

الاتجاهات البحثية الحديثة في تطور دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية والمتغيرات المتربطة بها

إعداد : تغريد مجدى فوزى أحمد*

إشراف : أ.د حنان فاروق جنيد**

د. ريم احمد عادل طه***

بعد الاتصال مفهومًا أساسيًا لنظرية التنظيم والإدارة، وقد ظهر الكثير من الأبحاث الحديثة حول هذا الموضوع من قبل علماء الاتصالات التنظيمية . ويرى الباحثون في قضايا الموارد البشرية أن الاتصال أداة إدارية بينما ينظر المهتمون بالتسويق إلى الموظفين على أنهم عملاء داخليون وبالتالي قاموا بتطوير الاتصال الداخلي للتفاعل مع الموظفين ومن هنا ظهر أيضا مفهوم العلاقات العامة الداخلية.

وقد أشار Sowa (2005) إلى أنه "يجب بناء شراكات مع مجموعات المصالح الداخليين". وإذا كان هناك فرق بين العلاقات العامة والاتصالات المؤسسية، فإن هذا الاختلاف لا يؤثر على الطريقة التي ينظر بها المجالين إلى الاتصالات الداخلية. فالإتصال الداخلي عنصر أساسي في إدارة التغيير.

وهناك رأى آخر ذكره كلا من Cheney and Christensen (2001) فى دراستهم أن التغيير المستمر فى البيئات التنظيمية يتطلب دمج الاتصالات الداخلية والخارجية وأن الفرق بين الاثنين أصبح بلا معنى . وتشير الدراسات التجريبية فى الاتصالات إلى أن الإتصال الداخلي هو من بين أهم خمسة مجالات للمسؤولين عن العلاقات العامة وممارسي إدارة الاتصالات.⁽¹⁾

وقد حدد Kalla (2005) أربعة موضوعات \ مجالات رئيسية داخل نطاق الاتصالات الداخلية: اتصالات الأعمال التجارية (المتعلقة بالمهارات الاتصالية للعاملين)، واتصالات الإدارة (التي ركزت على مهارات الإدارة وقدرات الاتصالات)، ، واتصالات الشركات (التي ركزت على الاتصالات الرسمية)، والاتصال التنظيمي (الذى يعالج مزيد من القضايا الموجهة من الناحية الفلسفية والنظرية). والاتصالات الداخلية المتكاملة تستخدم الأربعة أنواع.⁽²⁾

ويقسم Welch and Jackson (2007) الاتصالات الداخلية التي تقوم بها مجموعات المصالح إلى أربعة أبعاد هي: الإتصال الداخلي على مستوى المدير

* المدرس المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة القاهرة .

** الأستاذ بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة القاهرة .

*** الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة القاهرة .

المباشر ، الاتصال الداخلي للفريق (في إدارة واحدة) ، الاتصال الداخلي لنظراء الفريق (في إدارتين مختلفتين) والاتصال المؤسسي الداخلي .

كما أشارت الكثير من الدراسات إلى أن وظيفة الاتصال الداخلي تتمثل في خمسة أدوار: " (1) التواصل (المراسل / الميسر / الديمقراطي)؛ (2) مُعلم (مدرّب)؛ (3) وكيل التغيير ؛ (4) مستشار اتصال (الأداء التشغيلي ومستشار العملية) ؛ و (5) خبير استراتيجي تنظيمي (مدير علاقات) " (3).

ويرى Clampitt and Downs (1993) إلى أن الفوائد الرئيسية لعملية مراجعة وتقييم الاتصالات الداخلية تشمل تحسين الإنتاجية وتقليل نسبة التغيب عن العمل وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وزيادة مستويات الابتكار وتقليل الأزمات وتقليل التكاليف. ووجد Snyder and Morris أن هناك متغيرين ناتجين عن جودة الاتصالات (جودة الاتصالات الإشرافية وتبادل المعلومات داخل مجموعات العمل) وهم يرتبطان إيجابياً بالأداء المالي للمنظمات .

قضية الدراسة :

تهدف الدراسة إلى معرفة الاتجاهات البحثية الحديثة فيما يخص تطور دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية بالمنظمات والمتغيرات المترتبة بها .

أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات الاتصالات التنظيمية ودراسات الاتصالات الداخلية.
- 2- التعرف على أهم القضايا التي ركزت عليها الدراسات .
- 3- التعرف على أهم المناهج وادوات جمع البيانات المستخدمة في التراث العلمي .
- 4- محاولة وضع رؤية البحوث والدراسات المستقبلية .

أهمية الدراسة :

توفر الدراسة العديد من الدراسات العربية والأجنبية فيما يخص الاتصالات المؤسسية الداخلية والمتغيرات المترتبة بها وتحاول أن توضح أبرز المناهج والأدوات العلمية المستخدمة في جمع البيانات .

منهج الدراسة :

تعد هذه الدراسة من دراسات المستوى الثاني Meta analysis وهو أسلوب منهجي يقوم على المسح التحليلي الشامل للبحوث العلمية المنشورة . وتفيد عملية تحليل الدراسات من المستوى الثاني في استكشاف وجه القوة والضعف في الدراسات

المجمعة , وتقديم أساس لمراجعتها وتعديلها والتعرف على الجوانب الهامة في هذه الدراسات . (4)

عينة الدراسة :

تم الإعتماد على عينة غير احتمالية للوصول إلى الدراسات المتعلقة بالاتصالات المؤسسية الداخلية والمتغيرات المترتبة بها وقد اختبرت العينة بإسلوب العينة المتاحة .

الإطار الزمني لعينة الدراسة :

تم الاعتماد على الدراسات التي تخص الاتصالات المؤسسية الداخلية خلال العشر سنوات الأخيرة .

عينة الدراسات :

بلغ إجمالي عدد الدراسات المستخدمة في البحث (40) دراسة من البحوث العربية والإنجليزية .

الدراسات السابقة :

دراسات الاتصالات الداخلية بالمنظمات :

أجريت العديد من الدراسات التي تناولت الاتصالات الداخلية للمنظمات وعلاقتها بالعديد من المتغيرات، وتنقسم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور أساسية هم :

المحور الأول : الدراسات التي تناولت أهداف وأدوار ومعايير كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية .

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت نماذج الاتصال الداخلي .

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاتصالات الداخلية وبين المتغيرات سواء تنظيمية أو اتصالية.

ويمكن استعراض هذه المحاور على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت أهداف وأدوار ومعايير كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية :

– ركزت دراسة كل من (Dejan Ana Tkalac Verčičca , 2012 , Krishnamurthy Srirameshc Verčičcb,) على تطور أهداف الاتصالات المؤسسية الداخلية , ففي الأربعينات كان هدف الاتصالات الداخلية هو " التعامل مع الموظفين " ، وقد تميزت الاتصالات الداخلية في الخمسينات " بإعلام الموظفين "، و في الستينات " بإقناع العاملين". وقد سمي Grunig and Hunt

عصر السبعينات والثمانينات بالاتصالات الداخلية المتماثلة أو بعبارة أخرى " بدء الاتصالات مع العاملين". وقد بدأ ظهورها القوي في عام 1990، وذلك بسبب مجموعة العوامل مثل العولمة، والأزمات الاقتصادية، إعادة هيكلة المنظمات، وتقليص حجم المنظمات، وعمليات الدمج بين المنظمات، الانخفاض الحاد في ثقة الموظفين في الإدارة و انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي مما أدى إلى إزدياد الحاجة إلى الاتصالات الداخلية. (5)

- عرفت كلا من (Cristina Borcaa, Viorica Baesua, 2014)، في دراستهم النظرية، الاتصالات الداخلية بأنها تلك العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بمشاركة المعلومات الخاصة بها، والمحافظة على الانتماء، وإدارة التغييرات. وتعتبر العامل الرئيسي في التحفيز و رفع مستوى أداء الموظفين، كما أنها تلعب جزء هام في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. (6)

- وهناك من تناول مفهوم الاتصالات الداخلية من خلال الطرق الوسائل والأدوات المستخدمة لإدارة الاتصال داخل المنظمة اعتماد على مسؤوليات واضحة ودور الموظف أو الموقع الوظيفي داخل المنظمة فوضع (Cornelissen, 2004) تعريفاً بسيطاً للاتصال الداخلي يركز على الوسائل والأدوات الاتصالية المستخدمة للاتصال بالعاملين في المنظمات كما أشارت (Kalla, 2005) إلى مفهوم الاتصالات الداخلية من خلال مستوياته المختلفة التي تشمل الاتصال الرسمي وغير الرسمي الذي يحدث داخليا على كافة المستويات الإدارية المختلفة. (7)

- في حين أشار (Alessandra Mazzei, 2010) في دراسته النظرية إلى أهداف الاتصالات المؤسسية الداخلية¹ والتي تمثلت في مشاركة المعرفة، والإبداع، تشجيع الاتصال للعلاقات بين كل أعضاء المنظمة والتأكيد على أن الاتصال هو مركز لكل العمليات التنظيمية، إقناع الإدارة العليا بأن العاملين في حاجة أن يكونوا على دراية بالخطط التنظيمية، والأهداف والنتائج مما يساعد الإدارة العليا على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (8)

- كما ركزت بعض الدراسات على أدوار الاتصال الداخلي داخل المنظمات مثل دراسات (Trevor Morris and Simon Goldsworthy, 2008) و (Heather L.E. LloydRichard J. Varey, 2003) وتمثلت هذه الأدوار في: (9)

- مساعدة أعضاء المنظمة على معرفة أولويات المنظمة وما هي الأهداف التي يجب تحقيقها .

¹Alessandra Mazzei, (2010) . Promoting active communication behaviours through internal communication , *Corporate Communications: An International Journal* , vol. 15,issue 3, p.223 .

- مساعدة القادة في إعداد رسائل اتصالية ترشد، وتوجه، وتحفز أعضاء المنظمة .
- تلعب الاتصالات الداخلية في المنظمات دوراً أساسياً في إدارة التغيير التنظيمي.
- تحفيز الموظفين على المشاركة في تنمية المنظمة.
- تساهم الاتصالات الداخلية في تحسين صورة و سمعة المنظمة .
- تقوم الاتصالات الداخلية بتوضيح القيم والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مما يساهم في تقليل معدلات ترك العمل.
- تساعد الاتصالات الداخلية في تقييم النتائج وقياس ما تم إنجازه .

- وقدمت دراسات (Lina Jacobsen ,Klaus G. Grunert,Helle) و **2014, Søndergaard,Bea Steenbekkers ,Matthijs Dekker** (Liisa L) أربعة معايير لتقييم كفاءة الاتصالات التنظيمية الداخلية (10) وهذه المعايير هي : فعالية عملية صناعة القرار ومدى توفير المعلومات الضرورية اللازمة لهذه العملية , نظام الاتصالات التنظيمية الداخلية , كيفية قيام المنظمة بتوزيع ونشر المعلومات داخلياً , قدرة أعضاء المنظمة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة .

- وتناولت دراسة (أسماء صلاح الدين , 2019) العوامل المؤثرة في فاعلية الاتصالات الداخلية ويمكن إجمالها على النحو التالي: (11)

العوامل المؤثرة في فاعلية الاتصالات الداخلية

العوامل المؤثرة في فاعلية الاتصالات الداخلية	
1-	طبيعة نشاط المنظمة: فالمنظمات التي تتسم بالأعمال النمطية والتي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها، تغلب عليها الصيغة الرسمية في الاتصالات والعلاقات حتي في العلاقات غير الرسمية والاجتماعية.
2-	درجة التعقيد التنظيمي: من حيث عدد الوحدات التي تضمها المنظمة، والتوزيع الجغرافي لهذا الوحدات، وكذا نطاق التمكّن الذي يسيطر عليه الرئيس، فالثابت أن كمية المعلومات الموجودة بالفروع ومدى دقتها تتناسب عكسياً مع المسافة بين هذه الفروع والمركز، بمعنى أنه إذا زاد نطاق التمكّن على العدد المناسب للتوجيه والإشراف تأثرت فاعلية الاتصالات.
3-	حجم المنظمة : كلما كبر حجم المنظمة وتشعبت كانت عملية الاتصالات أكثر صعوبة وتعقيداً، وفي المنظمات كبيرة الحجم ينصح أن يكون هناك مصدر موحد للمعلومات والبيانات منعا للاضطراب والتضارب كما ينصح أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح تام، ومن جهة أخرى يتعين أن تكون الاتصالات رسمية ومثبتة كتابياً.
4-	عمر المنظمة: فإذا كانت المنظمة ما زالت تقوم بتحديد شكلها أو هدفها أو أسلوب عملها، تكون شبكة الاتصالات ضيقة النطاق، وتعتمد على الاتصالات الشخصية، وأن تصدر الأوامر واضحة جداً، وأن ترفع التقارير المفصلة التي تبين نتائج مجريات الأمور يومياً، وكلما استقر العمل بالمنظمة وتحدد معالمه، أمكن الاستغناء عن التفاصيل، وتتسع شبكة الاتصالات تدريجياً دون أن تصبح عائقاً لسير العمل، وعادة ما يتقلص حجم الاتصال الرسمي والكتابي، وتتم الاتصالات غير الرسمية والاتصالات الشفوية.
5-	الجانب الاقتصادي للمنظمة: حيث يؤثر في قدر المنظمة على إنتاج مواد إعلامية كالمجلة والنشرات، كما

- قد يؤدي إلي ضعف البنية التكنولوجية للمنظمة كالإنترنت، وبالتالي يحدث قصور في الاتصال الداخلي.
- 6- اتجاهات الرئيس في العمل السلطة Power: إن نمط السلطة والقيادة هو الذي يحدد نمط الاتصالات بالمنظمة، خاصة فيما يخص عملية اتخاذ القرارات فالرؤساء الذين تمتلكهم النزعات التسلطية والاتجاهات الديكتاتورية في الإدارة فلا يقبلون المشاركة في الرأي أو الاستماع إلي آراء الآخرين التي تعارض رأيهم، وهذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصال بالمنظمة، وعدم أدائها لوظيفتها صعوداً أو هبوطاً مما يثبط من عزيمة المرءوسين في أدائهم لأعمالهم فيصبحون عوامل هدم أكثر من مساعدين في بناء المنظمة، على العكس فإن القيادة الديموقراطية والاتجاهات القديمة في الإدارة تؤدي إلي تنمية اتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها على حد سواء.
 - 7- المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات المطلوب إيصالها للغير: وذلك لأن الاتصال الفعال يبدأ بالفهم العميق لما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب.
 - 8- وضوح لغة الرسالة الاتصالية: بحيث تكون مفهومة بالنسبة للشخص الموجه إليه الرسالة، ويجب تجنب استعمال المصطلحات، والعبارات غير المألوفة بالنسبة لمستقبل الرسالة.
 - 9- تحديد موضوع الاتصال: وهذا من شأنه أن يساعد في فهم الرسالة بدقة.
 - 10- كافية وصحة المعلومات: وما يترتب عليها تسهيل إنجاز الأعمال والتكاليف المطلوبة.
 - 11- اختيار الوقت المناسب لتوصيل الرسالة الاتصالية من حيث استعداد أطراف الاتصال وتوفير الوقت الكافي لها.
 - 12- التأكيد على المعنى والمفاهيم الواردة بالرسالة: عن طريق المؤثرات الدالة على ذلك، فإذا كانت شفوية يجب استخدام الإيماءات المصاحبة أو النبرة اللازمة لتوضيح المعنى، وإذا كانت مكتوب فإن تقسيم الرسالة إلي فقرات أو وضع خط تحت بعض العبارات أو الأقواس كل هذا من شأنه تيسير توصيل الرسالة بالمعنى المطلوب.
 - 13- رصد ومتابعة ردود الفعل: للتأكد من وصول الرسالة أو إرسال رسائل جديدة مكتملة أو متممة لها.
 - 14- اختيار الوسائل الاتصالية المناسبة: ينبغي اختيار الوسائل التي يتعرض لها الجمهور المستهدف، والتي تصلح لتناول الفكرة المطروحة، فالاتصال الجماهيري له دور فعال في إثارة الانتباه إلي الفكرة، بينما الاتصال الشخصي هو الوسيلة الحاسمة في الإقناع بالسلوك المرتبط بهذه الفكرة.
 - 15- مصداقية الاتصالات تطابق القول مع الفعل والتي تقوم على ثلاثة عوامل هي: (الثقة، الخبرة، الديناميكية)، وتشير هذه العوامل إلي المديرين يجب أن يتعاملوا من منطلق قاعدة عريضة من المعرفة، ويقدموا رسائلهم مع مزيد من الثقة والحماس.
 - 16- مشاركة المعلومات: التشارك والتبادل المعرفي مع الرؤساء والأقران يساعد على تحديث المعلومات، ودعم المعارف، والإبداع الوظيفي، وتنفيذ الأعمال والمهام بشكل ابتكاري وخالق.
 - 17- تقييم العملية المستجدة بشكل دوري ومرحلي: بهدف التحقق من درجة فعاليتها، وتطويرها بصفة مستمرة بما يلائم الظروف المستجدة وأن يتوفر لها المرونة التي تساعد على تحسين عملية الاتصال.
 - 18- مراعاة نفسية واحتياجات العاملين: وهو أمر يرتبط بضرورة أن تلامس الرسالة الاتصالية الحاجات النفسية للعاملين، حيث إن بعض رجال الإدارة على النواحي الفنية عند إعداد الرسالة الاتصالية
 - 19- خصائص العاملين: حيث تتباين استجابة كل شخص للرسالة الاتصالية الواحدة نظراً لاختلاف خصائصهم.
 - 20- الثقة التنظيمية: فعدم ثقة الموظف في منظمته يؤثر على ثقته في الرسالة الاتصالية التي تقدم له، وقد يترتب على ذلك عدة مشكلات كالتنقيط Fitering .
 - 21- سوء العلاقات الشخصية بين العاملين: قد يحول دون نجاح الاتصال، خاصة إذا كان في نفس المستوي الإداري.
 - 22- الإدراك الانتقائي: وقد يرجع إلي تجنب التنافر المعرفي أو غض البصر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات الراسخة لديهم من قبل.

وأشارت دراسة (الأمين بلفاضي, 2014) إلى معوقات الاتصال الداخلي وتتمثل في: (12)

- 1- معوقات ذات طابع دلالي : يتوقف تأثير عملية الاتصال على محتوى وطريقة عرض المعلومات فتلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دوراً كبيراً في فهم الرسالة ، فحسب ليون فسنجز فإن استقبال الفرد لمعلومات غامضة يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه إلى السعي لاختزالها أو إضافة عناصر جديدة ، أو تقليل أهمية بعض العناصر ، وهذا ما ينعكس سلباً على المؤسسة من خلال الإشاعة أو تظاهر العامل بفهم الرسالة مما ينجم عنه أداء للأعمال بصورة أو بشكل مغاير للشكل الذي سطر في محتوى الرسالة الاتصالية ، مما ينجم عنه تضيق للوقت والجهد والوسائل ، كل هذا ينعكس في ارتفاع التكاليف الزائدة وهذا ما يؤثر سلباً على الفعالية التنظيمية في المؤسسة .
- 2- معوقات ذات طابع تنظيمي : يعتبر حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الهرمية عائقاً أمام دورات أو سير المعلومات ، فالرسالة تمر بعدة مستويات قبل أن تصل إلى المستقبل الأخير ، وفي كل مستوى يمر به الرسالة يمسه التغيير في جوهرها ولا تحمل بذلك الدقة والأهمية ، ولكن بطبيعة الحال هذا الشكل لا يمس التنظيمات صغيرة الحجم .
- 3- معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال: بالإضافة إلى ذلك تتفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فاعلية الاتصال كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة وعلى التوصيل الجيد ، بمعنى آخر أنها لا تراعي الظروف المحيطة ولا عوامل وظروف الموقف القائم يمكن كذلك للتكنولوجيا أن تؤثر على نجاح الاتصال الداخلي ، وهذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها كالإعلام الآلي.

- ويوضح الجدول التالي ملخص لأبعاد الاتصالات المؤسسية الداخلية التي تم دراستها و المخرجات / النتائج التنظيمية عن الاتصالات الداخلية : (13)

الجدول رقم (1) أبعاد الاتصالات المؤسسية الداخلية التي تم دراستها و المخرجات / النتائج التنظيمية عن الاتصالات الداخلية

المؤلف والسنة	أبعاد الاتصالات المؤسسية الداخلية التي تم دراستها	المخرجات / النتائج التنظيمية عن الاتصالات الداخلية التي تم دراستها	مناهج البحث العلمي
Asif and Sargeant (2000)	الاتصال الرسمي (نمط الاتصال)، الاتصال غير الرسمي (البيانات الديموجرافية للأفراد، مقدار الاتصالات المستلمة).	ولاء الموظف والروية المشتركة والالتزام والتمكين والرضا.	دراسة الحالة
Bambacas and Patrickson (2008)	الرسائل والوضوح والثقة وأسلوب الاتصال والقيادة.	الالتزام التنظيمي	كيفي
Brunetto and Wharton (2004)	علاقات المشرفين ، عملية التغذية الراجعة، منظور المنظمة، مناخ الاتصال.	الالتزام الوظيفي والرضا	المسح
Camilleri (2008)	الرسائل (فلسفة الشركة)، القنوات، معايير الاتصال	رضا مجموعات المصالح والالتزام واستدامة الأعمال	دراسة الحالة

الاتجاهات البحثية الحديثة في تطور دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية والمتغيرات المترتبة بها

المسح	الرضا الاتصالي، الرضا الوظيفي	القنوات، المعلومات المرسل، المعلومات الواردة، علاقات الاتصالات التنظيمية، توقيت المعلومات.	Carriere and Bourque (2009)
دراسة الحالة	بروز العلامة التجارية	الرسائل والقنوات والتدريب	Chong (2007)
تجريبي	الاتفاق\العقد النفسي بين العاملين والمنظمة	استخدام اللغة / الرسالة	Clutterbuck, (2005)
تجريبي	الهوية التنظيمية، الاستعداد للتغيير	الاتصالات التنظيمية (لا توجد تفاصيل محددة لأبعاد الاتصال)	Elving (2005)
تجريبي	التأثير على الاتصال عبر الإنترنت	الرسائل، القنوات، المرسل والمستقبل	Fawkes and Gregory (2000)
المسح	زيادة الوعي بمهام العمل	الرسائل، القنوات (الرسمية وغير الرسمية)، مصدر المعلومات.	Hargie and Dickson (2007)
كيفية	صورة العلامة التجارية للشركة	رموز الهوية المرئية، الرسائل ، اتصالات الإدارة العليا.	Hawabhay et al. (2009)
كيفية	صورة العلامة التجارية للشركة	الرسائل، القنوات، ردود الفعل.	Kapoor (2010)
كيفية	التأثير على سلوكيات الاتصال	الرسائل، القنوات ، التدريب	Mazzei (2010)
كيفية	هوية الشركة والصورة	الاتصال المرني	Melewar and Akel (2005)
تجريبي	المناخ التنظيمي وأداء الموظف	الاتصال المرني	Mestre et al. (2000)
دراسة الحالة	التأثير على سلوكيات الموظفين ومواقفهم.	الرسالة، الاتصال وجهاً لوجه، الاتصال في اتجاهين (ردود الفعل) ، التدريب على الاتصال.	Power and Rienstra (1999)
المسح	تحديد هوية الموظف والالتزام والولاء والأداء	القنوات (برامج موجهة، اجتماعات المجموعة، جلسات العصف الذهني)، التدريب.	Punjaisri et al. (2007)
تجريبي	التفاهم المتبادل بين مجموعات المصالح الداخلية والتأثير في السلوك والموقف.	الرسائل والقنوات	Teeni (2001)
تجريبي	الرضا الاتصالي	قنوات الاتصال، الاتصالات وجهاً لوجه ، واتصالات المشرف.	Tukiainen (2001)
المسح	الالتزام التنظيمي	الاتصالات الإشرافية	Vuuren et al. (2007)
تجريبي	انتماء الموظف، الوعي ، الالتزام ، الولاء ، الرضا الوظيفي / الشخصي.	المرسل والرسائل والقنوات وعلاقات الاتصال بالمنظمة.	Welch and Jackson (2007)

ويتضح مما سبق أن مجال الاتصالات الداخلية مر بالعديد من التطورات، بدأت بالتحكم وتوجيه الأفراد من خلال تزويدهم بالمعلومات، ودعم العلاقات الصناعية، وتطورت نتيجة تطور بيئة العمل المرنة التي تتبنى التغيير ومشاركة المعلومات وتجميع الأفكار ومساعدة الموظفين في الانغماس في العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وانتقل تركيز المفهوم إلي التفاعل مع العاملين، وتبني الاتصالات الداخلية المستمرة والواضحة والمتسقة في بيئة عمل مشتركة بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمات.

ثانيا : الدراسات التي تناولت نماذج الاتصال الداخلي :

- قدمت دراسة (saadia Asif Adrian Sargeant, 2000) نموذجا للاتصالات الداخلية يوضح عناصرها ومخرجاتها, فيتكون النموذج من أربعة عناصر منفصلة، هي عملية الاتصال ويتم خلالها تقسيم العاملين داخل المنظمة باعتبارهم جمهور مستهدف لإمدادهم بالمعلومات ذات الصلة بعملهم , وتحديد أهداف الاتصال الداخلي ، القنوات الاتصالية (القنوات الرسمية والغير رسمية) , المتغيرات الوسيطة ومنها متغيرات تنظيمية مثل أسلوب / نمط الإدارة ومتغيرات شخصية مثل عدد سنوات الخبرة , و مخرجات الاتصال التي يمكن أن تكون إيجابية او سلبية اعتمادًا على تأثير الاتصال وتتمثل في (الرؤية المشتركة , والرضا الوظيفي, وتمكين العاملين , والالتزام التنظيمي والولاء). (14)

- في حين ركز نموذج الاتصالات الداخلية الذي قدمه (Joan Henderson Rodney McAdam, 2003) في دراسته النظرية على العوامل التي تؤثر على كفاءة الاتصالات الداخلية وهي : (15)

- بيئة المنظمة , فالمنظمات التي تعمل في بيئات متغيرة، غالباً ما تتطلب اتباع طرق تفكير جديدة واتصالات متطورة عن نظيراتها التي تعمل في بيئة عمل مستقرة .
- حجم المنظمة, وتقدم المنظمة كبيرة الحجم تحديات أكبر للاتصالات بالنسبة للمديرين، فمن الصعب إحاطة جميع الموظفين في الوقت المناسب وبطريقة فعالة بشأن قضايا المنظمة.
- ضمان التناسق بين الرسائل التنظيمية organisational messages ، وعلى وجه الخصوص، البيانات التي تصدر عن الإدارات .
- وأيضاً الوسائل الاتصالية المستخدمة تؤثر على طبيعة الاتصال داخل المنظمة، فعلى سبيل المثال، تعتبر الشبكة الداخلية "الإنترنت" متاحة لمعظم موظفي المنظمة وفعالة في الاتصال ، ولذلك، اقترح النموذج أن هذه الوسيلة يجب أن يتم استخدامها بشكل أفضل للتواصل مع الموظفين.

-أما (Paul Hewitt, 2006) فحدد أربعة عناصر أخرى تؤدي إلى فعالية الاتصالات الداخلية هي

- المناخ الاتصالي : من أجل اتصال داخلي فعال , يجب أن يكون المناخ الاتصالي إيجابي يركز على العلاقات القوية بين المنظمة وموظفيها، حيث ينتشر الاتصال ذو الاتجاهين ، والذي بدوره يعتمد على الانفتاح، والاحترام

المتبادل، والثقة، مما يشعر العاملين بأن لديهم صوت وأن وجهات نظرهم يتم أخذها بشكل جدي.

- **مدى فعالية اتصالات المدير المباشر :** وفقا لمتطلبات المناخ الاتصالي الإيجابي ، يجب على المدير المباشر الاعتماد على الاتصالات وجهاً لوجه مع الموظفين من أجل التواصل بشكل فعال.
- **تحديد أهداف المنظمة وتوحيد الرؤية :** لا بد أن يكون لدى العاملين بالمنظمة معلومات كافية عن أدوارهم في المنظمة ، و تحديد الأهداف العامة للمنظمة وإيجاد رؤية موحدة لتنفيذها.
- **المكانة الخارجية المتصورة عن المنظمة :** فوجود صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة يساهم في زيادة ثقة العاملين والشعور بنجاح المنظمة. (16)

- في حين أشارت دراسة (Mary Welch ,2013) للنموذج الذي وضعه Foreman وهو نموذج مناسب لإدارة الاتصالات الداخلية يتكون من ثلاثة عناصر يدمج بين عناصر النماذج السابقة للتوصل إلى نظام اتصال داخلي فعال وذلك على النحو التالي : (17)

العنصر الأول مناخ الاتصال لتحقيق الاتصال الفعال مع العاملين تحتاج المنظمات للتأكد من أن ثقافة الاتصال تسود المنظمة بأكملها حيث تشجع على تدفق الاتصال الأفقي والرأسي عبر المنظمة مع الحاجة لوجود توازن بين الاتصال الرسمي و الاتصال الغير رسمي .

العنصر الثاني، هو عملية الاتصال فيؤكد النموذج على أهمية الاتصال في إتجاهين ، وان تضع الإدارة العليا إستراتيجية اتصالية محددة للاتصال بالعاملين .

وأخر عنصر في النموذج هو طرق الاتصال المستخدمة داخل المنظمات فلا بد من حدوث توازن في استخدام جميع الوسائل الاتصالية والاهتمام بتصنيف المعلومات وتحديد الجمهور الموجه إليه هذه المعلومات لأن مازالت الكثير من المنظمات تقع في مشكلة إمداد الموظفين بمعلومات عن جوانب العمل ليست لها علاقة مباشرة بدورهم الوظيفي .

- وعرضت دراسة (Mary Welch Paul R. Jackson , 2007) مصفوفة الاتصال الداخلي **Internal communication MATRIX** التي تقسم الاتصالات الداخلية إلى أربعة مستويات من الاتصالات هي : (18)

أولاً، الاتصالات بين الرئيس والمرووس تحدث بكل مستوي داخل المنظمات ، وترتبط اتصالات الإدارة التنفيذية بالأمر المتعلقة بأدوار الموظف والمهام الموكلة

إليه. ومناقشة الوضع داخل المنظمة واجتماعات التقييم والأمور المتعلقة بأنشطة الإدارة اليومية .

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

ثالثاً، الاتصالات بين الأفراد داخل مشروع عمل محدد بهدف تحقيق أهداف الفريق .

رابعاً، الاتصال مع جميع الموظفين أى الاتصال داخل المنظمة، وهو الاتصال بين كبار المديرين فى المنظمة ومجموعات المصالح الداخليين، و يهدف إلى تعزيز الالتزام تجاه المنظمة، والشعور بالانتماء إليها .

ثالثاً: الدراسات التى تناولت العلاقة بين الاتصالات الداخلية وبين المتغيرات سواء تنظيمية أو اتصالية :

1- دور وسائل الاتصال الحديثة فى الاتصالات الداخلية :

استهدفت دراسة الحالة التى أجراها (Paul Hewitt ,2006) توضيح دور رسائل البريد الإلكتروني فى تعزيز الاتصالات الداخلية , وذلك بالتطبيق على مجموعة بركسد للإسكان الألمانية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البريد الإلكتروني كوسيلة اتصالية أقل تأثيراً من الاتصالات وجهاً لوجه، ورغم ذلك تؤثر رسائل البريد الإلكتروني إيجابياً على الاتصالات الداخلية حيث تساعد العاملين على فهم اهداف المنظمة ، و تعزيز مكانتها و الترويج لأنشطة المنظمة وإنجازتها. وأوضحت النتائج أيضاً أن رسائل البريد الإلكتروني فى المنظمة محل الدراسة تشجع الاتصالات ثنائية الإتجاه حيث تتيح تقديم التعليقات والملاحظات إلى الرؤساء، وتساهم فى ضبط العلاقة بين المنظمة والعاملين . (19)

وبالمثل أشارت نتائج الدراسة المسحية التى أجراها (Tanja Sedej ,Gorazd ,2014) بهدف معرفة دور وسائل التواصل الاجتماعي فى دعم الاتصالات الداخلية بالمنظمات , بالتطبيق على عينة قوامها (126) منظمة أمريكية. إلى أن الإدارة العليا فى المنظمات محل الدراسة تدرك بشكل قوى أهمية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي , وأن الوسائل الأكثر استخداماً فى المنظمات محل الدراسة بالترتيب هي الفيديو كونفرنس (60%)، تليها وسائل التواصل الاجتماعي (الفيس بوك و توتير) (53%)، والمدونات (43%)، ومشاركة الفيديوها (41%) , كما أوضحت النتائج أن وسائل التواصل الاجتماعي تؤدي إلى تحسين الابتكار بالمنظمة من خلال إمداد العاملين بأفكار جديدة عن تطوير المنتجات والخدمات والتسويق لها وتحديد أماكن توزيعها مما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء. (20)

ركزت دراسة الحالة التي أجراها (Joana Pinto , Teresa Sofia ,2014) إلى كيفية استفادة الجامعات من وسائل التواصل الاجتماعي في تطوير استراتيجية الاتصالات الداخلية بها، وذلك بالتطبيق على الجامعة الكاثوليكية في البرتغال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجامعة محل الدراسة تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي بالفعل ولكن فقط من أجل الاتصال بالجمهور الخارجي ، كما أشارت النتائج إلى أن هذه الوسائل تساهم بشكل كبير في تحسين نظام الاتصالات الداخلية عند استخدامها بشكل فعال، وأن هناك اتجاه إيجابي من قبل العاملين نحو استخدامها ، فيمكن لوسائل التواصل الاجتماعي أن توفر للأستاذة الجامعيين والباحثين فرصة فعالة في بناء شراكة قيمة أو العمل في مشاريع تضم تخصصات متعددة (21).

وأكدت دراسة (Byrne & Lemay, 2006) أن الموظفين يستمدون معظم رضاهم عن المعلومات التي ترد عن وظائفهم من خلال قنوات الاتصال المباشرة مثل الاتصال وجها لوجه، لقاءات مع رؤسائهم، المحادثات الهاتفية، عقد اجتماعات الإدارات أما الآليات الاتصالية الأقل رضا واثراء مثل الاجتماعات ربع السنوية، والنشرات الإخبارية، المذكرات المكتوبة والإخطارات من حيث نوعية المعلومات المقدمة من الإدارة العليا على مستوى المنظمة وخاصة مع نوعية الأخبار التنظيمية العاجلة التي تعد أكثر تعقيدا الأمر الذي يتطلب معلومات مفصلة وتوضيحية كوضع الأرقام أو المعلومات المهمة في وسائل كتابية في حين أن البريد الإلكتروني والشبكة الداخلية الانترنت لا تحقق أثارا واضحة على الرضا الاتصالي للموظفين (22).

2- الاتصالات الداخلية وإدارة التغيير :

- استهدفت الدراسة المسحية التي أجراها (Wim J.L. Elving ,2005) معرفة دور الاتصالات أثناء عملية إدارة التغيير. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من قوامها (300) مفردة من العاملين في المنظمات الهولندية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور الاتصالات الداخلية أثناء عملية إدارة التغيير تتمثل في : أولاً: إبلاغ العاملين بكافة الأسباب التي دفعت المنظمة للقيام بعملية التغيير، والصعوبات التي يمكن ان يواجهها العاملين بعد عملية التغيير وكيفية التعامل معها ، ثانياً : تقوم الاتصالات الداخلية بتطوير العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة وتساعدهم في تقبل عملية التغيير وتوضيح المزايا التي يمكن أن تعود عليهم على المدى الطويل. (23)

- وأشارت الدراسة المسحية التي أجرتها (فريدة جعالت, 2013) بهدف معرفة تأثير الاتصال الداخلي على عملية التغيير التنظيمي ، وتحديد الإستراتيجية الاتصالية التي تساعد في نجاح عملية التغيير، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (86 فرداً) من العاملين في مؤسسة الأشغال العمومية بالجزائر بمستوياتهم الإدارية المختلفة ، إلى ما يلي : (24)

- 1- عدم اعتماد المنظمة محل الدراسة على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال وعدم الاهتمام بالاتصالات الصاعدة وتشجيعها ، حيث مازال الاتصال بالمنظمة مقتصرأ في أغلبه على الاتصال الهابط .
- 2- أن المنظمة محل الدراسة لا تهتم بالمداخل الإدارية الحديثة في تغيير نمط العمل والاتصالات بالمنظمة مثل إدارة المعرفة .
- 3- اعتمدت المنظمة محل الدراسة على الحوار كأحد الأساليب الاتصالية المستخدمة لدعم التغيير , بينما لم يشترك العاملين في تنفيذ عملية التغيير .
- 4- أثر الاتصال بشكل إيجابي في نجاح التغيير التنظيمي من خلال دعم ثقافة المنظمة والتقليل من مقاومة التغيير .

واهتمت دراسة (بلحمو خولة , 2014) بإبراز أهمية الاتصال داخل المنظمة أثناء عملية إدارة التغيير, وذلك من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع العاملين بجامعة البويرة في الجزائر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى توجه الجامعة للتوسع في استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة مثل الانترنت والانترنت. و أن هناك قصور في الاتصال الصاعد على مستوى الجامعة , كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي في جامعة البويرة. (25)

3- الاتصالات الداخلية وإدارة الأزمات :

– استهدفت دراسة الحالة التي أجراها كل من (Alessandra Mazzei , Silvia , 2011) استكشاف دور الاتصالات الداخلية أثناء الأزمات , وذلك بالتطبيق على ثلاثة شركات إيطالية أثناء الأزمة المالية العالمية في عام 2008 – 2009, وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم التوافق بين ما هدفت إليه الشركات محل الدراسة من الاتصال أثناء الأزمة، وما تصوره العاملين. فقد قامت الشركات باستخدام القنوات الرسمية بشكل فعال، وقامت بوصف الأزمة باعتبارها فرصة، بينما شكوا العاملين من عدم وضوح الرسائل الاتصالية التي بثت أثناء الأزمة، ووصفوا الاتصال أثناء الأزمة بأنه كان في اتجاه واحد فقط , بالإضافة إلى فشل الشركات في إدارة المعلومات التي تنشرها وسائل الإعلام. (26)

– وسعت دراسة الحالة التي أجراها كل من (Mats Heide , Charlotte , 2014) إلى رصد أدوار وممارسات ممارسي العلاقات العامة أثناء الأزمة , وذلك بالتطبيق على حالة مستشفى جامعي في السويد , وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يتركز دور ممارسي العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة في تشجيع الإدارة العليا لوضع إدارة الأزمات في الصدارة، وتشجيع العاملين أن يكونوا متنبهين بشأن مصادر الأزمات المحتملة. أما في مرحلة الأزمة , يتعين على ممارسي العلاقات العامة تقديم معلومات سريعة ومحدثة وموثوق منها إلى العاملين

والأجابة على جميع الاسئلة ومساعدة الإدارة العليا في صياغة الرسائل الاتصالية وتحديد الجمهور المستهدف. وأخيرا, في مرحلة ما بعد الأزمة, من الأهمية تركيز الممارسين على مساعدة إدارة المنظمة على إدراك الأخطاء التي حدثت بالفعل وشرح موقف الأزمة وحدث عملية التعلم من أجل منع حدوث موقف مشابه في المستقبل. (27)

- كما هدفت الدراسة المسحية التي أجراها كل من (Alessandra Mazzei , 2015, Silvia Ravazzani) لمعرفة إستراتيجيات اتصالات الأزمة التي استخدمتها الشركات أثناء الأزمات , وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (61) شركة إيطالية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدم تناسق في الرسائل الاتصالية التي بثت أثناء الأزمة مما فقد المنظمات مصداقيتها , وأن أغلب المنظمات استخدمت الإستراتيجية الدفاعية أثناء الأزمة مما أثر سلبيا على سمعتهم وصورتهم الذهنية وأدى أيضا إلى ضعف ثقة العاملين في منظماتهم. (28)

4- الاتصالات الداخلية والأداء المؤسسي:

- استعرضت دراسة (Po-Lin Pan , Juan Menga, 2005) نتائج اثنين من المشاريع البحثية المتعلقة بكيفية قياس مدى فعالية الاتصالات الداخلية وإسهاماتها في أداء أعمال المنظمات. وقد اعتمدت المشاريع البحثية على المقابلات المتعمقة وتحليل المضمون , وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم قياس مدى فعالية الاتصالات وأثرها على الأداء المالي قصير الأجل و الأداء الغير مالي طويل الأجل. وتشير نتائج كلا الدراستين إلى أهمية امتلاك برامج اتصالات قوية تمكن من إجراء تقييم شامل للجهود التي يقوم بها العاملين و إسهاماتهم في إنجاح الأعمال التنظيمية وإنجازاتهم على المستويات الفردية والجماعية. (29)

- واستهدفت الدراسة المسحية التي أجراها (بوعطيط جلال الدين , 2009) إلى التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي الرسمي المساعد والهابط ومستوى أداء العاملين , وتحديد تأثير المتغيرات الديموجرافية مثل السن, المستوى التعليمي, عدد سنوات الخبرة على مستوى الأداء الوظيفي, وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (149) من العاملين بمؤسسة سونلغاز الجزائرية وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه ايجابية متوسطة القوة بين الاتصال الهابط والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين , و كذلك وجود علاقة ارتباطيه ايجابية متوسطة القوة بين بعد الاتصال المساعد والأداء الوظيفي , وبذلك يمكن القول بأن هناك علاقة ارتباطيه ايجابية متوسطة القوة بين الاتصال التنظيمي و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. (30)

-وسعت الدراسة المسحية التي أجراها (Milan Nikoli, 2012, Edit , c')
الاتصالات الداخلية على مستوى أداء المنظمة , وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (100) مفردة من مديري المنظمات الصربية , وقد أكدت نتائج هذه الدراسة على العلاقة الإيجابية القوية بين الاتصالات الداخلية و أداء المنظمة, حيث تؤثر الاتصالات الداخلية بشكل كبير على مستوى الإنتاجية . (31)

-وبالمثل أستهدفت الدراسة المسحية التي أجرتها (أمال حجاج , 2014) معرفة تأثير الاتصالات الداخلية على مستوى أداء العاملين و معرفة تأثير المتغيرات الديموجرافية المتمثلة في السن، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي على الأداء الوظيفي لدى العمال. وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية منتظمة حجمها (135) من العاملين في شركة موبيليس الجزائرية للاتصالات المحمولة , وتوصلت نتائج الدراسة إلى الكشف عن وجود نمطى الاتصال الصاعد والهابط داخل مؤسسة موبيليس وأهمية كل نمط في تحقيق تنمية المنظمة وانسياب المعلومات بين الإدارة والعمال , كما تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين الاتصال الهابط ومستوى أداء العاملين , كما تم الكشف عن وجود تأثير لمتغيرات (السن , المستوى التعليمي , عدد سنوات الخبرة) على مستوى أداء العاملين . (32)

- في حين تناولت دراسة (Hassan Abu ,Bahtiar Mohamad ,2014 , Bakar ,Haslina Halim , Ahmed Rageh Ismail) تأثير إدارة الاتصالات المؤسسية على مستوى الأداء التنظيمي , أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الاتصالات بالمنظمات ومستوى الأداء المالي للمنظمة . وأن إدارة الاتصالات بالمنظمة تؤثر أيضا على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، و مستوى إنتاجية الموظف . (33)

5- الاتصالات الداخلية والقيادة المؤسسية :

- تناولت الدراسة التي أجراها (Kathryn Yates ,2006) الدور الاتصالي الذي يقوم به القادة في المنظمات غير الربحية , وذلك من خلال إجراء مقابلات مع عشرة من القادة في عدد من المنظمات غير الربحية الأمريكية . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القادة في المنظمات محل الدراسة يعتمدون على خبراتهم في ممارسة دورهم الاتصالي وتكوين علاقات جيدة مع العاملين واكتشاف الطريقة المثلى للتواصل معهم , ويركز القادة في المنظمات الغير ربحية على نمط الاتصال الذي يستهدف النهوض بالمنظمة . (34)

- وسعت الدراسة المسحية التي أجراها (Linjuan Men, 2012) إلى استكشاف العلاقة بين نمط القيادة والاتصالات المؤسسية الداخلية وانعكاسات هذه العلاقة على صورة المنظمة وسمعتها، وارتباط الموظف بمنظمتها. وقد تم تطبيق الدراسة على

عينة حجمها (402) من العاملين في المؤسسات الكبرى بالولايات المتحدة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تشجع الاتصال في اتجاهين وتهتم بأراء العاملين وتحفيزهم للمشاركة في صنع القرارات والتي بدورها، تساهم في زيادة ارتباط الموظف بالمنظمة . كما أشارت النتائج أن الاتصال ثنائي الاتجاه يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات المتمثلة في صورة المنظمة وسمعتها . (35)

6- الاتصالات الداخلية والارتباط التنظيمي :

- استهدفت الدراسة التي أجراها (Kim Emma Karanges, 2015) استكشاف العلاقة بين الاتصالات الداخلية وإرتباط العاملين بالمنظمة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصالات الداخلية والعلاقات داخل أماكن العمل و دعم القائد للعاملين لهم دورا في تطوير والحفاظ على إرتباط العاملين بالمنظمة. كما توصلت النتائج إلى أن الاتصالات الداخلية تساعد العاملين على التفاعل داخل المنظمة ، وتساهم في توضيح قيم المنظمة وأهدافها وتوحيد رؤيتها.(36)

- وتركز الدراسة المسحية التي أجراها (Elena Claudia ,2015 , Constantin , Cosmin Constantin Baias) على دور الاتصال الداخلي في دعم أراء العاملين في المنظمة وتحفيزهم على الإرتباط بها ، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية حجمها (100) من العاملين في المنظمات الألمانية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصالات الداخلية الجيدة تهتم بالإستعانة بأراء العاملين في عمليات صنع القرار؛ وتعلم أنه في حالة الجهل بها، يمكن أن يؤدي ذلك إلى الاستقالة ومغادرة المنظمة . وأشارت النتائج أيضا إلى أن العاملين يكونوا أكثر إرتباطا بالمنظمة عندما تقوم الاتصالات الداخلية بمساعدتهم في فهم سياسة المنظمة مما يرفع مستوى الثقة في الإدارة العليا.(37)

7- الاتصالات الداخلية والرضا الوظيفي :

- استهدفت الدراسة المسحية التي أجراها (Linjuan Rita Men,2015) معرفة نمط الاتصالات و الوسائل الاتصالية التي يستخدمها المديرين التنفيذيين في الاتصال بالعاملين وتأثير هذه المتغيرات على الرضا الوظيفي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (200) مفردة من العاملين في المنظمات الصناعية الألمانية ، وتوصلت نتائج الدراسة أن المديرين التنفيذيين يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك، وتوتير، ولينكد إن، ويوتيوب، والمدونات في اتصالاتهم بالجمهور الخارجي و عدد قليل منهم استخدم تلك الوسائل للاتصال بالعاملين . كما أن هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين استخدام المدير التنفيذي لوسائل التواصل الاجتماعي في الاتصال بالعاملين والرضا الوظيفي . أما عن تأثير نمط الاتصالات على الرضا الوظيفي ، فقد أشارت النتائج الدراسة إلى أن نظم الاتصالات التي

اتسمت بالدفء , المرونة و التفاهم تؤثر إيجابيا على الرضا الوظيفي, في حين أن نظم الاتصالات التي اتسمت بالطابع المعادي، والتنافسي، والمسيطر لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي . (38)

8- الاتصال الداخلي وتأثيره على الولاء التنظيمي :

- استهدفت دراسة الحالة التي أجراها (شريبط الشريف محمد , 2009) معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي , وذلك بالتطبيق على مؤسسة سونلغاز الجزائرية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بشكل كبير على الاتصالات المكتوبة وبشكل محدود على الاتصالات الموجهة , وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة القوة بين الاتصالات المكتوبة والولاء التنظيمي , وهناك علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين الاتصالات الموجهة والولاء التنظيمي , وبالتالي يمكن القول بأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين أنماط الاتصال والولاء التنظيمي . (39)

9- الاتصالات الداخلية والالتزام التنظيمي :

- تناولت دراسة الحالة التي أجراها (Gianluca Togna, 2014) العلاقة بين ثقة العاملين في المنظمة، والالتزام تجاهها. وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (90 مفردة) من العاملين في منظمة ميكرون تكنولوجي الإيطالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن اعتبار الاتصالات الداخلية بمثابة واحدة فقط من بين العديد من المتغيرات المحتملة التي تؤثر في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، فالاتصالات الداخلية الجيدة تساهم في إنشاء الثقة بين العاملين و التي تُعد أساس بناء الإلتزام .(40)

مناقشة الدراسات السابقة :

من العرض السابق لأهم الاتجاهات البحثية التي تناولتها الدراسات المعنية بالاتصالات الداخلية والمتغيرات المترتبة بها, يمكن استخلاص مايلي :

- 1- تعددت المداخل الفكرية التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة في تناول موضوع الاتصالات المؤسسية الداخلية , كما تعددت النماذج التي وضعها الباحثون .
- 2- تناولت العديد من الدراسات الأجنبية الاتصالات المؤسسية الداخلية وقامت بدراسة علاقتها ببعض المتغيرات الإدارية مثل (الأداء المؤسسي , الإبتكار , القيادة , الثقافة التنظيمية , التمكين , الرضا الوظيفي , الإلتزام التنظيمي , إدارة المعرفة , إدارة الجودة , الإبداع , التميز المؤسسي) , كما تعددت المتغيرات التي تناولتها الدراسات كـمخرجات للاتصالات المؤسسية الداخلية مثل (مستوى القدرة الإبتكارية للعاملين , الرضا الوظيفي , الإلتزام التنظيمي , مستوى الأداء التنظيمي , الربحية \ الوضع التنافسي) .

3- محدودية الدراسات العربية التي تناولت الاتصالات الداخلية من زوايا مختلفة , فقد ركزت العديد من الدراسات العربية السابقة على توصيف دور الاتصالات الداخلية بالمنظمات والمعوقات التي تؤثر على فعاليتها .

4- سردت الدراسات السابقة عدد من العوامل المؤثرة في الاتصالات المؤسسية الداخلية مثل (حجم المنظمة , نمط الثقافة التنظيمية , نمط القيادة , نمط الملكية , طبيعة النشاط , نوع الهيكل التنظيمي).

5- اتضح من تحليل الدراسات السابقة – الأجنبية والعربية – اهتمام الدراسات الأجنبية عن العربية بتناول الموضوع من زوايا متعددة , وقد تفاوتت بيئة تطبيق هذه الدراسات بين العديد من البلدان المختلفة , وكانت أكثر هذه الدراسات في الدول الآسيوية (السعودية , قطر, الأردن , إيران , العراق , الصين, ماليزيا , تاوان , كوريا) , يليها الدراسات التي أجريت الدول الأفريقية (مصر, الجزائر) , يليها الدراسات التي أجريت في الدول الأوروبية (إنجلترا , اليونان , إيطاليا, تركيا, أسبانيا, هولندا, السويد , الدنمارك , البرتغال) , وأخيرا الدراسات التي أجريت في دول أمريكا الشمالية مثل (أمريكا) .

6- غالبية الدراسات العربية والأجنبية دراسات كمية أكثر منها دراسات كيفية , اعتمدت غالبيتها على منهج المسح ثم منهج دراسة الحالة بدرجة أقل , كما استخدمت غالبية الدراسات صحف الإستقصاء كأداة لجمع البيانات سواء عن طريق المقابلة , أو التليفون , أو البريد الإلكتروني .

7- تنوعت واختلقت القطاعات التي طبقت عليها الدراسات ما بين منظمات قطاع عام , وقطاع خاص, وشركات صناعية متعددة الجنسية , إلى منظمات تعليمية مختلفة, حيث تم تنفيذ غالبية الدراسات العربية على منظمات إنتاجية وخدمية , كما تم تنفيذ بعض منها على جامعات مختلفة, وكذلك تم إجراء غالبية الدراسات الأجنبية على منظمات إنتاجية وخدمية متنوعة, وعدد محدود من الدراسات على جامعات متنوعة , كما تنوعت فئات المبحوثين التي طبقت عليها الدراسات , من الإدارة العليا إلى الجمهور الداخلي (العاملين داخل المنظمة), وتعددت أنواع العينات التي تم استخدامها لإجراء البحوث من عينات عشوائية , إلى عينات عمدية , ولكن لم تذكر أغلب الدراسات الأجنبية مبررات اختيار العينة.

الدراسات المستقبلية :

يثير هذا البحث عدد من الدراسات المستقبلية مثل :

- أن تهتم الدراسات العربية بدراسة الاتصالات المؤسسية الداخلية بشكل أكثر تفصيلا من خلال قياس دورها أو تأثيرها على عدد من المتغيرات التنظيمية المختلفة مثل الأداء المؤسسي , الابتكار , القيادة , الثقافة التنظيمية , التمكين ,

- الرضا الوظيفى , الالتزام التنظيمى , إدارة المعرفة , إدارة الجودة , الإبداع , التميز المؤسسى .
- وجود دراسات عربية تهتم بتوظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة فى الاتصال الداخلى بالتطبيق على المنظمات العربية مع التنوع فى حجم المنظمات ونمط ملكيتها ونشاطها .
 - أن يتم عمل دراسة مقارنة بين توصيف عملية الاتصال الداخلى وتأثيره على الأداء بمنظمات قطاع الأعمال العام والقطاع الإستثمارى .
 - الاهتمام بالدراسات الكيفية فى دراسة الاتصالات الداخلية واستخدام مناهج كيفية فى دراستها مثل منهج دراسة الحالة و تحليل المضمون .

المراجع :

- 1) Ana Tkalac Verčič^a, Dejan Verčič^b, Krishnamurthy Srirameshc, (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future , **Public Relations Review**, vol. 38, p.224.
- 2) Sónia Pedro Sebastião , , Giovana Zulato , Alice Donat Trindade (2017) . Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant , **Public Relations Review**, vol. 43, p.231.
- 3) Mary Welch, (2013) . Mastering internal communication: Knowledge foundations and postgraduate education, **Public Relations Review**, vol. 39, p.864
- 4) سلوى العوادلى . " الاتجاهات الحديثة في دراسات التسويق الاجتماعي " **المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان**, ع1, يناير - مارس 2015, ص 79.
- 5) Ana Tkalac Verčič^a, Dejan Verčič^b, Krishnamurthy Srirameshc, (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future , **Public Relations Review**, vol. 38, p.226.
- 6) Cristina Borcaa, b , Viorica Baesua ,(2014) . A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization , **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, vol.124 , p.497.
- 7) Alessandra Mazzei, (2010) . Promoting active communication behaviours through internal communication , **Corporate Communications: An International Journal** , vol. 15, issue 3, p.223 .
- 8) Trevor Morris and Simon Goldsworthy.(2008). **PUBLIC RELATIONS FOR ASIA**, (Beverly Hills, PALGRAVE MACMILLAN) , pp.203-208.
- 9) Lina Jacobsen ,Klaus G. Grunert,Helle Søndergaard,Bea Steenbekkers ,Matthijs Dekker and Liisa Lēahtenmēaki ,(2014) . Improving internal communication between marketing and technology functions for successful new foodproduct development " **Trends in Food Science & Technology**, vol.37, p.108.
- 10) أسماء صلاح الدين فؤاد . (2019) . " تأثير الاتصالات المؤسسية الداخلية على الالتزام التنظيمي (دراسة على عينة من العاملين بالمنظمات العاملة في مصر) " . رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الإعلام, جامعة القاهرة . ص.
- 11) الأمين بلفاضى . " الاتصال الداخلى فى المؤسسة " **مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية**, ع24, 2014, ص 33-34.
- 12) Saadia Asif, Adrian Sargeant, (2000) "Modelling internal communications in the financial services sector", **European Journal of Marketing**, Vol. 34 Issue: 3/4, p.334.
- 13) Linjuan Rita Men*, Cen April Yue, (2016) . Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors , **Corporate Communications: An**

- International Journal** ,vol. 15,issue 3, p.8
- 14) Joan Henderson Rodney McAdam, (2003), Adopting a learning-based approach to improve internal communications , **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 20, Issue 7, p.787
- 15) Paul Hewitt, (2006) . Electronic mail and internal communication: a three-factor model, **Corporate Communications: An International Journal** ,vol.11,issue 1, p.81.
- 16) Mary Welch, (2013) . Mastering internal communication: Knowledge foundations and postgraduate education, **Public Relations Review** ,vol. 39, p.616.
- 17) Mary Welch Paul R. Jackson, (2007) . Rethinking internal communication: a stakeholder approach, Corporate Communications: **An International Journal** ,vol. 12,issue .2, p.184.
- 18) Paul Hewitt (2006), **op.cit** , p.81
- 19) Tanja Sedej ,Gorazd Justinek .(2014) .Social Media in Internal Communications: A View from Senior Management, **In Social Media in Human Resources Management** , vol.20, p83.
- 20) Teresa Sofia , Joana Pinto , (2014) . How can a corporate brand (of higher education) benefit from social networks in its internal communication strategy? The case of Catholic University of Portugal – Porto, **paper Presented at the 9th Annual Global Brand Conference**, p. 8 .
- 21) Wim J.L. Elving (2005) " The role of communication in organisational change ,**Corporate Communications: An International Journal** ,vol.10,issue 2, p. 129.
- 22) فريدة جعلت . (2013) .الاتصال الداخلي و دوره في إنجاز التغيير التنظيمي دراسة حالة: على المؤسسة العمومية لألشغال العمومية ، **رسالة ماجستير غير منشورة** , كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير , جامعة الجزائر , ص3.
- 23) بلحمو خولة . (2014) . " مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي : دراسة حالة جامعة "البويرة" بالجزائر ، **رسالة ماجستير غير منشورة** , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة البويرة , الجزائر , ص 2.
- 24) Alessandra Mazzei , Silvia Ravazzani ,(2011) . Manager-employee communication during a crisis: the missing link , **Corporate Communications: An International Journal** ,vol.16,issue 3, p p. 243, 253.
- 25) Mats Heide , Charlotte Simonsson, (2014) .Developing internal crisis communication: New roles and practices of communication professionals, **Corporate Communications: An International Journal** ,vol.19,issue 2, p p .128,138-139.
- 26) Alessandra Mazzei , Silvia Ravazzani , (2015) . Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies, **International Journal of Business**

- Communication**,vol.52,no.3, p.320
- 27) Juan Menga, Po-Lin Pan , (2005) . Using a balanced set of measures to focus on long-term competency in internal communication." **Public Relations Review**, vol.38, pp.484-486.
- 28) بوعطيط جلال الدين . (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة جامعة منتوري محمود قسنطينة ، الجزائر ، ص 14.
- 29) Milan Nikolić , Edit Terek , Jelena Vukonjanski , Dragica Ivin, (2012) . The impact of internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies, **Public Relations Review**, vol.38, pp.288,292 .
- 30) أمال حجاج . (2014). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة ، الجزائر ، ص 10.
- 31) Bahtiar Mohamad , Hassan Abu Bakar , Haslina Halim , Ahmed Rageh Ismail , (2014) . Corporate Communication Management (CCM) and Organisational Performance: A Review of the Current Literature, Conceptual Model and Research Propositions, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, vol.155, pp. 115,120.
- 32) Kathryn Yates, (2006). INTERNAL COMMUNICATION EFFECTIVENESS ENHANCES BOTTOM-LINE RESULTS , **Journal of organizational excellence**,vol.5,issue3, p.70.
- 33) Linjuan Men ,(2012) . THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP ON STRATEGIC INTERNAL COMMUNICATION AND EMPLOYEE OUTCOMES, **Unpublished doctoral dissertation** , UNIVERSITY OF MIAMI,p.150.
- 34) Emma Karanges, Kim Johnston, Amanda Beatson, Ian Lings, (2015) .The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study , **Public Relations Review** ,vol.41, p. 131.
- 35) Elena Claudia Constantin , Cosmin Constantin Baias , (2015) .Employee Voice– Key Factor in Internal Communication,**Procedia - Social and Behavioral Sciences**,vol.191, p. 976.
- 36) Linjuan Rita Men , (2015) . The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness , **Public Relations Review** ,vol.41, pp. 465-466.
- 37) شريط الشريف محمد . (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على مؤسسة سونلغاز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، الجزائر ، ص 18.
- 38) Gianluca Togna, (2014) . Does internal communication to generate trust always increase commitment, **Corporate Communications: An International Journal** ,vol.19,issue 1, p. 64.