

تأثير استخدام الإتصالات المؤسسية الداخلية

تأثير استخدام الإتصالات المؤسسية الداخلية

فى بناء ثقة العاملين بالمنظمات

(بالتطبيق على الجامعات المصرية)

الباحثة /منى مصطفى عبدالله محمد همام

لدرجة الدكتوراة بقسم العلاقات العامة والاعلان

كلية الاداب - جامعة حلوان

تحت إشراف

الدكتورة/ نها الأتور سليمان

الأستاذة الدكتورة/ فؤادة البكرى

مدرس العلاقات العامة والإعلان

أستاذ العلاقات العامة والإعلان بقسم الإعلام

بقسم الإتصال التسويقى المتكامل

كلية الآداب - جامعة حلوان

كلية الإعلام - جامعة المنوفية

ملخص:

سعت الدراسة إلى رصد ومعرفة تأثير استخدام الإتصالات المؤسسية الداخلية بالجامعات فى بناء ثقة العاملين بها ، ذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات المصرية بالإعتماد على النموذج النظرى لنظام الإتصالات الشامل فى المنظمة ، توصلت الدراسة لمدى أهمية الدور الذى تلعبه الإتصالات المؤسسية الداخلية بوسائنها المختلفة فى فهم أعضاء هيئة التدريس للسياسات وقرارات الجامعة وأيضاً مساعدة أعضاء هيئة التدريس فى توصيل صوتهم لإدارة الجامعة ومعرفة مشاكلهم ومقترحاتهم مما ينعكس على بناء ثقتهم بالجامعة التى ينتمون إليها.

الكلمات الدالة: الإتصالات المؤسسية الداخلية - بناء الثقة.

مقدمة:

الإتصالات التنظيمية هى أحد مجالات علوم الإتصال ، حيث يمثل هذا النوع من الإتصالات الطريقة التى تقوم بها الشركات والمنظمات للتواصل مع بيئتها الداخلية من أعضائها وموظفيها ، فوجود إتصالات تنظيمية داخلية تتسم بالكفاءة والفاعلية ليست عملية

الباحثة /منى مصطفى عبدالله محمد همام

سهلة حيث يحتاج المديرين توصيل الأهداف والمهام للعاملين بمنتهى الدقة وأيضاً يحتاج العاملين لفهم مهامهم حتى يعملون على تحقيق أهداف المنظمة ولذلك فالإتصالات التنظيمية مهمة لصحة أعضاء المنظمة وعلاقة المنظمة بهم^(١).

تعد الثقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة فهي أحد الدعائم الأساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية والميزة التنافسية للمنظمات ، هذا بالإضافة إلى أهميتها فى زيادة فرص النجاح والنمو التنظيمى وزيادة الإلتزام وسلوكيات المواطنة التنظيمية فالثقة التنظيمية من أبرز سمات المناخ التنظيمى الصحى.

فهى تؤدى إلى تشجيع الحوار البناء وإبداء الرأى للوصول إلى حل المشكلات وكذلك تنمية روح العمل الجماعى. كما أن غياب الثقة التنظيمية يؤثر سلباً فى العمل حيث تكثر الشكوى ويزداد الصراع التنظيمى ويتجنب العاملون تحمل المسئولية.

ويضعف التواصل وتحيد المنظمة عن تحقيق أهدافها ، لذا فالمنظمات ذات المستويات العليا من الثقة التنظيمية هى أكثر نجاحاً ومرونة وأكثر إبداعاً من المنظمات التى يكون فيها مستويات أقل من الثقة التنظيمية^(٢).

مفهوم الإتصالات المؤسسية الداخلية:-

فالإتصالات الداخلية هى عملية تبادل الرسائل داخل المنظمة حيث يتم تدفق الإتصالات الداخلية غالباً عبر شبكات تمثل ممرات لإنتقال المعلومات بين الموظفين من خلالها وترتبط بخطوط السلطة فى الهيكل التنظيمى فتدفع الرسائل بواسطة الوسائل الإتصالية الرسمية وغير الرسمية^(٣).

(١)Cristina Borca & Viorica Baesu, (2013), " Apossible managerial Approach for internal organizational communication caracterizat politehnica university Timisoara, management faculty, 14 Remusst, 300797, Timisora Romania, Avaliableat www.sciencedirect.com.

(٢) دينا حلمى عباس، (٢٠٢٠)، " تأثير الثقة التنظيمية على إندماج العاملين فى صناعة الأدوية بمصر " ، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية ، المجلد ٥٧ ، العدد الخامس ، أكتوبر ٢٠٢٠ ، ص٤١.

(٣) كريمان محمد فريد ، "الإتصالات المؤسسية وتحديات التغيير " ، (دار النهضة العربية – القاهرة) ، ٢٠١٢ ، ص٤٦.

تأثير استخدام الإتصالات المؤسسية الداخلية

يعرف (Ruck) الإتصالات الداخلية بأنها توفير المعلومات لكافة العاملين بالمنظمة ومنحهم فرصاً متساوية للتعبير عن آرائهم بشأن القضايا التنظيمية المتنوعة ذات الأهمية للمنظمة.^(١)

كما يعرفه (Hilmi) بأنة الوسيلة التي يتم من خلالها ربط الأفراد معاً في المنظمة لتحقيق أهداف محورية أساسية وذلك من خلال تلقي المعلومات الكافية في الوقت المناسب الذي يجعلهم على إستعداد للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.^(٢)

أهمية الإتصالات الداخلية للمنظمات:-

القدرات التنظيمية تتطور وتتفاعل من خلال العمليات الإتصالية والإجتماعية بين أعضاء المنظمة ككل فبقاء المنظمات وتتطورها يعتمد على العلاقات الفعالة بين أفرادها.^(٣) فالإتصال الداخلي يمثل خط الدفاع الأول للمنظمات للحفاظ على عملاء المنظمة والحصول على عملاء جدد لأن وجود إتصالات داخلية قوية يجعل العاملين بالمنظمة يجسدو المنظمة ويعبرو عن سياستها ورؤيتها وقيمها.^(٤)

(١) Kevin Ruck, (2013), " Exploring Internal Communication: Anew Definition of internal communication", O; 179, Available online at www.exploringinternalcommunication.com .

(٢) Hilmi seven, (2012), "An Analysis of the effect of internal communication satisfaction on organizational commitment in the Turkish National police (TNP), PHD university of Baltimore, P

(٣) Moise Daniel, George scu Bogdan, Zgura Daniel, (2012), "strategies for interactive communication with external and internal stake holders in events marketing", Available at www.sciencedirect.com , PP 5361.

(٤) Mark change, (2007), " the role of internal, communication and training in infusing corporate value & delivering brand promise: sing a pore airlines experience", corporate reputation review, PP 201 – 212.

الباحثة /منى مصطفى عبدالله محمد همام

فليس مبالغة أن يطلق البعض على الإتصالات "قلب الإدارة" حيث تعتبر عملية الإتصال ذات أهمية للمنظمات للأسباب الآتية:-^(١)

- (١) تساعد الإتصالات الداخلية المديرين على تطوير بيئة عمل إيجابية مع الموظفين وبناء بيئة تنظيمية جديرة بالثقة.
- (٢) المنظمة هي وحدة أنشئت لتحقيق أهداف معينة والإتصال يساعد على تنفيذ الوظائف الأساسية للإدارة مثل التخطيط والتنظيم والمراقبة وبالتالي تستطيع المنظمات تحقق أهدافها.
- (٣) التقليل من حدة الصراعات التي تمنع الإبتكار وإتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والإبتكار فى العمل.
- (٤) دعم العلاقات الإنسانية داخل العمل ، تنمية حسن الإلتناء لدى العاملين عن طريق شعور العاملين أن كلاً منهم فرد أصيل بالمؤسسة مما يترتب عليه إرتفاع مستوى الرضا الوظيفى ورفع الكفاية الإنتاجية وتحسين أداء المنظمة.
- (٥) إيجاد بيئة عمل يكون فيها العاملون على علم بما يمكنهم من العمل نحو تحقيق أهداف معينة مما يحفز الأداء المثالى لهم وأيضاً الإستخدام الفعال للموارد عن طريقة وضع أولويات لمتطلبات المنظمة.

(١) تم الإعتماد فى هذه الجزئية على المراجع الآتية:-

(*) Yvonne Roehler, (2015), " Internal communication The Neglected strategy", internal communication strategy, Available online at www.upnorthscore.com , PP, 2- 3.

(*) Moise Daniel, (2012), Op.Tic, P 5362.

(*) محمد عبدالله العنزى ، "أثر الإتصالات الإدارية فى تحقيق فاعلية القرارات الإدارية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠١٠ ، ص ١٥ .

(*) أسماء صلاح الدين فؤاد أحمد ، ٢٠١٩ ، مرجع سابق ، ص ٦١ .

(*) إيمان طاهر سيد عباس ، (٢٠١٧) ، "دور الإتصال الداخلى فى تحقيق الإرتباط الوظيفى للعاملين فى المنظمات المصرية ، رسالة دكتوراة ، علم العلاقات العامة والإعلان ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة ، ص ٨٣ .

تأثير استخدام الإتصالات المؤسسية الداخلية

(٦) القدرة على تسويق إنتاج المنظمة ومن ثم فإن هدف عملية الإتصال يرتبط أيضاً بالبيئة الخارجية للمنظمة من خلال جذب العملاء والإحتفاظ بهم وجعلهم أحد فرق الدعاية للمنظمة وأهدافها.

فالإتصال الداخلى فى غاية الأهمية لأى حدث خارجى تقوم به المنظمة لأنه يقوم بجذب ودعم وإتفاق العاملين وزيادة مشاركتهم فى تحقيق الأحداث الخارجية مما يعود بالنفع على المنظمة.

(٧) أثبتت الدراسات أن الإتصالات الداخلية الفعالة تساعد فى زيادة الإنتاجية وبناء الثقة والولاء للمنظمة من جانب العاملين وزيادة الإلتزام التنظيمى وتحسين الجودة وإثرائها وإثراء العلاقات مع الجماهير وتحقيق العديد من المكاسب.

وسائل الإتصالات المؤسسية الداخلية:-

هناك العديد من الوسائل الإتصالية التى تستخدم داخل المنظمات سواء كانت رسائل إتصالية مكتوبة مثل المواد المطبوعة كالكتب والملاحظات الداخلية والإعلانات المنشورة على لوحة الإعلانات لإعلان الموظفين بالأحداث ، أو إتصالات الكترونية مثل الرسائل الإخبارية الإلكترونية التى تصل بدقة للعاملين المستهدفين وأيضاً النشرات الإخبارية الإلكترونية التى ترسل إسبوعياً للعاملين وتكون موجزة لمعرفة العاملين بالمعلومات^(١).

سوف نقوم بعرض نوعين من الوسائل الإتصالية الداخلية بشكل من التفصيل:-

(أ) الوسائل الإتصالية المطبوعة.

(ب) الوسائل الإتصالية الإلكترونية.

(١) Moise paneil, beorgescu Bagol onm Zgura Daine, (2012), Op.Cit, PP 5362.

الباحثة /منى مصطفى عبدالله محمد همام

(أ) الوسائل الإتصالية المطبوعة:-

- ١- مجلة المؤسسة الداخلية: هي مجلة توزع داخل المنظمة وتتضمن أخبارها من خلال شرح بعض القضايا المعقدة ونقل معلومات عن التطورات المهمة فى المنظمة.
 - ٢- جريدة المؤسسة الداخلية: هي تقوم بنقل معلومات حديثة حيث تمد العاملين ببعض الأخبار الإجتماعية القصيرة.
 - ٣- مجلات الحائط: غالباً ما تكون يومية وتتضمن معلومات حول موضوعات حالية أو مستقبلية تخص العمل.
 - ٤- الخطابات: تستخدم الرسائل الخاصة للإبلاغ بالتعاقدات وغيرها من المسائل التي تتطلب عناية وإهتمام من شخص ما.
 - ٥- التقارير السنوية: هي تقارير تصدر بشكل سنوى دورى للتعرف بالموقف المالى للمنظمة ومشاركة جميع العاملين فى تلك المعلومات.
 - ٦- لوحة الإعلانات: لتقديم معلومات سريعة الدوران ومتغيرة بشكل يتعلق بأحداث وعروض تخص المنظمة.
 - ٧- الكتيبات والمطويات: تستخدم فى تقديم المعلومات التي يحتاجها العاملين بشكل روتينى أو ربما توجد حاجة لها فى المستقبل وأيضاً تستخدم الكتب لتعريف العاملين معلومات عن المنظمة تاريخها وقطاعاتها والروابط الإتصالية بين فروعها^(١).
- ساهم التطور التكنولوجى الهائل فى تطوير أدوات ووسائل إتصالية حديثة لنقل الرسائل المؤسسية بسرعة ودقة وإحكام ، حيث أتاح التطور التكنولوجى فرصة توفير بيانات ومعلومات حديثة للمؤسسات والأفراد على السواء وأيضاً أتاح تنظيم تلك المعلومات والإتصالات هو الأمر الذى يعمل على تسهيل الإستفادة من تلك المعلومات فى إنجاز الأهداف الفردية والتنظيمية بسرعة ودقة وأقل جهد ممكن.

(١) كريمان محمد فريد ، مرجع سابق ، ص ٩ - ٥٣.

(١) البريد الإلكتروني:-

وفى هذا الصدد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن الإتصالات الإلكترونية وخاصةً البريد الإلكتروني هو من أكثر أشكال التواصل فاعلية من حيث سرعة نقل وتبادل المعلومات وذلك نظراً لوجود عدد كبير من العاملين فى الأقسام والمواقع المختلفة بالمنظمة مما يعمل على سرعة وصول الرسائل فى نفس الوقت لجميع العاملين.

يعمل البريد الإلكتروني- على تلقى الرسائل القصيرة والحصول على رد فوري لها ويعد البريد الإلكتروني من أكثر القنوات الإتصالية تأثيراً والأكثر استخداماً ونشاطاً فى الإتصال الداخلى فطبقاً لتقرير مسحى (٥٠٠٠ مبحوث) حول العالم فى ١٢ قطاعاً مهنيّاً مختلفاً جاء إستخدامهم للبريد الإلكتروني فى المرتبة الثانية بنسبة ٩٠٪ من إجمالى الأدوات الإتصالية المستخدمة حيث يستخدم فى البيانات الإخبارية وإرسال التقارير والمعلومات وغيرها. تم الإعتماد فى هذه الجزئية على المراجع الآتية:- (١)، (٢)، (٣)

(٢) مواقع التواصل الإجتماعى:-

الإتجاه المتنامى الحالى نحو إستخدام وسائل التواصل الإجتماعى مثل:

"My space", "Twitter", "Facebook", "Instagram" حيث لا يقتصر إستخدام شبكات التواصل الإجتماعى مع المستهلكين والعملاء الخارجين للمنظمة فقط ولكن يمتد إستخدام هذه الأداة الإتصالية إلى العاملين بالمنظمة ، فشبكات التواصل الإجتماعى خاصةً الفيس بوك "Facebook" أصبحت أداة إتصالية قوية داخل المنظمات حيث يتزايد

(١) كريمان محمد فريد ، مرجع سابق ، ص ٨١.

(٢) Maniraho Muhamed and Mohd Yahya Mohamed Ariffin, (2017) "importance of communication channels between managers and Employees in management communication", the social sciences, Vol 12, PP 1541 – 1552.

(٣) Andrew Black Nell, (2014) "improving Email Engagement Reformat, the Global Email channel", Available [online@http://newsweaver.com/improving-email-engagement](http://newsweaver.com/improving-email-engagement), PP 1 – 14.

الباحثة /منى مصطفى عبدالله محمد همام

إستخدامها بسرعة مقارنة بالوسائل الإتصالية التقليدية وذلك لما تتميز بية من خصائص تجعلها الأسرع فى مشاركة المعلومات والأفكار وإبداء الآراء حيث لا تعد وسيلة للإتصال فقط ولكنها وسيلة أيضاً لجمع المعلومات من العاملين ليتم إستخدامها فى تطوير الأداء المؤسسى^(١).

يمكن تحقيق العديد من الفوائد التنظيمية نتيجة لتمكين وسائل التواصل الإجتماعى ضمن عمليات الإتصال الداخلى كالتالى:-

١- **بناء العلاقات:** وذلك من خلال توفير منتدى مفتوح للتعبير عن الآراء والإقتراحات وتبادل الخبرات وتشجيع العاملين على الإبتكار.

٢- **الكفاءة:** من خلال الحصول على المعلومات الجديدة وبالتالي الحصول على مستوى أعلى من الفهم لمجالات المنظمة المختلفة مما يساعد على إكتساب مستوى عالى من الثقة.

٣- **القبول الإجتماعى:** للموظفين الجدد من خلال إتاحة التواصل والتفاعل بين الأقران والرؤساء والذى يؤدي إلى الرغبة فى البقاء بالمنظمة وتكوين صداقات وعلاقات إجتماعية فى مكان العمل.

٤- **وضوح الأدوار:** من خلال معرفة أفضل الطرق والآليات التى تساعدهم فى إنجاز مهام العمل.

تُقبل المنظمات المختلفة على الإستثمار الإلكترونى وتوسيع قاعدة العمل بة حيث يساعد ذلك على إستخدام نظم خدمية متطورة فى إطار أعمال الشبكات والأنشطة الإلكترونية التى أصبحت بديلاً لأساليب وأنماط الإدارة التقليدية ، لذلك ظهر ما يسمى بشبكات التواصل الإجتماعى الداخلية "internal social media" أو الإنترنت الإجتماعى "social internet" هى عبارة عن شبكة إنترنت مخصصة للتواصل الإجتماعى داخل

(١)Kaplan AM & Haenlein M, (2010), " User of the world, unite the challenges and opportunities of social edia", Business Horizons, Vol 53, No1, PP 59 -68.

تأثير استخدام الإتصالات المؤسسية الداخلية

المنظمات فقط يتواصل من خلالها جميع العاملين بالمنظمة من العاملين إلى الإدارة العليا ومن أمثلة هذه الشبكات الإجتماعية الداخلية المستخدمة داخل المنظمات. (Wrike, podia, yammer, communfire

تعد شبكات الإتصال الإجتماعية تغييراً إتصالياً داخلياً فى المنظمات ولكن يتطلب نموها وإستمرارها دعم الإدارة العليا لمثل هذه الوسيلة المتطورة وأيضاً تأيد العاملين لإستخدامها وإنضمامهم لمثل هذه الشبكات الداخلية.

تتميز الشبكات الإجتماعية الداخلية "internal social media" بالعديد من الإيجابيات كالآتى:-

١- زيادة الإتصال فى إتجاهين: من خلال التدفق الحر للأفكار والآراء وإستمرار المحادثات المكتوبة أو الصوتية أو المرئية بحيث لا تقتصر فقط المناقشات على الأوقات الإجتماعية الرسمية.

٢- الإتصال المباشر بالمستويات العليا بالمنظمة: فهى تعد منبراً إعلامياً إجتماعياً داخل المنظمة يمكن من خلاله أن يكون الموظف قادر على الإتصال بأى من المستويات العليا من خلال صفحته الخاصة على هذه الشبكة بحيث لا يعوق الإتصال الداخلى التسلسل الإدارى والوظيفى.

٣- تعزيز العلاقات المهنية فى العمل: من خلال تعزيز الحوار والتفاعل بين الزملاء وبين العاملين والمستويات العليا حيث يمكن للموظف نشر الأفكار والآراء وهذا من شأنه يسهم فى دعم معنويات العاملين مما يؤدى إلى زيادة معدلات الإرتباط الوظيفى.

٤- تشجيع الإبداع: من خلال مواجهة تحديات العمل اليومية كفريق عمل ومحاولة إيجاد حلول وطرق مبتكرة لتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة.

الباحثة /منى مصطفى عبدالله محمد همام

٥- تحقيق الأهداف التنظيمية الخارجية: من خلال ترسيخ قيم المنظمة وثقافتها وعلامتها التجارية لدى الموظفين مما يتيح لهم أن يكونوا سفراء للمنظمة لدى العملاء الخارجيين^(١).

(٣) البوابات الإلكترونية للمنظمات:-

هى وسيلة للعمل الجماعى وتطوير الإتصال والتعاون بين العاملين فى المنظمة مع بعضهم البعض أو بين المنظمة والجمهور الخارجى ذلك من خلال قنوات توفر وصول المعلومات وأيضاً إسترجعها ، يمكن من خلالها إتاحة مصادر البيانات والمعرفة الخاصة بالمنظمة فى مكان واحد متاح للجميع لدعم وإتخاذ القرارات ، يمكن توظيف إمكانيات وقدرات البوابات فى نشر المعرفة وتحويلها داخل المنظمة من خلال مشاركة المعرفة ، تحقق البوابات سهولة عالية للمستخدم من خلال تصميم شكل البوابة ومحتواها بما يتلائم مع الحاجات والخصائص الأساسية للمستخدم.

(٤) شبكة الإتصالات المؤسسية الداخلية:-

هى عبارة عن شبكة داخلية يتم إعدادها لتكون ملائمة لمؤسسة محددة ولكنها لا تتصل بالعالم الخارجى إلا فى نطاق ما تحددته المؤسسة ذاتها ويتأثر تنفيذ شبكة الإنترنت بثقافة المؤسسة وفلسفة إدارتها وتحديد أولويتها ، توفر شبكة الإنترنت إمكانية الوصول إلى الإنترنت مع منع العكس أى لا يمكن لغير المسجلين فى الشبكة الداخلية الدخول لها وبذلك تكون محتوياتها آمنة مع المحافظة على حق وصول العاملين إلى مصادر المعلومات الخارجية على الإنترنت^(٢).

وبذلك فإن وسائل الإتصالات المؤسسية الداخلية متنوعة سواء البريد الإلكتروني أو البوابات الإلكترونية أو مواقع التواصل الإجتماعى وأيضاً المدونات وهى وسيلة للتواصل

(١) إيمان ظاهر سيد عباس ، مرجع سابق ، ص ١٠٠ - ١٠١ .
(٢) كريمان محمد فريد ، مرجع سابق ، ص ٨٥ ، ١٠٠ ، ١٠٣ .

تأثير استخدام الإتصالات المؤسسية الداخلية

مع العاملين على المستويات الإدارية المختلفة وتقديم كافة المعلومات والبيانات لهم ، ولكن العامل المشترك بين تلك الوسائل هو وجود شبكة إنترنت قوية وأيضاً وجود فريق عمل قوى ينظم تلك الإتصالات لتصل بالشكل المناسب والوقت المناسب لتتمكن المنظمة من سير العمل بشكل سليم.

أنواع الإتصالات المؤسسية الداخلية:-

يمكن تقسيم الإتصالات المؤسسية الداخلية إلى نوعين أساسيين:-

١- الإتصالات حسب قنوات الإتصال:-

وهي تشمل على نوعين من الإتصالات وهما الإتصالات الرسمية والغير رسمية.

(أ) الإتصالات الرسمية:-

يعرف الإتصال الرسمي بأنه إنتقال الرسائل من خلال مسارات رسمية ، بمعنى تبادل المعلومات على أساس المراكز الوظيفية فى المنظمة ، يتميز هذا الإتصال بسهولة التحكم لأنه إتصال وحيد الإتجاه سواء كان صاعداً أو هابطاً ، الإتصال الرسمي قد يكون إتصلاً داخلياً أى يتم بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة وقد يكون خارجياً بين المنظمة وأخرى أو بينها وبين الجمهور الخارجى.

يتحقق الإتصال الداخلى عبر القنوات الرسمية من خلال أربع إتجاهات:-

(١) الإتصالات الرأسية الهابطة:

هى عبارة عن رسائل إتصالية من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأقل لنقل المعلومات التى تخص كيفية تأدية مهام العمل وما هى رسالة المنظمة والسياسات الجديدة التى تتبعها ، يتم ذلك من خلال المحادثات الشخصية والإجتماعات والتقارير ، يودى الإتصال الرأسى الهابط إلى فهم الموظفين بشكل أفضل للأدوار الموكلة لهم والموارد المتاحة لهم لإستخدامها.

(٢) الإتصالات الرأسية الصاعدة:-

هى عبارة عن الرسائل الإتصالية من المرؤسين إلى المستويات الإدارية الأعلى لنقل معلومات من المرؤسين عن المشاكل التى تواجههم أثناء سير العمل ومدى إنجازهم

الباحثة /منى مصطفى عبدالله محمد همام

للمهام الموكلة إليهم وأراء العاملين فيما يخص المنظمة ، يتم ذلك من خلال سياسات الباب المفتوح التى تتيح للعاملين تقديم آرائهم للإدارة وبرامج مشاركة العاملين من إجتماعات الجودة والتطوير وأيضاً بحوث قياس ردود أفعال الموظفين تجاه رؤسائهم ، يتميز ذلك النوع من الإتصال بإشترك العاملين فى عملية صنع القرار وحل المشكلات التى تواجه المنظمة وتقدم إنطباعات للمديرين حول إتجاهات وإحتياجات العاملين بالمنظمة.

(٣) الإتصالات الأفقية:-

هى رسائل إتصالية يتم تبادلها داخل المنظمة بين أفراد متساوين فى السلطة وفى نفس المستوى الوظيفى وتكون أكثر سرعة من الإتصالات الصاعدة والهابطة نتيجة عدم وجود فروق فى المستويات الإدارية التى تمر من خلالها الرسائل الإتصالية ، يكون الغرض من هذا الإتصال هو التنسيق فى أداء المهام وحل مشكلات العمل ويتم ذلك من خلال المحادثات الشخصية والإجتماعات والبريد الإكترونى ، يتميز هذا النوع من الإتصال بتطوير أفكار وإستراتيجيات العمل بين العاملين بعيداً عن الرؤساء والتشجيع على العمل كفريق واحد.

(٤) الإتصالات المائلة:-

هى الرسائل الإتصالية بين المديرين والعاملين الموجودين فى الأقسام الوظيفية المختلفة دون التقيد بالمستويات الإدارية وذلك للتنسيق بين المهام الوظيفية المختلفة ، يتم ذلك من خلال الإجتماعات غير الرسمية والإجتماعات العامة ويتميز هذا النوع من الإتصال بالعملية فى الأداء الوظيفى بدلاً من الإلتزام بحدوث الإتصالات الداخلية طبقاً للتدرج الوظيفى.

وتتوقف فاعلية الإتصالات الرسمية على مجموعة من العوامل العامة وهى:-

(١) أن تتم الإتصالات فى إطار رسمى بمعنى أن تُصدر التعليمات من الشخص

المسئول ويكون مضمونها فى نطاق إختصاصه.

(٢) أن يدرك الأفراد الذين يقومون بالإتصال أهمية دورهم ومدى توقف فاعلية

المنظمة على ما يقومون بنقله من معلومات وتعليمات.

تأثير استخدام الإتصالات المؤسسية الداخلية

- ٣) عدم تعطل أو توقف قنوات الإتصال بسبب تغيب بعض العاملين والرؤساء.
- ٤) وجود قنوات إتصال منظمة وواضحة للجميع.
- ٥) أن تكون هذه القنوات الإتصالية صالحة للعمل.

يتضح من العرض السابق أهمية الإتصالات الرسمية للمنظمة والرؤساء والمرؤسين وما تقوم به من دور كبير فى نقل البيانات والمعلومات بين العاملين والإدارة ويتوقف عالية نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

تم الإعتماد فى هذه الجزئية على المراجع الآتية:- (١) ، (٢) ، (٣) ، (٤) ، (٥)

(ب) الإتصالات غير رسمية:-

الإتصالات غير رسمية تظهر بين الأفراد بسبب قربهم من بعضهم البعض إلى جانب المعرفة الوطيدة وإرتفاع مستوى الثقة بينهم^(٦)، هى عبارة عن تبادل المعلومات والإتصال بين العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة على أساس الإعتبارات الإنسانية حيث تدفق الرسائل الإتصالية بين الأفراد بشكل عفوى بعيد عن السلطة وتعليمتها ولا تحدد قنوات رسمية^(٧).

توجد مجموعة من الخصائص التى تميز الإتصالات غير الرسمية وهى:-

- ١) عدم وجود هيكل دائم لها.
- ٢) قد تؤدى إلى إضعاف وعدم فاعلية قنوات الإتصال الرسمية.

(^١) Eva Tariszka – semogine, (2012), " organizational internal communication ASA means of improving efficiency", European scientific journal, Vol 8, No 15, Pp 91-93.

(^٢) Michele fenech, (2013), " Internal corporate communication an strategy and employee commitment", m.s Aalto university, school of Business, PP 13-15.

(^٣) Cartin Johansson, (2019), Op.Cit, PP 101797.

(^٤) أسماء صلاح الدين فؤاد أحمد ، مرجع سابق ، ص ٧٢.

(^٥) كريمان محمد فريد ، مرجع سابق ، ص ٢٧ – ٣٣.

(^٦) Evangelos Ergen, (2011)"TuRning the informal communication network of an organization into a knowledge tool through communities of practice", management, knowledge and learning, international conference, P62.

(^٧) إيمان طاهر سيد عباس ، مرجع سابق ، ص ٩١.

الباحثة /منى مصطفى عبدالله محمد همام

(٣) طرفية وغير مخططة.

(٤) تخلق هيكلًا تنظيميًا تلقائيًا مستقل بها^(١).

وتتميز الإتصالات الغير رسمية بالآتى:-

(١) بأنها تفسر مضمون الرسائل الرسمية وتؤكدها حيث يستطيع الإتصال غير الرسمي أن يدعم المعلومات التى ينقلها الإتصال الرسمي والمتعلقة ببيئة العمل وأن ينقلها بشكل أسرع لأنه لا يتقيد بقنوات محددة.

(٢) السرعة فى نقل المعلومات وإتاحة الفرصة لإستقبال ردود أفعال الموظفين الأمر الذى يؤدي إلى التكامل بين الإتصال الرسمي وغير الرسمي.

(٣) توسيع نطاق ما ينقله الإتصال الرسمي حيث ينقل الإتصال غير الرسمي قدرًا كبيراً من المعلومات مقارنة بالإتصال الرسمي.

(٤) القدرة على حل المشكلات حيث يسمح الإتصال غير الرسمي بزيادة كمية المعلومات المتبادلة وبالتالي تزداد القدرة على حل المشكلات ويحافظ على صيانة علاقات الجماعة وتدعيمها^(٢).

مفهوم بناء الثقة:-

تعتمد الثقة على الخبرات الحقيقية فى العلاقات المتبادلة عبر فترة من الزمن وتتحقق عندما يثق طرف ما فى نزاهة الطرف الآخر ، ولذلك قد تتأثر الثقة بعدم الإتفاق أو الصراع بين الأطراف المشاركة وقد يسبب ذلك فجوة فى الثقة.

فقد حدد (Neveu 2009) مفهوم الثقة بأنها إعتقاد الفرد أو المجموعة بأن الآخرين سيقومون بأداء جهد متميز مع الإلتزامات الموجهة إليهم نتيجة للدعم الموجه لهم^(١).

(١) Evangelos Ergen, (2011) "TuRning the informal communication network of an organization into a knowledge tool through communities of practice", management, knowledge and learning, international conference, P62.

(٢) إيمان طاهر سيد عباس ، مرجع سابق ، ص ٩١.

تأثير استخدام الإتصالات المؤسسية الداخلية

أما (Roberts-lombard 2010) فقد حدد مفهوم بناء الثقة بأنه محاولة الإدارة خلق بيئة عمل تشجع الإحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين من خلال تحسين الإتصال الداخلي بين المديرين والعاملين مما يعمل على بناء الثقة^(٢).

يرى كل من (عيد وعبدالرحمن ، ٢٠١٩) أن الثقة التنظيمية هي توقعات ومشاعر إيجابية من قبل العاملين والمرتبطة بالسلوكيات والممارسات الإدارية المطبقة بالمنظمة والتي روعى فيها الإلتزام بالقيم والمبادئ والضوابط الأخلاقية السليمة مما ينتج عنها إيمان العاملين بأهداف وسياسات وقرارات المنظمة وإستجابتهم السريعة للتعليمات والقرارات الإدارية^(٣).

كما يرى (M Akiewica, 2011) أن الثقة هي إعتقاد الأفراد داخل المنظمة بحسن مقاصد الآخرين والذي يظهر في سلوكهم التنظيمي المراعى للمصلحة العامة للمنظمة^(٤). وبذلك فإن تعريف بناء الثقة يشتمل على إدراك الشخص واضع الثقة للدوافع التي تشكل سلوكيات الشخص الموثوق فيه.

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن تعريف بناء الثقة على أنه "محاولة بث الثقة والأمل في نفوس العاملين الجدد وذلك من خلال عملية التطبيع التنظيمي وهي العملية التي يتحول فيها الفرد من شخص جديد للمنظمة إلى مشارك وعضو فعال في التنظيم وذلك من خلال

(١) Neveu, V,(2009) "organizational trust : definition and measurement", journal of work organizational psychology, Vol 5, No 3 , PP 11-22.

(٢) M, Roberts-lambard, (2010)"Employees as customers- An internal marketing study of the Avis car rental group in south Africa", African journal of business management, Vol 44, No4, PP 362-372.

(٣) عيد ، هنية جاد عبدالغالي ، عبدالرحمن ، ومروة جبرو ، (٢٠١٩) ، " الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة " ، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، العدد ٦٥ ، ص ٤٩٦ .

(٤) Makiewicz, m, (2011), "An investigation of teacher trust in the principal. Doctoral Dissertation", university of colifornia riverside retrieved from <http://excholarship.org/uc/item/74m1n1nx#page5>.

تنمية العلاقات مع العاملين ومحاولة الإتصال دائماً بهم والإستماع إليهم والعمل على حل مشكلاتهم.

أهمية بناء الثقة:-

ترجع أهمية بناء الثقة لما لها من دور كبير ومؤثر فى نجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها فبدون وجود الثقة والعمل على إظهارها دائماً لا تستطيع المنظمات الحفاظ على العاملين بها والعمل على وجود علاقة قوية تربطهم بالمنظمة وتجعلهم على إستعداد تام لبذل المزيد من الجهد والعطاء لصالح المنظمة التى ينتمون إليها ، ويرجع الإهتمام بموضوع بناء الثقة للأسباب الآتية:- (١ ، ٢)

- ١- أن الثقة فى السلطات التنظيمية يؤثر على العديد من سلوكيات العاملين ، فعندما يكون مستوى الثقة عالى فإن العاملين يكونون أكثر مساندة للمنظمة.
- ٢- الثقة تولد الرضا فى العلاقات مع المنظمة.
- ٣- تعمل الثقة على زيادة الإلتفاء والولاء للمنظمة.
- ٤- عندما يشعر العاملين بالثقة يولد لديهم رغبة قوية فى مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- ٥- للثقة جوانب إيجابية كربحية فى العمل وإنجاز الأعمال بدقة وكفاءة عالية.
- ٦- تعمل بناء الثقة على رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم على التدريب المستمر والمشاركة بالأداء الفعال لتحسين سير العمل.
- ٧- إرتفاع مستوى الثقة يقلل من الشعور بالخطر عند العاملين.

تم الإعتماد فى هذا الجزء على المراجع الآتية:-

(¹) Maryam Shahtaheri, carl Thomas Haas, (2017) "Amulti dimensional joint confidence limit approach to mixed made planning for round the clock projects", management journals, Vol 24, Issue1 , PP 40 -70.

(²) Julie Scott, jones, john E, Golding,(2015) "I'm not equants person key strajegiesin building competence and confidence in staff who teach quantitative research methods", international journal of social research, Vol 18, PP 479-494.

تأثير استخدام الاتصالات المؤسسية الداخلية

٨- تشج الثقة على الإبداع فى العمل وتطويره.

يتضح من ذلك أن للثقة أهمية كبيرة جداً فى سير العمل بشكل جيد يضمن تحقيق أهداف المنظمة وأنة كلما زاد إهتمام المنظمة بالعاملين من خلال العمل على تحقيق العدالة بينهم والعمل فى مناخ تنظيمى يشجع على الإتصال والمشاركة بين العاملين والمنظمة زادت ثقة العاملين بها مما يوضح العلاقة بين الدعم التنظيمى وبناء الثقة وإستخدام الإتصال الفعال لتحقيق ذلك.

الإتصالات المؤسسية الداخلية وعلاقتها ببناء الثقة:

يعد الإتصال بالنسبة للمؤسسة هو العملية الأساسية التى تحتكم إليها العملية الإدارية فى جميع مراحلها وذلك لأنه يهدف إلى توفير البيانات وتبادل المعلومات اللازمة لإستمرار نشاط المنظمة وأيضاً لأنه جزء أساسى ضمن إستراتيجيات العمل لتحفيز أعضاء المنظمة وزيادة الرضا لديهم.^(١) ، فالإتصال الداخلى هو الإستخدام المخطط والمنظم للأنشطة الإتصالية بهدف التأثير فى وعى وإتجاه وسلوك العاملين بالمنظمة^(٢).

الثقة التنظيمية تعتمد على مجموعة من المتغيرات منها فعالية الإتصالات الداخلية حيث يتم ذلك من خلال الإتصال المفتوح فى إتجاهين وأيضاً الإتصالات التى تتم بشكل متكرر يساعد على خلق مشاعر الثقة والرضا بين الأطراف الإتصالية ، تعزيز موقفهم الإيجابى تجاه توجهات المنظمة الإستراتيجية ومن ثم الشعور بالإلتزام بالعمل وذلك إلى جانب أن الإتصالات الجيدة تغير المفاهيم الخاطئة التى غالباً ما تؤدى إلى تكوين مشاعر عدم الثقة^(٣).

(١) قصار ماجى وقيال موراد ، (٢٠١١) " فعالية عملية الإتصال فى مواجهة رهانات إدارة المنشآت الرياضية" ، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات ، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة زيدان عاشور ، الجزائر ، العدد ٢ ، ص ١٥٧.

(٢) مروة صبحى محمد ، " قياس فاعلية الإتصالات الداخلية للمسئولية الاجتماعية فى بناء سمعة المنظمة لدى الجمهور الداخلى " ، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان ، المجلد السادس ، ص ٣٩٧.

(٣) Rachid Zeffane, syed Atipu & James Cryan, (2011), " Communications commitment & trust: Exploring the triad", international journal of Business and management, Vol 6, No 6, PP 77 – 87.

الباحثة /منى مصطفى عبدالله محمد همام

لذلك يجب وضع مجموعة من المعايير فى الإعتبار عند تصميم الرسائل الإتصالية للعاملين من بينها الإتصال الدائم من أعلى إلى أسفل لبناء ثقة العاملين وإشراكهم فى عملية إتخاذ القرار وتفعيل الإتصالات التى تخاطب إهتمامات العاملين وشرح جميع الجوانب السلبية والإيجابية فى العمل^(١).

حيث تمثل الثقة واحدة من المعايير الأساسية التى يتم استخدامها لقياس نجاح العلاقة بين أى طرفين لأنهما تحدد مستويات الأمانة فى العمل ، ويساعد الإتصال الداخلى الناجح على دعم الثقة والمصادقية ولكن هذه الثقة قد تتأثر فى ظل غياب الإتصالات الداخلية الفعالة.

وقد أوضح كل من ((Mishra, Boynten & Mishra, 2014)) أن الجهود المبذولة لبناء الثقة مع العاملين من خلال الإتصال الداخلى يمكن أن تحقق المنافع للمنظمة وأيضاً العاملين حيث أن الإتصال الداخلى يعد محرك للعديد من المخرجات الإيجابية بفضل الحوار الصادق الشفاف يشعر العاملون بأنهم مرتبطون بالمنظمة وأنهم أكثر تمكناً من المشاركة فى إتخاذ القرارات مما يؤدى إلى تحقيق الثقة المتبادلة والإلتزام بين الإدارة العليا والعاملين.

الممارسات الإتصالية التنظيمية المفتوحة تشمل على العديد من الممارسات المختلفة التى تعتبر أساسية لدعم الموظفين وتشجيعهم ، فالمنظمات ذات المستوى الإدارى المميز تصنف بأنها منظمات ذات إتصالات إدارية متميزة حيث يلعب الإتصال الداخلى دور مهم فى تحقيق أهداف المنظمة وخططها التسويقية ولا يوجد إتصال جيد بدون دعم تنظيمى جيد من الإدارة^(٢).

(١) Karen Mishra, Lois Boynton and Aneil Mishra, (2014), " Driving Employee Engagement: the expanded role of internal communication", international of business communication, Vol 51, No2, PP 163 – 166.

(٢) Yannick C.Atouba, Elizabeth J. Carlson, and John C.Lammers, (2019), " Directives and Dialogue examining the relationship between participative organizational communication practices and organizational Identification among it workers", international journal of business communication, Vol 56, PP 535.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تبلورت قضية الدراسة في معرفة ورصد الدور الذى تقوم به الإتصالات المؤسسية الداخلية في بناء ثقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بالجامعة التى ينتمون إليها ، ذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الأهلية متمثلة فى (جامعة المنصورة الأهلية) والخاصة متمثلة فى (جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا) والحكومية متمثلة فى (جامعة المنوفية و جامعة بنى سويف). على هذا الأساس هدفت هذه الدراسة إلى توصيف طبيعة الإتصالات المؤسسية داخل الجامعات المصرية ووسائل الإتصال التى تستخدمها الجامعة فى التواصل مع أعضاء هيئة التدريس وتأثير ذلك على بناء ثقة أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات وما يترتب من آثار على تلك الثقة التنظيمية.

ثانياً: أهمية الدراسة:

- ١) تطبيق الدراسة على الجامعات المصرية نظراً للتعدد فى أشكال الجامعات المصرية فى الوقت الحالى ومحاولة كل منها إستقطاب أكبر عدد من الطلاب وزيادة حدة المنافسة بين الجامعات.
- ٢) ندرة الدراسات العربية والأجنبية التى تتناول العلاقة بين الإتصالات المؤسسية الداخلية وبناء الثقة رغم أهمية العلاقة بينهم.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- ١) كشف العوامل المؤثرة فى بناء الثقة بالجامعات المصرية.
- ٢) التعرف على الإتصالات المؤسسية الداخلية التى تستخدمها المنظمات لبناء ثقة العاملين بها.
- ٣) رصد الوسائل الإتصالية المستخدمة فى بناء ثقة العاملين بالمنظمة.
- ٤) المساهمة فى تطوير آلية عمل للمنظمات لزيادة ثقة العاملين بالمنظمات والمساعدة فى تحقيق أهداف المنظمات.

الباحثة /منى مصطفى عبدالله محمد همام
رابعاً: إستعراض التراث العلمى فى موضوع الدراسة:

- الدراسات التى تناولت الإتصالات المؤسسية الداخلية:
دراسة (Saylin Tamayo Mora, 2020) ^(١)

استهدفت هذه الدراسة معرفة تأثير الإتصالات التنظيمية الداخلية على تحقيق المنظمة لأهدافها وكيف تؤثر الإتصالات التنظيمية فى تحقيق مناخ تنظيمى يشجع على الرضا الوظيفى ، توصلت الدراسة للنتائج الآتية:-

- ١) يشكل الإتصال التنظيمى الداخلى حليفاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وهو عامل مهم لإدارة الأعمال وتنفيذها بنجاح.
- ٢) يعمل الإتصال التنظيمى الداخلى الجيد على الحد من إنتشار المعلومات الغير صحيحة داخل المنظمة.
- ٣) يؤثر الإتصال التنظيمى الداخلى على المناخ التنظيمى وزيادة شعور العاملين بالإنتماء إلى المنظمة.

أضافت دراسة (Susana Miquel – segarra, Cristina Aced – Toledano,)
(2019) (٢)

التعرف على الكيفية التى تقيم من خلالها الشركات الإستراتيجية المستخدمة لقياس فاعلية الإتصال الداخلى والعوائق التى تواجه عملية الإتصال التنظيمى الداخلى ، توصلت الدراسة للنتائج الآتية:-

^(١) Saylin Tamayo Mora, (2020), " Internal communication, organizational climate and job satisfaction: a necessary reflection", PP 208 – 217.

^(٢) Susana Miquel – segarra, Cristina Aced – Toledano,(2019), " Objective and difficulties in the evaluation of internal communication in spanish companies", El Profesional de la in Fatmacion, volum 28, PP 1699 – 2407.

تأثير استخدام الإتصالات المؤسسية الداخلية

- (١) تسعى الشركات محل الدراسة لقياس رضا الجمهور الداخلى من خلال تقييم فاعلية الإتصال مع العاملين.
- (٢) توضح الدراسة العائق الرئيسى الذى تواجهه الشركات عند قياس فاعلية الإتصال الداخلى وهو عدم وضوح وعدم معرفة ما يجب أن يقوم به العاملين بالضبط.

تهدف دراسة (Catrin Johansson, Christina Grondien, Kicki strand,) (2019)^(١)

تهدف الدراسة أهمية دور العلاقة العامة الفعالة وكيفية ممارسة الإتصالات التنظيمية الداخلية من خلال إدارة العلاقات العامة بالمنظمة وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:-

- (١) المنظمات الناجحة لابد أن تهتم بفهم الإتصالات وكيفية ممارسة الإتصال وكفاءته وطرق تقييمه.
- (٢) أن ممارسى الإتصالات الذين تلقوا تدريباً عالياً فى منظمات أكثر نفعاً كانوا يعملون على بناء ثقة المنظمة من خلال بناء علاقات بين العاملين وتدريب المديرين على التواصل الجيد مع العاملين.

توصلت دراسة (Irina sergeeva, 2018) (٢)

إلى نموذج جديد للإتصالات الداخلية يبحث فى العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين من خلال الإتصال الداخلى ، ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر للإتصال الداخلى وهى:-

- (١) مهارات الإتصالات وتشير إلى قدرة الإدارة العليا على متابعة ورصد مطالب العاملين وإهتماماتهم.

(¹) Catrin Johansson, Christina Grondien, Kicki strand, (2019), " Roadmap for a communication maturity index for organizations – Theorizing, analyzing and developing communication value ", Public Relation review, available at science direct, PP 1 – 17.

(²) Irina Sergeeva, (2018), " INNovative development of international communication as a tool for success", m.s., lapalnd university of applied science, PP 15-16.

الباحثة /منى مصطفى عبدالله محمد همام

٢) الموازنة بين قيم المنظمة وأهدافها ورسالتها وبين قيم وأهداف العاملين بها.

٣) تبادل الآراء بين الإدارة العليا والعاملين.

٤) القنوات الإتصالية المستخدمة.

٥) العلامة التجارية التي تعكس مدى قدرة المنظمة على المنافسة فى إطار القيم الحالية.

يركز هذا النموذج على فهم العاملين كأشخاص لهم أهداف ومشاعر وتوجهات وقيم وليس فقط أشخاص ينجزون قدر معين من العمل. ويمثل هذا النموذج نهجاً جديداً لعملية الإتصال الداخلى.

استهدفت دراسة (Alan C. Mixkelson, David Sloan & Colin Hesse,)

(2017)(١)

معرفة العلاقة بين مضامين الرسائل الإتصالية وأنماط القيادة بالتطبيق على عينة قوامها ١٢٧ من العاملين بمنظمات مختلفة ، توصلت الدراسة للنتائج الآتية:-

أن الرسائل المتعلقة بالعمل ترتبط بشكل إيجابى بنمط القيادة الموجهة نحو المهام ، بينما ترتبط القيادة الموجهة نحو العلاقات بإرسال رسائل إجتماعية غير مرتبطة بالعمل.

أشارت دراسة (Ruhet Genc, 2017)(٢)

طبقاً للمؤتمر العالمى الرابع عشر حول التصنيع المستدام بعنوان أهمية الإتصال فى الإستدامة والإستراتيجيات المستخدمة ، والذى عقد بجنوب أفريقيا ، وأنه يجب على المديرين فى أى منظمة أن يتواصلوا مع العاملين بطريقة مباشرة وبسيطة سواء كان ذلك من خلال الإتصالات الشفوية أو المكتوبة فى سبيل إقامة إتصال فعال.

(¹) Alan C. Mixkelson, David Sloan & Colin Hesse, (2017), " Relational communication messages and leader ship style in supervisor, employer relationship", International journal of business communications, PP 12-15.

(²) Ruhet Genc. (2017), " The importance of communication in sustainability & sustainable strategies", 14th Global conference on sustainable manufacturing, Gcsm 3-5 Octobar 2016, stellenbasch, South Africa, proced in manufacturing, PP 511 – 516.

أكدت دراسة (Leonis Marchalina , etal, 2017) (١)

أستهدفت هذه الدراسة التعرف على الإتصالات الداخلية ومدى تأثيرها على التزام العاملين ، بالتطبيق على عينة قوامها ٥٥ مفردة من العاملين في الشركات الكبرى بماليزيا ، توصلت النتائج للآتي:-

(١) يتيح الإتصال الداخلى الفعال خلق الثقة تجاه المنظمة من أجل زيادة الوعي بين العاملين.

(٢) أن الإتصالات الداخلية قادرة على التأثير على الإلتزام الجماعى للعاملين وخلق الوعي نحو عمليات التغيير التنظيمى.

أضافت دراسة (سهيلة برفقية ، ٢٠١٦) (٢)

أن للإتصالات التنظيمية الداخلية دوراً كبيراً فى تفعيل الموارد البشرية بالمنظمات الأخرى فكلما وجد هذا المناخ إمتلك الرئيس القدرة على تفويض جزء من مهامه للعاملين مما يعمل على جعل خطوط الإتصال مفتوحة وتزداد درجة المشاركة فى صنع القرار ، أيضاً أكدت الدراسة على أن الإتصالات الداخلية تعد عملية حيوية فى تفعيل الموارد البشرية.

أستهدفت دراسة (Jota Gernues Olivan, 2016) (٣)

التعمق فى أهمية الإتصالات الداخلية للمنظمات والعوامل التى تؤثر بها والقنوات التى تستخدمها ، توصلت الدراسة للنتائج الآتية:-

(¹) Leonis Marchalina, Hartini Ahmed, (2017), " The effect of internal communication on employee, commitment to change in Malaysin large companies", Business management and strategy, Vol 8, No1, PP 1-17.

(^٢) سهيلة برفقية ، (٢٠١٦) ، " أساليب الإتصال التنظيمى ودورها فى تفعيل الموارد البشرية فى المؤسسة " ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصرلى مرياح ، الجزائر ، العدد ٢٤ ، ص ٢٢١ .

(³) Jara Bernues Olivan, (2016); communication as an element of Knowledge for the company's human resources 7th international conference on intercultural Education "Education, Health and ICT for a transcultural world", EDUHEM 2016, 15-17 June 2016, Available online at www.sciencedirect.com, PP 1533 – 1536.

- (١) أن التواصل الجيد هو الأساس لبيئة عمل جيدة وأن وجود التقنيات الحديثة ساهمت في التواصل الفعال للشركات.
- (٢) كلما كانت الإتصالات بين الإدارات أفضل كلما كانت العلاقات بين العاملين أفضل وخلق بيئة عمل تنافسية.
- (٣) تكنولوجيا المعلومات من أهم عناصر الإتصال الداخلى وتعمل على إحداث التغيير والتحول المستمر وهى الأداة المثالية للإتصال الداخلى تعمل على تحسين علاقات العمل والمساعدة فى خلق شعور الوحدة والإنتماء بين العاملين.

أضافت دراسة (Asamu Festus Jemi, 2014) (١)

إستكشاف العلاقة بين الإتصال الداخلى الفعال وأداء العاملين والإنتاجية ، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها ١٢٠ مفردة من العاملين فى بعض المنظمات بولاية لاجوس بنيجريا ، توصلت الدراسة للنتائج الآتية:-

أن الإتصال الداخلى يعد ركيزة أساسية فى المنظمة تقوم القيادة من خلاله بتوضيح الأدوار وتوفير المعلومات اللازمة لتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية والتواصل بإنتظام مع العاملين للحصول على أدائهم وإقتراحاتهم فى مجال العمل مما يؤدى بدوره إلى تحسين أداء العاملين وإنتاجية المنظمة.

(¹) Asamu Festus Jemi, (2014), " The impact of communication on workers, preference in selected organizations in Lagos State, Nigeria", Iosp journal of humanities and social science, Vol 19, No 8, PP 75 – 82.

أكدت دراسة (Elena Claudia Constontin, etal, 2014) (١)

تهدف الدراسة التعرف على أهمية الدور الذى يقوم به العاملين داخل المنظمة وتأثيره على كفاءة المنظمة فى ظل وجود إتصال داخلى جيد وفعال ، توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- ١) يجب أن يركز التواصل الداخلى على جعل الموظفين يقومون بفهم سياسات العمل وأهدافه.
- ٢) يساعد الإتصال الداخلى الفعال على بناء الإلتزام والثقة فى الإدارة.
- ٣) يجب أن يوفر الإتصال الداخلى فرص للموظفين لإبداء آرائهم ووجهات نظرهم ولا يكتفى بتوصيل المعلومات فقط.
- ٤) أوصت الدراسة بأهمية تطوير معارف ومهارات الموظفين لكى يكون صوتهم فعال ومؤثر.

– الدراسات التى تناولت بناء الثقة:

دراسة (Michelle Mearthy, & ETAL, 2020) (٢)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية بناء الثقة للعاملين فى مؤسسات الرعاية الإجتماعية لمساعدتهم فى مواجهة المشكلات والعوائق التى تقابلهم ولتسهيل تعاملهم مع الأشخاص ذو الإعاقات الذهنية ، تم جميع البيانات من خلال المقابلة المتعمقة المنتظمة مع العاملين فى ١٠ وكالات متخصصة فى الرعاية الإجتماعية فى المملكة المتحدة ، توصلت هذه الدراسة إلى أن الدعم الذى يحصل عليه هؤلاء العاملين من المنظمات التى يعملون بها وأيضاً من أهالى الأشخاص ذو الإعاقات الذهنية كان مصدر لبناء ثقتهم وشعورهم بأهمية العمل الذى

(¹) Elena Claudia Constontin, Cosmin Constation Baias, (2014), " employee voice – key factor in internal communication", university Politehnica Timi Soara, faculty of communication sciece, Aavailable online at www.sciencedirect.com, PP 973 – 974.

(²) Michelle Mearthy, Karen milne skill man, Micala Elson, Claire Bates, Rachel Forrester Jones, Siobhaa Hunt, (2020), " Making connections and Builiding confidence: A study of specialist dating agencies for people with intellectual disabilities", sexuality and disability, <https://doi.org/10.1007/s111155-020-69619-2>, PP 3-17.

الباحثة /منى مصطفى عبدالله محمد همام
يقومون بة تجاه هؤلاء الأشخاص ومن ثم شعور الأشخاص أصحاب الإعاقات بالانظره
الإيجابية التي ينظر لهم بها المجتمع من حولهم.

دراسة (Becky Baker, & ETAL, 2018)(١)

أستهدفت هذه الدراسة معرفة كيفية بناء ثقة طلاب التعليم العالى لتجهيزهم للممارسات المهنية والتعاونية فى المستقبل وإعدادهم بشكل جيد لأداء أدوارهم فى المستقبل من خلال تدريب ٤٣٢ طالباً جامعياً على مهارات العمل وذلك من خلال جلسات عمل جماعية أعدتها لهم الجامعة ثم بعد ذلك تم توزيع إستمارات إستبيان معينة مفتوحة لديهم لمعرفة نتائج التجربة التدريبية ، أظهرت الدراسة النتائج الآتية:-

(١) رأى الطلاب أن هذه التجربة فرصة هائلة لبناء ثقتهم وتطويرهم المهني والشخصي والأكاديمي.

(٢) ساعدهم التدريب الذى قدم لهم على بناء الثقة لديهم لمراجعة المواقف الصعبة التى من الممكن أن يتعرضون لها فى العمل.

(٣) أوصت الدراسة بأهمية دور التدريب والعمل الجماعى على بناء الثقة لدى العاملين تجاه المنظمات التى يعملون بها وأيضاً تجاه أنفسهم.

أضافت دراسة (Peter Whipp, Richard Penegelly, 2017)(٢)

كيفية بناء الثقة من خلال برنامج تعليمي يقوم على ملاحظة وتدريب العاملين دراسة حالة بكلية العلوم الجامعة الإستراتيجية إستخدمت إستمارات الإستبيان والمقابلات المتعمقة كأدوات لجمع البيانات على مجموعة من العاملين بالجامعة ، توصلت الدراسة للنتائج الآتية:-

(¹) Becky Baker, Coral Drane, Joshua Chambers and Suggane Line dquist, (2018), "Traning students as inter professional learning facilitators: An Exploratory study high lighting the need to build confidence", journal of interpret esslonalcar, Vol 32, No 4, PP 473- 480.

(²) Peter Whipp, Richard Penegelly,(2017), " Confidence building through peer observation of teaching and peer coaching inunivers department: A good investment for some and not others", international journal of mentoring and coaching in education, Vol 6 issue2, PP 358 – 399.

تأثير استخدام الإتصالات المؤسسية الداخلية

(١) ضرورة توافر المعلومات والتدريب المستمر على المهارات التعليمية للعاملين لرفع مستوى الثقة لديهم بالجامعة وأن ذلك لا يتم بدون توافر بيئة عمل تدعم الإحتياج النفسى للعاملين.

(٢) توجد مجموعة من العوامل التى تزيد من معدل الثقة وهى (التدريب الموجه - عمل الإجتماعات - مراجعة الممارسات - برتوكول العمل الجيد).

Maryam Shaht Aheri, Carl Thomas Haas, Tobassam,) أشارات دراسة (١) (2017)

التي استهدفت معرفة تأثير الثقة المشتركة متعددة الأبعاد بين العاملين والمديرين على تطور مدخل تخطيط مناسب لإتمام المشروعات ، توصلت الدراسة للنتائج الآتية:-

(١) توجد مجموعة من العوامل التى تعمل على بناء ثقة العاملين وتنمية الدافع نحو العمل وهى (جداول المناوبة - تفادى المخاطر - المكافآت).

(٢) تساعد المكافآت المالية على زيادة مستوى الثقة.

(٣) إرتفاع مستوى الثقة يقلل من الشعور بالخطر.

(٤) توجد علاقة قوية بين نتائج العمل وبين الثقة بين الإدارة والعاملين.

أضافت دراسة (Jalle scotte jones, john E. Golding, 2015)(٢)

معرفة المفاتيح الرئيسية لبناء الثقة لدى العاملين ، أعمدت الدراسة على نموذج يسمى "برنامج التعاون الفنى " لمعرفة ما يحتاجه العاملين لبناء ثقته بالمنظمة التى يعملون بها ومن خلال هذا النموذج يحتاج العاملين إلى ثلاث أسس رئيسية لبناء الثقة وهى (التقنى - التربوى - العملى) ، توصلت الدراسة للنتائج الآتية:-

(١) أهمية التدريب المستمر للعاملين لمساعدتهم فى بناء الثقة بالمنظمة وبأنفسهم مما يؤدى إلى زيادة الدافع نحو العمل لديهم.

(¹) Maryam Shaht Aheri, Carl Thomas Haas, Tobassam, (2017), " A multi-dimensional joint confidence limit appyaac fonjxed made palnning for round the clock projects, Management journal", Vol 24, Issue 1, PP 40 – 60.

(²) Jalle scotte jones, john E. Golding, (2015), " I'm not a quants person key strategies in building competence and confidence in staff who teach quantitative research methods", international journal of social research, Vol 18, PP 479 -494.

٢) كشفت الدراسة عن أهمية الإهتمام بالمنظمات بأسلوب علمى وتكنولوجى وأيضاً الإهتمام بوجهات نظر العاملين فيما يقومون به من أعمال.

أستهدفت دراسة (Chweta mittal, Vivek mittal, 2015)^(١)

تقييم الإلتزم التنظيمى لمجموعة من العاملين فى بنوك القطاع العام والخاص فى الهند ، بالتطبيق على عينة مكونة من ٢٠٣ مفردة من العاملين فى البنوك العامة والخاصة بالهند ، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام موظفى القطاع العام أعلى من موظفى القطاع الخاص حيث أنهم يوافقون على أهداف وقيم المنظمة ويشعرون بأنهم مدينون بالكثير للمنظمة وأيضاً يخشون من مغادرة المنظمة وما يمكن أن يترتب عليه.

أستهدفت دراسة (منى عبدالهادى المرشدى ، ٢٠١٤)^(٢)

التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والإبداع الإدارى ، ثم التطبيق بأسلوب العينة العشوائية بإختيار عينة بلغت (٣٢١) موظف من العاملين بالجامعة وإستخدمت إستمارة إستبيان لجمع البيانات ، توصلت لإدراك الموظفين لأبعاد بناء الثقة والتي تأتى من السياسات الإدارية وتتمثل بالنسبة لهم فى المصداقية والجدارة وتوافر المعلومات.

بينما أستهدفت دراسة (Iveta Cogea Nova, 2011)^(٣)

معرفة كيف يؤثر الرضا الوظيفى على دوافع العاملين للعمل من خلال التطبيق على ١٣٠ موظف بالقطاع المالى لجمهورية التشاد ، أظهرت النتائج أن هناك مجموعة من العوامل التى تؤثر على أداء العاملين وزيادة الإبتكار فى العمل والتي يتطلب إهتمام متزايداً من قبل مديرى الموارد البشرية لبناء ثقة العاملين بالمنظمة ومن هذه العوامل:-

(١) المشاركة فى صنع القرار.

(^١) Shweta mittal, vivek mittal, (2015), "Employee commitment in public and private banks in India", international journal of business and management, Vol 10, No 11, PP 199 – 205.

(^٢) منى عبدالهادى المرشدى ، (٢٠١٤) ، " الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإدارى: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بالرياض " ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.

(^٣) Iveta GabeaNova, (2011), " The employees the most important asset in the organizations " , Haman resources management orgenamics, Vol 7, No 1 , PP 11 – 19.

تأثير استخدام الإتصالات المؤسسية الداخلية

- ٢) تدفق المعلومات بين الإدارة والعاملين.
- ٣) معرفة رؤية المنظمة وأهدافها.
- ٤) دعم وتطوير تدريب العاملين.
- ٥) التعاون بين جميع الإدارات والذي يعد مطلباً رئيسياً لضمان كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين ومن ثم تحسين أداء المنظمة ككل.

خامساً: أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

- إستفادة الدراسة مما أوردته الدراسات السابقة على نحو ما توضحه النقاط الآتية:
- الإستفادة من عرض الدراسات السابقة في التحديد الدقيق للمشكلة البحثية ومتغيراتها والإجراءات المنهجية الملائمة لموضوع الدراسة.
 - صياغة تساؤلات الدراسة بشكل متكامل بناءً على نتائج الدراسات السابقة.
 - إستمرار الدراسة الراهنة على النهج الخاص بدراسات الإتصالات المؤسسية الداخلية وأيضاً الدراسات الخاصة ببناء الثقة من حيث إختيار عينة الدراسة وإختيار أدوات جمع البيانات وإستخدام منهج المسح.

سادساً: الإطار النظري للدراسة:

في ضوء أبعاد القضية البحثية وأهدافها يمكن للدراسة أن تتطلق من المدخل النظري الآتي:

النموذج النظري لنظام الإتصالات الشامل في المنظمة:

الذي قدمه الباحث (Aukse Biazenaite, 2011) وذلك لدراسة نظام الإتصالات التنظيمية المتكاملة كأداة لدعم التواصل الفعال بين المنظمة وجمهورها الداخلي وصولاً للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ،

وقسم النموذج العوامل المؤثرة في عملية الإتصال المؤسسية الداخلية إلى:-

أ- عوامل خارجية تؤثر بشكل مباشر على نظام الإتصالات الداخلية بالمنظمة تتمثل في (الثقافة التنظيمية وأهداف المنظمة وقيمها وفلسفة المنظمة والهيكل التنظيمي ونمط القيادة

والتكنولوجيا المستخدمة ونظام المكافآت والحوافز وكذلك الجمهور الخارجى للمنظمة مثل المنافسين والموردين والعملاء والهيئات التشريعية والحكومية).

ب- عوامل خارجية تؤثر بشكل غير مباشر على نظام الإتصالات الداخلية بالمنظمة وتتمثل فى (الظروف الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والسياسية والبيئية).

ج- عناصر نظام الإتصالات الداخلية بالمنظمة وتتمثل فى:

- مستويات الإتصال: يأخذ الإتصال عدة مستويات : (على مستوى المنظمة ، على مستوى الإدارة ، على مستوى المجموعة ، على مستوى الفرد).

- شبكات الإتصال: الرسمية (هى التى يقرها ويحددها التنظيم للتعامل من خلالها). غير رسمية (هى التى لا تحدد من قبل المنظمة ولا تأخذ شكل رسمى).

- إتجاهات الإتصال: رأسية (الرسائل المرسله صعوداً وهبوطاً) ، أفقية (بين الموظفين) ، قطرية (عبر المستويات والمهام الوظيفية للإدارات داخل المنظمة).

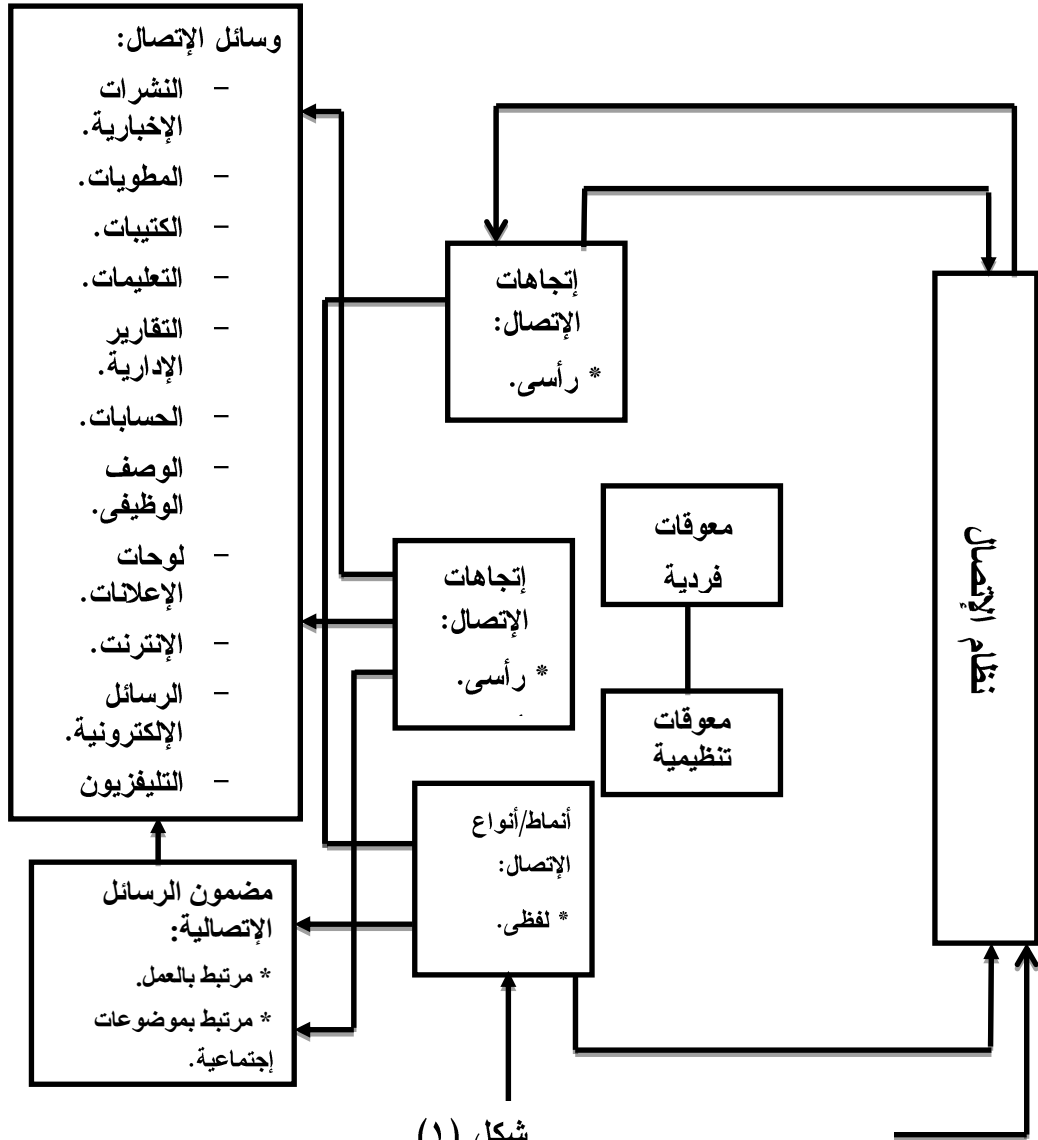
- أنواع الإتصال: لفظية (يعبر عنها من خلال الكلمات المكتوبة أو المنطوقة). غير لفظية (هى عملية الإتصال التى تعتمد على اللغة مثل تعبيرات الوجه وحركة الجسم).

- قنوات الإتصال: المكتوبة أو الشفهية أو التكنولوجية.

- وسائل الإتصال: مثل النشرات ، الكتيبات ، التقارير الإدارية ، لوحات الإعلانات ، النشرات الإخبارية ، الإنترنت.

- معوقات الإتصال: هى العوامل التى تعوق وتؤثر سلبياً على تدفق المعلومات وهناك نوعان من معوقات الإتصال (فردية وتنظيمية).

يمكن الإستفادة من هذا النموذج فى تحديد بعض أبعاد نظام الإتصال الداخلى بالمنظمة والمتغيرات المؤثرة عليه.



شكل (١)

النموذج النظرى لنظام الإتصالات الشامل فى المنظمة

- ١- ما هي الوسائل الإتصالية المستخدمة داخل المنظمة وتفضيل العاملين لها؟
- ٢- هل تسمح الجامعة لمقترحات أعضاء هيئة التدريس لتطوير العملية التعليمية؟
- ٣- ما مدى تقدير الجامعة لأعضاء هيئة التدريس عند القيام بعمل إضافي؟
- ٤- مدى تفضيل أعضاء هيئة التدريس الجامعة عن أى مكان آخر للعمل؟
- ٥- هل يلتزم أعضاء هيئة التدريس بقرارات وسياسات الجامعة؟
- ٦- ما هي طبيعة الإتصالات المؤسسية الداخلية بالمنظمة؟
- ٧- ما هي المشكلات التي تواجه عملية الإتصال داخل المنظمة؟
- ٨- هل تؤثر الإتصالات المؤسسية الداخلية فى بناء ثقة العاملين بالمنظمة؟

ثامناً: التصميم المنهجي للدراسة:

نوع الدراسة:-

تتدرج هذه الدراسة تحت الدراسات الوصفية حيث تسعى إلى رصد وتحليل ووصف الكيفية التي يتم من خلالها توظيف الإتصالات المؤسسية الداخلية لبناء ثقة العاملين بالمنظمات.

منهج الدراسة:-

يتم الإعتماد على منهج المسح من خلال مسح مجموعة من الجامعات الحكومية والأهلية والخاصة للتعرف على دور الإتصالات المؤسسية الداخلية للمنظمات فى بناء ثقة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات المصرية.

مجتمع الدراسة:-

يتمثل مجتمع الدراسة فى مجموعة من الجامعات الحكومية متمثلة فى (جامعة المنوفية وجامعة بنى سويف) والخاصة متمثلة فى (جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا) والاهلية متمثلة فى (جامعة المنصورة الأهلية) وذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بتلك الجامعات.

عينة الدراسة:-

سوف يتم إختيار العينة المتاحة وهي أسلوب من أساليب العينات الغير إحتماالية والتي يتم إختيار العينات فيها من مجتمع الدراسة فقط بسبب أنها متوفرة لدى الباحث.

قد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها ٤٠٠ مفردة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بواقع ٢٠٠ مفردة من الجامعات الحكومية متمثلة في (جامعة المنوفية وجامعة بنى سويف) و ١٠٠ مفردة من الجامعات الخاصة متمثلة في (جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا) و ١٠٠ مفردة من الجامعات الأهلية متمثلة في (جامعة المنصورة الأهلية).

أدوات جمع البيانات:-

صحيفة الإستقصاء: سوف يتم استخدام صحيفة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة من عينة الدراسة الميدانية وذلك من خلال تطبيق صحيفة إستقصاء خاصة بالجمهور الداخلى للمنظمات وهم أعضاء هيئة التدريس لمعرفة دور الإتصالات الداخلية بالجامعة فى بناء ثقتهم بالجامعة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أولاً: المقاييس الوصفية

التكرارات البسيطة والنسب المئوية.

المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري، وهو الذي يحدد مدى تباعد أو تقارب القراءات عن وسطها الحسابي.

الوزن النسبى الذي يحسب من المعادلة:

(المتوسط الحسابي $\times 100$) \div الدرجة العظمى للعبارة.

ثانياً: الاختبارات الإحصائية

اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent-Samples T-Test).

تحليل التباين ذو البعد الواحد (Oneway Analysis of Variance) المعروف اختصاراً

باسم ANOVA

ثالثاً: معاملات الارتباط Correlation

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

الباحثة /منى مصطفى عبدالله محمد همام
الدراسة الميدانية:
وصف عينة الدراسة

الإجمالي		البيانات الشخصية
%	ك	
50.0	200	حكومية
25.0	100	خاصة
25.0	100	اهلية
100.0	400	الإجمالي
١٤.٨	54	نعم
٨٥.٢	310	لا
١٠٠	٣٦٤	الإجمالي
31.0	124	٣٥-٢٥
37.3	149	٤٥-٣٥
20.0	80	٥٥-٤٥
11.8	47	55 فيما فوق
100.0	400	الإجمالي
6.3	25	معيد
18.3	73	مدرس مساعد
31.5	126	مدرس
7.0	28	أستاذ مساعد
21.8	87	أستاذ
15.3	61	أستاذ متفرغ
100.0	400	الإجمالي
52.5	210	من ٣ الي ١٠ سنوات
23.8	95	من ١٠ الي ٢٠ سنة
23.8	95	من ٢٠ سنة فيما فوق
100.0	400	الإجمالي

توضح بيانات الجدول السابق وصف عينة الدراسة؛ حول الجامعة، بلغت نسبة من ينتمون للجامعات الحكومية (٥٠%)، وكانت نسبة من ينتمون للجامعات الخاصة والأهلية (٢٥%) لكل منهما. وفيما يتعلق بمدى شغلهم منصب إداري، بلغت نسبة المبحوثين الذين يشغلون منصبًا إداريًا (١٤,٨%)، في حين كان أغلبهم لا يشغلون منصبًا إداريًا (٨٥,٢%). وحول السن، بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم بين ٣٥ و ٤٥ عامًا (٣٧,٣%)، يليهم من تتراوح

تأثير استخدام الإتصالات المؤسسية الداخلية

أعمارهم بين ٢٥ و ٣٥ بنسبة (٣١%)، وأخيراً من تزيد أعمارهم عن ٥٥ عاماً بنسبة (١١,٨%). كما تنوعت الدرجات العلمية لأفراد العينة، فكانت درجة "المدرس" في المقدمة بنسبة (٣١,٥%)، ثم "الأستاذ" بنسبة (٢١,٨%)، وأخيراً "الأستاذ المساعد" بنسبة (٧%). وفيما يتعلق بعدد سنوات العمل بالجامعة، كان غالبية المبحوثين يعملون بالجامعة "من ٣ إلى ١٠ سنوات" بنسبة (٥٢,٥%)، ثم "من ١٠ إلى ٢٠ سنة" و"ما يزيد عن ٢٠ سنة" بنسبة (٢٣,٨%) لكل منهما.

المقياس العام حول رأي المبحوثين في فاعلية الإتصال التنظيمي داخل الجامعة

المقياس العام حول رأي المبحوثين في فاعلية الإتصال التنظيمي داخل الجامعة	ك	%
غير فعال	٦	١.٥
فعال الي حد ما	٣١٨	٧٩.٥
فعال جدا	٦٧	١٩
الإجمالي	٤٠٠	١٠٠

المقياس العام حول رأي المبحوثين في فاعلية الإتصال التنظيمي داخل الجامعة	الجامعات الحكومية		الجامعات الخاصة		الجامعات الأهلية		الإجمالي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
غير فعال	٦	٣	٠	٠	٠	٠	٦	1.5
فعال الي حد ما	١٤٩	٧٤.٥	٧٣	٧٣	٩٦	٩٦	٣١٨	79.5
فعال جدا	٤٦	٢٢.٥	٢٧	٢٧	٤	٤	٧٦	19
الإجمالي	٢٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٤٠٠	100

٢٤: ٢٧.٠٨٥ درجة الحرية: ٤ مستوي المعنوية: ٠.٠٠٠ دال معامل التوافق: ٠.٢٥٢

تكشف البيانات السابقة عن المقياس العام حول رأي المبحوثين في فاعلية الإتصال التنظيمي داخل الجامعة؛ فكانت آرائهم "فعال الي حد ما" بنسبة (٧٩,٥%)، ثم "فعال" بنسبة (١٩%)، وأخيراً "غير فعال" بنسبة (١,٥%).

الباحثة /منى مصطفى عبدالله محمد همام
وسائل الأتصال التي يمكن أن تعتمد عليها الجامعة للتواصل مع أعضائها من وجهة نظر المبحوثين

الوزن النسبي	المتوسط	لا تستخدم		أحيانا		دائما		العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
٩٢.٣	2.77	4.0	16	15.0	60	81.0	324	اجتماع مجلس القسم الشهري
٩١.٣	2.74	.8	3	24.8	99	74.5	298	الانترنت
٩١.٣	2.74	3.5	14	18.8	75	77.8	311	الاجتماعات بين أعضاء القسم الواحد
٨٧.٠	2.61	4.0	16	31.3	125	64.8	259	الاتصالات المباشرة
٨٧.٠	2.61	5.0	20	29.3	117	65.8	263	اجتماعات مجالس الكلية
٨٤.٣	2.53	5.8	23	35.8	143	58.5	234	الاتصالات الهاتفية
٨٤.٠	2.52	7.8	31	32.8	131	59.5	238	الموقع الالكتروني للجامعة
٨١.٣	2.44	8.3	33	39.3	157	52.5	210	مواقع التواصل الاجتماعي
٨٠.٣	2.41	10.8	43	37.5	150	51.8	207	البريد الالكتروني
٧٨.٧	2.36	5.5	22	53.0	212	41.5	166	الندوات العلمية
٧٧.٠	2.31	15.3	61	38.5	154	46.3	185	منصات خاصة بالجامعة
٧٤.٠	2.22	13.8	55	50.8	203	35.5	142	اللوحات الاعلانية
٧٢.٣	2.17	13.8	55	55.3	221	31.0	124	برنامج zoom
٦٩.٠	2.07	25.5	102	41.5	166	33.0	132	الملصقات
٦٦.٧	2.00	36.3	145	27.8	111	36.0	144	التقارير السنوية
٦٥.٧	1.97	29.5	118	44.0	176	26.5	106	مجلة القسم العلمية
٦١.٣	1.84	41.0	164	33.8	135	25.3	101	البيانات الاخبارية
٦١.٣	1.84	39.8	159	36.0	144	24.3	97	النشرات
٥٨.٠	1.74	52.8	211	20.5	82	26.8	107	البريد الصوتي
٥٨.٠	1.74	42.5	170	41.3	165	16.3	65	النشرة الالكترونية
٥٧.٣	1.72	48.3	193	31.0	124	20.8	83	الرسائل النصية الهاتفية
٥٧.٣	1.72	48.3	193	31.8	127	20.0	80	الكتيبات
٥٦.٠	1.68	48.5	194	35.3	141	16.3	65	المطويات
٥٠.٣	1.51	61.8	247	25.5	102	12.8	51	غرف المحادثة
٤٧.٣	1.42	66.8	267	24.8	99	8.5	34	الخطوط الساخنة
٤٦.٧	1.40	67.8	271	24.3	97	8.0	32	الاسطوانات cds

تأثير استخدام الإتصالات المؤسسية الداخلية

تشير البيانات السابق عرضها إلى وسائل الأتصال التي يمكن أن تعتمد عليها الجامعة للتواصل مع أعضائها من وجهة نظر المبحوثين؛ فذكروا في المقدمة " اجتماع مجلس القسم الشهري " بوزن نسبي (٩٢,٣%)، ثم "الانترنت" بوزن نسبي (٩١,٣%)، وأخيراً "لاسطواناتcds" بوزن نسبي (٤٦,٧%).

المقياس العام حول رأي المبحوثين في مدى ثقمتهم بالجامعة

المقياس العام حول رأي المبحوثين في مدى ثقمتهم بالجامعة		الجامعات الحكومية		الجامعات الخاصة		الجامعات الأهلية		الإجمالي	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
٢	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢	0.5
٦٩	٣٤.٥	٣٣	٣٣	١٦	١٦	١١٨	29.5	١١٨	29.5
١٢٩	٦٤.٥	٦٧	٦٧	٨٤	٨٤	٢٨٠	70	٢٨٠	70
٢٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٤٠٠	100	٤٠٠	100

٢١٤: ١٤.٠٨١ درجة الحرية: ٤ مستوى المعنوية: ٠.٠٠٧ دال معامل التوافق: ٠.١٨٤

تشير البيانات السابق عرضها إلى اتجاهات المبحوثين وسلوكياتهم في إطار العمل التنظيمي بالجامعات؛ فذكر المبحوثون في المقدمة " التزم بجميع قرارات وسياسات الجامعة" بوزن نسبي (٨٨,٦%)، ثم "أنا ملتزم بمساعدة الجامعة في تحقيق أهدافها" و"أنا فخور بعملتي بالجامعة" بوزن نسبي (٨٨%) لكل منهما، وأخيراً " ليس لدي استعداد لبذل جهد أكبر من أجل نجاح الجامعة" بوزن نسبي (٥٠,٢%).

مدى شعور المبحوثين بالثقة في الجامعة التي ينتمون إليها

ك	%	مدى شعور المبحوثين بالثقة في الجامعة التي ينتمون إليها
237	59.3	أثق بها لدرجة كبيرة جدا
148	37.0	أثق بها بشكل متوسط
15	3.7	لا أثق علي الاطلاق
400	100.0	الإجمالي

يتضح من بيانات الجدول السابق مدى شعور المبحوثين بالثقة في الجامعة التي ينتمون إليها؛ فذكروا بنسبة (٥٩,٣%) " أثق بها لدرجة كبيرة جدا"، ثم " أثق بها بشكل متوسط" بنسبة (٣٧%)، وأخيراً "لا أثق علي الاطلاق" بنسبة (٣,٧%)

نتائج الدراسة:

- ١) إرتفعت نسبة ثقة العاملين بالجامعات المصرية من أعضاء هيئة التدريس فكانت نسبة ثقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة كبيرة جداً بدرجة ٥٩.٣% من أعضاء هيئة التدريس وبينما رأى ٣٧% من أعضاء هيئة التدريس أنهم يتقون بالجامعة بشكل متوسط.
- ٢) تقدمت الجامعات الأهلية على الجامعات الحكومية والخاصة فيما يخص بناء ثقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، أيضاً تقدمت الجامعات الأهلية على باقى الجامعات فى جودة وفاعلية الإتصالات المؤسسية الداخلية المستخدمة بها.
- ٣) أوضح ٧٤.٣% من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات حدوث إتصال بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس مما يؤكد على أهمية العملية الإتصالية الداخلية بالمنظمات.
- ٤) أكد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات أن الإتصالات الداخلية تساعد فى تفسير سياسات وتعليمات الجامعة وأيضاً تساهم الإتصالات الشخصية بين أعضاء هيئة التدريس فى تسهيل وتبادل المعلومات.
- ٥) تأتى الوسائل الإلكترونية (الإنترنت ، السوشيل ميديا) فى مقدمة الوسائل الإتصالية المستخدمة فى الإتصالات المؤسسية الداخلية بالجامعة يليها الإتصال المباشر مما يعكس أهمية الإنترنت بوجه عام والسوشيل ميديا بوجه خاص بإعتبارها وسيلة من الوسائل الحديثة التى تستخدمها الجامعات فى تواصل الجامعة بأعضاء هيئة التدريس.
- ٦) فيما يتعلق ببناء ثقة المبحوثين بالجامعة جاء فى المقدمة بأوزان نسبية متقاربة " التزم بجميع قرارات وسياسات الجامعة" ، " أنا ملتزم بمساعدة الجامعة فى تحقيق أهدافها" ، " أنا فخور بعملى بالجامعة " ، ذلك يعكس الإلتزام التنظيمى لأعضاء هيئة التدريس تجاه الجامعة مما يؤكد ثقتهم بالجامعة.

تأثير استخدام الإتصالات المؤسسية الداخلية

- ٧) نجحت الجامعات فى شعور أعضاء هيئة التدريس بالثقة فى الجامعة فقد تصدرت عبارة " أثق بها لدرجة كبيرة جداً " مدى شعور المبحوثين بالثقة فى الجامعة التى ينتمون إليها.
- ٨) إرتفاع نسبة الثقة فى المؤسسة الجامعية وهو ما يشير إلى دور الثقة فى فاعلية العمل داخل المؤسسة الجامعية ، ذلك يعكس تأخر عبارة " ليس لدى إستعداد لبذل جهد أكبر من أجل نجاح الجامعة " فيما يتعلق ببناء ثقة المبحوثين بالجامعة.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أولاً: دراسات عربية غير منشورة.

- ١- أسماء صلاح الدين فؤاد أحمد ، (٢٠١٩) "تأثير الإتصالات المؤسسية الداخلية على الإلتزام التنظيمى : دراسة على عينة من العاملين بالمنظمات العاملة فى مصر" ، رسالة ماجستير ، قسم العلاقات العامة والإعلان ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة.
- ٢- أميرة محمد رفعت ، (٢٠٠٣) "أثر الإلتزام التنظيمى والثقة فى الإدارة على اللاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية" ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة : كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال.
- ٣- إيمان طاهر سيد عباس ، (٢٠١٧) ، "دور الإتصال الداخلى فى تحقيق الإرتباط الوظيفى للعاملين فى المنظمات المصرية ، رسالة دكتوراة ، علم العلاقات العامة والإعلان ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة.
- ٤- حكيم علاهم ، (٢٠١٥) " الدعم التنظيمى وعلاقته ، تمكين العاملين دراسة ميدانية : الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء " ، رسالة ماجستير فى علم الإجتماع ، جامعة محمد بوضياف - المسلية ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، قسم علم الإجتماع.
- ٥- محمد عبدالله العنزى ، "أثر الإتصالات الإدارية فى تحقيق فاعلية القرارات الإدارية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠١٠.

الباحثة/منى مصطفى عبدالله محمد همام

٦- منى عبدالهادى المرشدى ، (٢٠١٤) ، " الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإدارى: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بالرياض " ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.

ثانياً: الكتب العربية.

١- صلاح الدين محمد عبدالباقي ، (٢٠٠٤) ، "السلوك الفعال فى المنظمات" ، (القاهرة: الدار الجامعى).

٢- كريمان محمد فريد ، (٢٠١٢) ، " الإتصالات المؤسسية وتحديات التغيير" ، (القاهرة: دار النهضة العربية).

٣- محمود سليمان العميان ، (٢٠٠٨) ، " السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال " ، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).

ثالثاً: دراسات عربية منشورة.

١- دينا حلمى عباس ، (٢٠٢٠) ، " تأثير الثقة التنظيمية على إندماج العاملين فى صناعة الأدوية بمصر" ، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية ، المجلد ٥٧ ، العدد الخامس ، أكتوبر ٢٠٢٠.

٢- سهيلة برقية ، (٢٠١٦) ، " أساليب الإتصال التنظيمى ودورها فى تفعيل الموارد البشرية فى المؤسسة " ، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة قاصرلى مباح ، الجزائر ، العدد ٢٤ .

٣- عيد ، هنية جاد عبدالغالى ، عبدالرحمن ، ومروة جبرو ، (٢٠١٩) ، " الثقة التنظيمية ودورها فى تطوير الأداء الوظيفى للعاملين بالجامعة " ، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، العدد ٦٥ .

٤- قصار ماجى وقيال موراد ، (٢٠١١) " فعالية عملية الإتصال فى مواجهة رهانات إدارة المنشآت الرياضية" ، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات ، كلية

تأثير استخدام الإتصالات المؤسسية الداخلية

الأداب واللغات والعلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة زيدان عاشور ، الجزائر
، العدد ٢ .

٥- مروة صبحى محمد ، " قياس فاعلية الإتصالات الداخلية للمسئولية الإجتماعية فى
بناء سمعة المنظمة لدى الجمهور الداخلى " ، *المجلة العلمية لبحوث العلاقات
العامة والإعلان* ، المجلد السادس.

المراجع الأجنبية:

أولاً: دراسات أجنبية منشورة (رسائل ماجستير ودكتوراه).

1. Cristina Borca & Viorica Baesu, (2013), " Apossible managerial Approach for internal organizational communication caracterizat politehnica" **Doctoral Disseratation** university Timisoara, management faculty, 14 Remusst, 300797, Timisora Romania, Avaliableat www.sciencedirect.com.
2. Elena Claudia Constontin, Cosmin Constation Baias, (2014), " employee voice – key factor in internal communication", **Doctoral Disseratation** university Politehnica Timi Soara, faculty of communication secience, Avaliable online at www.sciencedirect.com.
3. Irina Sergeeva, (2018), " INNovative development of international communication as a tool for success", **Master Thesis**, lapaInnd university of applied science.
4. Makiewicz, m, (2011), "An investigation of teacher trust in the principal. **Doctoral Disseratation**", university of colifornia riverside retrieved from <http://excholarship.org/uc/item/74m1n1nx>.
5. Michele fenech, (2013), " Internal corporate communication an strategy and employee commitment", **Master Thesis** Aalto university, school of Business.

ثانياً: دراسات أجنبية منشورة فى (دوريات ومؤتمرات علمية):

1. Alan C. Mixkelson, David Sloan & Colin Hesse, (2017), " Relational communication messages and leader ship style in supervisor, employer relationship", **laternational journal of business communications**.
2. Andrew Black Nell, (2014) "improving Email Engagement Reformat, the Global Email channel", **Available Available online at** <http://newsweaver.com/improving> .
3. Asamu Festus Jemi, (2014), " The impact of communication on workers, preference in selected organizations in Lagos State, Nigeria", **Iosp journal of humanities and social science**, Vol 19, No 8.

4. Aukse Blazenaite, (2011), " Effective organizational communication in search of a system ", **social science**, Vol 74, No 4 .
5. Becky Baker, Coral Drane, Joshua Chambers and Suganne Line dquist, (2018), "Traning students as inter professional learning facilitators: An Exploratory study high lighting the need to build confidence", **journal of interpret esslonalcar**, Vol 32, No 4.
6. Catrin Johansson, Christina Grondien, Kicki strand, (2019), " Roadmap for a communication maturity index for organizations – Theorizing, analyzing and developing communication value ", **Public Relation review**, available at science direct.
7. Ester S, Gonzalez, Dorothy E, leidner, cindy Riemenschneider & hope Kochs (2013), "the impact of internal social media usage on organizational socialization and commitment", **thirty fourth international conference on information systems**.
8. Eva Tariszka – semogine, (2012), " organizational internal communication ASA means of improving efficiency", **European scientific journal**, Vol 8, No 15.
9. Evangelos Ergen, (2011) "TuRning the informal communication network of an organization into a knowledge tool through communities of practice", **management, knowledge and learning, international conference**.
10. Iveta GabeaNova, (2011), " The employees the most important asset in the organizations ", **Haman resources management orgenamics**, Vol 7, No 1.
11. Jalle scotte jones, john E. Golding, (2015), " I'm not a quants person key strajegiesin building competence and confidence in staff who teach quantitative research methods", **international journal of social research**, Vol 18.
12. Jara Bernues Olivan, (2016); communication as an element of Knowledge for the company's human resources 7th international conference on intercultural Education "Education, Health and ICT for a transcultural world", EDUHEM 2016, 15-17 June 2016, **Available online at www.sciencedirect.com**.
13. Julie Scott, jones, john E, Golding,(2015) "I'm not equants person key strajegiesin building competence and confidence in staff who teach quantitative research methods", **international journal of social research**, Vol 18.
14. Kaplan AM & Haenlein M, (2010), " User of the world, unite the challenges and oppotunities of social edia", **Business Horizons**, Vol 53, No1.

15. Karen Mishra, Lois Boynton and Aneil Mishra, (2014), " Driving Employee Engagement: the expanded role of internal communication", **international of business communication**, Vol 51, No2.
16. Kress, N, (2003), "Engaging your employee though the power of communication", **work pan**, Vol 48, No 5.
17. Leonis Marchalina, Hartini Ahmed, (2017), " The effect of internal communication on employee, commitment to change in Malaysin large companies", **International Business management and strategy**, Vol 8, No1.
18. M, Roberts-lambard, (2010)"Employees as customers- An internal marketing study of the Avis car rental group in south Africa", **African journal of business management**, Vol 44, No4.
19. Maniraho Muhamed and Mohd Yahya Mohamed Ariffin, (2017)"importance of communication channels between managers and Employees in management communication", **the social sciences**, Vol 12.
20. Mark change, (2007), " the role of internal, communication and training in infusing corporate value & delivering brand promise: sing a pore airlines experience", **corporate reputation review**.
21. Mark Kirkpatrick, (2014), "New Trends in Employee Engagement Technology", **Available online @ www.gethappy.com/employee-engagement/New-Trends-employee-engagement-Technology** .
22. Maryam Shaht Aheri, Carl Thomas Haas, Tobassam, (2017), " A multi-dimensional joing confidence limit appyaac fonjxed made palnning for round the clock projects, **Management journal**", Vol 24, Issue 1.
23. Michelle Mecarthy, Karen milne skill man, Micala Elson, Claire Bates, Rachel Forrester Jones, Siobhaa Hunt, (2020), " Making connections and Builiding confidence: A study of specialist dating agencies for people with intellectual disabilities", sexuality and disability, **Available online at <https://doi.org/10.1007/s111155-020-69619-2>**.
24. Moise Daniel, George scu Bogdan, Zgura Daniel, (2012), "strategies for interactive communication with external and internal stake holders in events marketing", **Available at www.sciencedirect.com**.
25. Neveu, V,(2009) "organizational trust : definition and measurement", **journal of work organizational psychology**, Vol 5, No 3.
26. Peter Whipp, Richard Penegelly,(2017), " Confidence building through peer observation of teaching and peer coaching inunivers department: A good investment for some and not others", **international journal of mentoring and coaching in education**, Vol 6 issue2.
27. Rachid Zeffane, syed Atipu & James Cryan, (2011), " Communications commitment & trust: Exploring the triad", **international journal of Business and management**, Vol 6, No 6.

28. Ruhet Genc. (2017), " The importance of communication in sustainability & sustainable strategies", **14th Global conference on sustainable manufacturing**, Gcsm 3-5 Octobar 2016, stellenbasch, South Africa, proced in manufacturing.
29. Saylin Tamayo Mora, (2020), " Internal communication, organizational climate and job satisfaction: a necessary reflection" **Available online at www.sciendriect.com**.
30. Shweta mittal, vivek mittal, (2015), "Employee commitment in public and private banks in India", **international journal of business and management**, Vol 10, No 11.
31. Susana Miquel – segarra, Cristina Aced – Toledano,(2019), " Objective and difficulties in the evaluation of internal communication in spanish companies", El Profesional de la in Fatmacion, volum 28 **Available online at www.sciendriect.com**.
32. Yannick C.Atouba, Elizabeth J. Carlson, and John C.Lammers, (2019), " Directives and Dialogue examining the relationship between participative organizational communication practices and organizational Identification among it workers", **international journal of business communication**, Vol 56.
33. Yvonne Roehler, (2015), " Internal communication The Neglected strategy", internal communication strategy, **Available online at www.upnorthscore.com**.