



جامعة عين شمس  
كلية الآداب  
قسم علم الاجتماع

دور القيادة في التنظيم الاجتماعي لبعض  
المؤسسات الحكومية والخاصة  
بحث اجتماعي مقارن بالمملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع

إعداد الباحث  
علي مسفر عبد الله الزهراني

إشراف

أ.د./ منى السيد حافظ  
أستاذ ورئيس قسم علم الاجتماع  
جامعة عين شمس

أ.د./ محمود علي عودة  
أستاذ علم الاجتماع - كلية الآداب  
ونائب رئيس جامعة عين شمس الأسبق

2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ اللَّهُمَّ مَا لَكَ الْمُلْكُ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ

الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتَعْزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتَذْلِي مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ

الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ—

صَمْدَةُ اللَّهِ الْعَظِيمُ

"سورة آل عمران الآية 26"

## المقدمة :

يحتل موضوع القيادة في النظرية السوسيولوجية مكانة لا بأس بها ، وقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة ظاهرة القيادة باعتبارها ظاهرة سوسيولوجية لها صور متعددة .

ويحاول بعض علماء الاجتماع الربط بين القيادة والتغيير الاجتماعي ، وبهتم فريق ثانٍ في دراسته للحرث الاجتماعي بموضوع القيادة وخاصة عند دراستهم لحرث الصفة، وهناك فريق ثالث يتناول ظاهرة القيادة في ثالث دراسته لعملية الربط الاجتماعي<sup>(1)</sup> .

لاشك أن القيادة في العصر الحديث تلعب دوراً هاماً في المجتمع ككل، وبشكل خاص في المنظمات؛ لذا فإنها تحظى باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مختلف التخصصات المعرفية ، لاسيما في العلوم الإنسانية .

وتتأتى أهمية القيادة داخل المنظمة لأسباب عديدة ، منها طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة بشكل خاص وطبيعة الوائح التنظيمية داخل المنظمة باختلاف وجهاتها وأهدافها وطبيعة سلوك القادة والأفراد داخل المنظمة فكل ذلك يؤثر في الفرد والمنظمة كليهما .

ونؤكد هنا أن التنظيمات الاجتماعية تتعدد في المجتمع الواحد ، وخصوصاً في العصر الحديث الذي يتميز بالتعقيد والتنوع ، وأنه رغم اختلاف طبيعة هذه التنظيمات، إلا أنها تحتاج إلى قيادة ؛ فلا وجود لقادة بدون جماعة ، ولا يمكن أن تكون هناك جماعة منظمة بدون قائد .

وفي ظل التفاف الشديد الذي يشهده العصر الحديث في مختلف التخصصات وال مجالات ، فلابد من وجود أفكار جديدة مبتكرة ، تعمل على التحديث والتطوير الدائم والمستمر داخل تلك المنظمات .

---

(1) منى السيد حافظ وأحمد عسكر، القيادات المحلية الحضرية الريفية ومؤشرات الحداثة- دراسة تحليلية، القاهرة، 2003، ص13:14.

من هنا فإن العبر الأكبر في ذلك التنظيم والتطوير يكون على عاتق أصحاب القرار ، فهم الذين يملكون التوجيه والإرشاد ، فالحياة الحديثة اليوم - مقارنة بالعصور السابقة- تتطلب وجود أفكار جديدة ومستحدثة ، تتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية لتلك المنظمات.

والإنسان كائن اجتماعي بالفطرة لا يستطيع العيش في عزلة عن الآخرين، لذا فإن هناك توجهًا سلوكياً لكل فرد لا يستطيع فهمه وتقويمه إلا من خلال حياته وتفاعله مع الآخرين.

وهذا التفاعل يتربّط عليه اختلاف سلوكيات وأفكار وتوجهات الأفراد، وذلك في ضوء اللوائح والتنظيمات والقواعد التي تحكم أي منظمة ، فقد يكون هذا التفاعل وهذه السلوكيات بالسلب أو بالإيجاب، وذلك حسب التعاون والتكيف والمشاركة والمنافسة البناءة التي تقوم بين الأفراد ، وللقيادة دور الأكبر في ذلك من خلال إشاعة روح الإيجابية والتعاون والمنافسة الشريفة والنقد البناء بين الأفراد داخل المنظمة .

ومن هنا تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور القيادة ومدى تأثيرها على الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وقد تم تقسيم الدراسة الحالية إلى مقدمة وستة فصول تناولت جوانب الدراسة ، حيث تناول الفصل الأول المدخل إلى الدراسة ، ثم تناول الفصل الثاني الدراسات السابقة من خلال المحاور التالية وهي الأول: دراسات لها علاقة بالاتصال وعلاقات الأفراد داخل التنظيم ، والثاني: دراسات لها علاقة بالقيادة وأنماطها ، والثالث: دراسات لها علاقة بالثقافة التنظيمية ، ثم تناولت مفاهيم الدراسة ، ثم جاء الفصل الثالث لكي تناول من خلاله الإطار النظري حيث استخدمت نظرية التنظيم، ونظرية التفاعلية الرمزية ، ونظرية الدور ، وكذلك استخدمت بعض النظريات الأخرى للقيادة، وبعد ذلك جاء الفصل الرابع لكي يتناول القيادة والتنظيم بخصائصهما ومستوياتها ومراحل التطور فيها، ثم الفصل الخامس الذي يوضح منهجية الدراسة المستخدمة فيها ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وكذلك المنهج المقارن ، وكانت الأدوات التي استخدمت في الدراسة هي صحيفة الاستبيان والذي صمم لكي يحقق

أهداف الدراسة الراهنة، وأخيراً الفصل السادس والذي استعرضت فيه الدراسة الميدانية التي تعالج ما وصل إليه الباحث من خلال جمعها عن طريق أداة صحيفة الاستبيان.

هذا وما كان من توفيق فمن الله، وما كان من خطأ أو سهو أو نسيان فمني،  
وعلى الله قصد السبيل، وهو الهادى والموفق .

## تمهيد:

تجعل طبيعة الحياة حاجتنا إلى قادة أمراً مهماً، فللمجتمعات وحدات أساسية هي الأفراد، ووحدات تنظيمية هي الجماعات، ولا تتمو شخصية الفرد إلا في إطار الجماعة، فإذا كان الفرد هو الذي يملك زمام نفسه في التفكير وفي العمل فهو في الوقت نفسه لا يعيش بمعزل عن الآخرين، إنه عضو في جماعة: كالأسرة والمدرسة، وجماعة العمل، والنادي، والتنظيم الاجتماعي والتنظيم السياسي... إلخ، ومعنى هذا أن التنظيمات الاجتماعية تتعدد في المجتمع الواحد، وأنه مهما يكن من طبيعة كل منها فإن لها قادتها، فلا يمكن للقائد أن يكون إلا بوجود جماعة يقودها وكذلك لا تكون جماعة منظمة من غير قائد<sup>(١)</sup>.

وتدرك المنظمات المتنافسة اليوم أن المنافسة تحتاج لأفكار مبتكرة من كل فرد. وأن دور المديرين كقادة أن يجدوا طرقاً لفتح قنوات الاتصال لتسمح بتدفق الأفكار والمعرفة عبر المنظمة أفقياً ورأسيّاً. وبانت قوى العمل في كثير من المنظمات تتسم بدرجة أو بأخرى من التنوع بصيغه المختلفة، وأصبح التحدي الأهم للمديرين كقادة أن يحافظوا على هذا التنوع ويؤلفوا بين هذا المزيج البشري ويحسنوا إدارة الصراع الذي يخلقه اختلاف ثقافات عناصر هذا المزيج، ضمن ثقافة تنظيمية فاعلة<sup>(٢)</sup>.

وأصبح للتنظيم في الحياة الحديثة دور مهم في حياة أعضاء المجتمع بمقارنته بغیره من الأدوار التي تلعبها الوحدات الاجتماعية الأخرى فحيثما يوجد الإنسان تتولاه تنظيمات متباعدة بتوجيهه ورعايته.

تحرص هذه التنظيمات دائمًا لإنجاز أهدافها وغايتها، أو أي شيء آخر مثل الدافعية، والقوة، والنفوذ، وسلوكيات الجماعة، والمكافآت، والقيادة، وإدارة الصر

---

(1) سيد عبد الحميد مرسي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، العالمية للنشر، القاهرة 1978م، ص 4

(2) أحمد سيد مصطفى: المدير الذكي كيف يكون الذكاء في القيادة؟ د. ن ، 2007م، ص:6

والتصميم التنظيمي، وذلك من أجل دراستها جمِيعاً، لكي تكون أدوات تحقق غايَات وأهداف التنظيم<sup>(١)</sup>.

والحقيقة أن سلوك الفرد لا نستطيع فهمه ونقيمه إلا من خلال حياته مع الآخرين وعمليات الاتصال والتفاعل<sup>(٢)</sup>.

ومظاهر التفاعل الاجتماعي الذي يترتب عليه إشكال مختلفة من السلوك في ضوء ما يسود التنظيم من تفاعلات وقواعد منظمة لهذه التفاعلات حتى يكون الناتج السلوكي لها ايجابياً في صور من التعاون والتكيف والمنافسة البناءة، وقد يكون ناتج بعض التفاعلات في صورة سلبية في شكل صراعي للأدوار أو صراعي بين أعضاء التنظيم.

وواقع الأمر أن هذا الانتشار والنمو والتَّوْعُو وبروز دور التنظيمات في المجتمع وحياة الإنسان، قد أثار اهتمام الباحثين في علوم متعددة، ودفعهم نحو العمل على توفير قدر من الفهم الموضوعي للتنظيم<sup>(٣)</sup>.

### **المدخل للدراسة:**

#### **أولاً: إشكالية الدراسة وأهميتها:**

يعد تحقيق الارتباط بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها إحدى المشاكل الرئيسة التي نالت قدرًا معقولاً من الاهتمام في الفترة الأخيرة، ولم يكن هذا الاهتمام وليد الصدفة، وإنما مرجعه العديد من الآثار السلبية الموجودة في الكثير من منظمات

---

(1) David, R, et al A, Webber: Organizational Behavior and the Practice of Management, 4<sup>th</sup> ed, Scott, Foreman and Company Glenview, Illinois, USA,1982, p: 371.

(٢) سامي مرسي النجار: سosiولوجيا الإداره - دراسة في علم اجتماع التنظيم ، المركز العربي للمعلومات ، القاهرة ، 2005م، ص: 160.

(٣) على عبد الرازق جلبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د.ن ، ص ص: 128:127

الأعمال التي فشلت الأساليب التقليدية في التغلب عليها وعلى رأسها أسلوب الثواب والعقاب<sup>(ا)</sup>.

وتزداد أهمية القيادة في العصر الحديث، وذلك لما تشهده الجماعات والمنظمات من تحديات ومتطلبات ومتغيرات في شتي المجالات حيث يتوقف نجاح هذه الجماعات والمنظمات كثيراً على دور القائد.

ومع كل هذه الوفرة في الموارد الموجهة نحو تنمية قادة أفضل، يستطيع المرء أن يفترض بسهولة أن القادة الناجحين سيزدادون بزيارة، ولكن أين هم؟ فمن واقع الدراسات الحديثة التي أجريت وجد أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتربكون وظائفهم يستقيلون بسبب قائد غير ناجح أو غير كفء.

ويمكن القول ، أن هناك العديد من القادة الذين يرغبون بشدة في مطالبة من يساعدهم في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية، ومحاولة الكشف عن المواهب القيادية واستثمارها وتنميتها، وإعداد البرامج والدورات التي تتيح لهم استثمار العقل البشري والعمل على رفع مستوى القيادة.

وتستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال النقاط التالية:

١- حراسة التنظيم الاجتماعي للقيادة لدى المؤسسات الحكومية والخاصة وذلك لرفع كفاءة القيادة الحديثة الناجحة والاستقادة منها .

٢- وصف الخصائص التنظيمية لهذه المنظمات والممارسات الفعالة لها.

٣- فهم عملية التفاعل الاجتماعي التي تتم داخل المؤسسة بين الموظفين والمشرف المباشر لهم والمدير المسؤول عنهم داخل كل منظمة سواء على الصعيد الخاص أو الحكومي.

---

(1) Richard T. Mowdy et al, Employee- Organization linkages: the Psychology of commitment, Absenteeism and turnover. New York, Academic press, 1982. pp1-2.

٤ تحديد الإيجابيات والسلبيات التي يتضمنها التنظيم الاجتماعي بهدف الاستفادة من الإيجابيات، وتقادي السلبيات من أجل الوصول إلى تنظيم اجتماعي فعال دافع للإنتاج والابتكار ومن ثم الإبداع.

٥ توصيف أدوار القيادة في التنظيم الاجتماعي في كل من المؤسسات الحكومية والخاصة من جهة، وتحديد تلك الأدوار داخل كل التنظيم الاجتماعي من جهة ثانية، وتقسيم الوزن النسبي لوسائل اكتساب المهارات القيادية الازمة لإدارة التغيير في كل من القطاعين (الحكومي والخاص) من جهة ثالثة.

### **ثانياً: أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى معرفة الفروق في دور القيادة في كل من القطاع الخاص، والقطاع الحكومي، وتقديم وصف تحليلي مقارن لطبيعة التفاعلات والاتصال داخل هذين القطاعين الخاص والحكومي.

ويترفع من هذا الهدف العام؛ **أهداف فرعية، وأهمها كما يلي:**

١. التعرف على طبيعة التنظيم الاجتماعي للقيادة في كل من المؤسسات الحكومية والخاصة .

٢. الكشف عن الخصائص التنظيمية لكل من المنظمات في القطاعين (الحكومي والخاص)، والممارسات الفعالة في كل منها.

٣. فحص عملية التفاعل الاجتماعي التي تتم داخل المؤسسات بين كل من الموظفين، والمشرفين المباشرين والمدراء.

٤. البحث في الإيجابيات والسلبيات الموجودة داخل التنظيم الاجتماعي لكل من (القطاع الحكومي والخاص).

٥. التعرف على أهم وسائل اكتساب المهارات القيادية الازمة لإدارة التغيير التنظيمي في القطاعين (الحكومي والخاص)، والاستفادة منها في إدارة التغيير.

### **ثالثاً: تساؤلات الدراسة:**

ثمة تساؤل رئيس هو :

ما طبيعة دور القيادة في كل من القطاعين الخاص والحكومي، ثم ماهي طبيعة التفاعل والاتصال في كل من القطاعين الخاص والحكومي ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس **التساؤلات الفرعية** التالية:

١. ما طبيعة اللوائح التنظيمية على الموظفين داخل التنظيم ؟

٢. ترى ما هي الخصائص التنظيمية لكل من المنظمات في القطاعين (الحكومي والخاص)، والممارسات الفعالة في كل منها ؟

٣. ما نوعية التفاعل الاجتماعي القائم داخل كل من المؤسسات الخاصة والحكومية؟ \_ بعبارة أكثر تحديداً\_؛ ما مدى تأثير (مصادر القوة) على العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسات التنظيمية (الخاصة والحكومية)، ثم ما مدى تأثر تلك المؤسسات بالعلاقات المختلفة داخل التنظيم الاجتماعي؟

٤. إلى أي حد تلعب كل من الإيجابيات والسلبيات دوراً في الثقافة التنظيمية؟، وما مدى تأثير كل منها (الإيجابيات والسلبيات) على فعالية الأداء داخل التنظيم الاجتماعي؟

٥. ما هو الوزن النسبي لوسائل اكتساب المهارات القيادية الازمة لإدارة التغيير في كل من الصعيد الخاص والحكومي داخل التنظيم الاجتماعي؟

## **رابعاً: الإطار المنهجي للدراسة :**

١- المنهج الوصفي والمقارن حيث يصف الباحث مشكلة الدراسة ويحدد جوانبها وفروق كل من (القطاع الحكومي والخاص) ويعرض لعناصر ويهتم بجمع البيانات عنها تمهيداً لإثبات صحة التساؤلات.

وتعتمد الدراسة الحالية على نوعين من البيانات، هي على النحو التالي:

أ- بيانات تم جمعها من الكتب، والدوريات، والأبحاث المنشورة، والدراسات السابقة.

ب- تم جمع بيانات وعينة الدراسة من كل من القطاع الحكومي والخاص.

### **٢- أدوات جمع البيانات:**

أ- أستخدم الباحث في دراسته الحالية Questionnaire

ب- استعان الباحث بأداة الملاحظة Observation وذلك بهدف التوصل إلى تحليل بيانات الدراسة وتدعم ببياناتها بيانات الاستبيان.

### **(٣) مجالات الدراسة:**

#### **(أ) المجال البشري:**

مجموعة من الموظفين في كل من القطاع الخاص والحكومي ويشمل نسبة من الموظفين التنفيذيين (الاستقبال).

#### **(ب) المجال الجغرافي:**

تم اختيار عينة الدراسة من القطاع الخاص والحكومي بمستشفى دله (خاص) والمستشفى الجامعي (حكومي) في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية (المشار إليهم في الفصل الخامس).

## **خامسًا: أساليب التحليل والتفسير:**

تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS في تحليل بيانات الدراسة حيث قام الباحث بالتحليل الإحصائي من خلال حساب النسب المئوية وحساب الدلالة الإحصائية لهذه النسب، وكذلك تصميم الجداول البسيطة والتي تبين العلاقة بين المتغيرات، وقد تم التحليل الإحصائي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ويتم تفسير النتائج على مستويين، بما على النحو التالي :

**أ- التحليل الكمي :** وذلك من خلال البيانات والتحليلات الإحصائية والتكرارات التي تعبر عن استجابات المبحوثين، فضلاً عن تحليل بعض الإحصاءات الرسمية التي تناولت جوانب القيادة في التنظيم الاجتماعي لبعض المؤسسات الحكومية والخاصة.

\*ونقصد بالموظفي التنفيذي: ذلك الموظف الذي يعمل في استقبال المرضى بالمستشفيات، ويقوم بتنسيق وتنظيم الخدمات لهم.

**بـ التحليل الكيفي :** حيث قام الباحث بتفسير النتائج وتحليلها انطلاقاً من رؤيتها النظرية من ناحية، ونتائج الدراسات والبحوث التي تناولت الموضوع من ناحية أخرى، هذا بالإضافة إلى الاستناد إلى الملاحظة المباشرة وغير المباشرة للباحث من ناحية ثالثة .

تمهيد:

رغم أهمية موضوع التنظيم، فقد تأخر الاهتمام بدراساته على مستوى الوطن العربي وربما لعدة أسباب قد تخرج عن دائرة الاهتمام الأكاديمي والبحوث الأمريكية ومنذ أوائل الخمسينيات ظهرت دراسات عربية في مجال التنظيم دعت إليها إما الحاجة العلمية لاختبار النظريات الغربية ومدى صلاحيتها تطبيق هذه النظريات على ثقافات أخرى، وإما لدافع أكاديمية بحثية .

وبشكل عام نلاحظ أن معظم الدراسات والتحليلات السوسيولوجية في ميدان علم الاجتماع انطلقت في تحليلاتها للتنظيم من نموذج "ماكس فيبر" المثالي للبيروقراطية إضافة إلى اتجاه آخر يهتم بالجوانب غير الرشيدة أو ما يطلق عليه المعوقات الوظيفية "لروبرت مرتون" .

ونظراً لعقد جوانب دراسة التنظيم، وما تتصف به أدبيه من تنوع وثراء بحيث يصعب حصر هذه الجوانب والتدقيق في مناقشتها في هذه الدراسة حاول الباحث أن يجمع - قدر الطاقة - بين بساطة العرض وعدم الإخلال بالمعنى وبالمضمون مع معرفة الباحث أن الساحة البحثية العربية تعانى فعلاً من ندرة في البحوث وبخاصة في مجال علم اجتماع التنظيم .

ولما كان يصعب تناول جميع الدراسات سواء المحلية أو الإقليمية أو الأجنبية في أدبيات التنظيم مع الاعتراف الكامل بصعوبة حصرها ، ويرى الباحث الاكتفاء ببعض النماذج وبما يخدم الهدف من الدراسة الحالية.

وعلى ضوء ما تم الاطلاع عليه من أدبيات التنظيم لاستخلاص الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي وبالثقافة التنظيمية وسوسيولوجيا الاتصال التي تتم داخل التنظيم بالإضافة إلى القيادة سواء الأساليب أو المهارات المتعلقة بها فقد وقع الاختيار على مجموعة من الدراسات ، كما يمكن لأغراض التحليل وبساطة المناقشة في هذا الفصل تقسيم الدراسات سواء العربية منها أو الأجنبية والتي تمت في مجال التنظيمات

وفق مجال الاهتمام والهدف من هذه الدراسات إلى ثلاثة محاور يشتمل كل محور منها على دراسات وبحوث تمت في هذا الميدان .

وسوف يعرض الباحث تلك الدراسات داخل كل محور وفق الترتيب الزمني لهذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث مبيناً أهداف كل دراسة ومنهجيتها . وأبرز النتائج التي توصلت إليها .

كما يقوم الباحث بالتعليق على هذه الدراسات للوقوف على مدى أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية . ومحاور الدراسات السابقة العربية والأجنبية هي :

**المحور الأول : دراسات لها علاقة بالاتصالات والعلاقات داخل التنظيم .**

**المحور الثاني : دراسات لها علاقة بالقيادة وأنماطها .**

**المحور الثالث : دراسات لها علاقة بالثقافة التنظيمية .**

وسوف يتم عرض دراسات كل محور من المحاور الثلاثة وتوضيح كيف استفادت الدراسة الراهنة من الدراسات السابقة من خلال القيام بعملية تقييم بالإضافة إلى تحديد ما تضييفه الدراسة الحالية للدراسات السابقة وموقعها من هذه الدراسات.

## **المحور الأول: (دراسات لها علاقة بالاتصالات والعلاقات داخل التنظيم)**

حيث يحتوي على الدراسات التي تتعلق بالاتصالات داخل التنظيم وكذلك طبيعة العلاقات داخل التنظيمات ومدى تأثير تلك العلاقات والاتصالات على التنظيم سواء الخاص أو الحكومي.

**الدراسة الأولى :** دراسة شيلسي تاكنوشى (2011) **Shelcie Takenouchi** تربية ممارسة الاتصالات الداخلية وأهميتها في عملية بقاء التنظيمات<sup>(1)</sup>.

تمارس الاتصالات الداخلية من خلال التنظيمات منذ عام 1880، ولكنها تطورت بمرور الوقت كما صاحب ذلك تغيراً في أسلوبها وتطبيقها. ومن خلال عملية المراجعة للأدبيات والبحوث في الاتصالات الداخلية تم الكشف عن أن الأشكال الأولى للممارسة استلزمت توزيع الدوريات على الجمهور خارج التنظيم. كما أن الاتصال كان من أعلى لأسفل.

### **1- أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة لاختبار: لماذا تكون الاتصالات الداخلية مهمة جداً فيما يتعلق ببقاء ونجاح التنظيمات في القرن الحادي والعشرين والتي تعتمد على القيام بعملية تحليل للتغيرات الحادثة في المجتمع ولتقدّم التكنولوجيا وظهور القنوات الإعلامية الجديدة. مما يؤكّد على برءنة أن أهم وظائف الاتصالات الداخلية تختص بالتنظيم أكثر مما تختص بالفرد داخل الشركة .

### **2- منهجية الدراسة**

واعتمدت الدراسة على المقابلات لبعض الأكثـر ممارسة بعمليات الاتصالات الداخلي.

### **3- أهم نتائج الدراسة**

---

(1)Shelcie Takenouchi, the evolution of the internal Communication practice and its importance to the survival of organization ( M.A dissertation ), California university, USA, 2011.