الظروف السياسية، الظروف التكنولوجية، الظروف البيئية).

كما اقترحت دراسة "Linjuan Men" (2012)¹⁴ نموذجًا للاتصالات الداخليَّة ومخرجاتها يتكون من: القيادة التَّنظِيمِيَّة، الممارسات الاتصالية الداخلية، ومؤشرات فعالية الاتصالات والتي تتألف من: (العلاقة بين المُنظَّمة والعَمَلِيين، وإدراك العَمَلِيين للسمعة التَّنظِيمِيَّة، والارتباط الوظيفي). ويقترح في هذا النموذج أن تكون القيادة التَّنظِيمِيَّة عاملاً تنظيميًّا رئيسًا يؤثر على الممارسات الاتصالية الداخليَّة، وتؤثر هذه الممارسات على النتائج التالية:

أولاً: أن علاقة (المُنظَّمة - العَمَلِيين) ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بتقييم الموظف للسمعة التَّنظِيمِيَّة التي تؤدي إلى مستوى أعلى من الارتباط الوظيفي.

ثانيًا: القيادة التَّنظِيمِيَّة تسهم في تطوير نظم الاتصالات الداخليَّة بالمُنظَّمة. في حين أشارت دراسة "Mary Welch" (2013)¹⁵ إلى النموذج الذي وضعه Foreman، وهو نموذج مناسب لإدارة الاتصالات الداخلية، يتكون من ثلاثة عناصر، ويدمج بين عناصر النماذج السابقة للتوصل إلى نظام اتصال داخلي فعال؛ وذلك على النحو التالي: العنصر الأول، مناخ الاتصال: تحتاج المنظمات لتحقيق الاتصال الفعال مع العاملين إلى التأكد من أن ثقافة الاتصال تسود المنظمة بأكملها؛ حيث تشجع على تدفق الاتصاليين الأفقي والرأسي عبر المنظمة، مع الحاجة إلى وجود توازن بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي. العنصر الثاني، عملية الاتصال: حيث يؤكد النموذج على أهمية الاتصال في اتجاهين، وأن تضع الإدارة العليا استراتيجية اتصالية محددة للاتصال بالعاملين. العنصر الثالث طرق الاتصال المستخدمة داخل المنظمات: فلا بد من حدوث توازن في استخدام جميع الوسائل الاتصالية والاهتمام بتصنيف المعلومات وتحديد الجمهور الموجه إليه هذه المعلومات؛ لأنه لا تزال كثير من المنظمات تقع في مشكلة إمداد الموظفين بمعلومات عن جوانب العمل ليست لها علاقة مباشرة بدورهم الوظيفي.

وحديثًا توصلت دراسة Sergeeva Irina (2018)¹⁶ إلى نموذج للاتصالات الداخليَّة يحتوي على خمسة عناصر، هي: 1- الموازنة بين قيم المُنظَّمة وأهدافها ورؤيتها ورسالتها وبين قيم وأهداف موظفيها. 2- مهارة الإنصات: وتشير إلى قدرة الإدارة العليا على متابعة ورصد مطالب العَمَلِيين وقضاياهم واهتماماتهم. 3- التشاور وتبادل الآراء بين القادة والعَمَلِيين. 4- العلامة التجارية التي تعكس مدى قدرة المُنظَّمة على المنافسة في إطار القيم الحالية. 5- القنوات الاتصالية المستخدمة. ويمثل هذا النموذج نهجًا جديدًا لعملية الاتصال بشكل عام حيث يركز على إدراك العَمَلِيين

كأشخاص لهم توجهات ورؤى وقيم و أهداف ومشاعر، وليس فقط أشخاص ينجزون قدرًا معينًا من العمل.

هناك تيار آخر من الدراسات تناول وسائل الاتصالات المؤسسية الداخلية ومنها:

دراسة الحالة التي أجراها "Paul Hewitt" (2006) ¹⁷ وتناولت دور البريد الإلكتروني في تعزيز الاتصالات الداخلية؛ وذلك بالتطبيق على مجموعة بركسد للإسكان الألمانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البريد الإلكتروني من حيث كونه وسيلة اتصالية أقل تأثيراً من الاتصالات وجهًا لوجه. ورغم ذلك تؤثر رسائل البريد الإلكتروني إيجابيًا في الاتصالات الداخلية؛ حيث تساعد العاملين على فهم أهداف المنظمة، وتعزيز مكانتها، والترويج لأنشطتها، وإنجازاتها. وأوضحت النتائج أيضًا أن رسائل البريد الإلكتروني في المنظمة محل الدراسة تشجع الاتصالات الثنائية الاتجاه حيث تتيح تقديم التعليقات والملاحظات إلى الرؤساء، وتسهم في ضبط العلاقة بين المنظمة والعاملين.

كما تناولت الدراسة المسحية التي أجراها "Zinta S. Byrne and Elaine LeMay" (2006) ¹⁸ تأثير الأنماط المختلفة لوسائل الاتصال على الرضا عن جودة الاتصالات المؤسسية، بالتطبيق على عينة حجمها (598) موظفًا بمنظمات مختلفة بالولايات المتحدة، وخلصت النتائج إلى أن العَاملين يستمدون رضاهم عن المعلومات التي ترد عن وظائفهم من خلال قنوات الاتصال الثرية مثل: (الاتصال وجهًا لوجه، لقاءات مع رؤسائهم، المحادثات الهاتفية، عقد اجتماعات الإدارات)، أما وسائل الاتصالات الأقل ثراءً مثل: (الاجتماعات ربع السنوية، والنشرات الإخبارية، أو المذكرات المكتوبة والإخطارات) كانت معظمها تتعلق بالثقة والرضا عن نوعية المعلومات المقدمة من الإدارة العليا على مستوى الشركة، خاصة مع نوعية الأخبار العاجلة التي تعد أكثر تعقيدًا، مما يتطلب معلومات مفصلة وتوضيحية في وسائل كتابية، في حين أن البريد الإلكتروني والشبكة الداخليَّة (آلية الاتصال متوسطة الثراء) ليس لديها آثار واضحة عن الرضا الاتصالي أو جودة الاتصال.

كما هدفت دراسة "Candace White, Antoaneta Vanc and Gina Stafford" (2010) ¹⁹ إلى التعرف على تفضيلات العَاملين لقنوات الاتصال التي يفضلون أن يستخدمها مديروهم، وذلك بإجراء مقابلات متعمقة مع (147) موظفًا في مستويات وظيفية مختلفة. أشارت النتائج إلى أهمية التَّواصل الحواري المباشر بين الأفراد في كل مستوى إداري، إلى جانب البريد الإلكتروني الذي يعد فعالاً في تبادل المعلومات، وكذا الموقع الإلكتروني للشركة الذي يعد بمثابة أرشيف يمكن من خلاله

«استرجاع» المعلومات (ال أهداف، السياسات) أو الوصول إلى المعلومات المعقدة ومتابعة نتائج الاجتماعات.

وقد أشارت دراسات كل من "Hayase Lynn Kalani Terumi" (2009) ²⁰ و "Linjuan Mathew Romina" (2011 and Krishnatray Pradeep) ²¹ و "Men" (2012) ²² و "Low Kean Hau" (2016) ²³ أن الاتصالات الداخلية الفعّالة تستخدم مزيجًا من وسائل الإعلام التقليدية والجديدة لزيادة ارتباط العاملين بالمنظمة فهناك أساليب تتبعها المنظمات لإيصال المعلومات الفورية والمحدّثة على سبيل المثال: اجتماعات الموظفين، يمكن استخدامها لحث كل فرد على الاندماج والمشاركة، وتوفير فرصة للموظفين لطرح الأسئلة والحصول على إجابات مباشرة من الإدارة، كما يمكن أن يتم نشر المعلومات الجارية في شكل إلكتروني من خلال رسائل البريد الإلكتروني أو المدونات، على سبيل المثال: استخدام البريد الإلكتروني كقناة اتصالية سريعة وفورية لإبقاء الموظفين على علم بأخر مستجدات وتطورات العمل.

وأشارت دراسة "Annette Agerdal-Hjermind" (2014) ²⁴ إلى أن المنظمات أصبحت توظف أيضًا المدونات كوسيلة اتصال حديثة تربط بين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك بين المستويات الإدارية المختلفة، وأوضحت أنه من خلال تلك المدونات تقدم المنظمة معلومات عن مسؤوليتها للعاملين بها؛ مما يخلق شعور بالشفافية لديهم، ويسهم في بناء جسر من الثقة بين الإدارة والعاملين بها. وأكدت الدراسة على فاعلية التكنولوجيا الحديثة في نشر المعلومات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات مقارنة بالوسائل التقليدية.

كما أكدت دراسة "Cho Moohee, Lauren D. Furey and Mohr" (2017) ²⁵ أن منظمات الأعمال أصبحت تعتمد بشكل رئيس على الوسائل التكنولوجية في التواصل مع العاملين كالموقع والبريد الإلكتروني وفي إطارهما توظف المنظمات استراتيجيات المعلومات. يضاف إلى ذلك استخدامها لمواقع التواصل الاجتماعي التي توظف في إطارها المنظمات الاستراتيجيات التفاعلية، وذلك نظرًا لما تتيحه تلك المواقع من درجة عالية من التفاعل وإقامة العلاقات. كما توصلت الدراسة إلى أن أقل من 20% من الرسائل الاتصالية التي تبث عبر تلك الوسيلة هي التي تختص بالمعلومات حول مدى التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية. كما كشفت الدراسة أن الشركات تعتمد إلى تقديم رسائل اتصالية توضح في إطارها اشتراك العاملين في المبادرات المجتمعية وذلك عبر صفحاتها الموجهة للجمهور العام.

في حين ركزت دراسات أخرى على كفاءة الاتصالات الداخلية ومنها:

الدراسة النظرية التي أجراها "Joan Henderson Rodney McAdam" (2003)²⁶ وتناول بها العوامل التي تؤثر في كفاءة الاتصالات الداخلية، وهي: بيئة المنظمة، فالمنظمات التي تعمل في بيئات متغيرة، غالبًا ما تتطلب اتباع طرق تفكير جديدة واتصالات متطورة عن نظيراتها التي تعمل في بيئة عمل مستقرة. حجم المنظمة حيث يواجه مديرو المنظمات كبيرة الحجم تحديات اتصالية أكبر. ضمان التماسق بين الرسائل التنظيمية وعلى وجه الخصوص البيانات التي تصدر عن الإدارات. وأخيرًا الوسائل الاتصالية المستخدمة والتي تؤثر في طبيعة الاتصال داخل المنظمة.

أما "Paul Hewitt" (2006)²⁷ فحدد أربعة عناصر أخرى تؤدي إلى فاعلية الاتصالات الداخلية؛ وهي: المناخ الاتصالي فمن أجل اتصال داخلي فعال، يجب أن يكون المناخ الاتصالي إيجابيًا يركز على العلاقات القوية بين المنظمة وموظفيها؛ حيث ينتشر الاتصال ذو الاتجاهين، الذي بدوره يعتمد على الانفتاح، والاحترام المتبادل، والثقة؛ مما يشعر العاملين بأن لديهم صوتًا، وأن وجهات نظرهم تؤخذ بجدية. مدى فاعلية الاتصالات المشرفين: وفقًا لمتطلبات المناخ الاتصالي الإيجابي، يجب على المشرفين الاعتماد على الاتصالات الموجهة مع العاملين من أجل التواصل بفاعلية. تحديد أهداف المنظمة وتوحيد الرؤية: لا بد أن يكون لدى العاملين بالمنظمة معلومات كافية عن أدوارهم في المنظمة، أهداف المنظمة، رؤية المنظمة. وأخيرًا الصورة الذهنية للمنظمة: فوجود صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة يساهم في زيادة ثقة العاملين والشعور بنجاح المنظمة.

خلصت الدراسة النظرية التي أجراها "Joan F. Morques" (2010)²⁸ إلى ست محددات لفاعلية الاتصالات المؤسسية الداخلية وهي أن تكون الرسائل الاتصالية «واضحة، ودقيقة، وذات مصداقية، ووثيقة الصلة بالمضامين والمعلومات المراد تقديمها، وفي التوقيت المناسب»، وأكدت الدراسة أيضًا على ضرورة مراعاة السياق الذي تنقل خلاله الرسائل الاتصالية، ومن ثم ضرورة اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة لكل رسالة وما تحتويه من مضامين ومعلومات، فتوجد رسائل اتصالية تحتاج إلى استخدام وسائل تكنولوجية مثل: البريد الإلكتروني، ورسائل اتصالية أخرى قد يكون مناسبًا لها الاتصال الشخصي وذلك تبعًا للسياق الذي تُقدَّم فيه.

المرحلة الثانية لتطور دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية:

اتجه الباحثون في هذه المرحلة إلى تناول مدخلات ومخرجات عملية الاتصالات

المؤسسية الداخلية:

• مدخلات عملية الاتصالات المؤسسية الداخلية ومن أبرزها:

الهيكل التنظيمي:

تناولت الدراسة التجريبية التي أجراها "Feng Jiang" (2011)²⁹ تأثير الهيكل التَّظْمِيّ والثقافة على السلوكيات الاتصالية للعاملين بالمنظّمات الصينية، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (277) مفردة من العَمَلِين بالعلاقات العامة، وأشارت النتائج إلى أن الأفراد الذين يعملون بالمنظّمات التي تسهل تدفق الاتصالات في جميع الاتّجَاهَات (صعودًا وهبوطًا على حدٍّ سواء)، وتركز على العلاقات غير الرسمية؛ من المحتمل أن تكون قادرة أكثر على تحقيق انجازات تَظْمِيّية ومشاركتها مع الجمهور الخارجي، وبالتالي فإن الهيكل التَّظْمِيّ للمنظمة يوفر بيئة اتصال مفتوحة ويشجع العَمَلِين على تبادل المعلومات (حتى السلبية)، والتعبير عن وجهات نظرهم والمشاركة في الحياة التَّظْمِيّية لتحقيق أهداف الاتصال.

القيادة التَّظْمِيّية:

وسعت الدراسة المسحية التي أجراها، "Linjuan Men" (2012)³⁰ إلى استكشاف العلاقة بين نمط القيادة والاتصالات المؤسسية الداخلية، وانعكاسات هذه العلاقة على صورة المنظمة وسمعتها، وارتباط العاملين بمنظمتهم. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة حجمها (402) مفردة من العاملين في المؤسسات الكبرى بالولايات المتحدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تشجع الاتصال في اتجاهين، وتهتم بأراء العاملين وتحفيزهم على المشاركة في صنع القرارات، وهو ما يسهم بدوره في زيادة ارتباط الموظف بالمنظمة. كما أشارت النتائج إلى أن الاتصال الثنائي الاتجاه، يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات المتمثلة في صورة المنظمة وسمعتها.

سعت الدراسة النظرية التي أجراها "Sergi Bartrina de la Fuente" (2016)³¹ إلى استكشاف العلاقة بين نمط القيادة والاتصال الداخلي، وآثارها على المنظّمة، وأشارت النتائج إلى أن القيادة التبادلية تميل إلى تقييد الاتصالات الداخليّة، في حين أظهرت القيادة التحويلية أن لديها درجة كبيرة من الانفتاح والسماح بحرية تدفق المعلومات عبر المستويات التَّظْمِيّية المختلفة، وتشجع العَمَلِين على التعبير عن آرائهم

والاستماع لها، وكذا التركيز على الجانب العاطفي عند الاتصال، وخلق الدافع للشعور بالانتماء تجاه المنظمة، ومن ثمّ تطوير الأداء التنظيمي بتكاليف منخفضة.

نمط السلطة:

دراسة الحالة التي قام بها الباحثون Kajsja Haag , Jenny Helin, and Leif Melin (2006)³² بهدف تحديد العلاقة بين نمط السلطة والاتصالات المؤسسية الداخلية وذلك بالتطبيق على ثلاث شركات عائلية سويدية وإجراء مقابلات متعمقة مع الرؤساء التنفيذيين بها. طور الباحثون تصنيفاً للممارسات الاتصالية بتلك الشركات النمط الأول: السلطة المركزية والاتصالات المغلقة حيث يمتلك السلطة فرد واحد أو بضعة أفراد فاعلين وتكون الاتصالات مغلقة، وهو ما يؤدي إلى وجود أفكار وبدائل محدودة نتيجة تحكم عدد قليل من الأفراد في السلطة، النمط الثاني السلطة المركزية والاتصالات المفتوحة حيث يمتلك السلطة شخص واحد أو بضعة أفراد فاعلين والاتصالات المؤسسية مفتوحة ويحصل الأفراد على احتياجاتهم من المعلومات استناداً إلى ما يتمتعون به من سلطات، وهو ما يؤدي إلى نوع من المنافسة الداخلية، النمط الثالث السلطة التشاركية والاتصالات المغلقة، النمط الرابع السلطة التشاركية والاتصالات المفتوحة.

الثقافة التنظيمية:

استهدفت دراسة الحالة التي قام بها "Maria t. jansen and sascha b. hummelgaard (2011)³³ تحليل الثقافة التنظيمية، والاتصالات المؤسسية لشركة "lego group الدنماركية، وهي واحدة من كبرى الشركات المنتجة للألعاب في العالم، حيث تناولت بالبحث العميق أساليب و أهداف الاتصالات المؤسسية الداخلية في تلك الشركة، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن الشركة تتبنى الثقافة الحاضنة التي تؤكد على هوية وقيم الشركة بالرغم من حدوث تغييرات جوهرية لها منذ عام 2004، كما تعتمد المجموعة على المدخل الابتكاري الذي يحفز الموظفين على الابتكار والمشاركة في عمليات التطوير.

الثقافة المجتمعية:

أجرت "Linda erkkila (2010)³⁴ دراسة حالة على شركة logo net group، وهي شركة فنلندية للخدمات المتكاملة لدراسة تأثير تباين الثقافة المجتمعية والتكنولوجية على اتصالات وأداء الموظفين الذين يعملون بها في دول مختلفة وتحليل الأساليب والممارسات الاتصالية للعاملين، وتحديد الأسباب المؤدية لوجود مشكلات في

الممارسات الاتصالية الداخلية، وكيفية تحسينها. أوضحت نتائج الدراسة أن الموظفين في الولايات المتحدة يتواصلون مع بعضهم بشكل أكثر عدوانية، والاتصالات في أغلب الأحيان غير مرنة، ولا توجد مساحة للنقاش أو الاستماع لآراء الآخرين، وبالرغم من ذلك فهناك كفاءة في الأداء إلى حد كبير، وفي الصين الاتصالات بين الموظفين غير مرنة أيضًا، مما يؤدي إلى أداء غير فعال بين أعضاء مجموعات العمل، لافتقارهم إلى مهارات الاتصال الشخصي الفعال، في حين أن الاتصالات مرنة بين الموظفين في فنلندا، وهي أكثر فاعلية مقارنة بكل من الصين والولايات المتحدة رغم تفضيلهم العمل الفردي.

نمط الملكية:

اهتمت الدراية المسحية التي طبقها الباحثون Jill Poulston, Gita Rosalin "and Warren Goodsir" (2013)³⁵ على مطاعم أوكلاند بفحص تأثير ملكية العائلة على الممارسات الاتصالية لنقل استراتيجيات العمل للعاملين. كشفت نتائج الدراسة عن أن استراتيجيات الاتصال تبدأ من خلق الوعي بالاستراتيجية من خلال مناقشة ملاك الشركة لرؤيتها ورسالتها مع العاملين، وأن أهم الاستراتيجيات الاتصالية التي يتم استخدامها هي استراتيجية التفسير التي تسعى لتوضيح ال أهداف الاستراتيجية ليتم إدراكها بنفس المعنى لدى جميع العاملين. وفي المقابل حددت نتائج الدراسة العوائق المؤثرة على عملية الاتصال داخل المطاعم في التنوع الثقافي واللغة، فاعاملين يجدون صعوبة في فهم الاستراتيجيات، بالإضافة إلى أن بعض الموظفين قد تكون لديهم صعوبة في توافق قيمهم مع مديريهم، خاصة حول الاستراتيجيات المتبعة وهو ما يؤدي إلى صعوبات في الاتصال.

• مخرجات عملية الاتصالات المؤسسية الداخلية:

مستوى الأداء:

دراسة الحالة التي أجرتها "خنيفر وفاء" (2014)³⁶ بهدف معرفة مدى إسهامات الاتصالات الداخلية في تحسين أداء المؤسسات الخدمية، وذلك بالتطبيق على البنك الوطني الجزائري BNA. كشفت نتائج الدراسة عن أن الاتصالات الداخلية في البنك قائمة على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه وذلك بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال الهابط تعليمات وأوامر وقرارات، والاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون رد فعل على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الاتصال أحياناً في شكل شكاوى، أما فيما يخص الاتصال غير الرسمي فهو أيضاً موجود بحكم العلاقات التي

ترتبط الموظفين. تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر شبكة إنترنت في البنك واعتماده على البريد الإلكتروني في تعاملاته إلا أنه أحياناً ولضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومة في الوقت المناسب. بالإضافة إلى كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة مثل: المحاضر، التقارير، التعليمات، في حين ينبغي أن يتم تجاوز هذه الوسائل والسعي لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات، وذلك لمسايرة التطور ومواجهة كل التغيرات التي تطرأ والتكيف معها. أما فيما يتعلق بإعطاء فرصة للموظفين لتبليغ آرائهم وأفكارهم للمسؤولين فأغلبهم تمنح لهم هذه الفرصة داخل البنك.

وأضافت الدراسة المسحية التي أجراها " Abiodun Adekunle Ogunola Akporaro, and Abrifor Chiedu (2015) " ³⁷ بهدف معرفة العلاقة بين الاتصال المؤسسي والأداء الوظيفي بالتطبيق على عينة حجمها (200) مفردة من العاملين في المنظمات العاملة بنيجيريا أن هناك علاقة إيجابية بين الاتصال المؤسسي والأداء الوظيفي، حيث إن الاتصالات الفعالة التي تتم بانتظام من قبل الرؤساء تؤدي بدورها إلى تطوير كفاءة أداء الأعمال والاستعداد لبذل مزيد من الجهود، وبالتالي تحقق زيادة في الإنتاجية، بالإضافة إلى شعور العاملين بأنهم جزء من فريق العمل والمنظمة ككل، وقد ثبت أن الاتصالات الهابطة تعد هي الأفضل من حيث الحصول على أداء تنظيمي متميز، فهذا الاتجاه للاتصال يضمن أن يتم منح العاملين الإرشادات والتوجيهات، والمبادئ الأساسية لتنفيذ أنشطتها.

الدراسة المسحية التي أجراها " Haroon and Malik (2018) " ³⁸ بهدف استكشاف أثر الاتصال التنظيمي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على عينة طبقية حجمها (600) مفردة من الطلبة والأساتذة في تسع جامعات حكومية وخاصة في إسلام آباد. كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على الأداء التنظيمي في كل من الجامعات الخاصة والحكومية الباكستانية.

ضغوط العمل:

الدراسة المسحية التي أجرتها "أماني بنت عبد الله" (2017) ³⁹ بهدف تحديد علاقة الاتصالات غير الرسمية بضغط العمل والمعوقات التي تحد من دور الاتصالات غير الرسمية في التغلب على ضغوط العمل. وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها (237) مفردة من الموظفات العاملات في إدارة سجون منطقة المدينة المنورة، وإدارة جوازات منطقة المدينة المنورة، والأمن العام ممثل في شرطة منطقة المدينة المنورة. كشفت نتائج الدراسة عن أن استخدام الاتصالات غير الرسمية في القطاعات الأمنية بالمدينة

المنورة يتم بدرجة متوسطة، وأهم الممارسات التي تشير إلى استخدام الاتصالات غير الرسمية بدرجة كبيرة هي: الحصول على المعلومات اللازمة لتأدية مهام العمل، ومواجهة مشكلات طارئة. وأن مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين العاملات في القطاعات الأمنية بالمدينة المنورة متوسط. وأهم السلوكيات والأعراض التي تشير إلى تعرض الموظفين العاملات في القطاعات الأمنية بالمدينة المنورة لضغوط متوسطة هي: الشعور بالتوتر من أعباء العمل، والإصابة بالصداع أثناء فترة العمل. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين واقع الاتصالات غير الرسمية وبين مستويات ضغوط العمل لدى المبحوثات، وأن أبرز المعوقات التي تحد من دور الاتصالات غير الرسمية في التغلب على ضغوط العمل هي تركيز الإدارة على الاتصالات الرسمية كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وزيادة أعباء العمل بدرجة تحتم اللجوء للرؤساء في كل كبيرة وصغيرة.

المرحلة الثالثة لتطور دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية:

ركزت الدراسات في هذه المرحلة على برامج متخصصة في الاتصالات المؤسسية الداخلية مثل:

برامج اتصالات إدارة الصراع التنظيمي:

تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها⁴⁰ "التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه من حيث حجمه ومصادره وأسبابه وفاعليته وأساليب معالجته". ومن هذه الدراسات: الدراسة المسحية التي أجراها "F. Kantek and N. Gezer" (2009)⁴¹ للتعرف على الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الصراع التي يستخدمها طلبة كلية التمريض في صراعهم مع أعضاء هيئة التدريس، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (115) طالبًا في إحدى الجامعات الحكومية في تركيا، وكشفت النتائج أن الطلاب أكثر استخدامًا لكل من أسلوب التكامل والاسترضاء في حل الصراعات، وأقل استخدامًا لأسلوب السيطرة. وأوضحت الدراسة أيضًا أن كثيرًا من الطلاب في الغالب يلجأوا إلى استخدام الدمج بين أكثر من أسلوب من أساليب إدارة الصراع. وأن الطلبة الذين يعانون من الفشل في حياتهم الدراسية هم عرضة للصراع أكثر من غيرهم.

الدراسة المسحية التي أجرتها "نعم محي الدين عبد الغفار" (2016)⁴² بهدف توصيف الصراعات التنظيمية من حيث أسباب نشأتها، مستوى حدوثها، الاستراتيجيات المستخدمة في إدارتها ومدى تأثير نمط ملكية وطبيعة نشاط المنظمات في تحديد الاستراتيجيات التي تتبعها في إدارة الصراعات التنظيمية، بالإضافة إلى انعكاسات طبيعة الصراعات التنظيمية والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارتها على

مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات. وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (52) عضوًا من أعضاء الإدارة العليا و (520) من العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية في عدد (26) منظمة تمارس أنشطة متنوعة ما بين إنتاجية وخدمية وتتبع القطاعين الاستثماري وقطاع الأعمال العام في مصر. كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع معدل استخدام استراتيجية المنافسة من قبل الإدارة العليا في إدارة الصراعات التنظيمية، واستخدام استراتيجية التسوية بمعدل متوسط، في حين انخفض معدل استخدام كل من استراتيجية التعاون، التجنب، التنازل من قبل الإدارة العليا في إدارة الصراعات التنظيمية. ما يقرب من نصف المبحوثين بعينة الدراسة يعتقدون أن كلاً من استراتيجيات المنافسة والتجنب والتنازل التي تستخدمها الإدارة العليا غير ملائمة لإدارة الصراعات التي تحدث بالمنظمات محل الدراسة. ما يقرب من نصف المبحوثين بعينة الدراسة يعتقدون أن كلاً من استراتيجيتي التعاون والتسوية التي تستخدمها الإدارة العليا ملائمة لإدارة الصراعات التي تحدث بالمنظمات محل الدراسة.

الدراسة المسحية التي أجرتها "ريم أحمد عادل" (2017) ⁴³ بهدف رصد وتحليل طبيعة العلاقة بين اتصالات إدارة الصراعات التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي للأفراد وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (400) مفردة من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في عدد من الكليات النظرية والعملية بالجامعات الحكومية، والخاصة مع الأخذ في الاعتبار تأثيرات المتغيرات الديموجرافية للمبحوثين. كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين معدل اهتمام الجامعات محل الدراسة برصد الصراعات التنظيمية الناشئة ومستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بها. وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين نوعية الأساليب الاتصالية المستخدمة في رصد الصراعات الناشئة ومستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات محل الدراسة. كما أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين طبيعة المرحلة التي يتم فيها التدخل لإدارة الصراعات التنظيمية بالجامعات محل الدراسة ومستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بها. وأيضًا هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين نوعية الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الصراعات التنظيمية بالجامعات محل الدراسة ومستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بها. وعلاقة ارتباطية إيجابية بين نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة في الإطار الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الصراعات التنظيمية بالجامعات محل الدراسة ومستوى الالتزام التنظيمي

لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بها. وأخيراً هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين تقييم الباحثين العام للجهود الاتصالية المبذولة من قبل الجامعات محل الدراسة في إدارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها ومستوى التزامهم التنظيمي.

الدراسة المسحية التي أجرتها "ميسون إسماعيل محمود" (2018) ⁴⁴ بهدف التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (371) مفردة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، جاء ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تنازلياً كالآتي: استراتيجية التعاون، التسوية (الحل الوسط)، التنازل، المجاملة، السيطرة، التجنب. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المنظمات.

الدراسة المسحية التي أجرتها "إيمان حفيظ" (2018) ⁴⁵ بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتقييم اتصالاتهم بالفعالة من وجهة نظر المعلمين، وذلك بالتطبيق على عينة طبقية عشوائية حجمها (376) معلماً. كشفت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين تقييم اتصالاتهم بالفعالة من وجهة نظر الباحثين، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس الأساسية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع وتقييم الباحثين لاتصالاتهم بالفعالة تعزى لمتغير الجنس.

الدراسة المسحية التي أجراها "محمد حسن محمد العشري" (2020) ⁴⁶ بهدف استكشاف أثر الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الصراع التنظيمي على ارتباط العاملين بالعمل، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (358) مفردة من العاملين بالمستشفيات

والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الصراع التنظيمي وأبعاد الارتباط بالعمل (تفاني العاملين، حيوية العاملين، انغماس العاملين) بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام استراتيجية إدارة الصراع المناسبة وتحسين بيئة العمل داخل المستشفيات، وذلك من خلال الاهتمام بتوضيح أساليب العمل الإداري ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتقييم الفعال والعدل للأداء وتفعيل نظام الحوافز والعقوبات.

برامج اتصالات إدارة التغيير التنظيمي:

تعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها⁴⁷ العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فاعليتها، وهو تغيير مخطط وهاذف إلى مساعدة أفراد المنظمة على القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل، كما يعد مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاصة على زيادة الفعالية في العمل مع الأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة". ومن هذه الدراسات:

دراسة الحالة التي أجرتها " Raluca Mutihac " (2010)⁴⁸ بغرض تحديد عوائق التغيير التي يمكن أن تنشأ في المنظمة وكيف يمكن إدارة مقاومة التغيير واستكشاف وشرح كيفية استخدام الاتصال الداخلي بشكل فعال داخل المنظمة التي تخضع للتغيير؟ وذلك بالتطبيق على حالة شركة OMV Petrom حيث تم إجراء مقابلات وتطبيق استقصاء على العاملين داخل الشركة. كشفت نتائج الدراسة عن أن الشركة تستخدم العديد من الوسائط عند التواصل مع العاملين من أجل رفع مستوى تذكّر العاملين للرسالة. وأن الاتصال الداخلي الجيد لا يعني أن كل فرد في الشركة يتفهم الحاجة إلى التغيير ويقبله. وبالتالي هناك بعض العاملين اتجاّهم سلبي نحو التغيير ويحتاج المديرون في هذه الحالة إلى معرفة كيفية التغلب على مقاومة هؤلاء العاملين للتغيير.

دراسة "Husain Zareen" (2013)⁴⁹ بغرض التعرف على أهمية الاتصال الفعال في الإدارة من خلال التقاسم والتبادل بين العاملين وتحقيق التواصل بهدف تحسين التغييرات التنظيمية حيث كانت أهم نتيجة تم التوصل إليها أنه من مزايا التواصل الناجح تحسين الجهود المستخدمة لتصميم وتنفيذ استراتيجيات التغيير.

دراسة الحالة التي أجراها " Nordin Eric John " (2014) ⁵⁰ بهدف استكشاف تصورات قادة المنظمات عن اتصالات التغيير التنظيمي لتحسين نتائج التغيير في البيئة التنظيمية. وذلك من خلال المقابلات المتعمقة مع عدد (25) من القيادات الأكاديمية في بعض مؤسسات التعليم العالي في جنوب غرب الولايات المتحدة. كشفت نتائج الدراسة عن أن الاتصال المواجهي هو أفضل الوسائل للحصول على المعلومات المهمة، أما البريد الإلكتروني فكان مناسباً للمعلومات الأقل أهمية. أن الاتصالات المستمرة مهمة لمساعي التغيير على المدى الطويل وكان الاتصال المتكرر فعلاً لعمليات التغيير على المدى القصير. بمعنى أن طريقة الاتصال أثرت على تصور العاملين للتغيير التنظيمي.

دراسة الحالة التي أجراها "كمال برباوي" (2015) ⁵¹ بهدف تسليط الضوء على أهمية الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة باعتباره واحد من أهم الطرق لإنجاح التغيير. توصل الباحث إلى أن هناك علاقة قوية بين فاعلية الاتصال الداخلي ونجاح التغيير التنظيمي فلا يمكن الوصول إلى أهداف التغيير التنظيمي في ظل غياب اتصال داخلي فعال، والذي هو بمثابة عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء والأفكار من أجل نقل المعارف والخبرات بين الأفراد.

دراسة الحالة التي أجرتها "حورية الغيلاني" (2017) ⁵² بهدف اختبار تأثير الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير، وذلك بالتطبيق على حالة مؤسسة الأسمنت بعين التوتة الوحدة التجارية بتقريت حيث تم تطبيق صحيفة استقصاء على عينة عشوائية بسيطة حجمها (43) مفردة من العاملين بالشركة. كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة الأسمنت محل الدراسة مرتفع، كما أن مستوى استراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسة الأسمنت محل الدراسة مرتفع، وهذا وفقاً لإجابات العاملين في هذه المؤسسة، وأن أي تغيير أو تحديث في خططها وبرامجها يقبل من طرف العاملين في المؤسسة محل الدراسة والتي تعتمد على استراتيجيات مختلفة ومتنوعة لحشد القوة والسلطة وممارسة التأثير على الأفراد العاملين بها، منها التشارك في القوة، استراتيجية القوة القسرية. وتسهم الثقافة التنظيمية بشكل نسبي في دعم استراتيجيات إدارة التغيير داخل المؤسسة.

دراسة الحالة التي أجراها "محمد الأمين مشرور، إسحاق حسيني، حسين بو ثلجة" (2019) ⁵³ بهدف الكشف عن مدى ممارسة الاتصال الداخلي كأداة مساعدة للتغيرات التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (132) مفردة من العاملين في مؤسسة الاتصالات بالجزائر. كشفت نتائج الدراسة عن ضعف الاتصالات الصاعدة داخل

المؤسسة رغم اهتمام العمال برفع شكواهم ومقترحاتهم إلى الإدارة العليا إضافة إلى أن المؤسسة لا تعتمد على وسائل الاتصال المكتوبة والإلكترونية بقدر ما تعتمد على وسائل الاتصال الشفوية، كما أن المؤسسة تعمل على تغيير مهام العمال وظروف عملهم وذلك لإثرائها من أجل قبول فكرة التغيير. كما أوضحت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الاتصال الداخلي ونجاح التغيير التنظيمي إضافة إلى وجود تأثير لمغير الاتصال الداخلي على كل من التغيير في الهيكل التنظيمي، وكذا التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الثقافة.

دراسة الحالة التي أجراها "بشار وليد حسين، فريد محمد القواسمه" (2020)⁵⁴ بهدف التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (215) مفردة من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية. كشفت نتائج الدراسة عن أن العاملين في دائرة الجمارك الأردنية يسهمون بدور فعال في توظيف الاتصالات بكافة الاتجاهات بهدف مشاركة آرائهم ومقترحاتهم بما يحقق أهداف التغيير التنظيمي. وأن المؤسسة توفر وسائل اتصال متنوعة بهدف تبادل المعلومات وتعزيز التشاركية في العمل. كما أن الاتصالات الإدارية في المؤسسة تعمل على تطوير وتعزيز قدرات ومهارات العاملين باستمرار. كما أن المؤسسة تهيئ معوقات الاتصال وتحرص على معالجتها. وتحرص المؤسسة على استخدام المنهج الشامل المتضمن المداخل الثلاث الفردي والجماعي والتنظيمي في إدارة التغيير التنظيمي. كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لكل من اتجاهات الاتصال ووسائل الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من مهارات الاتصال ومعوقات الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي.

برامج اتصالات إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها⁵⁵ "الفلسفة الإدارية التي تشمل كافة نشاطات المنظمة والتي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها واحتياجات وتوقعات جماعات المصالح، بأكفأ الطرق وبأقل التكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع التطوير المستمر". ومن الدراسات التي تناولتها:

دراسة "Salman D. AL. Shobaki, Rani H. Fouad and Adnan AL Bashir" (2010)⁵⁶ والتي قدم بها الباحثون نموذجًا يتناول العلاقة بين مدخلات ومخرجات إدارة الجودة الشاملة. وأشاروا إلى أهمية توظيف مطبوعات المنظمة في نشر

ثقافة إدارة الجودة الشاملة، وأنها تساعد في شرح رؤية ورسالة المنظمة والمفاهيم ذات الصلة بعملية إدارة الجودة الشاملة.

ودراسة "Faisal Talib,Zillur Rahman and M. N. Qureshi" (2011)⁵⁷ والتي تفردت بتقديم نموذج لمعوقات إدارة الجودة الشاملة في المجال الخدمي والتي تمثلت في: نقص التزام الإدارة العليا، ضعف التخطيط، ضعف الاتصالات الداخلية، وجود صراع بين الإدارة العليا والعاملين، نقص التدريب، الاتجاه السلبي للعاملين نحو الجودة، انخفاض مستوى دافعية العاملين نتيجة لعدم مشاركتهم في عملية إدارة الجودة الشاملة، ضعف التنسيق بين الأقسام، عدم مقارنة أداء المنظمة بمنافسيها، ضعف ثقافة التحسين المستمر ويترتب على ذلك ارتفاع معدل ترك العمل بالمنظمة ومقاومة العاملين للتغيير.

كما تناول كل من "Masood UI Hassan ,Aamna Makhtar,Saif Allah" (2012) Qureshi and Sidra Sharif⁵⁸ في إطار عمل مقترح لممارسات وأداء إدارة الجودة الشاملة تأثير نشر ثقافة الجودة الشاملة على تنافسية المنظمة وكيفية ترسيخ ثقافة الجودة بين جميع العاملين في المنظمة وآليات تحقيق ذلك عن طريق الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات والنشرات التعريفية.

أشار "Tuane Tonani,Yamada Camila Fabricio Poltronieri,Lilliando Nascimento Gambi and Mateus Cecilio Gerolamo" (2013)⁵⁹ إلى أن من أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو نقص الاتصال بين الأقسام المتنوعة داخل المنظمة حيث يمثل الاتصال بين المدراء والمشرفين وفرق العمل المحرك الرئيس لتنفيذ هذا المفهوم مما يؤدي لخلق بيئة من عدم الثقة بالمنظمة نتيجة عدم مشاركة الإدارة للمعلومات المهمة مع موظفيها مما ينتج عنه صراع ونزاع بين الإدارة والموظفين، ويؤثر سلباً على أداء العاملين وبالتالي يعيق المنظمة من تحقيق أهدافها ويعرضها للأخطار المحتملة وسط المتغيرات البيئية الحالية. ويمكن للمنظمة التغلب على ذلك من خلال وضع خطة تدريبية ضمن جدول زمني لكافة المستويات الإدارية في المنظمة ومنح مكافآت وعلوات لهم.

أما نتائج دراسة "Monica Izvercian ,Aljna Radu ,Larisa Jvascu and Ben-oni Ardelean" (2014)⁶⁰ فأكدت على أهمية الربط بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق سياسة مشاركة العاملين في

بناء استراتيجية المنظمة وربط أهداف تنمية قدرات الموارد البشرية ب أهداف المنظمة وصولاً للتأثير إيجابياً على رضا الموظفين بشكل عام.

وبالمثل أكدت دراسة " Evangelos Psomas, Fotis Vouzas and Dimitrios Kafetzopoulos (2014) ⁶¹ على أهمية برامج تنمية الموارد البشرية باعتبارها من المكونات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. تمثل إدارة الموارد البشرية أساس تطور ونمو أي منظمة. فالممارسات التنظيمية التي تقوم ببرامج التعلم المستمر وبرامج التدريب المخططة وفق احتياجات التطوير المؤسسي وذلك لتنمية مهارات العاملين وفق احتياجاتهم لتحسين مستويات أداء العمل. بالإضافة إلى تنظيم ورش عمل عامة وتخصيصية في الأساليب والتقنيات الجديدة في العمل وتشجيعهم على الفكر الإبداعي وتمكين العاملين وتفويضهم ومنحهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات في العمل؛ مما يؤدي إلى زيادة قدرتهم على حل مشكلات العمل والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة والتركيز على العمل الجماعي.

وحدثت هدفت دراسة الحالة التي أجراها " طارق مضية" (2019) ⁶² إلى التعرف على مدى التزام الإدارة العليا بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، واهتمامها في التحسين المستمر في الخدمات المقدمة ووضع الخطط والنظم الإدارية والاستراتيجيات وطرق قياس الجودة، بالإضافة إلى تمكين العاملين في وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالجودة، ومعرفة ما تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تواجهها الشركة. وذلك بالتطبيق على حالة شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية- جوال حيث تم سحب عينة عشوائية طبقية منتظمة حجمها (270) مفردة من العاملين بالشركة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة التزام الإدارة العليا بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة، كما بينت أيضاً أن درجة حرص الشركة على سياسة التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من أجل تحسين الجودة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة جداً، وبينت أيضاً أن التحديات التي تواجه الشركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العاملين كانت كثيرة.

برامج اتصالات التعلم التنظيمي:

يعرف التعلم التنظيمي ⁶³ بأنه "عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين إلى آخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها". ومن هذه الدراسات:

الدراسة المسحية التي أجراها "Víctor J. García-Morales, Fernando Matías-Reche, and Antonio J. Verdu´ -Jover" (2011) ⁶⁴ بهدف معرفة تأثير الاتصالات الداخلية في التعلم التنظيمي والابتكار المؤسسي؛ وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (164) من العاملين في المؤسسات التكنولوجية الأوروبية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الاتصالات الداخلية والتعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؛ حيث تسهم الاتصالات الداخلية في حدوث الترابط بين كافة المستويات التنظيمية، وبإعلام أعضاء المنظمة بالملاحظات والتعليقات لتحسين أدائهم الوظيفي، فيتمكن العاملون من استخدام ونشر المعرفة التنظيمية فيحدث التعلم التنظيمي.

ودراسة الحالة التي أجراها "Eija Korpelainen, and Mari Kira" (2012) ⁶⁵ من أجل معرفة الطرق التي يفضلها العاملون في التعلم، وتأثير توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعلم العاملين؛ وذلك من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع (39) من العاملين في ثلاث منظمات أمريكية. وأشارت نتائج الدراسة إلى تفضيل العاملين بالمنظمات محل الدراسة، التعلم غير الرسمي الذي يحدث من خلال تبادل المهارات والخبرات مع زملائهم، على التعلم الرسمي الذي يحدث من خلال التدريب الرسمي حيث يرون أن التدريب لا يلبي احتياجات الموظفين بالكامل. كما أشارت النتائج إلى أن استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة أسهم في سرعة حدوث عملية التعلم.

الدراسة المسحية التي أجراها "عبد المالك حقيق، سارة عبيدات" (2014) ⁶⁶ بهدف وصف واقع ممارسات التعلم التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (263) مفردة من العاملين في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر من خلال قياس أثر المرتكزات الأساسية المدعمة لاكتساب، وتقاسم المعارف في ممارسة التعلم الفردي، الجماعي، وعلى مستوى الكلي للشركة ولتحقيق أهداف الدراسة اقترح الباحثان أنموذجًا يتكون من المتغيرات المستقلة المتمثلة في مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة المشجعة على التعلم التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة لاكتساب وتقاسم المعارف وممارسات التعلم على الثلاث مستويات.

دراسة الحالة التي أجرتها "تغريد مجدي" (2019) ⁶⁷ بهدف التعرف على مدركات أعضاء المنظمات العاملة في مصر عن عملية التعلم التنظيمي ومستوياته وأنماطه ووسائل تطبيقه والعوامل المؤثرة فيه، وتحديد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، والاستراتيجيات

التي تتبناها المنظمات للوصول إلى حالة المنظمة المتعلمة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصال المؤسسي الداخلي وبين الأبعاد الأساسية اللازمة لبناء المنظمة المتعلمة. طبقت الدراسة على خمس منظمات خدمية، وأجرت الباحثة مقابلات متعمقة مع مسؤولي الاتصالات ومع العاملين في الإدارات المختلفة داخل كل منظمة. كشفت نتائج الدراسة عن أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الاتصالات المؤسسية الداخلية بالمنظمات محل الدراسة وطبيعة عملية التعلم التنظيمي. وأن الحوارات المباشرة بين المديرين والعاملين في كل إدارة من أكثر الأدوات الاتصالية المستخدمة في تطوير وتنمية قدرات المنظمة والعاملين، يليها عقد الجلسات النقاشية الجماعية، ثم الاستشارات لتحسين علاقات العمل. كما تستخدم المنظمات بشكل منخفض مسوح قياسات آراء العاملين وحلقات إدارة الجودة (بين المديرين)، والتقنيات السمعية البصرية (فيديو - كاسيت) في تطوير وتنمية قدرات المنظمة والعاملين. أيضًا أوضحت النتائج أن النسبة الأكبر من المنظمات العاملة في مصر تستخدم استراتيجية المكاشفة، يليها استراتيجية المشاركة وهي من الاستراتيجيات الأكثر فاعلية لمساندة عمليات التعلم والتطوير التنظيمي، ثم تأتي استراتيجية الحد الأدنى من المعلومات وهي من الاستراتيجيات الأقل فاعلية التي تستخدمها المنظمات لمساندة عمليات التعلم والتطوير التنظيمي، وأخيرًا تأتي استراتيجية الدعم والمساندة، ورغم فاعلية هذه الاستراتيجية إلا أنها الأقل تطبيقًا.

دراسة الحالة التي أجراها "حوحو مصطفى" (2020) ⁶⁸ بهدف تحديد إسهامات تبني أنموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (142) مفردة من العاملين بمؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر. كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من بعد إدارة المعرفة وبعد التعلم التنظيمي وبعد الثقافة التشاركية والهيكل التنظيمية وبعد ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسن مستوى الأداء التنظيمي.

المرحلة الرابعة لتطور دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية:

حديثًا ركز الباحثون على مفهوم استدامة الشركات ودور الاتصالات المؤسسية في تطبيقه:

تعرف استدامة الشركات بأنها ⁶⁹ "مجموعة من المراحل والعمليات المؤدية إلى النمو، والمعبرة عن قدرة المنظمة على استغلال مواردها لتحقيق أهدافها الموضوعية عبر مختلف عملياتها، بما يكفل للمنظمة شرط البقاء والنمو واستدامة مميزات التنافسية، ويعكس

مدى مشاركة الشركات العاملة في المجالات المختلفة في خدمة المجتمع المحيط وخدمة أهداف التنمية بتلك المجتمعات". ومن هذه الدراسات:

دراسة الحالة التي أجرتها "دعاء عاشور" (2013)⁷⁰ لتوصيف وتقييم عملية إدارة السمعة للمنظمات المصرية وتحديد مدى تحقق معايير جودة تلك العملية في مساريها الإداري والاتصالي، وذلك بالتطبيق على مجموعة شركات العربي وشركة مصر للطيران. توصلت نتائج الدراسة إلى أن كلتا الشركتين تطبق معايير الحوكمة والإدارة الرشيدة، ولكن آليات ودقة مستوى التطبيق تختلف لصالح شركة العربي. وأن كلتا الشركتين تستخدم وسائل وأدوات وقوالب اتصالية متنوعة لإدارة سمعتها لدى جماهيرها. وتفردت شركة العربي بوضع خطة استراتيجية لإدارة السمعة لديها، بينما لا توجد خطة مكتوبة لإدارة السمعة بشركة مصر للطيران وهو ما يشير إلى درجة فاعلية أكبر لمجموعة العربي في إدارة سمعتها وبالتالي دعمها لاستدامة شركاتها.

دراسة "Ruhet Genç" (2017)⁷¹ في إطار المؤتمر العالمي الرابع عشر حول التصنيع المستدام بعنوان «أهمية الاتصال في الاستدامة والاستراتيجيات المستدامة»، والذي عقد بجنوب أفريقيا، وأشار بها إلى أنه في سبيل إقامة اتصال فعال؛ يجب على المديرين في أي منظمة أن يتواصلوا مع العاملين بطريقة بسيطة ومباشرة ودقيقة، سواء كان ذلك من خلال الاتصالات الشفوية أو المكتوبة، ولتحقيق ذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الجنسين والتنوع الثقافي للعاملين.

الدراسة المسحية التي أجرتها "هالة السيد" (2020)⁷² بهدف قياس علاقة المتغيرات المؤسسية الثقافية والاتصالية على المستويين الداخلي والخارجي باستدامة الشركات المدروسة، وذلك بالتطبيق على عينة متاحة حجمها (112) مفردة من جميع مديري الإدارات في عدد (25) شركة من الشركات الخاصة المصرية العائلية وغير العائلية. كشفت نتائج الدراسة عن أن الثقافات التنظيمية الأكثر قدرة على تحقيق نتائج إيجابية في استدامة الشركات هي ثقافتي الجماعة، والموجهه بال أهداف، كما اتضح أن تأثير الثقافات السلطوية للقادة التبادليين تحقق نتائج إيجابية باختلاف المواقف الفعلية التي تتعرض لها الشركات، وأن الشركات الخاصة العائلية تحديداً تتبنى استراتيجيات وسياسات اتصالية تجمع بين مركزية تحكم القيادة في الاتصالات مقرونة باتصالات مفتوحة تنقل المعلومات لكل المستويات الإدارية، وأنها تعتمد بقوة على الاتصالات الإلكترونية بدرجة أكبر من الاتصالات الشخصية. وأن

تلك الشركات تركز بدرجة أكبر على الاتصالات الخارجية مقارنة بالداخلية، قد أدى ذلك إلي تمكثها من تحقيق مستويات أعلى من مقومات الأستدامة مقارنة بالشركات الخاصة غير العائلية.

فى حين ركزت دراسات أخرى بشكل أكثر تحديداً على الإصلاح الإداري في إطار خطط التنمية المستدامة من خلال تناول مفهوم رأس المال الاجتماعي ودور الاتصالات المؤسسية في هذا الإصلاح؛ لذلك طرحت الدراسات في هذه المرحلة بعض المفاهيم المهمة مثل الالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية، الدعم التنظيمي، الانتماء التنظيمي، المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين وغيرها من المفاهيم التي تسهم في تحقيق هذا الإصلاح:

المفاهيم	الدراسات
الرضا الوظيفي	يعرف الرضا الوظيفي بأنه "القناعات والاستجابات النفسية والعاطفية السلبية والإيجابية للعاملين تجاه جوانب عديدة في مهامهم ومسئولياتهم وأدائهم أو بيئة عملهم" ومن هذه الدراسات: الدراسة المسحية التي أجراها "محمد العيسوي" (2015) ⁷³ لاختبار العلاقة بين استخدام أدوات العلاقات العامة الإلكترونية وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بأبعاده المختلفة (ضغوط العمل ونظام الرواتب والحوافز والترقيات والعلاقة بالزملاء والمديرين..)، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها 300 مفردة من العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في مصر في قطاع الاتصالات، وقد توصلت الدراسة إلى أن أدوات العلاقات العامة الإلكترونية المستخدمة في الشركات محل الدراسة تسهم بدرجة متوسطة في شعور العاملين بالرضا الوظيفي بنسبة 61.6%. الدراسة المسحية التي أجراها "Linjuan Rita Men" (2015) ⁷⁴ بهدف معرفة نمط الاتصالات والوسائل الاتصالية التي يستخدمها المدبرون التنفيذيون في الاتصال بالعاملين، وتأثير هذه المتغيرات في الرضا الوظيفي. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (200) مفردة من العاملين في المنظمات الصناعية الألمانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين التنفيذيين يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك، وتويتر، ولينكد إن، ويوتيوب، والمدونات في اتصالاتهم بالجمهور الخارجي، وأن عددًا قليلًا منهم استخدم تلك الوسائل للاتصال بالعاملين، كما أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين استخدام المدير التنفيذي لوسائل التواصل الاجتماعي

في الاتصال بالعاملين والرضا الوظيفي. أما عن تأثير نمط الاتصالات في الرضا الوظيفي، فقد أشارت النتائج الدراسة إلى أن نظم الاتصالات التي اتسمت بالدفء والمرونة والتفاهم؛ تؤثر إيجابياً في الرضا الوظيفي، في حين أن نظم الاتصالات التي اتسمت بالطابع المعادي والتنافسي والمسيطر لها تأثير سلبي في الرضا الوظيفي.

الدراسة المسحية التي أجراها باشيوة حسين (2020) ⁷⁵ بهدف معرفة أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس وانعكاساتها على الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين معهم، تكونت عينة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة.. وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري مدارس الثانوية في ولاية بجاية هي النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي بنسب متقاربة جداً، ثم يليه النمط الحر. وكان مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين معهم متوسطاً، ومتقارب بين الجنسين. كما توجد فروق في المتوسطات للرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى إلى اختلاف الأنماط الإدارية للمديرين ولصالح ذوي النمط الديمقراطي. كما وجدت فروق في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح مجموعة (أعلى من شهادة ليسانس). ولا توجد فروق في الرضا الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة التدريسية بين المعلمين.

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه ⁷⁶ "قوة إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها وفخره واعتزازه بالانتماء إليها". ومن هذه الدراسات:

الدراسة المسحية التي أجراها "Reeta Raina and and Deborah Britt Roebuck" (2016) ⁷⁷، والتي تناولت تأثير الاتصالات الهابطة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بالتطبيق على عينة قوامها (105) مفردة من العاملين في قطاع التأمين بالهند، وتشير النتائج إلى أن الاتصالات المفتوحة والفعالة تساعد على تعزيز العلاقات بين المديرين والعاملين معاً، ويمكن تطبيق ذلك من خلال اتباع بعض الأساليب الاتصالية منها: خلق بيئة عمل صحية ومناسبة، البعد عن الطابع الرسمي في الإدارة، استخدام المزيد من المداخل الإقناعية في الرسائل الاتصالية، تقديم تعليمات وظيفية واضحة ودقيقة، وفي توقيتات مناسبة، إتاحة ردود الفعل البناءة عن مستوى أداء العاملين، ترشيح العاملين لبرامج التطوير الوظيفي، مساعدة وتوجيه العاملين، تقدير العمل الجيد، واستخدام قنوات الاتصال المتعددة. فإن اتخاذ مثل هذه الإجراءات من شأنها أن تعزز الالتزام الوظيفي والحد من احتمال

الالتزام التنظيمي

ترك العَاملين العمل بمنظمتهم.

الدراسة المسحية التي أجراها "عثمان القاسم محمد السعيد" (2018) بهدف التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية المدركة على الالتزام التنظيمي للعاملين وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (159) مفردة من العاملين بشركات الاتصالات بالسودان. توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية المدركة والالتزام التنظيمي، حيث أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين كل أبعاد المسؤولية الاجتماعية المدركة والالتزام المستمر، كما أن هناك علاقة إيجابية بين بعدي المسؤولية الأخلاقية والقانونية من أبعاد المسؤولية الاجتماعية والالتزام المعياري.

الدراسة المسحية التي أجرتها أسماء صلاح الدين (2019) ⁷⁹ بهدف رصد وتحليل طبيعة العلاقة بين الاتصالات المؤسسية الداخلية (من حيث اتجاهات الاتصال، نوعية شبكات الاتصال، طبيعة مضامين الرسائل الاتصالية، نوعية الوسائل الاتصالية) وبين الأنماط الأساسية للالتزام (عاطفي، مستمر، معياري)، وانعكاسات هذه العلاقة على سلوكيات الالتزام لدى العاملين مع الأخذ في الاعتبار التمثيل لنمطي القيادة وأنماط الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الاتصالية ونمط ملكية المنظمة وطبيعة نشاطها، وفي ضوء اختبار المتغيرات الديمغرافية للعاملين. وذلك بالتطبيق على عينة متاحة حجمها (440) مفردة من العاملين في عدد (22) منظمة من المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة في مصر والتابعة للقطاعية الأعمال العام والاستثماري بواقع (20) مفردة من كل منظمة. و توصلت الدراسة إلى تأثير المتغيرات و العوامل المرتبطة بطبيعة الاتصالات المؤسسية الداخلية «نمط القيادة، نمط الثقافة التنظيمية، اتجاهات الاتصال، نوعية شبكات الاتصال، نوعية الوسائل الاتصالية، طبيعة مضامين الرسائل الاتصالية، الاستراتيجيات الاتصالية» على نمط التزام العاملين، وكذلك نجحت المنظمات عينة الدراسة في توظيف المتغيرات المرتبطة بالاتصالات المؤسسية الداخلية كوسيلة للتواصل مع العاملين، وأنه من أبرز أهدافها المختلفة الموجهة للعاملين: ال أهداف الجادة الممثلة في تعريف العاملين بواقع المنظمة ودعم مكانتها لديهم، يليها التعريف بالسلوكيات الواجب الامتثال لها، وربط العاملين ب أهداف المنظمة، ثم ال أهداف الاجتماعية والخاصة بتتمية ولاء العاملين.

الدراسة النظرية التي أجرتها "خيرية محمد بن عصمان" (2019) ⁸⁰ بهدف التعرف على أهم مكونات الالتزام التنظيمي، وأيضا التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والتوصل إلى مجموعة

من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. ومن هذه التوصيات تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الليبية من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية من خلال الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف الجامعة وخططها المرسومة من خلال تفعيل نظام الحوافز والمكافآت وتشجيع إجراء المزيد من البحوث من قبل الجامعة؛ للتعرف على العوامل التي تؤثر في التزام موظفيها، وذلك بهدف العمل على تنمية التزامهم التنظيمي مما يعود بالفائدة على أدائهم الوظيفي وإنجازهم مما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة.

تعرف العدالة التنظيمية المدركة بأنها ⁸¹ "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة". ومن هذه الدراسات:

هدفت الدراسة التجريبية التي أجراها Sibel Gok, Isil Karatuna "and Gokce Ozkilicci" (2015) ⁸² إلى التعرف على العلاقة بين الاتصالات الداخلية والعدالة التنظيمية، بالتطبيق على عينة حجمها (481) من الأكاديميين العاملين في الجامعات العامة والخاصة في تركيا، وأظهرت النتائج أن وجود مستويات مرتفعة من الرضا عن الاتصالات يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإجرائية، التوزيعية، عدالة العلاقات)، كما تم الكشف عن وجود ارتباط قوي بين الرضا عن الاتصالات وبين العدالة الإجرائية، حيث إن الاتصال الفعال والكا في يؤدي إلى زيادة المصادقية في الإجراءات التنظيمية داخل المنظمة.

الدراسة المسحية التي أجراها أحمد عبد الله، بلال نوري" (2016) ⁸³ بهدف تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحسين مستوى أداء المنظمات، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (60) مفردة من العاملين في المصارف العراقية. كشفت نتائج الدراسة عن أن تطبيق العدالة بأنواعها الثلاث يسهم وبشكل مباشر في تعزيز الالتزام التنظيمي وترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المصرف. وأن هناك دورًا وثيقًا وفعالًا بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمصارف.

الدراسة المسحية التي أجراها " Sow Hup Joanne Chan and Ho Yan IsabellaLai" (2017) ⁸⁴ بهدف فحص العلاقة بين مستوى

العدالة
التنظيمية
المدركة

رضا العاملين عن الاتصالات الداخلية ومستوى العدالة المدركة لديهم وسلوكياتهم للمواطنة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين في عدد من المنظمات الصينية. كشفت نتائج الدراسة عن سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين تتأثر بكل من درجة رضائهم عن الاتصالات الداخلية ومستوى العدالة التنظيمية المدركة. وأن مستوى رضا العاملين عن الاتصالات الداخلية يتوسط العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين وسلوكياتهم للمواطنة التنظيمية. وليس مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين هي الوسيط في العلاقة بين مستوى رضائهم عن الاتصالات الداخلية وسلوكياتهم للمواطنة التنظيمية.

الدراسة المسحية التي أجرتها "ريم أحمد عادل" (2019)⁸⁵ بهدف توصيف طبيعة الاتصالات المؤسسية الداخلية في المنظمات العاملة في مصر وعلاقتها بمستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بهذه المنظمات بأبعادها الثلاثة وانعكاسات هذه العدالة التنظيمية المدركة من العاملين على مستوى رضاهم الوظيفي بكافة أبعاده، وذلك بالتطبيق على (20) منظمة من المنظمات الخدمية والإنتاجية العاملة في مصر والتابعة لقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص، حيث تم سحب عينة متاحة قوامها (400) مفردة من العاملين بالمنظمات عينة الدراسة، بواقع (20) مفردة بكل منظمة. كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة أهداف الاتصالات المؤسسية ومستوى نمط العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين من جانب ومستوى رضائهم الوظيفي من جانب آخر. وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة في إطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين ومستوى نمط العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم من جانب ومستوى رضائهم الوظيفي من جانب آخر. كما أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نوعية المضامين الاتصالية التي تركز عليها الاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين ومستوى نمط العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم من جانب ومستوى رضائهم الوظيفي من جانب آخر. وأخيراً هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في إطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين بالعينة ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم من جانب ومستوى رضائهم الوظيفي من جانب آخر.

<p>الدراسة المسحية التي أجراها " حياة إبراهيم الذهبي وعللي محمد الشريف" (2019) ⁸⁶ بهدف البحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين وذلك عن طريق المسح الشامل للعاملين في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار بالجزائر وعددهم (74) عاملاً. كشفت نتائج الدراسة عن أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية في المؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها. إضافة إلى وجود علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.</p>	
<p>تعرف الثقة التنظيمية بأنها ⁸⁷ " التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أن الكلمة أو الوعد الذي يصدر عن فرد أو جماعة بالمؤسسة يمكن الاعتماد عليه، كما أنها المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً إلى أن يعزو النوايا الحسنة إلى كلمات وأفعال وأقوال الأفراد الآخرين في المؤسسة". ومن هذه الدراسات:</p> <p>ركزت دراسة الحالة "Gianluca Togna" (2014) ⁸⁸ على العلاقة بين الاتصالات المؤسسية الداخلية وثقة العاملين في إدارة المنظمة ومستوى التزامهم تجاهها، بالتطبيق على منظمة ميكرون تكنولوجي بإيطاليا؛ وأظهرت النتائج أنه يمكن اعتبار الاتصال الداخلي أحد المتغيرات التي يمكن توظيفها لزيادة مستوى الالتزام لدى العاملين، حيث إن الاتصالات الداخلية تساعد على بناء الثقة التي تعد الأساس الذي تقوم عليه السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالالتزام التنظيمي.</p> <p>أوضحت نتائج دراسة " Leyla amin ,Cham Khaled and, Sayedali Naji" ⁸⁹ (2016) أن ثقة العاملين بالإدارة لها تأثير جوهري على سلوك المواطنة، وذلك من خلال ما تتبناه من عدالة في التعامل مع العاملين وهو ما يدفعهم إلى الاندماج في العديد من الجهود التطوعية. وأضافوا أن تأثير تلك الثقة على العاملين يكون على مستويات، فالثقة في الرئيس المباشر تحتل المرتبة الأولى، ويليهما الثقة في زملاء العمل وذلك من حيث التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين.</p> <p>تناولت الدراسة النظرية التي أجرتها "سهيلة برقية" (2016) ⁹⁰ دور الاتصال التنظيمي في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، وأكدت الدراسة على أن الاتصالات تعد عملية حيوية في تفعيل الموارد البشرية من خلال توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، فكلما وجد هذا المناخ امتلك الرئيس القدرة على تفويض</p>	<p>الثقة التنظيمية</p>

جزء من مهامه، هذا ما يجعل خطوط الاتصال مفتوحة وتزداد درجة المشاركة في صنع القرار.

دراسة الحالة التي أجراها "أحمد فتحي أبو كريم" (2020)⁹¹ بهدف التعرف على درجة تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض للثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين للثقة التنظيمية متوسطة، واحتل مجال "الثقة في السياسات" المرتبة الأولى، ثم تبعه "مجال الثقة في فرص الإبداع والمشاركة"، أما المرتبة الثالثة فقد احتلها مجال "الشفافية في الحصول على المعلومات"، واحتل المرتبة الرابعة مجال "الثقة في الأسلوب القيادي السائد". وجاء مجال "الثقة في القيم التنظيمية السائدة" في المرتبة الخامسة والأخيرة. كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة لتقدير درجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغيرات العمل الحالي، وعدد سنوات الخبرة. بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى المستجيبين ولصالح حملة الدراسات العليا.

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه⁹² "سلوك خارج الدور المحدد لا يترتب عليه مكافأة عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه عن طريق المنظمة، ولكنها تستفيد منه قطعاً بتحسين كفاءتها واستمرارها وهي سلوكيات نابعة من داخل أفراد المنظمة، نظرًا لارتباطهم بها ورغبتهم في النهوض بمستواها فهي سلوكيات ودوافع مساعدة للأفراد وتتصف بأنها مفيدة، ولكنها غير مطلوبة من الناحية الرسمية".

دراسة "Ajay K. Jain" (2016)⁹³ والتي أشارت إلى أن الصراع التنظيمي وزيادة العبء على العاملين والإجهاد له تأثير سلبي على السلوك التطوعي للعاملين، حيث إنها تضع ضغطاً زائداً على العامل، مما يؤدي إلى ضعف التوجه الإيجابي والارتباط النفسي بمكان العمل. وأضافت أن الدوافع الإيثارية لها علاقة ارتباطية طردية بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة لزملاء العمل في حين أن الدوافع الذاتية لها علاقة ارتباطية بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة للمنظمة.

وأظهرت نتائج دراسة "رمضان الترهوني، خديجة بحيج" (2016)⁹⁴ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة على

سلوكيات
المواطنة
التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك لكون الثقافة التنظيمية تطرح سياقات عمل داعمة للأطر الرسمية التنظيمية وتجعل العاملين يحتكموا في ممارستهم إلى آليات الضبط الذاتي والمساءلة الذاتية والحرص على مصالح المنظمة والاعتزاز بها وتقديم الجهود الإضافية لتحقيق أهدافها وذلك عبر تنمية الشعور الجمعي ومستوى التطوع التنظيمي.

الدراسة التحليلية التي أجراها " Christoph Nohe and Guido Hertel, (2018) ⁹⁵ وأوضحت أن القيادة التحويلية الديمقراطية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة لدى العاملين. فالقيادة التحويلية تعمل على دعم الثقة لدى العاملين؛ وذلك من خلال مشاركة المعلومات التي تدفعهم لبذل مزيد من الجهد، كما أنها تحفز سلوك المواطنة من خلال مكافأة السلوك الذي يقومون به، وذلك على عكس القيادة الأوتوقراطية التي تؤثر بشكل سلبي على سلوكيات المواطنة لدى العاملين. والرقابة التي يفرضها القائد على مروضيه وتولييه جميع مراحل اتخاذ القرار وعدم سماحه لهم بتقديم أي اقتراحات أو مبادرات، فإن كل ذلك من شأنه أن يأتي بنتائج عكسية، فالرقابة تمنعهم من ممارسة مهام المواطنة التي ينظر إليها على أنها مهام إضافية لن يعاقب على عدم ممارستها.

الدراسة المسحية التي أجرتها "مي حسام حسني" (2018) ⁹⁶ بهدف قياس كفاءة اتصالات مواطنة المنظمة من حيث الكثافة، وتقييم العاملين لخصائص المعلومات، ورضاهم عن درجة كفايتها، وتأثير تلك الاتصالات على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وذلك في ضوء اختبار تأثير مجموعة من المتغيرات الوسيطة كالعدالة التنظيمية المدركة والثقة بالالتزام التنظيمي، ويضاف إلى ذلك تقييم العاملين لأنشطة مواطنة المنظمة، كما تسعى هذه الدراسة للتعرف على تأثير القيم الشخصية للعاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم. وذلك بالتطبيق على عينة متاحة قوامها 400 مفردة من العاملين في الشركات محل الدراسة، بواقع 200 مفردة من الشركات المصرية و200 مفردة من الشركات متعددة الجنسيات. ويضاف إلى ذلك عينة من مديري الإدارات في الشركات محل الدراسة. أوضح المسؤولون بالشركات محل الدراسة أن المعلومات السلبية يمكن أن تؤثر على أداء الموظفين لعملهم وأحياناً قد يضطرون لأخذ أجازات أو العمل نصف وقت وفي مقدمة تلك المعلومات الاقتصادية، أما المعلومات الإيجابية فلها تأثير معنوي وسلوكي على الموظف مثل التطوع في المبادرات الخيرية، الترويج للشركة بين الأصدقاء والأسرة، والعمل بعد ساعات العمل الرسمي وأن لم يحدد لها أجر إضافي، التفاعل ونشر المعلومات على حساباتهم الشخصية.

تمكين العاملين

يعرف تمكين العاملين بأنه⁹⁷ "منح الصلاحيات وتوفير المعلومات والإمكانات للأفراد القادرين على معالجة المشاكل واتخاذ القرارات في المكان والزمان المناسبين لأداء أعمالهم، وتحقيق أهداف المنظمة إذ أنه يسهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فعالية وكفاءة، ويسهم كذلك في رفع مستوى انتمائهم لتحمل المسؤولية وقد يمس التمكين الفرد أو فرق العمل". ومن هذه الدراسات:

دراسة الحالة التي أجراها "Thomas P. Loughman, Robin L. Snipes and Jennifer P. Pitts" (2015)⁹⁸ وناقشت آثار رضا الأطباء عن الاتصالات وتصوراتهم للتمكين على احتمالية التوصية بالمستشفى لأقرانهم من خلال مجموعات التركيز والمقابلات مع مديري المستشفى، وكذا المسوحات الكمية التي طُبقت على عينة حجمها 300 طبيب من العاملين بإحدى المستشفيات الكبرى بالولايات المتحدة، وكشفت النتائج أنه عندما يشعر الأطباء أنهم على دراية جيدة فيما يتعلق بالقرارات في مكان العمل، ويشعرون بأن لهم صوتاً في عمليات صنع القرار، وأنهم واثقون من اتصالاتهم مع أقرانهم وإداراتهم، فمن المرجح أن يكونوا أكثر ارتياحاً لبيئة عملهم، وأكثر شعوراً بالسلطة والاستقلالية، وبالتالي احتمالية التوصية بمنظمتهم لنظرائهم من الأطباء خاصة في ظل ارتفاع معدل الدوران في مجال الرعاية الصحية.

كما سعت الدراسة الاستكشافية التي أجراها "Catrin Johansson" (2015)⁹⁹ إلى التعرف على رأي القادة في إسهام القيادة الاتصالية في تمكين العاملين، وذلك بإجراء مجموعة من المقابلات مع 32 من القادة في عشر وحدات بمنظمة أعمال متعددة الجنسيات بالسويد. وأوضحت النتائج أن استراتيجيات الاتصال التي تستخدمها "القيادة الاتصالية" تسهم في ارتفاع مستويات تمكين العاملين وتتمثل في: الاتصالات غير الرسمية، والحوار المباشر، وحث العاملين على المشاركة لجعل أصواتهم مسموعة والتأثير في صنع القرار.

الدراسة المسحية التي أجراها "Shadi Habis Abualoush, Abdallah Mishael, Ali Tarhini, Ra'ed Masa'deh and Ali Al-Badi" (2018)¹⁰⁰ لاختبار العلاقات المتبادلة بين إدارة المعرفة وأنظمة المعلومات وتمكين العاملين على أداء الموظفين، بالتطبيق على عينة قوامها 287 من العاملين بالصناعات الدوائية بالأردن، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين نظم المعلومات وتمكين العاملين حيث إن توافر النظم التكنولوجية والتقنيات الحديثة وقواعد البيانات تؤدي دوراً حيوياً في إيصال

المعلومات المطلوبة، والتي تتيح الفرصة؛ لتحمل المزيد من المسؤولية من قبل العاملين والسلطة لاتخاذ القرارات، ووضع حلول مبتكرة للمشاكل التنظيمية، كما تم الكشف أيضاً عن دور تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة ونظم المعلومات وبين الأداء الوظيفي.

الدراسة النظرية التي أجراها "غراز الطاهر، سوامية نوارية" (2020) ¹⁰¹ للتعرف على مفهوم تمكين العاملين والتحديات إلى قد تواجه تطبيق هذا المفهوم في منظمات الأعمال العربية. وقد تناولت الدراسة مفهوم التمكين وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى مثل تفويض السلطة والمشاركة والأثر الوظيفي. كما تعرضت الدراسة لأسباب تمكين العاملين وأنواع تمكين العاملين، وأبعاد تمكين العاملين ومستويات تمكين العاملين، ونماذج تمكين العاملين ومتطلبات التمكين، وخطوات تنفيذ تمكين العاملين، فوائد ومزايا التمكين على مستوى الفرد والمنظمة، معوقات تطبيق التمكين، وأخيراً واقع التمكين في البيئة الإدارية العربية.

يعرف الارتباط التنظيمي بأنه ¹⁰² "علاقة إيجابية في اتجاهين بين العامل ومنظّمته حيث يدرك كلا الطرفين احتياجاتهما الخاصة والطريقة التي يدعم بها كل منهما الآخر من أجل الوفاء بتلك الاحتياجات وتعاون العامل ومنظّمته يتم ضمان الفائدة المتبادلة الناتجة عن الاستثمار في تلك العلاقة". ومن هذه الدراسات:

الدراسة التي أجراها Emma Karanges, Kim Johnston, Amanda Beatson, and Ian Lings (2015) ¹⁰³ بهدف استكشاف العلاقة بين الاتصالات الداخلية وارتباط العاملين بالمنظمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للاتصالات الداخلية والعلاقات داخل أماكن العمل، ودعم القائد للعاملين، دوراً في تطوير ارتباط العاملين بالمنظمة والحفاظ على ذلك الارتباط. كما توصلت النتائج إلى أن الاتصالات الداخلية تساعد العاملين على التفاعل داخل المنظمة، وتساهم في توضيح قيم المنظمة وأهدافها وتوحيد رؤيتها.

وركزت الدراسة المسحية التي أجراها Elena Claudia Constantin, and Cosmin Constantin Baias (2015) ¹⁰⁴ على دور الاتصال الداخلي في دعم آراء العاملين في المنظمة وتحفيزهم على الارتباط بها. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية حجمها (100) من العاملين في المنظمات الألمانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصالات الداخلية الجيدة تهتم بالاستعانة بآراء العاملين في عمليات صنع القرار، وتعلم

الارتباط التنظيمي

أن الجهل بها يمكن أن يؤدي إلى الاستقالة ومغادرة المنظمة. وأشارت النتائج أيضًا إلى أن العاملين يكونون أكثر ارتباطًا بالمنظمة عندما تساعدهم الاتصالات الداخلية في فهم سياسة المنظمة؛ ما يرفع مستوى الثقة بالإدارة العليا.

وسعت دراسة "إيمان طاهر" (2017)¹⁰⁵ التعرف على دور الاتصالات الداخلية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في اثنتين من المنظمات المصرية الخاصة والحكومية، وذلك من خلال رصد، وتحليل وتقييم استراتيجيات وأساليب ووسائل الاتصالات المؤسسية الداخلية، وتحديد ماهية علاقتها بأبعاد ومستويات الارتباط الوظيفي المتحققة لدى العاملين، وتنتمي الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية، واعتمدت على منهج دراسة الحالة بالتطبيق على شركتي مصر للسياحة وترايفكو للسياحة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي، بمعنى أنه كلما زادت إيجابية كفاءة الاتصالات الداخلية كلما زادت إيجابية تحقيق أبعاد الارتباط الوظيفي بالمنظمات. وتوجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الاتصالات الداخلية بالمنظمة وتتأثر الاتصالات الداخلية بالمنظمة وفقاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها.

الدراسة المسحية التي أجراها "أحمد عبد السلام رجب" (2020)¹⁰⁶ بهدف اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي بشك مباشر وغير مباشر، عن طريق توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بينهم، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (180) مفردة من العاملين بالمراكز الطبية الخاصة بمدينة المجمع بالملكة العربية السعودية. كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك ارتباطاً معنوياً بين كل من القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي والارتباط الوظيفي، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي وأيضاً على الارتباط الوظيفي، ووجود تأثير معنوي مباشر للمناخ الأخلاقي على الارتباط الوظيفي، وكذلك أسفرت النتائج عن توسط المناخ الأخلاقي جزئياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي في المراكز الطبية محل الدراسة.

❖ الفترات الزمنية التي تركز فيها الإنتاج العلمي في مجال الاتصالات المؤسسية

الداخلية:

- لوحظ تراجع الدراسات العربية من حيث الكم، فقد بدأت الدراسات العربية البحث في هذا المجال متأخرًا مقارنة بالدراسات الأجنبية ولا تزال محدودة إلى حد ما. بدأت الدراسات في هذا المجال بتناول المفاهيم الأساسية للاتصالات المؤسسية الداخلية من حيث أهداف الاتصالات المؤسسية الداخلية وأهميتها، والنماذج العلمية المقترحة والمطبقة في دراسات هذا المجال، وأبرز الوسائل الاتصالية المستخدمة في إطارها وبدرجة محدودة معايير فاعلية الاتصالات المؤسسية الداخلية. وذلك في الفترة من عام 2000-2010 (المرحلة التطورية الأولى لدراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية). والتي غلبت عليها الدراسات الأجنبية وخاصة الأمريكية، وندرة الدراسات العربية التي تتناول هذه المفاهيم الأساسية في المجال. لذلك نجد أن الدراسات العربية في المراحل التطورية التالية اعتمدت بشكل أساسي على الدراسات الأجنبية التي قدمها الباحثون في هذه المرحلة الأولى. إلا أنه من الملاحظ أيضًا أن بعض الدراسات في هذه المرحلة لا تزال مستمرة، خاصة تلك المتعلقة باستخدام الوسائل التفاعلية الحديثة في إطار الاتصالات المؤسسية الداخلية أو التوصل إلى نموذج علمي جديد في هذا المجال، ولكن على نطاق ضيق.

- المرحلة التطورية الثانية لدراسات الاتصالات المؤسسية بدأت في 2010 ولا تزال مستمرة، ولكن على نطاق ضيق. وركزت الدراسات في هذه المرحلة على تناول مدخلات ومخرجات عملية الاتصالات الداخلية. واتسمت هذه المرحلة بسمتين: أولاً بدأ الدراسات العربية والمصرية، ولكن ظلت الدراسات الأجنبية هي السائدة، ثانيًا التركيز على مدخلات معينة تؤثر على عملية الاتصالات الداخلية يغلب عليها الطابع التنظيمي (مثل الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، نمط الملكية)، والتركيز على مخرجات بعينها لعملية الاتصالات الداخلية في مقدمتها مستوى الأداء الوظيفي والتنظيمي.

- المرحلة التطورية الثالثة لدراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية كانت موازية للمرحلة السابقة فبدأت أيضًا في 2010. ركزت الدراسات في هذه المرحلة على البرامج المتخصصة في الاتصالات المؤسسية الداخلية، وفي مقدمتها برامج اتصالات إدارة الصراع التنظيمي وبرامج اتصالات إدارة التغيير، وحدثت برامج اتصالات التعلم التنظيمي. في السنوات الأخيرة بدأت هذه النوعية من الدراسات في البحث في طبيعة

العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والبرامج المتخصصة في الاتصالات المؤسسية، وهذه النوعية اهتمت بها الدراسات العربية بدرجة أكبر من الاهتمام بدراسة البرامج المتخصصة في الاتصالات المؤسسية الداخلية في حد ذاتها. أما الدراسات الأجنبية فاهتمامها يربط هذه البرامج بالمتغيرات التنظيمية كان مبكرًا منذ بداية هذه المرحلة. -في السنوات الخمس الأخيرة بدأت الدراسات العربية في مجال الاتصالات المؤسسية الداخلية تهتم بالموارد البشرية والإصلاح الإداري مع ملاحظة أن الدراسات الأجنبية سبقت الدراسات العربية في هذا الاهتمام (المرحلة التطورية الرابعة). وتناولت الدراسات في هذه المرحلة دور الاتصالات المؤسسية الداخلية في بناء وتعزيز القيم التنظيمية التالية: العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية.

❖ نوع الدراسات في مجال الاتصالات المؤسسية الداخلية والمنهج المستخدم بها:

يغلب على الدراسات في مجال الاتصالات المؤسسية الداخلية التحليل الكمي للبيانات، فكانت غالبية الدراسات دراسات مسحية خاصة الدراسات العربية والمصرية، وفي السنوات الأخيرة بدأت الدراسات الكيفية، واستخدام منهج دراسة الحالة، ولكن على نطاق محدود. كما كان هناك ندرة في استخدام الدراسات المقارنة والتجريبية. لذلك يجب أن تهتم الدراسات المصرية والعربية في مجال الاتصالات الداخلية بشكل أكبر بدراسات الحالة، وبالفعل هناك عدد من الدراسات الحديثة اتبعت هذا المنهج، كما أن هناك حاجة لتطبيق أيضًا الدراسات المقارنة والتي أوضحت نتائج التحليل ندرة استخدامها.

❖ أدوات جمع البيانات المستخدمة في دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية، ومجتمع

الدراسة وعينتها:

في إطار المناهج السابقة تم استخدام الأدوات الآتية لجمع البيانات وهي بالترتيب: صحيفة الاستقصاء، المقابلات المتعمقة. حيث تم جمع البيانات في المقام الأول من عينة من مسؤولي الاتصالات تحت أي مسمى وظيفي والذين كان غالبيتهم مديري موارد بشرية وتدريب في المنظمات التي طبقت عليها الدراسات، وفي الترتيب الثاني جاء العاملون بالمنظمات محل الدراسة. كما طبقت الدراسات على أنماط مختلفة من المنظمات ما بين إنتاجية وخدمية وتابعة إلى القطاع الاستثماري أو إلى قطاع الأعمال العام.

وبالتالي هناك حاجة للاهتمام بدرجة أكبر بتطبيق دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية على العاملين في المنظمات؛ لأنهم يمتلكون رؤية لتقييم وتطوير الاتصالات الداخلية، أيضاً بالإضافة إلى رؤية الممارسين، وخاصة مع الاتجاه الحديث في دراسات الاتصالات المؤسسية، والذي ركزت عليه الدراسات الأجنبية وهو تنمية رأس المال الاجتماعي والاهتمام بالموارد البشرية.

كما يجب التوجه نحو الاهتمام بنوعية أخرى من المنظمات وتطبيق دراسات الاتصالات المؤسسية بها من أجل العمل على تطويرها مثل الجامعات والمنظمات الأهلية والمؤسسات الحكومية المصرية والعربية.

❖ محاور الرؤية المستقبلية المقترحة لتطوير الدراسات العربية بشكل عام والمصرية

بشكل خاص في مجال الاتصالات المؤسسية الداخلية:

- هناك حاجة إلى الاهتمام بإجراء دراسات توصف طبيعة الاتصالات المؤسسية الداخلية في المنظمات العاملة في مصر لما للمجتمع المصري من طبيعة خاصة. بالإضافة إلى تناول تأثير نمط القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية، ونمط ملكية المنظمات وطبيعة نشاطها على ممارساتها للاتصالات الداخلية.

- الدراسات الخاصة ببرامج الاتصالات المؤسسية الداخلية تحتاج لمزيد من الاهتمام بها، وخاصة تلك المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي، وتنمية المنظمات وربطها باستدامه الشركات، والتركيز على دور الاتصالات، حيث إن غالبية الدراسات المصرية والعربية التي أجريت في هذا المجال ركزت على البعد الإداري دون الاتصالي. أيضاً التركيز بدرجة أكبر على مدخلات (العوامل المؤثرة) ومخرجات (النتائج المترتبة) على كفاءة اتصالات التغيير التنظيمي أو الصراع التنظيمي أو التعلم التنظيمي في المنظمات المصرية بكافة أنواعها.

- كافة المتغيرات المتعلقة برأس المال الاجتماعي في حاجة إلى المزيد من الدراسات الاتصالية والتي تركز على دور الاتصالات المؤسسية الداخلية بشكل عام وبرامجها المتخصصة في بناء وتعزيز هذه القيم التنظيمية. وبناءً عليه تقترح الباحثة المجالات الآتية للدراسات المستقبلية في إطار الاتصالات المؤسسية الداخلية:

- العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية واتصالات إدارة التغيير التنظيمي.

- تأثير اتصالات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الثقة التنظيمية للعاملين.

- دور اتصالات التعلم التنظيمي في تحفيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

- تقييم فاعلية الوسائل الاتصالية الحديثة في إدارة الاتصالات المؤسسية الداخلية.
- الآليات الاتصالية لنشر الثقافة التنظيمية الحاكمة لعمل المنظمات المصرية وعلاقتها بالأداء المؤسسى الرشيد والحوكمة.
- محددات كفاءة نظم المعلومات والاتصالات في المنظمات المصرية وعلاقتها باستدامة الشركات.
- العلاقة بين السياسات الاتصالية الداخلية، وتمكين العاملين.
- تنمية أداء المؤسسات الحكومية المصرية من منظور اتصالي.
- العلاقة بين الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الصراع التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين.
- محددات فاعلية التعلم التنظيمي في المؤسسات المصرية والعربية.
- المعوقات الاتصالية والإدارية لتمكين العاملين.
- العلاقة بين اتصالات إدارة الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات المصرية.
- كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية وانعكاسها على التميز التنظيمي.
- دور الاتصالات المؤسسية الداخلية في دعم الأمن الوظيفي.

مراجع الدراسة:

- 1 - رويم فائزة، أمهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقي الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة روقلة (الجزائر)، ص288
- 2- Rebert L.Bangert, Lawrence M.Runder, Meta-Analysis in educational research, (London: BMJ publishing group, 2010), p.190
- 3 - سلوى العوادلي، الاتجاهات الحديثة في دراسات التسويق الاجتماعي، المجلة العلمية لبحوث قسم العلاقات العامة والإعلان، العدد 1، يناير - مارس 2015، ص65
- 4 - كريمان محمد فريد، الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2012)، ص17
- 5 - العربي بن داوود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منشوري، قسنطينة، 2001.
- 6- Heather L.E. Lloyd, and Richard J. Varey, Factors affecting internal communication in a strategic alliance project ، Corporate Communications: An International Journal, vol.8, issue 3, 2003, p.197.
- 7- Tatiana Denisova, internal communication problems in a multinational company: lamor group, M.S. haaga-helia university of business and applied sciences, Degree Programme in International Business, 2007.
- 8 - Alessandra Mazzei, Promoting active communication behaviours through internal communication, Corporate Communications: An International Journal, v. 15, issue 3, 2010, p.221.
- 9- Monika Zajkowska, Anna Rychly-Lipinska ,Agnieszka Salek-Iminska, and Aneta Mazur-Jelonek, The importance of internal communication in Polish enterprises in the light of the studies carried out, Human resources management and ergonomics, v.v,n.2, 2011.
- 10- Ana Tkalac Verčič, Dejan Verčič, and Krishnamurthy Srirameshc, Internal communication: Definition, parameters, and the future, Public Relations Review ,v. 38, 2012, p.223.
- 11- Saadia Asif Adrian ,and Sargeant, Modelling internal communications in the financial services sector, European Journal of Marketing, v. 34, issue.3, 2000, p.299.
- 12 - Mary Welch ,and Paul R. Jackson, Rethinking internal communication: a stakeholder approach, Corporate Communications: An International Journal , v. 12, issue 2, 2007, p.184.
- 13- Aukse Blazenaite, Effective Organizational Communication: in Search of a System, Social Sciences, v.74, n.4 , 2011, p.84.

- 14- Linjuan Men "The effects of organizational leadership on strategic internal communication and employee outcomes, PHD ,University of Miami, 2012,p.105.
- 15- Mary Welch, Mastering internal communication: Knowledge foundations and postgraduate education, Public Relations Review, v. 39, 2013,p.616.
- 16- Irina Sergeeva ,Innovative development of internal communication as a tool for success,M.s., Lapland University of applied sciences , 2018.
- 17 -Paul Hewitt, Electronic mail and internal communication: a three-factor model, Corporate Communications: An International Journal, vol.11, issue 1, 2006,p.81.
- 18- Zinta S. Byrne and Elaine LeMay, Different media for organizational communication: perceptions of quality and satisfaction, Journal of Business and Psychology, v. 21, n. 2, Winter 2006,p.149.
- 19- Candace White, Antoaneta Vanc and Gina Stafford, Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence, Human Journal of Public Relations Research,v.22, n. 1, 2010,p.1.
- 20- Lynn Kalani Terumi Hayase, Internal communication in organizations and employee engagement, M.s., University of Nevada, Las Vegas, 2009.
- 21 - Krishnatray Pradeep ,and Mathew Romina,Influence of corporate citizenship on employee job attitudes,Journal of creative communications ,v.6,n.3,2011,p. 277.
- 22- Linjuan Men,opcit..
- 23- Low Kean Hau,The impact of internal communications for organizational success in managing projects, M.s. , University of Tunku Abdul Rahman, 2016.
- 24- Annette Agerdal-Hjermind,Organizational blogging: a case study of a corporate weblog from an employee perspective,Corporate communication: an international journal,v.19,n1,2014,p.34
- 25- Cho Moohee,Lauren D.Furey and Mohr Tiffany, Communicating corporate social responsibility on social media ,strategies ,stakeholders and public engagement on corporate facebook, Business and professional communication quarterly,v.80,n.1,2017,p.52.
- 26- Joan Henderson Rodney McAdam, Adopting a learning-based approach to improve internal communications, International Journal of Quality & Reliability Management, V. 20, Issue 7, 2003,p.774.
- 27 -Paul Hewitt,, opcit.
- 28 -Joan F. Morques, Enhancing the quality of organizational communication, Journal of Communication Management, v. 14, n. 1, 2010,p.47.

- 29- Feng Jiang, Effects of organizational structure and culture on employee communication behaviors in chinese , M.s., University of Houston, 2011.
- 30- Linjuan Men, The effects of organizational leadership on strategic internal communication and employee outcomes, Unpublished doctoral dissertation, University Of Miami,2012.
- 31- Sergi Bartrina de la Fuente, The effects of leadership and internal communication on the organizational climate, 2016, Available on: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161390/TFG_2016_BartrinaDeLaFuenteSergi.pdf?sequence=1
- 32- Kajsa Haag, Jenny Helin, and Leif Melin,Succession in Family Business: Communication practices and the role of power», Submitted for the European Institute for Advanced Studies in Management,2nd Workshop on Family Firm Management Research,2006.
- 33- Maria t. jansen and sascha b. hummelgaard, An Analysis of the Organizational Implementation of Core Values and Innovation: a case study of the lego group, M.S. 2011.
https://www.researchgate.net/publication/271813037_The_Cycles_of_Corporate_Branding_The_Case_of_the_LEGO_Company.
- 34-Linda erkkila, Internal communication issues in a multinational company: Logonet group ,MS thesis,in international business,Tampereen annattikorkeakoulu university of applied sciences,2010.
- 35- Jill Poulston , Gita Rosalin , and Warren Goodsir , Strategy communication in family owned restaurants: an informal business, Tourism and Global Change: On the Edge of Some thing Big , Conference Proceedings , 2013
- 36- خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2014.
- 37- Abiodun Adekunle Ogunola and Abrifor Chiedu Akporaro, The Relationship between Organizational Communication and Job Performance of Employees of Selected Nigerian Brewing Industries, Information and Knowledge Management,v.5,n.2, 2015,p.85.
- 38- Huma Haroon and Hukam Malik,The impact of organizational communication on organizational performance, Journal of research in social sciences,v.6,n.2,2018,p.140.

- 39- أماني بنت عبد الله، الاتصالات غير الرسمية وعلاقتها بضغط العمل للموظفات العاملات في القطاعات الأمنية بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2017.
- 40-B. E. Al-jawazneh, Conflict handling Styles and Employees' Commitment at the Pharmaceutical Companies in Jordan, International Journal of Business and Management, v. 10, n.3,2015, p.141.
- 41-F. Kantek, and N. Gezer, Conflict in schools: student nurses' conflict management styles, Journalism and mass communication Quarterly, 2009,p.100.
- 42- نعم محي الدين عبد الغفار، إدارة الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة مقارنة على عينة من شركات قطاع الأعمال العام والاستثماري العاملة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2016.
- 43- ريم أحمد عادل، تأثير اتصالات إدارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة مقارنة بين عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، المجلة العلمية لقسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد 12، 2017، ص 43.
- 44- ميسون إسماعيل محمود، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2018.
- 45- إيمان حفيظ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
- 46- محمد حسن محمد العشري، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات التجارية، المعهد العالي للعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 3، الجزء الأول، 2020، ص 547.
- 47- طاهر محسن الغالبي، التطور التنظيمي، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2016)، ص 41.
- 48- Raluca Mutihac, Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change: Case study of OMV Petrom, Master of Arts in Corporate Communication, Aarhus School of Business, Department of Language and Business Communication, August 2010 .
- 49- Husain Zareen, Effective communication brings successful organizational change, The business and management review, n.2, Aligarh, India, 2013, p.43.
- 50 -Eric John Nordin, Exploring Effective Communication for Organizational Change, Doctoral Dissertations, Walden University, 2014.
- 51- كمال برباوي، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2017

52 - حورية غيلاني، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الأسمت *snmce بتقوت، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015.

53 - محمد الأمين مشرور، إسحاق حسيني، حسين بو تلجة، دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة مجاميع المعرفة، مجلد 5، عدد2، الجزائر، ابريل 2019، ص71.

54 - بشار وليد حسين، فريد محمد القواسمه، أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الجمارك الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث بغزة، مجلد 4، عدد4، 2020، ص69.

55-Ibidunni Stephen, Salau Paul, Falola Olubusayo, Ayeni William, and Frank Obunabor, Total Quality Management and Performance of Telecommunication Firms, International Business Management, V. 11, Issue 2, 2017, P. 293.

56 - Salman D.AL.Shobaki, Rani H.Fouad and Adnan AL Bashir , The implementation of total quality management (TQM) for the banking sector in Jordan, Jordan journal of mechanical and industrial engineering, v.4, n.2, 2010, p.304.

57- Faisal Talib, Zillur Rahman and M.N.Qureshi, Analysis of interaction among the barriers to total quality management implementation using interpretive structural modeling approach, Benchmarking journal , v.18, n.4, 2011, p.563.

58- Masood UI Hassan , Aamna Makhtar, Saif Allah Qureshi and Sidra Sharif, Impact of TQM practices on firm performance of Pakistan manufacturing organizations, international journal of academic research in business and social sciences , v.2, n.10, 2012, p.232.

59- Tuane Tonani, Yamada Camila Fabricio Poltronieri, Lilliando Nascimento Gambi and Mateus Cecilio Gerolamo, Why does the implementation of quality management practices fail ? a qualitative study of barriers in Brazilian companies, 1th world congress of administrative and political sciences, Procedia-social and behavioral sciences, v.81, 2013, p.366

60- Monica Izvercian , Aljna Radu , Larisa Jvascu and Ben-oni Ardelean, The impact of human resources and total quality management on enterprise, Procedia-social and behavioral sciences, v.124, 2014, p.27.

61- Evangelos Psomas, Fotis Vouzas and Dimitrios Kafetzopoulos, Quality management benefits through the soft and hard aspect of TQM in food companies TQM journal , v.26, n.5, 2014.

62 - طارق مضية، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية – جوال، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2019.

- 63 - عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بوبشيت، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، جامعة الملك فيصل، السعودية، 2009، ص 4.
- 64- Víctor J. García-Morales, Fernando Matías-Reche, and Antonio J. Verdu' - Jover, Influence of Internal Communication on Technological Proactivity, Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector, Journal of communication, v. 61, 2011,p.150.
- 65- Eija Korpelainen, and Mari Kira, Employees' choices in learning how to use information and communication technology systems at work: strategies and approaches, International Journal of Training and Development,v.14,n.1,2012,p.32.
- 66 - عبد المالك حبيق، سارة عبيدات، واقع ممارسات التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر، مجلة الباحث، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد14، 2014، ص278.
- 67 -تغريد مجدي، دور الاتصالات المؤسسية في عملية التعلم التنظيمي وانعكاسات ذلك على القدرات الابتكارية للعاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2019.
- 68 -حوحو مصطفى، أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، مجلد 10، عدد4، 2020، ص 278.
- 69 -سامية خميس خليل، أثر الثقافة التنظيمية على رأس المال الفكري والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2014.
- 70 -دعاء عاشور، إدارة سمعة المنظمات المصرية وعلاقتها بثقة الجمهور نحوها، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2013.
- 71- Ruhet Genç, The importance of communication in sustainability & sustainable strategies, 14th Global Conference on Sustainable Manufacturing, GCSM 3-5 October 2016, Stellenbosch, South Africa, Procedia Manufacturing 8 , 2017 ,p.511-516.
- 72 -هالة السيد، تأثير الأبعاد التنظيمية الثقافية والاتصالية على استدامة الشركات المصرية: دراسة مقارنة على عينة من الشركات الخاصة العائلية وغير العائلية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2020.
- 73 - محمد شعبان محمد عبد الفتاح العيسوي، استخدام العلاقات العامة الإلكترونية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في مصر: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2015.

74- Linjuan Rita Men, The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness, Public Relations Review,v.41, 2015,p. 461.

75 -باشيوه حسين، أنماط السلوك الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي وانعكاساتها على الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، العدد 13، مجلد 3، مارس 2020، ص266.

76 - مني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، ط٢، (جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع)٢٠٠٧، ص ١١٩.

77- Reeta Raina and Deborah Britt Roebuck, Exploring Cultural Influence on managerial communication in relationship to job satisfaction, organizational commitment, and the employees' propensity to Leave in the insurance sector of India, International Journal of Business Communication, V. 53, N. 1, 2016,p.97.

78 -عثمان القاسم محمد السعيد، المسؤولية الاجتماعية المدركة وأثرها على الالتزام التنظيمي: دراسة على عينة من شركات الاتصالات بالسودان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.

79 -أسماء صلاح الدين فؤاد، تأثير الاتصالات المؤسسية الداخلية على الالتزام التنظيمي: دراسة على عينة من العاملين بالمنظمات العاملة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2019.

80 - خيرية محمد بن عصمان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، مجلة كلية التربية ببنها، العدد130، أكتوبر الجزء 3، 2019، ص643.

81 - فهمي الفهداوي، نشأت القوانية، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظة الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد٢٤، عدد٢، ديسمبر، 2004، ص 10

82- Sibel Gok, Isil Karatuna and Gokce Ozkilicci, Relationship between organizational communication satisfaction and organizational justice: Anepirical study , Electronic Journal of Vocational Colleges,June 2015,p.73.

83 -أحمد عبد الله، بلال نوري، العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي المصارف الأهلية التجارية في كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 46، المجلد 11، 2016، ص 217.

84 -Sow Hup Joanne Chan and Ho Yan Isabella Lai, Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior, Journal of Business Research,v.70, January 2017,p.214.

85 -ريم أحمد عادل، دور الاتصالات المؤسسية في تحديد مدركات العاملين عن مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بمستوى رضائهم الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات العاملة في مصر، مجلة بحوث الرأي العام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد 2، المجلد 18، 2019، ص511.

- 86 - حياة إبراهيم الدهبي وعلي محمد الشريف، العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بادرار/الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد2، المجلد 3، 2019، ص21.
- 87 -نجوى درواشة، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد 3، 2017، ص377
- 88- Gianluca Togna, Does internal communication to generate trust always increase commitment?: A study at Micron Technology, Corporate Communications: An International Journal, v. 19 , n. 1, 2014,p.64.
- 89- Leyla amin ,Cham Khaled and,Sayedali Naji,The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff ,International journal of medical research and health science,v.5,n.5,2016,p.173.
- 90 - سهيلة برقية، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر) ، العدد 24، 2016، ص215.
- 91 -أحمد فتحي أبو كريم، تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد2، 2020، ص193.
- 92 - علي ناصر شتوي آل زاهر، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، كلية العلوم الإنسانية والإدارية، المملكة العربية السعودية، المجلد 12، العدد1، 2011، ص340
- 93- Ajay K.Jain,Volunteerism, affective ,commitment and citizenship behavior: an empirical study in India,Journal of managerial psychology,v.31,2016,p.657.
- 94 - رمضان الزهوني، خديجة بحبح، التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الاساسي بمدينة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، كلية الآداب، جامعة بنغازي، العدد2، المجلد 4، 2016، ص 186.
- 95- Christoph Nohe and Guido Hertel,Transformational leadership and organizational citizenship behavior: a meta analytic test of underlying mechanisms, Africa International Journal of Multidisciplinary Research, v.2,n.3,2018,p.12.
- 96 -مي حسام حسني، تأثير اتصالات مواطنة المنظمة على السلوك التنظيمي للعاملين: دراسة على عينة من المنظمات العاملة في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2018.
- 97 -محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد 44، مجلد أ، ديسمبر 2015، ص92.
- 98-Thomas P. Loughman, Robin L. Snipes and Jennifer P. Pitts, The effects of physicians' communication satisfaction and their perceptions of empowerment on

their likelihood to recommend a hospital to their peers, Management Research News, v. 32, n. 4, 2015,p.51

99- Catrin Johansson, Empowering employees through communicative leadership,2015,p.85.Available online: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:823772/FULLTEXT01.pdf>

100- Shadi Habis Abualoush, Abdallah Mishael, Ali Tarhini, Ra'ed Masa'deh and Ali Al-Badi, The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, v. 48, n. 2, 2018,p.217.

101 -غراز الطاهر، سوامية نورية، تمكين العاملين بمنظمات الأعمال الحديثة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والبحوث، المركز الديمقراطي العربي، العدد7، 2020، ص 42.

102 -وداد شعيب، أبو القاسم حمدي، تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقاً للمقاربة التحفيزية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة الباحث، العدد 18، مجلد1، 2018، ص445.

103- Emma Karanges, Kim Johnston, Amanda Beatson,and Ian Lings, The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study, Public Relations Review,v.41,2015,p.129.

104- Elena Claudia Constantin, and Cosmin Constantin Baias, Employee Voice – Key Factor in Internal Communication, Procedia - Social and Behavioral Sciences,v.191, 2015 .p.975.

105- إيمان طاهر، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2017.

106 -أحمد عبد السلام رجب، توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2020، ص 197.

References

- Abiodun Adekunle Ogunola and Abrifor Chiedu Akporaro, The Relationship between Organizational Communication and Job Performance of Employees of Selected Nigerian Brewing Industries, Information and Knowledge Management,v.5,n.2, 2015,p.85.
- Ajay K.Jain,Volunteerism, affective ,commitment and citizenship behavior: an empirical study in India,Journal of managerial psychology,v.31,2016,p.657.
- Alessandra Mazzei, Promoting active communication behaviours through internal communication, Corporate Communications: An International Journal,v. 15,issue 3, 2010,p.221.
- Ana Tkalac Verčičca, Dejan Verčičcb, and Krishnamurthy Srirameshc, Internal communication: Definition, parameters, and the future, Public Relations Review ,v. 38,2012,p.223.
- Eija Korpelainen, and Mari Kira, Employees' choices in learning how to use information and communication technology systems at work: strategies and approaches, International Journal of Training and Development,v.14,n.1,2012,p.32.
- Joan F. Morques, Enhancing the quality of organizational communication, Journal of Communication Management, v. 14, n. 1, 2010,p.47.
- Paul Hewitt, Electronic mail and internal communication: a three-factor model, Corporate Communications: An International Journal, vol.11, issue 1, 2006,p.81.
- Shadi Habis Abualoush, Abdallah Mishael, Ali Tarhini, Ra'ed Masa'deh and Ali Al-Badi, The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems , v. 48, n. 2, 2018,p.217.
- Sibel Gok, Isil Karatuna and Gokce Ozkilicci, Relationship between organizational communication satisfaction and organizational justice: Anepirical study , Electronic Journal of Vocational Colleges,June 2015,p.73.
- Ghaylani, H. (2015). 'athar althaqafat altnzymyt ealaa astratayjyat 'iidarat altghyyr: dirasat maydanyt bimuasasat twzye al'usminut snmce* bitqrt, risalat majsatayr ghyr manshurati, qism eulum altasyiri, jamieatan talamasani, aljazayir.
- Abdel Ghaffar, A. (2016). 'iidarat alsirae altanzimii wamadaa tathirih ealaa mustawaa alrada alwazifii lileamilina: dirasat m qarnt ealaa eayinat min sharikat qitae al'aemal aleami walaistithmaraa aleamilat fi misra, risalat majsatayr ghyr manshurati, qism alealaqat aleamat wal'ielani, kuliyyat al'ielam, jamieat alqahirat.
- Abdullah, A. (2017). alaitisalat ghyr alrasmiat waealaqatiha bidughut aleamal lilmuazafat aleamilat fi alqitaeat al'amniat bialmadinat almunawrati, risalat majsatayr ghyr

manshurati, qism al'iidarat aleamati, kuliyyat aleulum al'iidariati, jamieat nayif alearabiat lileulum al'amniati.

- Abdullah, A., Nuri, B. (2016). alealaqat bayn aleadalat altanzimiat wakulin min alailtizam altanzimii wasalukiat almuatinat altanzimiat wa'athariha fi tahqiq al'ada' aleali lilmunazamati: dirasat aistitlaeiat liara' eayinat min muazafi almasarif al'ahliat altijariat fi kurbala', almajalat aleiraqiat lileulum al'iidariati, 46(11), 217.
- 'Abu karim, A. (2020). taqdir almuntasabayn lidawrat mudiri almadaris walmushrifin altarbuiyn fi kl min jamaeati almalik sueud wal'iimam muhamad bin sueud al'iislat fi alriyad lidarajat althiqat altanzimiat bihim min qibal alqiyadat altarbuiati, majalat aleulum al'iinsaniat walajitimaieati, 2, 193.
- Adel, R. (2017). tathir aitalat 'iidarat alsiraeat altanzimiat ealaa mustawaa alailtizam altanzimii lileamilina: dirasat mqrnt bayn eayinat min 'aeda' hayyat altadris fi aljamieat alhukumiyyat waljamieat alkhasati, almajalat aleilmiyyat laqasam alealaqat aleamat wal'iielani, kuliyyat al'iielam, jamieat alqahirat, 12, 43.
- Adel, R. (2019). dawr alaitisalat almuasiasat fi tahdid mudarakat aleamilin ean mustawaa aleadalat altanzimiat waealaqatih bimustawaa radayihim alwazifi: dirasatan maydaniyat ealaa eayinat min almunazamat aleamilat fi misra, majalat bihawth alra'aa aleami, kuliyyat al'iielam, jamieat alqahirt, 2(18), 511
- Al zahir, A. (2011). suluk almuatinat altanzimiat fi jamieat almalik khalid, almajalat aleilmiyyat lijamieat almalik faysali, kuliyyat aleulum al'iinsaniat wal'iidariitu, almamlakat alearabiat alsaeudiatu, 12(1), 340
- Al-Awadli, S. (2015).alaitijahat alhadithat fi dirasat altaswiq alajitimaieaa, almajalat aleilmiyyat libihawth qism alealaqat aleamat wal'iielani, 1, 65
- Aldahbi, H., Al-Sharif, A. (2019). alealaqat bayn aleadalat altanzimiat walmuatanat altanzimiat ladaa aleamilin: dirasatan maydaniyat biwahdat albahth fi alitaqat almutajadidat fi alwasat alsahrawii badrar/aljazayir, majalat aleulum al'iinsaniat walajitimaieat, almajalat alearabiat lileulum wanashr al'abthathi, 2(3), 21.
- Aleashri, M. (2020). 'athar aistiratijiyyat 'iidarat alsirae altanzimii ealaa alairtibat bialeml: dirasatan tatbiqiatan ealaa aleamilin bialmustashfayat walmarakiz altibiyat bijamieat almansurati, almajalat aleilmyt lildirasat altijariati, almaehad alealaa lileulum altijariati, 11(3),547
- Al-Essaw, M. (2015). aistikhdam alealaqat aleamat al'iiliktruniyat litahqiq alrada alwazifi lileamilin fi alsharikat mutaeaidat aljinsiat aleamilat fi masra: dirasat tatbiqiat ealaa qitae alaitisalat watiknulujiya almaelumati, risalat majstayr ghyr manshurati, kuliyyat al'iielam, jamieat alqahirat.

- Alfahdawi, F. (2004). nasha'at alqatawinat, tathir aleadalat altanzimiat fi alwala' altnzymy: dirasatan maydaniat lildawayir almarkaziat fi muhafazat aljanub al'urduniyat, almujlt alearabiat lill'idarat, 24(2),10
- Alghalibi, T. (2016). altatawur altanzimiu, (al'arduna: dar wayil llnashr waltawziei,), 41.
- Allaqi, M. (2007). 'iidarat almawarid albashariat, t2, (jdt: khwarzam aleilmiat llnashr waltiwzie), 119.
- Al-Saeed, O. (2018). almasyuwliat alaijtimaeiat almudrakat wa'athariha ealaa alaitizam altanzimi: dirasat ealaa eayinat min sharikat alaitisalat bialsuwdani, risalat majstayr ghyr manshurati, kuliyat aldirasat aleulya, jamieat alsuwdan lileulum waltiknuliwujya.
- Altarhuni, R., Bahih, K. (2016). khadijtan bihih, altaathirat almuhtamalat lieanasir althaqafat altanzimiat ealaa alwala' altanzimii wasuluk almuatinat altanzimiat limuelimi madaris altaelim alasasa bimadinat banaghazaa, majalat naqd watanwiri, kuliyat aladabi, jamieatan binghazi, 2(4), 186.
- Alttahir, G., Nouriya, S. (2020). sawalimiat nwryt, tamkin aleamiliin bimunazamat al'aemal alhadithati, majalat tanmiat almawarid albashariat lildirasat walbihwith, almarkaz aldiymuqratii alerby, 7, 42.
- Annette Agerdal-Hjermind, Organizational blogging: a case study of a corporate weblog from an employee perspective, Corporate communication: an international journal, v.19, n1, 2014, p.34
- Ashour, D. (2013). 'iidarat sumeat almunazamat almisriat waealaqatiha bithiqat aljumhur nahuha, risalat majsatayr ghyr manshurati, qism alealaqat aleamat wal'ielani, kuliyat al'ielam, jamieat alqahirat.
- Aukse Blazenaite, Effective Organizational Communication: in Search of a System, Social Sciences, v.74, n.4 ,2011, p.84.
- B. E. Al-jawazneh, Conflict handling Styles and Employees' Commitment at the Pharmaceutical Companies in Jordan, International Journal of Business and Management, v. 10, n.3, 2015, p.141.
- Barbawi, K. (2017). dawr alaitisal alddakhili fi eamaliat ataghyir altanzimii, risalat duktrah ghyr manshurati, qism eulum altasyiri, kuliyat aleulum alaiqtisadiat waleulum altijariat waeulum altasyiri, jamieatan qasidi marbah-wrqlt,
- Barqia, S. (2016). 'asalib alaitisal altanzimii wadawruha fi tafeil almawarid albashariat fi almuasasati, majalat aleulum al'iinsaniat walaijtimaeiati, jamieatan qasidi mirbah waraqla (aljazayir, 24, 215.
- Ben Daoud, A. (2001). fiealiat alaitisal altanzimiu fi almuasasat aljazayiriati, risalat majsatayr ghyr manshurati, jamieat munshuriin, qisintinat,

- Candace White, Antoaneta Vanc and Gina Stafford, Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence, Human Journal of Public Relations Research,v.22, n. 1, 2010,p.1.
- Catrin Johansson, Empowering employees through communicative leadership,2015,p.85.Available online: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:823772/FULLTEXT01.pdf>
- Cho Moohee,Lauren D.Furey and Mohr Tiffany, Communicating corporate social responsibility on social media ,strategies ,stakeholders and public engagement on corporate facebook, Business and professional communication quarterly,v.80,n.1,2017,p.52.
- Christoph Nohe and Guido Hertel,Transformational leadership and organizational citizenship behavior: a meta analytic test of underlying mechanisms, Africa International Journal of Multidisciplinary Research, v.2,n.3,2018,p.12.
- Darboush, M., Arouf, R. (2015). radiatan euruf, altamakiyn kastiratijiat litanmiat alraasmal alfikrii bialmunazamati, majalat aleulum al'iinsaniati, jamieat munturaa qisntinat, 44(1) 92.
- Darwasha, N. (2017). aleadalat altanzimiat alssayidat fi aljamieat al'urduniyat waealaqatiha bialthiqat altanzimiat min wijhat nazar 'aeda' hayyat altadris, almajalat al'urduniyat fi aleulum altarbawati, 13(3),377
- Elena Claudia Constantin, and Cosmin Constantin Baias, Employee Voice –Key Factor in Internal Communication, Procedia - Social and Behavioral Sciences,v.191, 2015 ,p.975.
- El-Sayed, H. (2020). tathir al'abead altanzimiat althaqafiat walaitisaliat ealaa aistidamat alsharikat almisriati: dirasatan m qarnt ealaa eayinat min alsharikat al khasat aleayiliati waghayr aleayiliati, risalat majsatayr ghyr manshurati, qism alealaqat aleamat wal'ielani, kuliyyat al'ielam, jamieat alqahirat.
- Emma Karanges, Kim Johnston, Amanda Beatson,and Ian Lings, The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study, Public Relations Review,v.41,2015,p.129.
- Eric John Nordin, Exploring Effective Communication for Organizational Change, Doctoral Dissertations, Walden University,2014.
- Evangelos Psomas,Fotis Vouzas and Dimitrios Kafetzopoulos,Quality management benefits through the soft and hard aspect of TQM in food companies ,TQM journal ,v.26,n.5,2014.
- F. Kantek, and N. Gezer , Conflict in schools: student nurses' conflict management styles, Journalism and mass communication Quarterly , 2009,p.100.

- Faisal Talib,Zillur Rahman and M.N.Qureshi,Analysis of interaction among the barriers to total quality management implementation using interpretive structural modeling approach,Benchmarking journal ,v.18,n.4,2011,p.563.
- Farid, K. (2012). alaitisalat almuasiasiat watahadiyat altaghyir, (alqahrt: dar alnahdat alearabiati,) 17
- Fayizt, R., Belkheir, A. 'amhiri bilikhir, maeiqat alaitisal altanzimii fi almuasasat almahniati, majalat aleulum al'iinsaniat walaijtimaeiati, eadam khasa almultaqi alduwalii hawl almueanat fi aleamli, jamieatan ruqila (aljzayr), 288
- Feng Jiang, Effects of organizational structure and culture on employee communication behaviors in chinese , M.s., University of Houston, 2011.
- Fouad, A. (2019). tathir alaitisalat almuasasiat alddakhiliat ealaa alaitizam altanzimi: dirasat ealaa eayinat min aleamilin bialmunazamat aleamilat fi misra, risalat majsatayr ghyr manshurati, qism alealaqat aleamat wal'ielani, kuliyyat al'ielam, jamieat alqahirat.
- Gianluca Togna, Does internal communication to generate trust always increase commitment?: A study at Micron Technology, Corporate Communications: An International Journal, v. 19 , n. 1, 2014,p.64.
- Hafiz, E. (2018). aistiratijaat 'iidarat alsirae altanzimii ladaa mudiri almadaris al'asiasiat alhukumiat fi aleasimat aljazayir waealaqatiha bialaitisal alfaeeal min wijhat nazar almuelimina, risalat majsatayr ghyr manshurati, qism al'iidarat walmanahiji, kalit aleulum altarbawiat, jamieat alshshriq al'awsat.
- Hajiq, A., Obeidat, S. (2014). sart eubaydat, waqie mumarasat altaelum altanzimii fi sharikat al'ashghal albahriat bisharq aljazayiri, majalat albahith, jamieat baji mukhtar, eanabat, aljazayir, 14,278.
- Heather L.E. Lloyd, and Richard J. Varey, Factors affecting internal communication in a strategic alliance project , Corporate Communications: An International Journal,vol.8,issue 3, 2003,p.197.
- Hosni, M. (2018). tathir aitisalat muatanat almunazamat ealaa alsuluk altanzimii lileamilina: dirasat ealaa eayinat min almunazamat aleamilat fi misra, risalat majsatayr ghyr manshurati, qism alealaqat aleamat wal'ielani, kuliyyat al'ielam, jamieat alqahirat.
- Huma Haroon and Hukam Malik,The impact of organizational communication on organizational performance, Journal of research in social sciences,v.6,n.2,2018,p.140.
- Husain Zareen, Effective communication brings successful organizational change,The business and management review,n.2,Aligarh,India,2013,p.43.
- Hussain, B. (2020). 'anmat alsuluk al'iidariu limudiri madaris altaelim alththanuii waineikasatiha ealaa alrida alwazifii lilmuealimin aleamilin majalat aleulum alaijtimaeiitu, almarkaz aldiymuqratiu alearabi, 13(3), 266.

- Hussein, B., Al Qawasima, F. (2020). 'athar alaitisalat al'iidariat fi 'iidarat altaghyir altanzimi: dirasat halat aljamarik al'urduniyati, majalat aleulum alaiqtisadiat wal'iidariat walqanuniati, almarkaz alqawmii lilbihawith bighazat, 4(4), 69.
- Ibidunni Stephen, Salau Paul, Falola Olubusayo, Ayeni William, and Frank Obunabor, Total Quality Management and Performance of Telecommunication Firms, International Business Management, V. 11, Issue 2, 2017, P. 293.
- Irina Sergeeva ,Innovative development of internal communication as a tool for success, M.s., Lapland University of applied sciences , 2018.
- Jill Poulston , Gita Rosalin , and Warren Goodsir , Strategy communication in family owned restaurants: an informal business, Tourism and Global Change: On the Edge of Some thing Big , Conference Proceedings , 2013
- Joan Henderson Rodney McAdam, Adopting a learning-based approach to improve internal communications, International Journal of Quality & Reliability Management, V. 20, Issue 7, 2003,p.774.
- Kajsa Haag, Jenny Helin, and Leif Melin, Succession in Family Business: Communication practices and the role of power», Submitted for the European Institute for Advanced Studies in Management, 2nd Workshop on Family Firm Management Research, 2006.
- Khalil, S. (2014). 'athar althaqafat altanzimiati ealaa ras almal alfikrii wal'ada' altanzimi: dirasat maydaniat ealaa aljamieat alfilastiniati fi aldifat algharbiati, risalat majsatayr ghyr manshurati, qism 'iidarat al'aemali, kuliyat altijarati, jamieat alqahirat.
- Krishnatray Pradeep ,and Mathew Romina, Influence of corporate citizenship on employee job attitudes, Journal of creative communications ,v.6,n.3,2011,p. 277.
- Leyla amin ,Cham Khaled and, Sayedali Naji, The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff , International journal of medical research and health science, v.5,n.5,2016,p.173.
- Linda erkila, Internal communication issues in a multinational company: Logonet group , MS thesis, in international business, Tampereen annattikorkeakoulu university of applied sciences, 2010.
- Linjuan Men "The effects of organizational leadership on strategic internal communication and employee outcomes, PHD ,University of Miami, 2012,p.105.
- Linjuan Men, The effects of organizational leadership on strategic internal communication and employee outcomes, Unpublished doctoral dissertation, University Of Miami, 2012.

- Linjuan Rita Men, The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness, Public Relations Review,v.41, 2015,p. 461.
- Low Kean Hau,The impact of internal communications for organizational success in managing projects, M.s. , University of Tunku Abdul Rahman, 2016.
- Lynn Kalani Terumi Hayase, Internal communication in organizations and employee engagement, M.s., University of Nevada, Las Vegas, 2009.
- Mahmud, M. (2018). aistiratijaat 'iidarat alsirae altanzimii wa'athariha ealaa al'ada' alwazifii ladaa aleamilin fi almunazamat al'ahliat alfilastiniat fi qitae ghazati, risalat majsatayr ghyr manshurati, kaliat alaqtasad walealawim al'iidaryt, jamieat al'azhar, ghazat.
- Majdi, T. (2019). dawr alaitisalat almuasasiat fi eamaliat altaelim altanzimii waineikasat dhk ealaa alqudrat alaibtikariat lileamilina, risalat dukturah ghyr manshurat, qism alealaqat aleamat wal'ielani, kuliyyat al'ielam, jamieat alqahirat.
- Maria t. jansen and sascha b. hummelgaard, An Analysis of the Organizational Implementation of Core Values and Innovation: a case study of the lego group, M.S. 2011. https://www.researchgate.net/publication/271813037_The_Cycles_of_Corporate_Branding_The_Case_of_the_LEGO_Company.
- Mary Welch ,and Paul R. Jackson, Rethinking internal communication: a stakeholder approach, Corporate Communications: An International Journal ,v. 12,issue2,2007,p.184.
- Mary Welch, Mastering internal communication: Knowledge foundations and postgraduate education, Public Relations Review, v. 39, 2013,p.616.
- Mashrur, M. (2019). 'iishaq husayni, husayn bw thaljat, dawr alaitisal alddakhiliu fi 'iinjah altaghyir altanzimii, majalat majamie almaerifati, 5(2), 71.
- Masood Ul Hassan ,Aamna Makhtar,Saif Allah Qureshi and Sidra Sharif,Impact of TQM practices on firm performance of Pakistan manufacturing organizations,international journal of academic research in business and social sciences ,v.2,n.10,2012,p.232.
- Modia, T. (2019). tatbiqat 'iidarat aljawdat alshshamilat fi sharikat alaitisalat alfilastiniat alkhalawiat - jawala, risalat majsatayr ghyr manshurati, barnamaj 'iidarat al'aemali, kuliyyat aldirasat aleulya walbahth aleilmii, jamieat alkhaili.
- Monica Izvercian ,Aljna Radu ,Larisa Jvascu and Ben-oni Ardelean,The impact of human resources and total quality management on enterprise,Procedia-social and behavioral sciences,v.124,2014,p.27.

- Monika Zajkowska, Anna Rychly-Lipinska ,Agnieszka Salek-Iminska, and Aneta Mazur-Jelonek, The importance of internal communication in Polish enterprises in the light of the studies carried out, Human resources management and ergonomics,v.v,n.2,2011.
- Mustafa, H. (2020). 'athar tabaniy namudhaj almunazamat almutaealimat fi tahsin al'ada' altanzimi: dirasat halat qitae alaitisalat allaasilkiat bialjazayiri, majalat al'iistratijiati waltanmayti, kuliyat aleulum alaiqtisadiat waltijariat waeulum altasyiri, jamieat eabd alhamid bin badis mustaghanim, 4(10), 278
- Osman, K. (2019). dawr alaitizam altanzimii fi tahsin al'ada' alwazifii fi aljamieat allyiabiati, majalat kuliyat altarbiat babnha, 130(3), 643.
- Rajab, A. (2020). tawsit almunakh al'akhlaqii fi alealaqat bayn alqiadat al'akhlaqiat walairtibat alwazifi: dirasat tatbiqati, almajalat aleilmiat lilaiqtisad waltajarati, 197.
- Raluca Mutihac, Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change: Case study of OMV Petrom, Master of Arts in Corporate Communication, Aarhus School of Business, Department of Language and Business Communication, August 2010 .
- Rebert L.Bangert, Lawrence M.Runder, Meta-Analysis in educational research, (London: BMJ publishing group, 2010), p.190
- Reeta Raina and Deborah Britt Roebuck, Exploring Cultural Influence on managerial communication in relationship to job satisfaction, organizational commitment, and the employees' propensity to Leave in the insurance sector of India, International Journal of Business Communication, V. 53, N. 1, 2016, p.97.
- Ruhet Genç, The importance of communication in sustainability & sustainable strategies, 14th Global Conference on Sustainable Manufacturing, GCSM 3-5 October 2016, Stellenbosch, South Africa, Procedia Manufacturing 8 , 2017 , p.511-516.
- Saadia Asif Adrian ,and Sargeant, Modelling internal communications in the financial services sector, European Journal of Marketing, v. 34, issue.3, 2000, p.299.
- Salman D.AL.Shobaki, Rani H.Fouad and Adnan AL Bashir ,The implementation of total quality management (TQM) for the banking sector in Jordan, Jordan journal of mechanical and industrial engineering, v.4, n.2, 2010, p.304.
- Sergi Bartrina de la Fuente, The effects of leadership and internal communication on the organizational climate, 2016, Available on: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161390/TFG_2016_BartrinaDeLaFuenteSergi.pdf?sequence=1
- Shuaib, W., Hamdi, A. (2018). 'abu alqasim hmdy, tathir eamaliat tasmim alwazayif fi taeziz alairtibat alwazifii lilmuazafin wfqana lilmuqarabat altahfiziat: dirasat halat muasasat sunlghaz al'aghwat, majalat albahith, 18(1), 445.

- Sow Hup Joanne Chan and Ho Yan Isabella Lai, Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior, Journal of Business Research,v.70, January 2017,p.214.
- Tahir, E. (2017). dawr alaitisal alddakhilii fi tahqiq alairibat alwazifii lileamilin bialmunazamat almisriati, risalat dukturah ghyr manshurati, qism alealaqat aleamat wal'ielani, kuliyyat al'ielam, jamieat alqahirat.
- Tatiana Denisova, internal communication problems in a multinational company: lamor group, M.S. haaga-helia university of business and applied sciences, Degree Programme in International Business,2007.
- Thomas P. Loughman, Robin L. Snipes and Jennifer P. Pitts, The effects of physicians' communication satisfaction and their perceptions of empowerment on their likelihood to recommend a hospital to their peers, Management Research News , v. 32, n. 4, 2015,p.51
- Tuane Tonani,Yamada Camila Fabricio Poltronieri,Lilliando Nascimento Gambi and Mateus Cecilio Gerolamo,Why does the implementation of quality management practices fail ?a qualitative study of barriers in Brazilian companies,1th world congress of administrative and political sciences,Procedia-social and behavioral sciences,v.81,2013,p.366
- V́ctor J. Garća-Morales, Fernando Mat́as-Reche, and Antonio J. Verdú -Jover, Influence of Internal Communication on Technological Proactivity, Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector, Journal of communication, v. 61, 2011,p.150.
- Wafaa', K. (2014). dawr alaitisal alddakhilii fi tasyyr almuasasat alkhdmty: dirasat halat albank alwatanii aljazayirii BNA biwarqilati, risalat majstayr ghyr manshuratin, qism eulum altajaryti, kuliyyat aleulum alaiqtisadayt waltajarayt waeulum altsyyr, jamieat qasidi mirbah, waraqilt-aljzayr,.
- Zayid, A., Bubshait, K. (2009).'ahmad bwbshyt, almunazamat almutaealimat watatbiqatiha fi almamlakat alearabiat alsaeudiat: dirasat halat alqitaeat alrayiysat fi alhayyat almalakiat bialjabil, almutamar alduwalii liltanmiat al'idarit, maehad al'idarat aleamati, jamieat almalik faysal, alsaeudiatu, 4.
- Zinta S. Byrneand Elaine LeMay, Different media for organizational communication: perceptions of quality and satisfaction, Journal of Business and Psychology, v. 21, n. 2, Winter 2006,p.149.

Journal of Mass Communication Research «J M C R»

A scientific journal issued by Al-Azhar University, Faculty of Mass Communication

Chairman: Prof.Ghanem Alsaaed

Dean of the Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Editor-in-chief:Prof. Reda Abdelwaged Amin

Vice Dean, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Assistants Editor in Chief:

Prof. Arafa Amer

- Professor of Radio,Television, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Prof.Fahd Al-Askar

- Vice-President of Imam Muhammad bin Saud University for Graduate Studies and Scientific Research (Kingdom of Saudi Arabia)

Prof.Abdullah Al-Kindi

- Professor of Journalism at Sultan Qaboos University (Sultanate of Oman)

Prof.Jalaluddin Sheikh Ziyada

- Dean of the Faculty of Mass Communication, Islamic University of Omdurman (Sudan)

Managing Editor: Dr.Mohamed Fouad El Dahrawy

Lecturer at Public Relations and Advertising Department, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Editorial Secretaries:

Dr. Ibrahim Bassyouni: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Dr. Mustafa Abdel-Hay: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Dr. Ramy Gamal: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Arabic Language Editor : Omar Ghonem: Assistant Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Designed by: Mohammed Kamel - Assistant Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Correspondences

- Al-Azhar University- Faculty of Mass Communication.

- Telephone Number: 0225108256

- Our website: <http://jsb.journals.ekb.eg>

- E-mail: mediajournal2020@azhar.edu.eg

● Issue 58 July 2021 - part 1

● Deposit - registration number at Darelkotob almasrya /6555

● International Standard Book Number "Electronic Edition" 2682- 292X

● International Standard Book Number «Paper Edition»9297- 1110

Rules of Publishing

● Our Journal Publishes Researches, Studies, Book Reviews, Reports, and Translations according to these rules:

- Publication is subject to approval by two specialized referees.
- The Journal accepts only original work; it shouldn't be previously published before in a refereed scientific journal or a scientific conference.
- The length of submitted papers shouldn't be less than 5000 words and shouldn't exceed 10000 words. In the case of excess the researcher should pay the cost of publishing.
- Research Title whether main or major, shouldn't exceed 20 words.
- Submitted papers should be accompanied by two abstracts in Arabic and English. Abstract shouldn't exceed 250 words.
- Authors should provide our journal with 3 copies of their papers together with the computer diskette. The Name of the author and the title of his paper should be written on a separate page. Footnotes and references should be numbered and included in the end of the text.
- Manuscripts which are accepted for publication are not returned to authors. It is a condition of publication in the journal the authors assign copyrights to the journal. It is prohibited to republish any material included in the journal without prior written permission from the editor.
- Papers are published according to the priority of their acceptance.
- Manuscripts which are not accepted for publication are returned to authors.