جامعة القاهـــــرة
كلية الإعلام
قســم العلاقات العامة والإعلان

تأثير الاتصالات المؤسسية الداخلية على الالتزام التنظيمي

(دراسة على عينة من العاملين بالمنظمات العاملة في مصر)

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإعلام
من قسم العلاقات العامة والإعلان

إعداد:
أسماء صلاح الدين فؤاد أحمد

إشراف:
أ.د. حنـــان فاروق محمد جنيد
الأستاذ بقسم العلاقات العامة والإعلان

إشراف مشارك:
د. ريم أحمد عـــادل طه
الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان

٢٠١٩م - ١٤٤٠هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَأَنزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

صدق الله العظيم

[النساء : ١١٣]

إهْـــدَاء

إلى كل مَن يسعى جاهدًا من أجل رفعة هذا الوطن
إلى مصرنا الحبيبة

إلَى رُوح وَالِدِي الطَّاهِرة.. الذي تمنيت أن يشاركني فرحتي بإنجازي هذا.. والذي كانت دعواته لي خير حافظ وخير معين.. والذي امتد عطاؤه لي حيا وميتا..

إلى أمي الغالية.. أعز وأغلى مَن في حياتي.. بهجة عمري ونور طريقي.. أقبل يديها برًّا وعرفانًا واعترافًا بفضلها ووفاءً لعطائها.. وأدعو الله أن يبارك لي فيها وأن يمتعها بتمام العافية وبطول العمر..

إلى أَخِي العَزِيز.. ركني الشديد الذي آوي إليه بعد ربي.. طيب القلب نقي الفطرة.. هدية الله لي ونعمته التى مَنَّ عليَّ بها.

إلى أساتذتي الكِرَام.. الذين شرفت بالتتلمذ على أيديهم.. أصحاب اليد الطُّولَى وأصحاب الفضل الأكبر عليَّ..

إلى أصدقائي وزملائي الذين أكرمني الله بهم.. وإلى كل من أضاءوا لي الطريق كي أكمل مشواري العلمي، فكانوا خير عون وخير نصير..

أهدي هذا العمل المتواضع.. حبًّا وعرفانًا لصبرهم معي.. عسى أن أكون نبتة طيبة في شجرة محبتهم الوارفة..

الباحثة،،

شُكر وتَقدِير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبذكره تتنزل الرحمات، وبشكره تزيد الخيرات، حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا كما ينبغي لجلالِ وجههِ وعظيمِ سلطانِهِ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وإمام المتقين سيدنا وحبيبنا محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

بعد حمد الله وشكره، يطيب لي أن أتقدم بادئ ذي بدء بخالص الشكر والتقدير إلى صاحب العلم الوفير **الأستاذ الدكتور/ محمود يوسف**، الأستاذ بكلية الإعلام جامعة القاهرة، أستاذي ومعلمي الذي تعلمت منه الكثير طوال مدة دراستي بالكلية، ومن مشاركاته وإضاءاته في المؤتمرات العلمية؛ فهو عَلَم من أعلام مجالنا الإعلامي، أثراه بفكره ورؤيته؛ فله مني كل الثناء والتقدير على تفضله بمناقشة رسالتي للماجستير، وجزاه الله عني وعن كل من تعلم وتتلمذ على يديه خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتوجه بخالص الشكر والامتنان والعرفان إلى **الأستاذ الدكتور/ محمد محفوظ**، الأستاذ بكلية الإعلام جامعة جنوب الوادي، على تفضله بالموافقة على المشاركة في المناقشة والحكم على هذه الرسالة، كما أتقدم له بالشكر على منحي جزءًا من جهده ووقته الثمين وملاحظاته ونصائحه القيمة، وجزاه الله عني وعن غيري من الباحثين خير الجزاء.

وأحمد الله عز وجل أن حباني بهيئة إشراف مثالية، أعانتني على إتمام هذه الرسالة؛ فأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة **الأستاذ الدكتور/ حنان جنيد** الأستاذ بكلية الإعلام جامعة القاهرة، لتفضلها بالموافقة على الإشراف على الرسالة، وهذا شرف عظيم أعتز به، وأعرب لها عن خالص امتناني لجهدها ورعايتها وتوجيهاتها العلمية الرصينة المثمرة من أجل إخراج هذا العمل بهذه الصورة، كما أشكرها على سعة صدرها وصبرها، فلها مني جزيل الشكر والاعتزاز والعرفان.

ولا تسعني الكلمات عن التعبير عن جزيل شكري وعظيم امتناني لأستاذتي ومعلمتي **د/ ريم أحمد عادل** الأستاذ المساعد بكلية الإعلام جامعة القاهرة، التي زادتني شرفًا بإشرافها المشارك على هذه الرسالة؛ فقد بذلت معي بكل صبر وإخلاص الكثير من الجهد والوقت، ولم تضنَّ عليَّ بشيء، كما كان لملاحظاتها القيمة وتوجيهاتها البناءة وعونها الصادق لي عظيم الأثر في إنجاز هذه الرسالة وإظهارها بهذا الشكل، فكانت بحق نعم العون والسند فلها مني جزيل الشكر والتقدير والعرفان.

وبخالص الشكر والمحبة والدعوات بالرحمة والمغفرة؛ أهدي هذه الرسالة إلى صاحب الفضل عليَّ ومن اشتاقت له نفسي وروحي، إلى روح والدي الغالي رحمه الله **الأستاذ/ صلاح الدين فؤاد**

الذي طالما تمنيت أن يكون حاضرًا ليسعد بما قدمته ابنته، ومع ذلك فإنني على يقين كامل من أن روحه الطاهرة تَحُفُّنا في هذا المجلس الطيب.

وأتقدم بكل معاني الشكر والوفاء والعرفان **لأمي الحبيبة**، رمز الحب والحنان والعطاء والتفاني، على كل ما قدمته لي طيلة حياتها، ودعمها لي ووقوفها بجانبي تشجعني وتشد من أزري، وتبث فيَّ الإرادة والتفاؤل، وتذلل لي الكثير من الصعاب حتي تمكنت من إنجاز هذا العمل، فشكرا لكرمك وعطائك الدائمين المستمرين، ولكِ مني كل الحب والامتنان، وأسأل الله أن يجزيك عني خير الجزاء، وأن يحفظك ويبارك في عمرك ويمتعك بالصحة والعافية.

كما أُهدي باقة محبة نابعة من القلب بحجم العطاء إلى توءم الروح، الأخ والصديق **الأستاذ/ محمد صلاح الدين** الذي رافقني في رحلتي البحثية وشاركني تفاصيلها بنكران ذات وكرم نفس، سخره الله لي شقيقًا ورفيقًا، شدَّ الله به أزري وأشْرَكَهُ في جُلِّ أمري، فكان بفضل الله نعم الأنيس في هذا الطريق، أسأل الله أن يحفظك وأن يبقيك على عهدي بك نعمةً في حياتي.

ويسعدني أن أتوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أساتذتي في قسم العلاقات العامة والإعلان لما قدموه لي من دعم علمي ومعنوي طوال مدة دراستي بالكلية، والشكر موصول إلى جميع زملائي **بمصلحة الرقابة الصناعية** الذين لم يبخلوا عليَّ بنصائحهم القيمة فلهم الفضل – بعد الله– في تيسير إتمام هذه الدراسة ومدِّي بالمعلومات والبيانات؛ فكانوا نعم الزملاء فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى شقيقة الدرب ورفيقة الكفاح.. أختي وصديقتي **د/ إيمان أسامة** لمساندتها لي ودعائها الدائم لي بالتوفيق، كما أشكر الزميلة والصديقة العزيزة **أ/ أسماء عز الدين** لدعمها لي ووقوفها بجواري في كافة مراحل إعداد هذه الرسالة، فلهما مني كل الشكر والتقدير وجزاهما الله عني خير الجزاء.

ولا أنسى أن أتوجه بأصدق معاني الشكر والتقدير والاحترام لكل من مد لي يد العون وساهم في إنجاز هذا البحث، فأشكر **أ/ محمود زكي، وأ/ سيد فتحي** على معاونتهما لي في إتمام هذا العمل، فلهما مني كل الشكر والتقدير.

وإنني لا أدعي أنني قد بلغت الغاية، فإن كنت قد وُفِّقت فما التوفيق إلا من عند الله، وإن كنت قد قصرت فما الكمال إلا لله وحده، ولا يكلف الله نفسًا إلا وسعها.

وأسأل الله التوفيق والسداد.. وهو حسبي ونعم الوكيل

الباحثة،،

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
✓ **الباب الأول : الإطار المنهجيّ للدراسة**	١
• مقدمة	٢
❖ أولاً: قضية الدراسة	٣
❖ ثانياً: أهمية الدراسة	٤
❖ ثالثاً: أهداف الدراسة	٤
❖ رابعاً: مسح الدراسات السابقة	٤
• مناقشة نتائج الدراسات السابقة	٣٨
• أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة	٣٩
❖ خامساً: الإطار النظري للدراسة	٤٠
❖ سادساً: فروض وتساؤلات الدراسة	٥٠
❖ سابعاً: التصميم المنهجي للدراسة	٥١
• نوع الدراسة ومنهجها	٥١
• أدوات جمع البيانات	٥١
• مجتمع وعينة الدراسة	٥٣
❖ ثامناً: المفاهيم النظرية والإجرائية للدراسة	٥٦
❖ المعالجة الإحصائية للبيانات	٥٧
✓ **الباب الثاني : التأصيل النظري للدراسة**	
(الاتصالات المؤسسية الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين)	٥٩
❖ **الفصل الأول:**	
– **الإتصالات المؤسسية الداخلية في المنظمات ومتطلبات تفعيلها**	٦٠
• **المبحث الأول:** ماهية الإتصالات المؤسسية الداخلية وأهميتها التنظيمية	٦١
• **المبحث الثاني:** وظائف الإتصالات المؤسسية الداخلية وطبيعة أهدافها	٦٤
• **المبحث الثالث:** أنواع الإتصالات المؤسسية الداخلية	٦٧
• **المبحث الرابع:** محددات ثراء وسائل وأدوات الإتصالات المؤسسية الداخلية	٧٧
• **المبحث الخامس:** العوامل المؤثرة في فعالية الإتصالات الداخلية للمنظمات	٨١
• **المبحث السادس:** معوقات وتحديات تحقيق الإتصال الفعال.	٨٤

• **المبحث السابع:** آليات تفعيل الإتصالات المؤسسية الداخلية لتنمية المنظمات	٨٩
❖ **الفصل الثاني:**	
– **الإلتزام التنظيمي والعوامل التنظيمية المؤثرة في تحقيقه**	٩٥
• **المبحث الأول:** مفهوم الإلتزام التنظيمي وخصائصه وأهميته والمفاهيم ذات الصلة	٩٦
• **المبحث الثاني:** مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي ومراحل تطوره	١٠٦
• **المبحث الثالث:** مستويات الإلتزام التنظيمي وطرق قياسه	١١٠
• **المبحث الرابع:** العلاقة بين القيادة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في إطار الإتصالات المؤسسية	١١٢
• **المبحث الخامس:** العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في إطار الإتصالات المؤسسية	١١٨
• **المبحث السادس:** الإستراتيجيات الإتصالية والإلتزام التنظيمي.	١٢٦
• **المبحث السابع:** معوقات الإلتزام التنظيمي ومداخل تنميته والآثار التنظيمية	١٣٠
✓ **الباب الثالث : نتائج الدراسة**	١٣٩
❖ **الفصل الأول: نتائج الدراسة التحليلية الكيفية**	١٤٠
❖ **الفصل الثاني: نتائج الدراسة الميدانية، واختبارات الفرض البحثية**	١٦٢
✓ **الخلاصة والتوصيات**	٢٣٩
✓ **المراجع**	٢٥٩
✓ **ملاحق الدراسة**	٢٩١
✓ **المستخلص العربي للدراسة**	٣٤٠
✓ **المستخلص الإنجليزي للدراسة**	٣٤١

فهرس الجداول

رقم الجدول	جداول الدراسة	رقم الصفحة
١	توزيع عينة المنظمات محل الدراسة طبقاً لنمط الملكية	٥٤
٢	توزيع عينة المنظمات محل الدراسة طبقاً لطبيعة النشاط	٥٤
٣	الخصائص الديموجرافية للمبحوثين عينة الدراسة	٥٥
٤	أبعاد وظائف الإتصال المؤسسي	٦٥
٥	أهداف الإتصال المؤسسي علي المستوي الداخلي	٦٦
٦	وظائف وأهداف الإتصالات المؤسسية	٦٧

رقم الجدول	جداول الدراسة	رقم الصفحة
٧	الأبعاد الأربعة للإتصالات الداخلية	٧١
٨	مقارنة بين العناصر المختلفة للمنظمات الرسمية والغير الرسمية	٧٤
٩	تكنيكات ووسائل الإتصالات الداخلية	٧٦-٧٥
١٠	العوامل المؤثرة في فاعلية الإتصالات الداخلية	٨٣-٨٢
١١	إستعراض لبعض المفاهيم التي تناولت البعد النفسي للإلتزام	٩٧
١٢	إستعراض لبعض المفاهيم التي تناولت البعد التبادلي للإلتزام	٩٨
١٣	تطور نظريات أنماط القيادة	١١٤
١٤	الفروق الرئيسية بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية من حيث الممارسات الإتصالية والعلاقات مع المرؤوسين	١١٧
١٥	تطور نظريات الثقافة التنظيمية	١٢٠
١٦	أبعاد معوقات الإلتزام التنظيمي	١٣٢-١٣١
١٧	أنواع الوثائق المؤسسية والوسائل الإتصالية المستحدمة مصنفة طبقاً لطبيعة نشاط المنظمة والقطاع الذي تنتمي إليه	١٤١
١٨	أهداف الإتصالات المؤسسية الداخلية بالمنظمات عينة الدراسة	١٤٣
١٩	إتجاهات الإتصال المستخدمة بالوثائق الداخلية للمنظمات عينة الدراسة	١٤٦
٢٠	الشبكات الإتصالية التي تستخدمها الإدارة العليا في الإتصال بالعاملين	١٤٨
٢١	أنواع المضامين المطروحة بالوثائق الداخلية للمنظمات عينة الدراسة	١٤٩
٢٢	أساليب كتابة الرسائل الإتصالية بالوثائق الداخلية للمنظمات عينة الدراسة	١٥٣
٢٣	الأشكال الفنية المستخدمة في الرسائل الإتصالية بالوثائق الداخلية للمنظمات.	١٥٥
٢٤	الإستراتيجيات الإتصالية المستخدمة بالوثائق الداخلية للمنظمات عينة الدراسة	١٥٧
٢٥	مستوي أنماط الإلتزام التنظيمي طبقاً لنمط ملكية المنظمات محل الدراسة	١٦٣
٢٦	مستوي أنماط الإلتزام التنظيمي طبقاً لطبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة	١٦٥
٢٧	نمط القيادة التنظيمية طبقاً لنمط ملكية المنظمات محل الدراسة	١٦٦
٢٨	نمط القيادة التنظيمية طبقاً لطبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة	١٦٨
٢٩	العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية ونمط الإلتزام التنظيمي	١٦٩
٣٠	نمط الثقافة التنظيمية طبقاً لنمط ملكية المنظمات محل الدراسة	١٧٠
٣١	نمط الثقافة التنظيمية طبقاً لطبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة	١٧٢
٣٢	العلاقة بين نمط الثقافة التنظيمية بالمنظمات عينة الدراسة وبين نمط الإلتزام التنظيمي	١٧٣

رقم الجدول	جداول الدراسة	رقم الصفحة
٣٣	إتجاهات الإتصال طبقاً لنمط ملكية المنظمات محل الدراسة	١٧٥
٣٤	إتجاهات الإتصال طبقاً لطبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة	١٧٧
٣٥	العلاقة بين إتجاهات الإتصال بالمنظمات عينة الدراسة وبين نمط القيادة التنظيمية	١٧٩
٣٦	العلاقة بين إتجاهات الإتصال بالمنظمات عينة الدراسة وبين نمط الثقافة التنظيمية	١٨٠
٣٧	العلاقة بين إتجاهات الإتصال بالمنظمات عينة الدراسة وبين نمط الإلتزام التنظيمي	١٨١
٣٨	شبكات الإتصال طبقاً لنمط ملكية المنظمات محل الدراسة	١٨٣
٣٩	شبكات الإتصال طبقاً لطبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة	١٨٤
٤٠	العلاقة بين طبيعة شبكات الإتصال بالمنظمات عينة الدراسة وبين نمط القيادة	١٨٥
٤١	العلاقة بين طبيعة شبكات الإتصال بالمنظمات عينة الدراسة وبين نمط الثقافة التنظيمية	١٨٦
٤٢	العلاقة بين طبيعة شبكات الإتصال بالمنظمات عينة الدراسة وبين نمط الإلتزام التنظيمي	١٨٧
٤٣	معدل استخدام المنظمات محل الدراسة لانماط الوسائل الاتصالية المختلفة تبعا لنمط ملكيتها	١٨٨
٤٤	معدل استخدام المنظمات محل الدراسة لانماط الوسائل الاتصالية المختلفة تبعا لطبيعة نشاطها	١٩٢
٤٥	العلاقة بين أنماط الوسائل الإتصالية بالمنظمات عينة الدراسة وبين نمط القيادة التنظيمية	١٩٤
٤٦	العلاقة بين أنماط الوسائل الإتصالية بالمنظمات عينة الدراسة وبين نمط الثقافة التنظيمية	١٩٥
٤٧	العلاقة بين أنماط الوسائل الإتصالية بالمنظمات عينة الدراسة وبين نمط الإلتزام التنظيمي	١٩٧
٤٨	معدل استخدام المنظمات محل الدراسة لأنماط مضامين الرسائل الاتصالية تبعا لنمط ملكيتها	١٩٨
٤٩	معدل استخدام المنظمات محل الدراسة لأنماط مضامين الرسائل الاتصالية تبعا لطبيعة نشاطها	٢٠١
٥٠	العلاقة بين مضامين الرسائل الإتصالية بالمنظمات عينة الدراسة وبين نمط القيادة التنظيمية	٢٠٢
٥١	العلاقة بين مضامين الرسائل الإتصالية بالمنظمات عينة الدراسة وبين نمط الثقافة التنظيمية	٢٠٣
٥٢	العلاقة بين مضامين الرسائل الإتصالية بالمنظمات عينة الدراسة وبين نمط الإلتزام التنظيمي	٢٠٥
٥٣	معدل تطبيق المنظمات محل الدراسة للإستراتيجيات الاتصالية المختلفة تبعا لنمط ملكيتها .	٢٠٦
٥٤	معدل تطبيق المنظمات محل الدراسة للإستراتيجيات الاتصالية المختلفة تبعا طبيعة نشاطها	٢١٠
٥٥	العلاقة بين الإستراتيجيات الإتصالية بالمنظمات عينة الدراسة وبين نمط القيادة التنظيمية.	٢١٢
٥٦	العلاقة بين الإستراتيجيات الإتصالية بالمنظمات عينة الدراسة وبين نمط الثقافة التنظيمية	٢١٥
٥٧	العلاقة بين الإستراتيجيات الإتصالية بالمنظمات عينة الدراسة وبين نمط الإلتزام التنظيمي	٢١٩
٥٨	معنوية الفروق بين المبحوثين فى الالتزام التنظيمي بحسب النوع	٢٢١

رقم الجدول	جداول الدراسة	رقم الصفحة
٥٩	معنوية الفروق بين المبحوثين فى الالتزام التنظيمي بحسب فئات السن	٢٢٢
٦٠	الإختبار البعدي لإختبار مصدر الفروق بين المبحوثين بحسب السن نحو الإلتزام المستمر	٢٢٣
٦١	معنوية الفروق بين المبحوثين فى الالتزام التنظيمي بحسب المستوى التعليمي	٢٢٤
٦٢	معنوية الفروق بين المبحوثين فى الالتزام التنظيمي بحسب المستوي الإداري	٢٢٤
٦٣	الإختبار البعدي لإختبار مصدر الفروق بين المبحوثين بحسب المستوي الإداري نحو الإلتزام المعياري	٢٢٥
٦٤	معنوية الفروق بين المبحوثين فى الالتزام التنظيمي بحسب سنوات الخبرة	٢٢٥
٦٥	الإختبار البعدي لإختبار مصدر الفروق بين المبحوثين بحسب سنوات الخبرة نحو الإلتزام العاطفي والمستمر	٢٢٦
٦٦	معنوية الفروق بين المبحوثين فى الالتزام التنظيمي بحسب الحالة الاجتماعية	٢٢٧
٦٧	التقييم العام للمبحوثين لطبيعة الإتصالات المؤسسية بالمنظمات محل الدراسة تبعا لنمط ملكيتها	٢٢٩
٦٨	التقييم العام للمبحوثين لطبيعة الإتصالات المؤسسية بالمنظمات محل الدراسة تبعا لطبيعة نشاطها	٢٣٢
٦٩	التقييم العام للمبحوثين لطبيعة الاتصالات المؤسسية وعلاقته بنمط القيادة التنظيمية	٢٣٤
٧٠	التقييم العام للمبحوثين لطبيعة الاتصالات المؤسسية وعلاقته بنمط الثقافة التنظيمية	٢٣٥
٧١	التقييم العام للمبحوثين لطبيعة الاتصالات المؤسسية وعلاقته بنمط التزامهم التنظيمى	٢٣٦
٧٢	الدليل الإرشادي للعوامل والمتغيرات المرتبطة بطبيعة الإتصالات المؤسسية الداخلية التي تحقق الإلتزام التنظيمي للعاملين	٢٥٤
٧٣	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس الالتزام العاطفي	٣١٧
٧٤	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس الالتزام المستمر	٣١٨
٧٥	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس الالتزام المعياري	٣١٩
٧٦	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس نمط القيادة التحويلية	٣٢٠
٧٧	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس نمط القيادة التبادلية	٣٢١
٧٨	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس نمط الثقافة المرنة	٣٢٢
٧٩	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس نمط الثقافة الهرمية	٣٢٢
٨٠	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس نمط ثقافة الجماعة	٣٢٣
٨١	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس نمط ثقافة السوق	٣٢٣
٨٢	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس الاتصال الهابط	٣٢٤
٨٣	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس الاتصال الصاعد	٣٢٤
٨٤	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس الاتصال الأفقى	٣٢٤

رقم الجدول	جداول الدراسة	رقم الصفحة
٨٥	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس الشبكات الرسمية	٣٢٥
٨٦	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس الشبكات غير الرسمية	٣٢٥
٨٧	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من إستخدام وسائل الاتصالات الشفوية	٣٢٥
٨٨	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من إستخدام وسائل الاتصالات الإلكترونية	٣٢٦
٨٩	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من إستخدام وسائل الاتصالات المكتوبة	٣٢٧
٩٠	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من إستخدام وسائل الاتصالات المباشرة	٣٢٧
٩١	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من مضامين الرسائل الإتصالية المرتبطة بالعمل	٣٢٨
٩٢	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من مضامين الرسائل الإتصالية غير المرتبطة بالعمل	٣٢٨
٩٣	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس استراتيجية التعلم عبر الاتصال	٣٢٩
٩٤	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس استراتيجية التيسير والدعم	٣٢٩
٩٥	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس استراتيجية المناورة والإستقطاب	٣٢٩
٩٦	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس استراتيجية القوة	٣٣٠
٩٧	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس استراتيجية المشاركة	٣٣٠
٩٨	الجدول التفصيلي لموقف المبحوثين من العبارات التى تقيس استراتيجية الإنفتاح والمكاشفة	٣٣٠
٩٩	الجدول التفصيلي للتقييم العام للمبحوثين لطبيعة الإتصالات المؤسسية بالمنظمات محل الدراسة	٣٣١

فهرس الأشكال

رقم الشكل	أشكال الدراسة	رقم الصفحة
١	محاور الدراسات السابقة	٥
٢	نموذج المتغيرات التي تؤثر علي الإلتزام	٢١
٣	النموذج النظري لنظام الاتصالات في المنظمة	٤١
٤	نموذج الأبعاد الثلاثية للإلتزام التنظيمي	٤٣
٥	نموذج المدي الكامل للقيادة "Full Range of Leadership Model"	٤٦
٦	نموذج إطار القيم المتنافسة "Cameron, Quien, 2006"	٤٧
٧	نموذج العلاقة بين الإتصالات المؤسسية الداخلية والإلتزام التنظيمي	٤٩
٨	الإتصالات المؤسسية الداخلية	٧٢
٩	خصائص شبكات الإتصال غير الرسمية	٧٣
١٠	البعد الشكلي للإتصال Kraut, Robert A. et al. (2002)	٧٤

رقم الشكل	أشكال الدراسة	رقم الصفحة
١١	ثراء الوسيلة الإتصالية في الإستخدام بالمنظمة	٧٧
١٢	تأثير إستخدام شبكات التواصل الإجتماعي الداخلية علي نتائج العمل في إطار الإلتزام التنظيمي العاطفي	٨٠
١٣	شروط عناصر عملية الإتصال المؤسسي	٨٤
١٤	معايير نجاح الإتصالات التنظيمية	٩٠
١٥	المعايير التي تعزز الاتصالات المؤسسية الناجحة والآثار الناتجة عنها	٩٢
١٦	النموذج العلمي (Andrii TROFIMOV et al., 2017)	١٠٥
١٧	مستويات تطور الإلتزام التنظيمي	١١٠
١٨	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي	١٢٢
١٩	الصورة النهائية لنموذج العلاقة بين الاتصالات المؤسسية الداخلية والالتزام التنظيمي	٢٥٢

فهرس الملاحق

رقم الملحق	ملاحق الدراسة	رقم الصفحة
١	قائمة بالمنظمات محل الدراسة	٢٩٢
٢	نموذج صحيفة الإستقصاء الموجهة للعاملين بالمنظمات محل الدراسة	٢٩٥
٣	نموذج إستمارة تحليل مضمون الوثائق الداخلية بالمنظمات محل الدراسة	٣٠٥
٤	نموذج دليل المقابلة الموجهة لمسئولي الإتصال بالمنظمات محل الدراسة	٣١٠
٥	الجداول التفصيلية لنتائج الدراسة الميدانية	٣١٦
٦	موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء	٣٣٢
٧	نماذج مصورة من الوثائق الداخلية بالمنظمات محل الدراسة	٣٣٤

البَابُ الأَوَّل

«قضِيَّة الدِّرَاسَة والإِطَار الْمَنْهَجِي»

ويضم هذا البَاب عِدَّة محاور، وذلك على النحو التالي:

- **مقدمة.**
  - **أولًا: قضية الدراسة.**
  - **ثانيًا: أهمية الدراسة.**
  - **ثالثًا: أهداف الدراسة.**
  - **رابعًا: مسح الدراسات السابقة.**
  - **خامسًا: الإطار النظري للدراسة.**
  - **سادسًا: فروض وتساؤلات الدراسة.**
  - **سابعًا: التصميم المنهجي للدراسة.**
  - **ثامنًا: المفاهيم النظرية والإجرائية للدراسة.**

مُقدِّمَة:

تعدُّ الاتِّصَالات الْمُؤَسَّسِيَّة واحدة من أَهَمِّ العوامِلِ الحاسِمَة في الأداء التَّنْظِيمِي، ومن المعروف أن الْعَامِلِين يكرِّسون جزءًا كبيرًا من عملهم اليومي لجمع ونشر المعلومات المُتعلقة بالأمور المُهمة، مثل: (سياسة الشركة، وردود الفعل حول الأداء، والتعليمات واللوائح الداخلية)، وفي هذا الإطار تلعب الاتصالات دورًا حيويًّا في وضع وتأسيس القواعد والأنظمة والمسئوليات، وتقديمها لأعضاء الْمُنَظَّمَة، بالإضافة إلى كونها عملية ديناميكية تنطوي على العديد من التقنيات والقنوات المعقدة والشبكات الاتِّصَالية التي تُساهم في انْخِرَاط الْعَامِلِين في علاقات أَفْضَل داخل الْمُنَظَّمَة، وتعزيز الثقة بين الرئيس والْمَرْءُوس، إلى جَانِب التعاون وفَهْم وتنسيق العمل، وتحسين المناخ الاتِّصَالي بَيْن أَفْرَاد الْمُنَظَّمَة، ما يؤدِّي إِلَى زيادة الرضا في مكان العمل بشكل عام، وكذلك الرضا الوظيفي للفرد.

ومن منطلَق حِرْص الْمُنَظَّمَات على ضمان تقدمها واستمرارها كان لا بدَّ لها من الاهتمام بالموارد البشرية لتحقيق الأهداف الْمُؤَسَّسِيَّة، من خلال وجود نظام اتِّصَالي فعَّال يضمن التوافق بين أهدافها وأهداف الْعَامِلِين بها، حتى يكون لديهم دافع قوي لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة عالية، فكلما شعر الموظف داخل الْمُنَظَّمَة بأهمية الأعمال التي يؤديها، وحصوله على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد وبصورة واضحة دون تحريف، وكذا حصوله على ردود الفعل «**Feedback**» من قِبَل الْمُنَظَّمَة فيما يتعلق بالرضا والتقدير له عن ما تم إنجازه من أعمال، وإتاحة الفرصة للمشاركة بالأفكار وإبداء الآراء والْمُقْتَرَحَات والاستفسارات حول بعض النقاط الغامضة في سياسة الْمُنَظَّمَة أو ما يتعلق بالأداء الوظيفي؛ تتعزّز بداخله روح الانتماء للمنظمة.

وعليه تبرُز أهمية دور الاتِّصَالات الْمُؤَسَّسِيَّة في القيادة، فالتَّوَاصُل الجيد والفعال والمفتوح بين الرئيس والْمَرْءُوس يمكن أن يؤثر على سلوكيات عمل الموظفين بطريقة إيجابية، وبالتالي ينعكس على مستوى إخراج العمل التَّنْظِيمِي، كما يؤدي إلى تعلق وارتباط الْعَامِلِين القوي بالْمُنَظَّمَة وتعزيز الْتِزَامهم العاطفي، في حين أن التَّوَاصُل غير الجيد بين الرئيس والْمَرْءُوس هو السبب في انخفاض تعلق الموظف بالْمُنَظَّمَة وتعزيز الرغبة في ترك الْمُنَظَّمَة، وبذلك يمكن القول إن كفاءة الاتِّصَالات الْمُؤَسَّسِيَّة الداخلية –كأن تكون واضحة وأكثر دقة– هي أفضل السبل للتواصل بشكل فعال مع إدارة الْمُنَظَّمَة وزملاء العمل، وكذا المشاركة في صنع القرار، وكفاية المعلومات، والاتِّصَالات المفتوحة تكون ذات صلة وارتباط بشكل إيجابي بالالْتِزَام التَّنْظِيمِي.

وفي هذا السياق ينظر أصحاب الأعمال للاتِّصَالات باعتبارها واحدة من محددات **الأداء التَّنْظِيمِي** الجيد، ووجود قنوات اتِّصَالية ثرية ومستمرة مع الْمَرْءُوسين، والاهتمام بمشاركة الموظفين بغرض الحفاظ على الأهداف التَّنْظِيمِية والعمل على تحقيقها على الوجه الأكمل؛ يؤثر بشكل كبير على **الرضا الوظيفي للعاملين** ، وبالتالي يؤثر على شعور الْعَامِلِين بالانتماء، الذي ينعكس بدوره على رفع معدل **الالْتِزَام في العمل**، ومن ثم تبنِّي قيم وأهداف الْمُنَظَّمَة والعمل على تحقيقها، وذلك من خلال توافر مهارات التَّوَاصُل مع الآخرين والقدرة على الاستماع ووضوح الرسالة، والقدرة على القيادة من قبل المديرين، والتي يكون لها أهمية قصوى عندما يكون الهدف تعزيز الالْتِزَام التَّنْظِيمِي لدى الْمَرْءُوسين، لذا فإن الاتِّصَال المؤسسي الفعال من الْعَوَامِل الحاسمة للتأثير على الالْتِزَام التَّنْظِيمِي.

✓ **ورغم أهمية دور الاتِّصَالات الدَّاخِلِيَّة في تحقيق الالْتِزَام التَّنْظِيمِي للعاملين إلا أن هناك محدودية في الدراسات بين هذه المتغيرات، لذلك يمكن تحديد موضوع الدراسة وصياغته كالتالي:**

أولًا: تحديد القضية البحثية:

تسعى الباحثة إلى رصد وتحليل طبيعة العلاقة بين الاتِّصَالات الْمُؤَسَّسِيَّة الدَّاخِلِيَّة من حيث: اتِّجَاهَات الاتِّصَال (صاعد، هابط، أفقي)، وَنَوْعِيَّة شَبَكَات الاتِّصَال (رسمية، غير رسمية)، وَطَبِيعَة مضامين الرسائل الاتِّصَالية (مرتبطة بالعمل، غير مرتبطة بالعمل)، وَنَوْعِيَّة الوسائل الاتِّصَالية المستخدمة (تقليدية، تفاعلية)- وبين الْأَنْمَاط الأساسية للالْتِزَام: (عاطفي، مستمر، معياري)، وانعكاسات هذه العلاقة على سلوكيات الالْتِزَام لدى الْعَامِلِين، مع الأخذ في الاعتبار التمثيل لنمطي القيادة (التحويلية، التبادلية)، وأنماط الثقافة التَّنْظِيمِية (الثقافة الهرمية، الثقافة المرنة، ثقافة السوق، ثقافة الجماعة)، والإستراتيجيات الاتِّصَالية (إستراتيجية القوة، إستراتيجية المشاركة، إستراتيجية الانفتاح والمكاشفة، إستراتيجية الدعم والتيسير، إستراتيجية المناورة والاستقطاب، إستراتيجية التعلم عبر الاتِّصَال)، ونمط ملكية الْمُنَظَّمَة (قِطَاع الأعمال العام، القِطَاع الخاص)، وَطَبِيعَة نشاط الْمُنَظَّمَة (إنتاجي، خدمي)، وذلك في ضوء اختبار المتغيرات الديموغرافية للعاملين.