

## تطور الاتجاهات البحثية في دراسات العلاقة بين الاتصالات الداخلية المؤسسية

### والارتباط الوظيفي

#### "رؤية نظرية"

إيمان ظاهر سيد عباس\*

إشراف/ أ.د. على عوجة\*\*

إشراف مشارك/ د. إنجي محمد أبو سريع\*\*\*

#### مقدمة:

يمكن تعريف الاتصال الداخلي بأنه: "الوظيفة الإدارية المسؤولة عن تبادل المعلومات الرسمية وغير الرسمية بين الإدارة والعاملين داخل المنظمة، وتتضمن إنتاج وسائل الإعلام الداخلية، وتتكامل وظائف الاتصالات الداخلية مع وظائف الموارد البشرية والتسويق، وتعنى بتحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمة"<sup>(1)</sup>.

ويعد الاهتمام بالارتباط الوظيفي بين العاملين والمنظمة (Employee Engagement) ظاهرة حديثة نسبياً من حيث تطبيق هذا المفهوم داخل المنظمات، ويمثل الاتصال الداخلي واحداً من الشروط التنظيمية التي تتعلق بتحقيق أو عدم تحقيق الارتباط الوظيفي للجمهور الداخلي بالمنظمة، بل إن نتائج بعض الدراسات تؤكد أن المحرك الرئيسي للارتباط الوظيفي للعاملين هو الاتصال الداخلي للمنظمة<sup>(2)</sup>.

واستناداً إلى هذا التوجه أشار (Coleman 2005)<sup>(3)</sup> إلى أن الدراسات الاتصالية طوال العقد السابق كانت تكتفي بسؤال العاملين حول سعادتهم ورضاهم عن عملهم بالمنظمة، ولكن هذا التوجه تحول بعيداً عن قياس الرضا الوظيفي إلى قياس مستويات الارتباط الوظيفي بالمنظمة. كما أوضح D'Aprix<sup>(4)</sup> أنه حدث تغيير ديناميكي للجمهور الداخلي للمنظمة، حيث إن الجمهور الداخلي (العاملون) يريد ما هو أعلى من الرضا الوظيفي، فإذا كان الرضا الوظيفي يركز على ما يريده العاملون من المنظمة، فقد أصبح العاملون يبحثون عن المنظمة التي يستطيعون أن يؤمنوا بأهدافها وقيمها ويرتبطوا بها فكرياً وعاطفياً وسلوكياً.

\*المدرس المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام - جامعة القاهرة

\*\*الأستاذ بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام - جامعة القاهرة

\*\*\*المدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام - جامعة القاهرة

وقد تعددت تعريفات الارتباط الوظيفي للجمهور الداخلي حيث عرفه Sias (2005) <sup>(5)</sup> بأنه: ( الحالة التي يكون فيها العامل ملتزم فكريًا و عاطفيًا بوظيفة معينة داخل المنظمة، ولذا؛ فإن هذا العامل يعطى العمل جهدًا زائدًا ، وليس من الضروري أن يقوم هذا العامل بهذا الجهد فعليًا ولكن لا بد أن يكون لديه الرغبة الفورية لإعطاء هذا الجهد لعمله بالمنظمة).

كما يعرف Saks <sup>(6)</sup> هذا المفهوم بأنه: (مجموعة من المتغيرات المعرفية والعاطفية في بيئة العمل التي يوجد فيها العاملون) . وقد أوضح كل من Kahn & Saks أن الارتباط الوظيفي يتمثل كذلك في وجود العنصر السلوكي عن طريق مكون الارتباط المادي أو الارتباط الجسدي بالمنظمة، كما أضافا أن الارتباط الوظيفي هو النقيض الإيجابي لتترك العمل بالمنظمة، وتم تطوير هذا المفهوم من جانب (Fleming & Asplund) 2007 على أساس كونه: (قدرة الاستحواذ على عقول و قلوب و أرواح العاملين في المنظمة إلى أن يغرس فيهم الرغبة الحقيقية و الحماسة في الأداء)<sup>(7)</sup>

كما قام Welch 2012 <sup>(8)</sup> بوضع تعريف للارتباط الوظيفي بوصفه ( حالة ديناميكية ونفسية متغيرة تربط العاملين بمنظمتهم وتكشف عن أدائهم لدور معرفي وعاطفي ومادي في المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الحالة نفسيًا ومعرفيًا وعاطفيًا. ويتشكل هذا الارتباط عن طريق عناصر مثل: استيعاب مهام العمل، التفاني في العمل، السلوك النشط، كما يعتمد على شروط نفسية هي مغزى "أو دلالة" العمل لدى العامل وشعوره بالأمان فيه).

وقد حدد العديد من الباحثين <sup>(9)</sup> خصائص وسلوكيات الجمهور الداخلي المرتبط وظيفيًا بمنظمتهم كالتالي:

- التوجه الإيجابي نحو العمل.
- الإيمان بالمنظمة والعمل بنشاط.
- التعاون مع الآخرين باحترام، ومساعدة الزملاء على نحو فعال.
- السعي نحو إنجاز متطلبات العمل والبحث عن الوسائل والفرص المتاحة لتحسين الأداء التنظيمي.

تطور الاتجاهات البحثية في دراسات العلاقة بين الاتصالات الداخلية المؤسسية والارتباط الوظيفي

كما لخص (Baum Ruket al,2006) السلوكيات المعبرة عن الارتباط الوظيفي للجمهور الداخلي فيما يلي:

- تأييد المنظمة من حيث الأهداف والقيم والاستراتيجيات.
- الرغبة في أن يكون العامل جزءًا من المنظمة بالرغم من الفرص الأخرى المتاحة له.
- قضاء وقت أكبر في العمل وزيادة الجهد المبذول والمبادرة للمشاركة في نجاح المنظمة.

لذا فقد أضحت العلاقة بين الاتصالات الداخلية وتحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمات علاقة جوهرية وحساسة في مهام المنظمات المعاصرة وأهدافها.

لذا توجب دراسة ماهية العلاقة بين الاتصال الداخلى وبين ابعاد وأنماط الارتباط الوظيفي للعاملين داخل المنظمات وتقييمها من خلال إسهامات الباحثين المختلفة فى الأدبيات والدراسات العلمية فى مجالى الاتصالات الداخلية وادارة الموارد البشرية، وذلك لأهمية مفهومي الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي فى تحقيق العديد من المخرجات التنظيمية وأهمها الاداء المتميز للعاملين داخل المنظمة.

#### ﴿ قضية الدراسة:﴾

تتمثل القضية الأساسية للدراسة فى:

"رصد تطور الدراسات التى تتناول طبيعة العلاقة بين الاتصالات المؤسسية الداخلية والارتباط الوظيفي وتتبع توصيفها، وتطورها؛ وذلك من خلال تحليل إسهامات الباحثين سواء كانت فى الكتب والأبحاث العلمية والدراسات المنشورة العربية والأجنبية حول العلاقة بين الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي وتقييم تطورها خلال الفترة من (1990-2016)".

#### ﴿ أهداف الدراسة:﴾

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق عدد من الأهداف ،هى:

1. رصد التطور فى الدراسات العلمية حول مفهوم الارتباط الوظيفي وتحليله وتفسيره (Employee Engagement)

2. رصد التطور في الأبحاث العلمية حول الاتصالات المؤسسية الداخلية وتحليله وتفسيره وتقييمه.
3. رصد وتحليل وتقييم تطور الأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات العلمية المتخصصة حول العلاقة بين الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي.

### ﴿ الإطار المنهجي للدراسة:﴾

#### ﴿ منهج الدراسة:﴾

تقع هذه الدراسة منهجياً في إطار دراسات المستوى الثاني (Meta-Analysis)، وهو أسلوب منهجي يقوم على المسح التحليلي الشامل للبحوث العلمية المنشورة، وتتصل بزوايا من زوايا الموضوع، حيث تفيد عملية تحليل الدراسات من المستوى الثاني في استكشاف أوجه القوة والضعف في الدراسات المجمعة، من خلال تقديم أساس لمراجعتها وتعديلها، وكذلك في التعرف على الجوانب القيمة والمهمة في هذه الدراسات<sup>(10)</sup>. والهدف الرئيسي من استخدام هذا التحليل هو توفير الملاحظة الموضوعية الدقيقة لتكون بديلاً عن الانطباعات الذاتية والحساب غير الدقيق لمدى تكرار الظاهرة<sup>(11)</sup>، ويفيد أيضاً في إعادة استقراء البيانات والظواهر المختلفة بهدف رصد العوامل التي تحكم الظواهر وتحليلها، حيث يمثل المستوى الثاني من تحليل الدراسات مرحلة التقويم التي تضطلع بمهام رصد الإيجابيات فتدعمها، فضلاً عن توجيه أوجه القصور لتحقيق إضافة علمية إلى التراث العلمي<sup>(12)</sup>.

﴿ يعتمد تطبيق أسلوب تحليل المستوى الثاني على اتباع الخطوات الآتية<sup>(13)</sup>:﴾

- 1- تحديد أهداف التحليل.
- 2- تحديد الفترة الزمنية لإجراء بما يدعم أهداف البحث.
- 3- حصر البحوث وتصنيفها وفقاً للمتغيرات المختلفة.
- 4- التحليل الكيفي لنتائج الدراسات التي تم التوصل إليها.
- 5- كتابة الخلاصات العامة لتحليل البحوث السابقة.

﴿ اعتمدت الدراسة الحالية في مجملها على منهج المسح التحليلي الحالية، وذلك في الفترة من (1990-2016) وهي مدة كافية لرصد الظاهرة وتحليلها بشكل موضوعي للتعرف على طبيعة اتجاهات وتطور البحوث والدراسات العلمية

للوصول إلى المؤشرات العلمية في دراسة العلاقة بين الاتصالات الداخلية المؤسسية وتحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين بها.

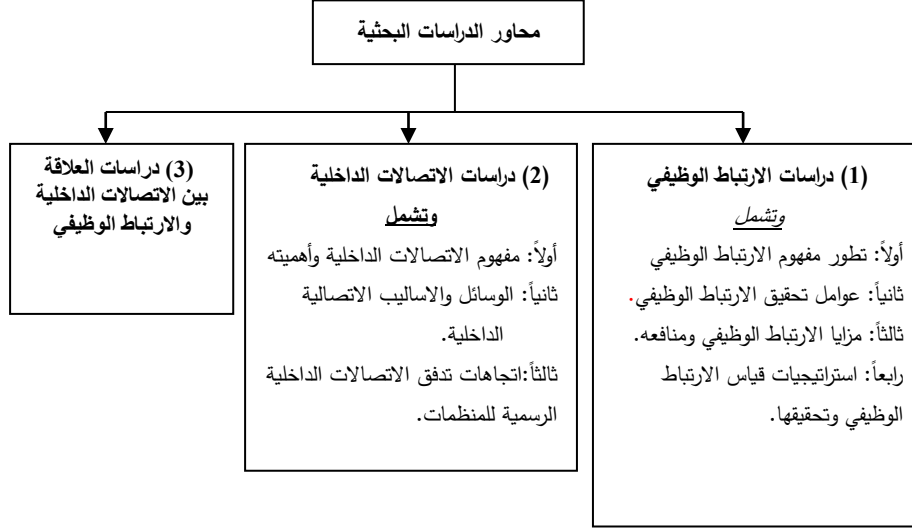
#### ﴿ تقسيم الدراسة: ﴾

تنقسم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية على النحو التالي:

- ◆ المحور الأول: مسح البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية في مجال مفهوم الارتباط الوظيفي بشكل عام.
- ◆ المحور الثاني: مسح البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية في مجال مفهوم الاتصالات الداخلية.
- ◆ المحور الثالث: مسح البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية في مجال العلاقة بين الاتصالات الداخلية و الارتباط الوظيفي.

#### وفيما يلي يتم عرضها على النحو الآتي:

تشير مراجعة دراسات وادبيات دور الاتصالات المؤسسية إلى أن تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات التي يعملون بها تقوم على التوازن ما بين أهداف المنظمات من جانب، ومراعاة الاعتبارات المهنية والشخصية بالعاملين من جانب آخر . وعلى ذلك تحرص المنظمات المختلفة على بناء ثقافة الارتباط الوظيفي للعاملين بها لضمان تحقيق الفاعلية التنظيمية، ورفع مستوى الاداء المؤسسى بها. وقد كشف مسح التراث العلمي في موضوع الدراسة عن تعدد الدراسات الأجنبية مقابل ندرة الدراسات العربية التي تناولت الاتصال الداخلي والارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمات. وتعددت مداخل الدراسات الأجنبية الأمر الذى يبرز أهمية موضوع الارتباط الوظيفي، لذا تصف الباحثة إسهامات الباحثين فى موضوع العلاقة بين الاتصالات الداخلية وتحقيق الارتباط الوظيفي فى ضوء المحاور التى يوضحها الشكل التالي:



### المحور الأول: دراسات الارتباط الوظيفي:

تناولت دراسات هذا المحور العديد من الأبعاد الخاصة بالارتباط الوظيفي بدءاً من ظهور المفهوم وتطوره إلى عوامل تحقيقه، والمزايا والمنافع التي يمكن تحقيقها من خلال هذا المفهوم وصولاً إلى أساليب تقييمه وقياسه.

#### أولاً: تطور مفهوم الارتباط الوظيفي:

ازداد الاهتمام بمفهوم الارتباط الوظيفي من قبل المنظمات منذ عقد التسعينيات، كما ازداد اهتمام الباحثين بهذا المفهوم أيضاً في الآونة الأخيرة. ومن خلال تحليل التراث النظري لمفهوم الارتباط الوظيفي، يتضح تطوره عبر سلسلة من المراحل، كالاتي:

#### ❖ مرحلة الإرهاصات قبل تبلور المفهوم:

تم في هذه المرحلة إدراك وفهم الحاجة لارتباط العاملين بمنظماتهم وبأعمالهم. وقد ناقش كل من (katz&kahn,1966)<sup>(14)</sup> السلوكيات المطلوبة من العاملين لتحقيق الفاعلية التنظيمية التي تشمل ممارسة سلوك تعاوني وابداعي، وتوافر متطلبات الدور الوظيفي في العاملين بما يخدم الأهداف التنظيمية. ولم يشر الباحثون في هذه المرحلة الزمنية لمفهوم الارتباط الوظيفي مباشرة، ولكن تم التركيز على الحاجة العامة للعاملين للارتباط بالمنظمة وعلاقة ذلك بالفاعلية التنظيمية.

### ❖ المرحلة الأولى ( من عام 1990-1999):

شهد عقد التسعينيات اهتمامًا بحثيًا كبيرًا بمفهوم الارتباط الوظيفي. وكانت بداية هذه المرحلة مع دراستي (1992<sup>(16)</sup>، 1990<sup>(15)</sup>) Kahn، حول الارتباط الشخصي بالوظيفة Personal Engagement.

فقد قام (kahn, 1990) بإجراء دراسة كيفية حول الارتباط الوظيفي على المستوى الفردي، وعرف المفهوم بأنه (ارتباط أعضاء المنظمة بأدوارهم العملية وتعبير العاملين عن هذا الارتباط جسمانيًا، وعقليًا، وعاطفيًا أثناء أداء أدوارهم المهنية). وذكر في هذه الدراسة الشروط النفسية الضرورية لتحقيق الارتباط الوظيفي للعامل.

ثم بدأ استخدام مفهوم "الارتباط الوظيفي" في الانتشار بشكل واسع وبخاصة في البحوث التي أجرتها منظمة Gallup مثل دراسة ( Buckingham & Coffman )<sup>(17)</sup> 1999 التي أوضحت أن وجود العاملين الماهرين في أدوارهم العملية الملائمة مع المديرين المناسبين يؤدي إلى بناء الارتباط الوظيفي الذي يمكن أن يحقق ولاء المستهلك الخارجي.

### ❖ المرحلة الثانية (2000-2005):

تعدّ هذه المرحلة امتدادًا للمرحلة الأولى في النصف الأول من العقد الأول من الألفية الثالثة. وتتميز هذه المرحلة بانطلاق عمل الممارسين نحو الارتباط الوظيفي وازدياد الاهتمام الأكاديمي حول هذا المفهوم. وقد ربطت نتائج العديد من الدراسات في هذه المرحلة بين مستويات الارتباط الوظيفي المتقدمة والأداء الناجح للعمل المؤسسي. وظل تعريف Kahn, 1990 لمفهوم الارتباط الوظيفي واضحًا في دراسات هذه المرحلة. في حين قدم (Harter et al., 2002)<sup>(18)</sup> مقياسًا أوليًا لتحديد مدركات العاملين لخصائص العمل بالإضافة إلى الرضا الكلي عن المنظمة بوصفها مكان العمل، وتبلور المقياس في دراسة (Harter et al., 2003)<sup>(19)</sup> لتصبح عناصره مجتمعة ومعبرة عن الارتباط الوظيفي، الذي عرفته الدراسة بأنه مجموعة من المتغيرات المعرفية والعاطفية في مجال العمل، وبذلك فهو يحذف العنصر السلوكي الذي أشار إليه Kahn (1990)، بينما وضعت دراسة (Hewitt Associates Ilc)<sup>(20)</sup> مقياسًا للارتباط الوظيفي يتكون من 18 بندًا، وتم تعريفه بوصفه ( الحالة التي يكون فيها الأفراد ملتزمون عاطفيًا وفكريًا بالمنظمة أو بفريق العمل) وذلك عبر قياس ثلاثة مستويات من السلوك هي: القول (Say)، البقاء (

(Stay، الكفاح ( Strive )، وأكدت الدراسة أيضاً على الدور الذي يؤديه الارتباط الوظيفي للعاملين في نجاح العمل، كما أوصت بأهمية توزيع الموارد التنظيمية لتحسين مستويات الارتباط وتحفيز العاملين للوصول إلى التميز والنجاح المؤسسي.

**كما اهتم الباحثون في هذه المرحلة بدراسة الاتجاهات النفسية الإيجابية، حيث تحولت الدراسات (21) من التركيز على الاتجاهات السلبية، مثل: ترك العمل نتيجة ضغط المديرين على العاملين إلى دراسة التوجهات الإيجابية، مثل: ارتباط العاملين بالمنظمة وأسبابه. وسمح هذا التحول بظهور العديد من الدراسات الأكاديمية حول الارتباط الوظيفي، ومفهومه، وأسبابه خلال هذه الفترة الزمنية.**

فأجرى (Luthans&Peterson,2002)(22) دراسة تجريبية هدفت لوضع أساس نظري لمفهوم الارتباط الوظيفي من خلال الدمج بين نتائج دراسة (kahn1990) ونتائج دراسة Gallup'Sgwa، وأشارت دراسة (May et al., 2004)(23) المسحية إلى أن الظروف النفسية ترتبط بعلاقة ايجابية مع الارتباط الوظيفي. وأبرزت هذه الدراسة مفهوم الروح الإنسانية في المنظمة من خلال الإشارة إلى أن التحول نحو مفهوم "الارتباط الوظيفي" ما هو إلا دليل على " تحرير الروح الإنسانية في المنظمة".

ودعمت هذه الدراسة النموذج الكيفي لـ (Kahn) ونظريته المؤيدة للعلاقة الإيجابية بين توافر الشروط النفسية الجيدة في العمل ومستوى الارتباط الوظيفي. وعلى الرغم من استمرار تأثير تعريف (kahn,1990) للارتباط الوظيفي في هذه المرحلة إلا أن هناك تعريفاً آخر أصلت له دراسة (Schaufeli&Bakker,2004) (24) عن طريق النظر لمفهوم الارتباط الوظيفي في سياق السلوك المؤسسي، فهو ( الحالة العقلية المرتبطة بالعمل المنتج الايجابي الذي يتميز بالنشاط، والتفاني، والاندماج ). ويمكن القول إن تعريفى (kahn, 1990) و (Schaufeli&Bakker, 2004) يتفقان في كون مفهوم الارتباط الوظيفي يقوم على العناصر التالية: (عقلي " اندماج"، عاطفي " تفانٍ"، جسدي " نشاط"). بينما عرف (Robinson et al., 2004) (25) مفهوم الارتباط الوظيفي على أنه (التوجه الايجابي للعامل نحو المنظمة وقيمها و الوعي بسياق العمل، والعمل على تحسين الفاعلية التنظيمية)، وأكدت الدراسة على أن الارتباط الوظيفي ذو طبيعة ثنائية الاتجاه بين العاملين والإدارة العليا، ولذلك يجب على المنظمة العمل على تطوير الارتباط الوظيفي.



❖ المرحلة الثالثة (2010-2006):

تتميز هذه المرحلة بنمو الاهتمام الاكاديمي بمفهوم الارتباط الوظيفي واستراتيجياته، وكيفية تحقيقه في المنظمات المختلفة. فقد أشار (saks,2006)<sup>(26)</sup> إلى أن الارتباط الوظيفي هو النقيض الإيجابي لترك العمل (Employee Burnout)، كما وسع saks دائرة المفهوم ليشمل كل من الارتباط بالوظيفة والارتباط بالمنظمة ككل.

كما عرف (Fleming & Asplund, 2007)<sup>(27)</sup> الارتباط الوظيفي بوصفه: (القدرة على سلب عقول وقلوب وأرواح العاملين إلى الدرجة التي يتم فيها غرس الرغبة الأصيلة والحماس للعمل). ويضيف هذا التعريف عنصرًا روحياً للارتباط الوظيفي، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه (Truss et al., 2006)<sup>(28)</sup> من أن الارتباط الوظيفي هو حالة نفسية تقوم على عشق العمل في ضوء الأبعاد الثلاثة لهذا المفهوم، كالتالي:

○ الارتباط العاطفي.... (ارتباط الفرد وجدانيًا بعمله).

○ الارتباط المعرفي.... (قدرة الفرد على التركيز في عمله).

○ الارتباط الجسدي... (قدرة الفرد على بذل جهد إضافي لممارسة عمله).

وأضافت دراسة (Macey & Schneider, 2008)<sup>(29)</sup> بعدًا جديدًا للارتباط الوظيفي عندما عرفته بأنه: شبكة عمل منطقية معقدة تشمل: خصائص العمل، الحالة النفسية والسلوك، بالإضافة إلى وجود شروط العمل التنظيمية التي يمكن أن تيسر عملية الارتباط السلوكي للعاملين. في حين أيدت دراستنا (Albrecht<sup>(30)</sup>; Schneider & bakker, 2010)<sup>(31)</sup> أن الارتباط بالعمل "Work Engagement" هو حالة نفسية تصاحب الاستثمار السلوكي للطاقة الشخصية، الأمر الذي يسهم في النجاح التنظيمي.

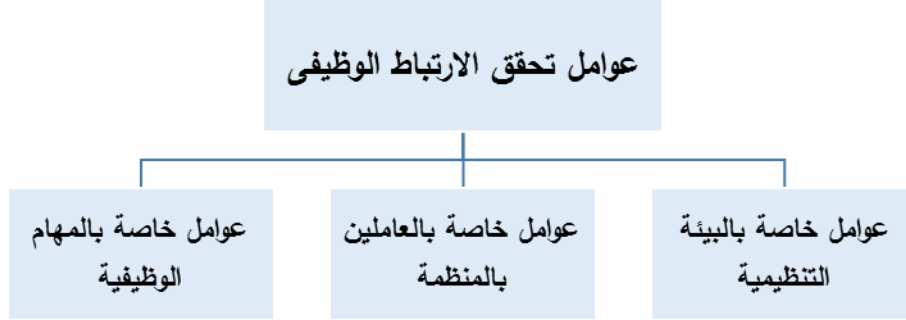
ومن خلال استعراض التعريفات السابقة تعرف الباحثة مفهوم الارتباط الوظيفي بأنه "الدرجة التي ينخرط فيها الفرد في المنظمة، ويلتزم بعمله وبمنظّمته عقليًا وعاطفيًا وسلوكيًا".

ثانيًا: عوامل تحقق الارتباط الوظيفي:

في ظل بيئة العمل التنافسية، تختلف محركات الارتباط الوظيفي من منظمة لأخرى. إذ يعدّ ارتفاع مستويات الارتباط الوظيفي لدى العاملين دليلاً على نجاح المنظمات على اختلاف حجمها وموقعها الجغرافي أو نمط نشاطها<sup>(32)</sup>. فقد أشارت العديد من

تطور الاتجاهات البحثية في دراسات العلاقة بين الاتصالات الداخلية المؤسسية والارتباط الوظيفي

الدراسات إلى أن هناك عوامل رئيسية تساعد في خلق ثقافة الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمة يمكن إجمالها في الشكل الآتي:



◀ عوامل خاصة بالبيئة التنظيمية (33):

#### ❖ بيئة التعلم داخل المنظمة :Establish A Learning Environment

يمكن للمنظمات تنمية الارتباط الوظيفي عندما تقدم للعاملين العديد من فرص التعلم الرسمية (مثل : الدورات التدريبية، وورش العمل، وتقارير متابعة الأداء)، أو غير الرسمية (مثل : ردود الفعل اللحظية، أو التكاليفات، أو المهام المخصصة لتنمية قدرات العامل)، بالإضافة إلى تأثير مديري المنظمة على مراجعة احتياجات التعلم لدى العاملين ودورهم وقدرتهم على ذلك، ومدى تأييدهم للخطط التعليمية المهنية والأهداف التنظيمية أيضاً.

#### ❖ تبنى مجتمعات مشاركة المعرفة بالمنظمة -Creating Knowledge- :Sharing Communities

يزداد شعور العاملين بالارتباط الوظيفي عندما تتوفر في منظماتهم ثقافة مشاركة المعرفة والمعلومات والموارد التنظيمية وتبادلهم. وقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن المنظمات يمكنها تنمية هذه الثقافة عن طريق زيادة المهام المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات التي يستطيع العاملون، من خلالها الوصول لقواعد البيانات ومشاركة المعلومات والأفكار والخبرات الوظيفية والتنظيمية.

#### ❖ إدارة ثقافة التغيير : Mangle The Culture Of Change

مع وجود تغيرات مستمرة والحاجة إلى إعادة الهيكلة الحتمية في العديد من المنظمات، يمثل الارتباط الوظيفي أحد أهم التحديات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي

## تطور الاتجاهات البحثية في دراسات العلاقة بين الاتصالات الداخلية المؤسسية والارتباط الوظيفي

التواصل مع العاملين في أثناء التغييرات التنظيمية الأساسية (كالاندماجات على سبيل المثال) إلى دعم ثقافة الثقة والانتماء والارتباط بين العاملين والمنظمة، ومساعدة العاملين على الاقتناع بالأهداف التنظيمية الجديدة، وبالتالي الحد من التأثيرات السلبية لهذه التغييرات التنظيمية، والحفاظ على مستويات الارتباط الوظيفي للعاملين.

### ❖ دعم فرص النمو والتطور المهني Provide Opportunities To Grow and Develop

يشعر العاملون بالالتزام والارتباط الوظيفي إذا تم إعطاؤهم الفرصة لتطوير مساراتهم المهنية. لذا تسعى المنظمات إلى إثراء مهارات العاملين، ووضع خطط لتنمية المسار المهني، وممارسة أنشطة التدريب، وزيادة الخبرة العملية. فمن واقع نتائج الدراسات اتضح أن المنظمات التي لديها درجات ارتباط وظيفي عالية تخصص جلسات تدريبية للعاملين على الأقل مرتين في العام في مقابل المنظمات التي لديها درجات ارتباط وظيفي منخفضة، أو التي لا تعنى بهذا التوجه بالقدر الكافي.

### ❖ إدراك وتقدير الأداء المتميز للعاملين Recognize & Reward Superior Performance

تستطيع المنظمات دعم ثقافة الانتماء، ومن ثم ثقافة الارتباط الوظيفي بالمنظمة من خلال تقدير العاملين اعتماداً على كل من: تقدير الأداء الفردي والجماعي. بحيث لا يتم الحكم على الأداء الفردي من خلال دور العامل في النمو المالي للمنظمة فقط؛ بمعنى أن ينحصر دور العامل في ضوء معدل المبيعات المتحققة، أو حجم الإنتاجية مثلاً؛ ولكن في ضوء الإسهامات المعنوية أيضاً مثل: الجودة والإبداع، والمبادرة، ومقترحات التطوير التي يقدمها العاملون. هذا بالإضافة إلى عدم اقتصار التقدير على المكافآت المالية فقط ليشمل الجوانب المعنوية مثل: المدح المتكرر بشكل رسمي أو غير رسمي الأمر الذي يسهم في دعم ثقافة الاعتراف وتقدير المنظمة لإسهامات العاملين.

### ❖ تمكين العاملين Empowerment

أكدت دراسة كل من (Patrick Townsend, Joan Gebhardt, 2008)، (Linjuan Rita Men, 2011)<sup>(34)</sup> وجود علاقة ارتباط قوية بين التمكين والارتباط الوظيفي، فالمنظمات التي تفوض سلطات العمل للعاملين، وتمنحهم فرصة لتنفيذ أشكال التطوير اللازمة للمنظمة ككل ترتفع بها معدلات الارتباط الوظيفي.

### ❖ التوازن بين بيئة العمل والبيئة الاجتماعية للعاملين (35) Work/ Life Balance

توجد علاقة متبادلة بين بيئة العمل والبيئة الاجتماعية للعاملين، بمعنى أن ضغوط العمل يمكن أن تؤثر على حياة العاملين الاجتماعية، كما أن الصعوبات التي يواجهها العاملون في حياتهم الاجتماعية تؤثر على عملهم، وبالتالي على مستوى ارتباطهم الوظيفي بالمنظمة، ولذلك تعد الأجازات السنوية عاملاً مهماً يساعد العاملين على شحن طاقتهم البدنية والذهنية وإعادة ارتباطهم بالمنظمة.

### ❖ توافق القيم التنظيمية مع القيم الفردية للعاملين:

وذلك على مستويين، هما:

- الدلالة (المغزى) Meaningful: بمعنى إدراك العاملين للمنافع والمكاسب التي تحققها المنظمة لهم.

-الأمان Safety: الذى يعبر عن المناخ الآمن الذى توفره المنظمة أو مستوى الضمانات التي يدركها العاملون في المواقف المتأزمة للمنظمة، بالإضافة إلى توافر الإحساس بالقدرة على معرفة القدرات الشخصية للعاملين وتوظيفها بدون خوف من أية تبعات سلبية على وظيفتهم.

### ❖ جودة علاقات العمل Good Relationships:

تؤدى علاقات العمل الناجحة إلى شعور العاملين بالأمان، فالتفاعلات الجيدة بين العاملين بعضهم بعضاً أو مع المشرفين وأيضاً مع العملاء تؤدي إلى إشباع احتياجات الارتباط الوظيفي للعاملين<sup>(36)</sup>، بينما تمثل العلاقات السلبية عنصراً مهماً في ترك العمل والإرهاق العاطفي للعاملين، الأمر الذى يؤدي إلى انخفاض مستوى الارتباط الوظيفي لديهم<sup>(37)</sup>.

### ❖ القيادة Leadership:

كشفت العديد من الدراسات<sup>(38)</sup> تأثير القيادة على تحقيق الارتباط الوظيفي بالمنظمة، وأوضحت أن الارتباط الوظيفي هو عملية طويلة المدى يتأثر ويعتمد تحقيق الارتباط الوظيفي بالمنظمة بشكل إيجابى على مصداقية القيادة، كما أن مستوى الارتباط الوظيفي بالمنظمة يتأثر بمتغير " نمط القيادة"، وذلك فى ضوء نمطين للقيادة يدعمان الارتباط الوظيفي للعاملين، هما<sup>(39)</sup>:

أ. القيادة السلطوية/الاستبدادية Authentic Leadership :

هي نمط قيادة تبادلي يعتمد في تحديد علاقته بالمؤسيين على حجم ونوعية المنفعة المتحققة له منها ، فهي نمط قيادة يعتمد على السلطة، ولا تدعم إقامة علاقات مؤسسية جيدة سواء مع مجموعات المصالح الخارجية أو الداخلية.

ب. القيادة التحويلية (الديمقراطية) Transformational Leadership:

هي نمط قيادة يقوم على تمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرار، ويهتم بالاعتبارات الانسانية، ويهتم بإدارة علاقات ممتازة مع مجموعات المصالح، ويدفع العاملين لتنمية نقاط قوتهم وتحسين نقاط ضعفهم. ويساعد هذا النمط في إدارة التغيرات التنظيمية من خلال التواصل مع العاملين بالموازنة بين السرعة والتمهل للمحافظة على ارتباط العامل بالمنظمة في أثناء عمليات التغيير. بالإضافة الى أن القيادة التحويلية تمتلك المخرجات الأكثر قوة وكفاءة مع العاملين، وأنها الأكفء في إدارة الاتصالات، فهي تمتلك مقومات الاتصالات الفعالة بدرجة أعلى من القيادة التبادلية(40)، وأشارت كل من دراسة (Men,2012)(41)، دراسة ( Buil et al.,2016)(42) إلى وجود علاقة وثيقة بين نمط القيادة التحويلية (الديمقراطية) وتحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمة.

❖ الاتصال ثنائي الاتجاه Two –Way Communication(43):

يعد الاتصال ثنائي الاتجاه المستمر بين العاملين والإدارة العليا من العوامل التي تساعد على إيجاد ثقافة الارتباط من خلال زيادة المحادثات الثنائية بين الإدارة والعاملين من خلال الاتصال المنفتح عبر ( اجتماعات الفريق الإداري، البيانات الإخبارية، الإنترنت، مناقشات الجماعة المصغرة) بحيث تتعرف إدارة المنظمة على ردود أفعال العاملين نحو الأهداف والخطط التنظيمية، حيث أوضحت دراسة (Evans & Redfern,2010)(44) أن العوامل التي تساعد على إحباط مستويات الارتباط الوظيفي قد ترتبط بمناخ الاتصال أكثر من ارتباطها بالعمليات الإدارية.

← عوامل خاصة بالعاملين بالمنظمة :

### ❖ الخصائص الفردية ونمط الشخصية & Individual Characteristics & Personality:

يشمل هذا العامل عدة متغيرات منها: المرونة، التقييم الذاتي للعامل، الانبساطية، فقد أشارت دراسة (Cristina & Patrick, 2008) (45) إلى أن العاملين أصحاب العقليات المرنة يمكنهم التواكب والتفاعل بنشاط مع مشكلات العمل لأن لديهم قدرة داخلية على التحكم والسيطرة على الظروف المحيطة الأمر الذي يدعم ارتباطهم بالمنظمة.

كما أوضح (Janssen et al., 1999) (46) أن الأفراد أصحاب التقدير العالي للذات لديهم احتمالية أقل للشعور بالإرهاق العاطفي في العمل، ويسمح للأفراد أن يروا المواقف بشكل أكثر ايجابية، أما الأشخاص الذين تزداد لديهم العواطف السلبية؛ مثل: التشاؤم، التلهف، القلق؛ يقل مستوى ارتباطهم بالمنظمة (47). بينما يظهر شعور الانبساطية الذي يرتبط بالحماس والانفتاح والشعور بالمسئولية لدى العاملين ذوي الارتباط الوظيفي المرتفع.

### ❖ الاعتزاز التنظيمي (48) Organizational Pride:

تشير الدراسات إلى أن الاعتزاز التنظيمي هو جانب رئيسي للارتباط الوظيفي، ذلك أن العاملين في القطاع الحكومي بالمملكة المتحدة يشعرون بالفخر في منظماتهم بنسبة 67% في حين يسجل العاملون في القطاع الخاص غير الهادف للربح نسبة تتراوح ما بين 70%-77%. ويرتبط ذلك إيجابياً بمستويات الارتباط الوظيفي المتحققة لديهم.

#### ◀ عوامل خاصة بالوظيفة :

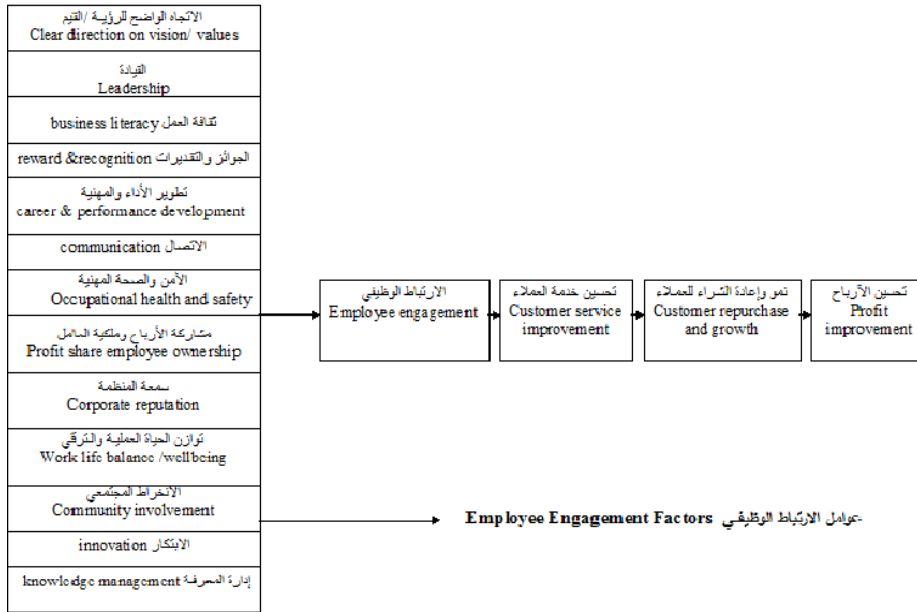
### ❖ الخصائص الوظيفية (49) (Job Characteristics):

يشمل هذا العامل عدة عناصر، منها:

- دلالة (معزى) العمل، وتزداد كلما ازداد ارتباط الوظيفة بأهداف المنظمة الكلية.
- مستوى التحدي الذي يواجهه العامل، فالأفراد يرتبطون بالوظائف التي يمتزج فيها الانتظام والتغير والحدثة معاً.
- حجم التحكم في الوظيفة، حيث يحتاج العاملون لقدر من السيطرة على العمل حتى يشعروا بالنجاح، وتتحقق توقعاتهم المهنية.

## تطور الاتجاهات البحثية في دراسات العلاقة بين الاتصالات الداخلية المؤسسية والارتباط الوظيفي

كما حددت دراسة (Elsey,2005) (50) مجموعة من العوامل المشتركة التي تسهم في تحقيق الارتباط الوظيفي؛ وأوضحت أن نجاح المنظمة لا يتمثل فقط في تحقيق الأرباح، ولكنه يعتمد أيضاً على الصحة (السلامة) التنظيمية التي تتمثل في الارتباط الوظيفي للعاملين، وخلصت إلى استراتيجيه تفسر العوامل التي تساعد في تأسيس ثقافة الارتباط ونتائجها المثمرة على المنظمة، مع العلم أن هذه العوامل تتشكل على أساس احتياجات العاملين في كل منظمة، ويوضح ذلك الشكل التالي:



### عوامل الارتباط الوظيفي التي اقترحتها Elsey,2005

كما أيدت دراسة (Woodruffe, 2006) (51) هذا التوجه، حيث أوضحت أن المنظمات التي تستمر في التفوق على منافسيها هي المنظمات التي تدرك قيمة قوى العمل. حيث ترى هذه المنظمات أن العنصر الأكثر حسماً في البيئة التنافسية هو: أفراد المنظمة، وإذا لم يرتبط الأفراد وظيفياً بالمنظمة؛ فإن معنى ذلك إنهم لن يأخذوا بالمبادرة لتقديم أفضل ما لديهم للمنظمة، بمعنى أن المنظمات التي لديها مستويات عالية من الارتباط الوظيفي للعاملين بها فإنها تميل إلى أن يكون لديها أقل معدل لدوران الموظفين، وبذل العاملين قصارى جهدهم لتنفيذ المهام والأعمال التنظيمية.

ويتأثر الأفراد المرتبطون وظيفياً بمنظماتهم بعدة عوامل غير مادية، مثل التقدم Advancement، الاستقلال Autonomy، التزام العاملين، الترقي، الدعم

(المساندة)، التحدي، الثقة، احترام المنظمة، احترام التوازن بين الحياة والعمل.<sup>(52)</sup> كما أشارت دراسة (John Smythe,2007)<sup>(53)</sup> -أيضاً- إلى أن الارتباط الوظيفي يعتمد على فكرة أساسية مؤداها أن العاملين الجيدين يتخذون القرارات الصحيحة في الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة. ولذلك يعدّ الارتباط الوظيفي نموذجاً جديداً للاتصال الاجتماعي بين المنظمات والعاملين، فهو يعنى الانفتاح على صنع القرارات التنظيمية وقيام العاملين بتقديم قيمة مضافة للعمل عن طريق: الحس الإبداعي، والمبادرة، والمرونة، والالتزام، والدافعية.

#### ثالثاً: مزايا الارتباط الوظيفي ومنافعه :

أجملت العديد من الدراسات مجموعة من المنافع والمزايا التي يمكن أن يحققها الارتباط الوظيفي للمنظمات، ومن أهمها:

#### ❖ تحسين و تطوير الأداء التنظيمي<sup>(54)</sup>:

يظهر المستوى المتقدم للارتباط الوظيفي في التزام العاملين بالأداء المتميز. فالعاملون الذين يفهمون الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ولديهم توقعات أداء واضحة وأدوات محددة للعمل سوف يبذلون قصارى جهدهم للأداء بالطريقة التي تؤيد وتحقق الأهداف التنظيمية. بمعنى أن المنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من الارتباط الوظيفي تؤدي إلى الأداء التنظيمي الكلي المتقدم خاصة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام بقيم المنظمة وأهدافها وتقليل معدلات غياب العاملين وانخفاض معدل دوران العمل والشعور بالمواطنة التنظيمية.

#### ❖ تحسين وزيادة الإنتاجية<sup>(55)</sup>:

يدعم الارتباط الوظيفي حماسة العاملين نحو العمل و تطلعهم لتحقيق كل من النجاح الفردي و التنظيمي. كما يؤدي الارتباط الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية ورفع معدلات الأرباح الأمر الذي يساعد على إيجاد الروح الإيجابية بوصفها ميزة تنافسية للمنظمة.

#### ❖ تحسين وتطوير خدمة العملاء :

أكد (Devi,2009)<sup>(56)</sup> أن سياسات دعم الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمة تعدّ عنصراً رئيسياً في تطوير "خدمة العملاء" بمعنى أنه إذا كان العامل مرتبطاً وظيفياً بالمنظمة فإنه يصبح أكثر اهتماماً بتلبية احتياجات العملاء الأمر الذي يساعد على بناء ولاء المستهلك الخارجي للمنظمة. وقد أوضح (Gee,2011)<sup>(57)</sup> أن



هناك علاقة قوية بين استراتيجيات الارتباط الوظيفي الجيدة والإدراك الايجابي للمستهلكين نحو المنظمة.

#### ❖ تحسين السمعة الخارجية للمنظمة:

أكد كل من (Kunerth & Mosley, 2011) (58) أن استخدام الاستراتيجيات الاتصالية التي تحقق الارتباط الوظيفي للعاملين وأن إثراء المستويات الكلية للارتباط الوظيفي الداخلي يؤدي إلى تحسين السمعة الخارجية للمنظمة.

#### رابعاً: استراتيجيات قياس وتقييم الارتباط الوظيفي:

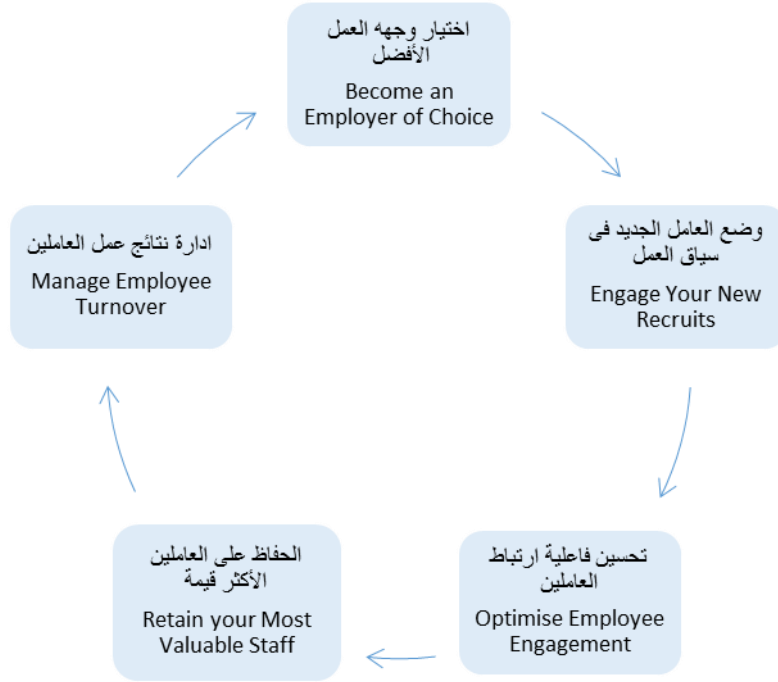
اهتمت مجموعة من الدراسات بالاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمة، فقد اعتمدت دراسة الحالة التي أجرتها ( Cath Keers, 2007) (59) على مدخل الاستفسار التقديري ( Appreciative Inquiry "AI") لقياس الارتباط الوظيفي وتحقيقه للعاملين في إحدى شركات الاتصالات للهواتف المحمولة، حيث يقوم هذا المدخل على استقراء آراء العاملين حول الجوانب والمزايا الإيجابية للمنظمة، والابتعاد تماماً عن الجوانب السلبية في بيئة العمل. وكشفت الدراسة عن أهم المزايا التي تقدمها المنظمة للعاملين لكي تحقق لهم الارتباط الوظيفي، ومنها:

- \* الاحساس بالتميز: حيث يشعر العاملون بالفخر لعملهم نتيجة إسهامهم المباشر في تقدم العمل.
- \* إقامة علاقات عمل مثمرة: من خلال شعور العاملين بالتقدير من جانب زملائهم، رؤسائهم، عملائهم.
- \* الإدارة الإنسانية من جانب المديرين.
- \* الشعور بأن المنظمة مكان رائع للعمل.

كما أشارت دراسة (Pritchard 2008) (60) إلى أن المنظمات يجب أن تضع في حساباتها دورة حياة العامل (Employee Lifecycle) لتحسين والحفاظ على الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وذلك من خلال تفهم احتياجات العاملين ومستويات ارتباطهم بالمنظمة في كل مرحلة من مراحل حياتهم المهنية؛ بدءاً من كونهم عاملين حاليين إلى أن يصبحوا عاملين سابقين، ولذلك تعطي المنظمات اهتماماً بالارتباط الوظيفي للعاملين الحاليين على كافة المستويات العمرية حتى يشاركون في

## تطور الاتجاهات البحثية في دراسات العلاقة بين الاتصالات الداخلية المؤسسية والارتباط الوظيفي

بناء ارتباط العاملين المحتملين بالمنظمة، وجعلهم أعضاء في قوة العمل بالمنظمة. وبالمثل تهتم المنظمات بالتعرف على ردود أفعال العاملين السابقين للحفاظ على مستويات أفضل للارتباط الوظيفي، والحفاظ على فريق العمل الحالي. ويوضح الشكل التالي نموذج دورة حياة العامل



### دورة حياة العامل

وتوصل (Tomlinson,2010)<sup>(61)</sup> في دراسة حالة لمنظمة KIA Motors إلى إحدى استراتيجيات الارتباط الوظيفي، أطلق عليها مسمى (SOSTAC)، وتتكون من الخطوات التالية:

- 1- الموقف Situation : تحديد التحديات التي تواجه المنظمة.
- 2- الأهداف Objectives: وضع الأهداف الخاصة بالارتباط الوظيفي في المنظمة.
- 3- الاستراتيجية Strategy: توفير قدرة العامل على الاختيار داخل المنظمة.

- 4- التكتيكات Tactics: دعم أدوات تحسين الارتباط الوظيفي.
  - 5- الفعل Action: تحديد التدخلات التي تدعم الارتباط الوظيفي.
  - 6- التحكم Control: قياس مدى نجاح استراتيجيات الارتباط الوظيفي.
- ويلخص (Halm, 2011) (62) خمس ممارسات لعملية تأسيس ثقافة الارتباط الوظيفي في المنظمات، كالتالي:
- 1- **تحديد دور العامل في تحقيق هدف المنظمة:** تقوم المنظمة بتحديد دور ومسئولية كل عامل في تحقيق المهمة، والرؤية، والقيم التنظيمية. وجميع الممارسات الإدارية؛ مثل: معايير الأداء الفردي، التوقعات الإدارية، عمليات مراجعة الأداء الفردي والجماعي؛ من خلال الاتصال بشكل واضح بكل عامل عبر المنظمة. كما تسعى المنظمة إلى تحقيق التوازن بين بيئة العمل والبيئة الاجتماعية الحياتية للعامل.
  - 2- **اختيار العاملين:** بمعنى اختيار الأفراد أصحاب الخبرة العملية والمهارات الفطرية والقدرة على تحمل مسؤوليات العمل. كما تؤكد القيادة على استيعاب القيم والمعايير التنظيمية لدى كل عامل بحيث يهتم العاملون بالتعاون على بناء العلاقات الناجحة من خلال مشاركة الأفكار وتبادلها لتحقيق الهدف الكلي للمنظمة.
  - 3- **تدعيم العاملين وتقديرهم:** يجب على المنظمة أن تطور علاقات الثقة والاحترام مع العاملين. وأن تهتم الإدارة بتوفير مناخ عائلي قوى ومشجع من خلال تأسيس بيئة عمل تعتمد على الاتصال المنفتح الآمن، والمشاركة في صنع القرار المؤسسي.
  - 4- **وضع نظم المكافآت المحتملة:** تعمل المنظمات على تطوير برامج للمكافآت تمثل قيم المنظمة، وتعكس عناصر الأجر التنافسي، وبرمجة التوازن بين الحياة العملية والحياة الاجتماعية.
  - 5- **تنمية ردود فعل العاملين وتطويرها:** تسعى المنظمة إلى إيجاد ثقافة الإدارة التي تعتمد على المشاركة مع العاملين، ومشاركة التوقعات التنظيمية بشكل منفتح بين العاملين والمديرين عبر المنظمة، بالإضافة إلى مشاركة النجاح التنظيمي بشكل متساوٍ بين الإدارة العليا والعاملين.

- ثم جاء (Millar, 2012) (63) بنموذج جديد لإدارة الارتباط الوظيفي، تكمن أهمية هذا النموذج في تحقيق العناصر التالية:
- **المسؤولية:** بمعنى تطبيق مبدأ المسؤولية عن العمل من جانب المديرين والعاملين معاً لأن هذا المبدأ يحسن مستوى الارتباط الوظيفي للأفضل.
  - **الرؤية والتكامل:** أي تطبيق مبدأ التكامل كقيمة مستقرة في المنظمة.
  - **المحاسبة:** يتطلب تحسين الارتباط الوظيفي التحول في العلاقة بين العاملين والمديرين من علاقة مستقلة/ اعتمادية إلى علاقة متداخلة يحكمها مبدأ المحاسبة على الطرفين، الأمر الذي يساعد على إيجاد علاقة متساوية ناجحة، فبدون مبدأ المحاسبة لا يمكن تغيير مستويات الارتباط الوظيفي.
- واقترح (Powis,2012) (64) في دراسة حالة لمنظمة Rainbow مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تحقق الارتباط الوظيفي للعاملين وهي كالتالي:
- 1- الاتصال المستمر بالعاملين Continuous Communication: من خلال المطبوعات الدورية التي يعدها العاملون بأنفسهم، وتضم تعليقاتهم حول العمل والقصص الاجتماعية التي تشجع على ثقافة الاهتمام بالمنظمة، وتركز على تحسين الأداء التنظيمي.
  - 2- تأسيس مجموعة الارتباط الوظيفي بالمنظمة Employee –Engagement Group ( EEG) عن طريق تكوين فريق عمل لتدعيم الارتباط الوظيفي، يتقابل دورياً على مدار العام، ويتكون من ممثلين للعاملين من كافة المستويات الإدارية، ويتم طرح الرؤى والآراء وردود الأفعال وتبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة وبعضهم البعض الأمر الذي يجعل هذا الفريق محركاً للاتصال ثنائي الاتجاه.
  - 3- عملية إدارة الأداء Performance – Management Process : وهي عملية تعبر عن احتياجات التنمية الفردية؛ لأنها تشتمل على خطة عمل للتنمية الشخصية، فهي عملية تختلف عن تقارير مراجعة الأداء، لأنها تشجع على المحادثات المفتوحة والأمانة حول المنافسات والقيم والطموح المهني .
  - 4- المؤتمر السنوي للعاملين Annual Staff Conference :

تقوم المنظمات بتنمية شعور الانتماء والولاء من خلال عقد مؤتمر سنوي للعاملين، تجتمع فيه الإدارة العليا مع العاملين، حيث يؤدي هذا الحدث الخاص إلى زيادة إحساس العاملين بالارتباط والثقة بالمنظمة.

5- طريقة إبداء ردود أفعال حول مواقف وسلوكيات المديرين :

(SBF Feedback) (Situation Behavior Impact feedback)

يجب على المنظمات أن تؤسس بيئة عمل ذات اتصال مفتوح وآمن للعاملين، تساعدهم في التعبير عن ردود أفعالهم تجاه سلوكيات وتعليمات المديرين.

6- مقاييس النجاح Measures of Success:

من خلال قياس مدى شعور العاملين بالفخر نحو العمل بالمنظمة، ومدى ارتباطهم بها من خلال استعدادهم للذهاب إلى المنظمة أيًا كان موقعها الجغرافي، وارتفاع مستوى الثقة في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

#### ﴿ المحور الثاني: دراسات الاتصالات الداخلية للمنظمة:﴾

تعددت الجوانب البحثية التي تناولت الاتصالات الداخلية للمنظمات، فمنها:

أولاً: دراسات تناولت تعريف مفهوم الاتصالات الداخلية، وأهميته، وسماته.

ثانياً: دراسات تناولت الوسائل والأدوات الاتصالية المستخدمة.

ثالثاً: دراسات تناولت اتجاهات تدفق الاتصالات داخل المنظمات.

ويمكن توضيح هذه الجوانب على النحو الآتي:

❖ أولاً : دراسات تناولت تعريف مفهوم الاتصالات الداخلية وأهميته.

اهتم العديد من باحثي الاتصال وإدارة الأعمال بتناول تعريف لمفهوم الاتصالات الداخلية ومستوياته وأنماطه المختلفة على النحو الآتي :

يرى العديد من الباحثين<sup>(65)</sup> أن الاتصالات الداخلية هي مجال حيوي يؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق ارتباط العاملين الوظيفي بها، وتعد الاتصالات الداخلية ضرورية لأنها تؤثر في قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها التنظيمية وله العديد من المخرجات التنظيمية المتميزة.

وقد سعى العديد من الباحثين إلى وضع تعريف محدد لمفهوم الاتصالات الداخلية وأهم مخرجاته، ففي دراسته (Dolphin,2005) (66) عرف مفهوم الاتصالات الداخلية على أنه: (عنصر من عناصر الاتصال المؤسسي ككل، فهي تشمل جميع التفاعلات الاتصالية التي تحدث بين الأفراد والمجموعات على جميع المستويات الإدارية المختلفة، وفي التخصصات المختلفة بالمنظمات، وهذا يؤدي إلى تصميم وتنفيذ القرارات التنظيمية والتنسيق بين الأنشطة التنظيمية اليومية لتحقيق أهداف المنظمة)؛ ووضعت (Kalla,2005) (67) للمفهوم مصطلح (الاتصالات الداخلية المتكاملة Integrated Internal Communication) على أساس أنه يتضمن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تحدث داخلياً على جميع المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة؛ وطرح (Welch&Jackson,2007) (68) مفهوم الاتصالات الداخلية على أساس أنه: (الإدارة الاستراتيجية للتفاعلات والعلاقات بين الموظفين على جميع المستويات الإدارية المختلفة)؛ ووفقاً لدراسة (Hilmi Seven,2012) (69) عرفت الاتصالات الداخلية على أنها الوسيلة التي تربط الأفراد معاً في المنظمة لتحقيق أهداف محورية ورئيسية، حيث تتيح الاتصالات ربط العاملين وتقاسم الطموح نفسه والأهداف نفسها، فضلاً عن أن تلقى المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب يجعلهم على استعداد للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة. وحاول كل من (Asif &Sergeant,2000) (70) مناقشة تعريف عمليات الاتصالات الداخلية الفعالة ومخرجاتها، وتطوير نماذج لها بالاعتماد على المنهج الكيفي عن طريق مقابلات شخصية مع 31 عامل على مدار 6 شهور، ووجد أن الاتصال الداخلي الفعال ينتج 6 مخرجات رئيسية، ألا وهي: الرؤية المشتركة، الرضا الوظيفي، تقديم الخدمات، التفويض، الالتزام والولاء، فأكدت الدراسة وجود علاقات واضحة بين الاتصال الداخلي والارتباط الوظيفي للعاملين.

وأجرى (Smidt at al., 2002) (71) دراسة حول تأثير الاتصال الداخلي على الإدراك الخارجي لمكانة المنظمة وإثبات الهوية التنظيمية، واعتمدت هذه الدراسة على مسح 500 مفردة من ثلاث منظمات، وأوضحت النتائج العلاقة الدقيقة بين مناخ الاتصال الداخلي الإيجابي، وإثبات الهوية التنظيمية بالإضافة إلى أن العاملين الذين لديهم مشاعر ايجابية نحو الاتصال الداخلي الذي يستقبلونه من المنظمة يكونون أكثر ارتباطاً بالمنظمة من الناحية الوجدانية.

ووجد الباحثون (De (73) Debussy,Ewing&Pitt,2003) (72) أن الاتصال الداخلي لا يحقق فقط رضا العاملين ولكن يؤسس أيضاً

## تطور الاتجاهات البحثية في دراسات العلاقة بين الاتصالات الداخلية المؤسسية والارتباط الوظيفي

للتعريفات التنظيمية لمفاهيم الثقة، دعم الأهداف التنظيمية، الالتزام، السمعة، المصداقية، الانتباه، قيمة المشاركة، الارتباط الوظيفي.

وأكدت دراسة (Iyer&Israel,2012)<sup>(74)</sup> أن العاملين جمهور أساسى للمنظمات، وأن الرضا الاتصالي للموظفين نحو الاتصالات الداخلية له تأثير إيجابي على الأداء المؤسسى، وله مخرجات إيجابية كثيرة من بينها: الارتباط الوظيفي بالمنظمات.

بينما شهدت دراسات الاتصال الداخلي تحولاً مع بداية تطبيق استراتيجيات التسويق على الجمهور الداخلي، حيث أوضح (Debussy,Ewing&Pitt,2003) أن المنظمات تأخذ في اعتبارها فكرة التسويق الداخلي والتعامل مع العاملين بوصفهم عملاء داخليين منذ الثمانينيات، حيث يمكن استخدام أساليب تنمية ولاء العملاء للمنظمة فى تحقيق الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي<sup>(75)</sup>، فقام الباحثون بدراسة أبعاد الاتصال التسويقي الداخلي، واستخدام وسائل الاتصال الجديدة في المنظمات، واعتمدوا في إطارهم النظري على مدخل تكاملي من نظريات العلاقات العامة والتسويق، ووجدوا أن الاتصال الداخلي يتضمن أربعة ركائز هي: مناخ العمل الأخلاقي، الثقة المتبادلة، التوجه نحو الإبداع، اتحاد هدف العامل / المنظمة.

كما يشمل التسويق الداخلي عملية اتصال ذى اتجاهين بين الإدارة والعاملين، ويرتبط استخدام وسائل الإعلام الحديثة في مكان العمل إيجابياً بإدراك مناخ العمل الأخلاقي والثقة المتبادلة داخل المنظمة<sup>(76)</sup>. ويثبت أن هناك علاقة إيجابية بين وسائل الاتصال الجديدة والتوجه التنظيمى نحو الإبداع والانحياز لأهداف العاملين، كما أن المنظمات التي تعتبر العاملين مجموعات مصالح رئيسية منظمات أكثر فاعلية.

أبرزت دراسة (Constantin & Baias,2015)<sup>(77)</sup> مدى الأهمية التي يقوم به عنصر (صوت ورأى وتعبير العامل عن رأيه) فى فعالية الاتصالات الداخلية بالمنظمات، فموقف ورأى العامل فى سياسات العمل عامل فى غاية الأهمية؛ لأنها تؤثر على كفاءة وفاعلية المنظمة ككل، ويعتمد هذا العنصر بشكل كبير على تبادل المعلومات على نحو فعال بالمنظمة، ولهذا العنصر كذلك دور فعال فى تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين.

### ❖ ثانياً: دراسات تناولت الوسائل والأدوات الاتصالية الداخلية:

توجه بعض الدراسات إلى دراسة الوسائل والأساليب الاتصالية الداخلية بالمنظمات، فأشار (Cornelissen,2004)<sup>(78)</sup> إلى تعريف مفهوم الاتصالات الداخلية بالوسائل

المستخدمة داخل المنظمات، ووضح مدى تنوعها وأهميتها، وأهمية مضامين الرسائل الاتصالية التي تحتويها هذه الوسائل سواء كانت (النشرات الإخبارية، الإنترنت، اللوحات الاعلانية، وغيرها).

وأكدت دراسة (Byrne & Lemay, 2006) <sup>(79)</sup> أن الموظفين يستمدون معظم رضاهم عن المعلومات التي ترد عن وظائفهم من خلال قنوات الاتصال، مثل (الاتصال وجهاً لوجه، لقاءات مع رؤسائهم، المحادثات الهاتفية، عقد اجتماعات الإدارات) ثم يليها الآليات الاتصالية، مثل (الاجتماعات ربع السنوية، والنشرات الإخبارية، المذكرات المكتوبة، والإخطارات) حيث كان معظمها يتعلق بالثقة والارتياح نحو نوعية المعلومات المقدمة من الإدارة العليا على مستوى المنظمة، وخاصة مع نوعية الأخبار التنظيمية العاجلة التي تعد أكثر تعقيداً الأمر الذي يتطلب معلومات مفصلة وتوضيحية، كوضع الأرقام أو المعلومات المهمة في وسائل كتابية. في حين أن البريد الإلكتروني والشبكة الداخلية (الإنترنت) ليس ليهما آثار كبيرة على الرضا الاتصالي للموظفين. وأوضحت دراسة (Mishra, 2007) <sup>(80)</sup> أن الاتصال المواجهي Face To Face هو أحد أنواع الاتصالات الثرية التي تتدفق في اتجاهين بين كل من الموظفين والإدارة الأمر الذي يؤدي إلى ارتباط كل منهما ببعض وارتباطهما بتوجه المنظمة، حيث يعد هذا النوع من الأساليب الاتصالية الأكثر ثراءً وفاعلية في بناء العلاقات بين الشركات وموظفيها، وهو أكثر قدرة على تقديم المعلومات للمتلقى من خلال ردود الأفعال اللفظية وغير اللفظية. وأضافت دراسة (Hayase, 2009) <sup>(81)</sup> أن الاتصال الفعال يتحقق عند استخدام مزيج من وسائل الإعلام التقليدية والجديدة لتحسين الارتباط الوظيفي للعاملين، فهناك أساليب تتبعها المنظمات لإيصال المعلومات الفورية والمحدثة، على سبيل المثال: اجتماعات الموظفين التي يمكن استخدامها لحث كل موظف على الاندماج والارتباط الوظيفي، وتوفير فرصة للموظفين لطرح التساؤلات والحصول على الإجابات مباشرة، وكذلك يتم استخدام الأشكال الإلكترونية (مثل: البريد الإلكتروني أو المدونات) لأنها توفر طريقة سريعة وفورية لإبقاء الموظفين على علم دائم بمجريات الأمور التنظيمية. وخلصت دراسة (Joan, 2010) <sup>(82)</sup> حول جودة الاتصالات التنظيمية وفعاليتها إلى ضرورة مراعاة المحتوى أو السياق الذي تنتقل من خلاله الرسائل الاتصالية، ومن ثم ضرورة اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة لكل رسالة وما تحتويه من مضامين ومعلومات، فتوجد رسائل اتصالية تحتاج إلى استخدام وسائل تكنولوجية، مثل: البريد الإلكتروني E-mail ورسائل اتصالية أخرى قد يكون مناسباً لها الاتصال المواجهي الشخصي Face To Face وذلك تبعاً للسياق الذي تقدم من خلاله.



اتجهت دراسات الاتصالات الداخلية لدراسة تأثير التطور التكنولوجي والمعلوماتي على وسائل الاتصالات الداخلية بالمنظمات، فوجدت دراسة (Huang, Baptista & Gallier, 2013)<sup>(83)</sup> وهى دراسة حالة لثلاث شركات متعددة الجنسيات أن وسائل التواصل الاجتماعى تؤدي دورًا هامًا فى مجال الاتصالات الداخلية المؤسسية من خلال توفير الوقت والجهد فى اتخاذ قرار تنظيمى محدد تأثيرًا إيجابيًا وتسهيل تشكيل المكاتبات الخطابية فى المؤسسة كما أنها تساعد على زيادة المشاركة المؤسسية من جانب الموظفين.

وأشارت دراسة (Yuka, Ahmed, Sekiguchi, & Sugianto, 2016)<sup>(84)</sup> إلى استخدامات الهاتف المحمول الذكى وتأثيره فى سياق العمل المؤسسى من جانب العاملين فى اليابان سواء فى ساعات العمل أو غير ساعات العمل، وأوضحت أن له تأثيرًا إيجابيًا على استقلالية عمل الموظف ومهام وظيفته، كما أنه يؤدي بدوره إلى مزيد من الارتباط بالعمل، ولا يؤدي إلى الإجهاد النفسى العاطفى، ولكنه يؤدي إلى زيادة الخبرات النفسية الايجابية للموظفين .

❖ ثالثًا: دراسات تناولت اتجاهات تدفق الاتصالات الداخلية الرسمية للمنظمات:

هناك العديد من الكتابات والدراسات التى تضمنت اتجاهات تدفق الاتصالات الداخلية الرسمية للمنظمات فيما بين العاملين على كافة المستويات الإدارية المختلفة، فنجد أن (Stauss & Hoffmann, 2000)<sup>(85)</sup>; (White & Mazur, 1995)<sup>(86)</sup> قد ناقشا سيطرة وهيمنة طبيعة الاتصالات ذات الاتجاه الواحد ومزايا الاتصالات ثنائية الاتجاه بالمنظمات.

أمدراسة (Hargie & Tourish, 2004)<sup>(87)</sup> فقد ناقشت دور الاتصالات الأفقية وأهميتها فى المنظمات Horizontal Communication، بينما ناقشت دراسة (Tourish & Robson, 2006)<sup>(88)</sup> أهمية الاتصالات الصاعدة فى المنظمات Upward Communication ودراسة

(Raina & Roebuck, 2014)<sup>(89)</sup> التى ناقشت العلاقة الإيجابية بين الاتصالات الهابطة بالمنظمات، وتحقيق الرضا والالتزام الوظيفى وعلاقتها العكسية بميل الموظف إلى ترك العمل، والتى يمكن أن تحقق نتائج أخرى أعلى وهى زيادة الارتباط الوظيفى بالمنظمات، وارتفاع الولاء تجاه المنظمة والحد من معدل دوران العمل.

وأجملت نتائج الدراسات السابقة أن الاتصالات المفتوحة على كافة المستويات الإدارية بالمنظمات تؤثر تأثيرًا مباشرًا على التزام العاملين بمنظمتهم وارتباطهم الوظيفي بها، بالإضافة إلى أن الاتصال الفعال من قبل القيادة يمكن أن يؤثر على أداء وسلوكيات عمل الموظفين بطريقة إيجابية، ويؤثر على مخرجات العمل التنظيمي، وأن أصحاب الأعمال لديهم الرغبة في الإسهام في الارتفاع الفعال بأداء المنظمة، ويمكن القيام بذلك عن طريق تطبيق بعض الأساليب، منها: توفير الحقوق، خلق جودة بيئة العمل، البعد عن الطابع الرسمي للادارة، استخدام المزيد من الطرق العقلية وسرعة ردود الأفعال المتعلقة بأداء الوظائف والأعمال، القيادة المرنة الديمقراطية، استخدام قنوات الاتصال المتعددة .

#### المحور الثالث: دراسات العلاقة بين الاتصال الداخلي والارتباط الوظيفي:

تعددت الدراسات التي تناولت الاتصالات الداخلية للمنظمة وعلاقتها بالارتباط الوظيفي، وخلصت هذه الدراسات إلى أن الاتصال الداخلي للمنظمة هو محرك أساسي لبناء الارتباط الوظيفي وتنميته ، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق العديد من المخرجات التنظيمية، مثل: الفاعلية التنظيمية، وارتفاع الأداء، والنمو المؤسسي؛ بل إن بعض الدراسات أشارت إلى تطور استخدام مفهوم الارتباط الوظيفي كاستراتيجية اتصالية داخلية.

أوضحت دراسة (Seijts&Crim,2006) (90) أن الاتصال الداخلي ضروري لتحقيق الارتباط الوظيفي حيث إن الموظفين يجب أن يكونوا على علم باستمرار حول الأهداف والاستراتيجيات والتغيرات التنظيمية. وأن عنصر رد الفعل (Feedback) من جانب المديرين للموظفين مهم من أجل تحسين الاتصالات فيما بين الإدارة العليا والعاملين الأمر الذي يجعل الموظفين على وعى دائم ومستمر بالأهداف التنظيمية للمؤسسة.

أضافت دراسة (Pugh&Dietz,2008) (91) أهمية القدرات الاتصالية للقيادة العليا في تحقيق الارتباط الوظيفي، واعتبار الاتصال الداخلي عاملاً أساسياً في تحقيق الارتباط الوظيفي. كما أشار (Macleod&Clarke,2009) إلى أن جودة الاتصال الداخلي تؤدي إلى إثراء الأداء التنظيمي من خلال الحفاظ على مستويات الارتباط الوظيفي، حيث يحتاج العاملون إلى اتصال واضح من الإدارة العليا لفهم أدوارهم الوظيفية بما يتناسب مع رؤية القيادة، وأضاف الباحثان أن الاتصال التنظيمي الداخلي غير الجيد وغير المخطط يمثل عائقاً للارتباط الوظيفي .

ونظر كل من (Welch & Jackson, 2007)<sup>(92)</sup> إلى الاتصال التنظيمي الداخلي بين مديري المنظمة ومجموعات المصالح الداخلية كمكون رئيسي يتم تصميمه لنشر الالتزام نحو المنظمة، ودعم الانتماء إليها، وكذلك التوعية بالبيئة المتغيرة وفهم الأهداف التنظيمية. وأضاف (Dowling, 2008)<sup>(93)</sup> أن الارتباط الوظيفي هو مزيج ذاتي للعامل ينشأ من الصورة الإيجابية للمنظمة، والثقة المتبادلة، والتعاون مع سياسات المنظمة. كما أوضحت دراسة (Punjaisri, Lawton, and White, 2008)<sup>(94)</sup> أن الاتصال الداخلي للمنظمة (Internal

Communication) يطلق عليه العلامة التجارية الداخلية (Internal Branding) وهناك العديد من العوامل التي تبني هذه العلامة المميزة لكل منظمة على حدة، ومنها: الاتصال الداخلي وتدريب العاملين، وأضاف الباحثون أن الاتصال الداخلي له تأثير أقوى على الأداء مقارنة بالتدريب، ويؤدي المديرون دورًا مهمًا في توصيل قيم العلامة التجارية من خلال ترجمة هذه القيم في صورة أنشطة يومية يرتبط بها العاملون، ولذلك اعتبر الباحثون أن الاتصال الداخلي للمنظمة أحد الطرق الفعالة في بناء العلامة التجارية الداخلية، وطبقاً لنتائج هذه الدراسة فإن المديرين بإمكانهم إعلام العاملين الجدد بالاستراتيجية التنظيمية وأهداف العمل، المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، تفاعلات المنظمة على كافة المستويات الداخلية والخارجية، توقعات الأداء، القيم والمبادئ التنظيمية، ويؤدي ذلك إلى منع إحساسهم بالعزلة، ويساعدهم على تنفيذ مسؤولياتهم. وعن طريق التنسيق بين الأنشطة التسويقية والموارد البشرية يصبح العاملون سفراء لهذه العلامة التجارية الداخلية التي تؤدي إلى إثراء كل من الأداء وإدراك العاملين للمنظمة الأمر الذي يساعد في تطوير ما وصفه الباحثين بإسم (روح العلامة التجارية) التي يتم نشرها للمستهلكين.

وجاءت دراسة (Pegg, 2009)<sup>(95)</sup> لتوضح إمكانية استخدام الاتصال الداخلي لتحقيق الارتباط الوظيفي بالمنظمة من خلال توضيح المنافع والمزايا التي تقدمها المنظمة للعاملين عبر عدد من الخطوات، وهي:

○ مراجعة المنافع والمزايا المقدمة إلى العاملين، وهي الخطوة الأولى، وكذلك إضافة منافع حالية مرتبطة أو غير مرتبطة بقوى العمل ولا بد أن تكون هذه المنافع والمكافآت ذات قيمة لدى العاملين.

○ تحديد ما يقال للعاملين، حيث إن المنافع المقدمة من المنظمة لا بد أن تتناسب مع احتياجات العاملين. ويحتاج العاملون أن يكونوا على وعى بالاختيارات المتاحة

- في المنظمة؛ لذا فإن الاتصالات الداخلية يجب أن تركز على المنافع الحقيقية بما فيها القيم المالية وغير المالية.
- تحديد المحركات الأساسية للعاملين في المنظمة.
- الاستفادة من جهود المدير المباشر: بما له من دور مميز في تحديد المنافع، فالعلاقة المباشرة التي تربطهم بالعاملين تعطيه الفرصة للحديث بشكل أكثر انفتاحًا مع العاملين ودعم علاقاتهم بالمنظمة.
- تنوع قنوات الاتصال بحيث يتوافر للعاملين حق الوصول إلى المعلومات المتجددة.
- انتظام عمليات الاتصال، فمن خلال الاتصال التفاعلي مع العاملين تستطيع المنظمات أن تبني الارتباط الوظيفي.
- المراجعة المستمرة لعمليات الاتصال، وذلك لتأكيد الرسائل المركزية التي تذكر العاملين بالأهداف القيمة والمرجوة لقوى العمل.

أوضح (Macleod&Clarke, 2009) (96) أن الاتصال التنظيمي الداخلي يتضمن عناصر تنظيمية مهمة للارتباط الوظيفي والتي تتضمن: رؤية القيادة، قدرة العاملين وإحساسهم بأدوارهم. وأضاف (Bindl&Parker, 2010) (97) أن الاتصال التنظيمي الداخلي يتضمن ممارسات تنظيمية صممت لجعل العاملين يفهمون أهداف المنظمة، ويحددون قيمها الأساسية ويتم تعريف هذه الممارسات في إطار تأثيرها على الارتباط الوظيفي.

وأوضحت دراسة منظمة جالوب Gallup عام 2010 (98) أن بداخل أفضل المنظمات أداءً، يوجد توافق ثقافي بين العاملين والمنظمة يرتبط بالعلاقة الوثيقة بين أنشطة العاملين وأهداف المنظمة. وتستخدم هذه المنظمات اتصالاتها التنظيمية لتدعيم التزامها نحو العاملين والمستهلكين.

أما دراسة (Sparrow & Balain, 2010) (99) فأشارت إلى أن بعض المنظمات تتعامل مع مفهوم الارتباط الوظيفي بوصفه استراتيجية اتصالية داخلية. في حين ناقشت دراسة الحالة التي قام بها (Sally Winston, 2010) (100) ابتكار أداة اليكترونية فوربية (Online Info group/ORC International) تمكن المنظمة من الوصول إلى آراء العاملين وتقييم مدى ارتباطهم بها، فهي أداة تسمح

## تطور الاتجاهات البحثية في دراسات العلاقة بين الاتصالات الداخلية المؤسسية والارتباط الوظيفي

بالوصول السريع الديناميكي لنتائج المسوح الخاصة بالعاملين الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الشفافية والتفاعل مع العاملين ، وتشمل هذه الأداة خصائص رئيسية تمكن مستخدميها من إيجاد المعلومات بطرق واضحة وبشكل سريع.

وتناولت دراسة (Holt&Digging,2010)<sup>(101)</sup> كيفية توظيف التكنولوجيا لتحقيق الارتباط الوظيفي بالمنظمة من خلال تطوير الاستراتيجية الاتصالية الداخلية المتكاملة للمنظمة، وفي إطار دراسة حالة لمنظمة (T-Mobile) في المملكة المتحدة قام فريق الاتصال الداخلي بتغيير الإستراتيجية الاتصالية الداخلية من خلال استخدام حملة متعددة القنوات والوسائل بهدف إحداث تحول ثقافي داخل المنظمة، وتحقيق ميزة تنافسية في السوق وتنمية التزام العامل بأهداف المنظمة على المدى الطويل ، وطبقت المنظمة هذه الإستراتيجية بشكل يومي فحولت جريدتها المطبوعة إلى جريدة رقمية، وابتكرت شخصيات كرتونية لكل منها دور أساسي في الهدف الاستراتيجي للمنظمة الأمر الذي أدى إلى زيادة نسبة قراءة العاملين لجريدة المنظمة وفهم أهدافها بنسبة 95%.

بينما أضافت دراسة الحالة التي أجراها (Doherty,2010)<sup>(102)</sup> أن دور المنظمة مستمر في الحفاظ على ارتباط العاملين بها حتى بعد انتهاء مدة عملهم فيها. حيث تستمر المنظمة في عقد مقابلات معهم لمعرفة ردود أفعالهم الموضوعية حول أداء المنظمة ومجالات التحسين التنظيمي، وإمكانية توظيف التكنولوجيا الحديثة، مثل: الشبكات الاجتماعية في دعم ارتباط العاملين بالمنظمة، ومشاركة مجتمع العمل، وإعطاء شعور بالتقدير للعاملين الحاليين والسابقين.

وأكدت دراسة (Mary Welch, 2011)<sup>(103)</sup> حول الارتباط الوظيفي أنه متغير ديناميكي يتأثر بالتدخلات الإدارية، ومن أهمها الاتصال الداخلي للمنظمة الأمر الذي يدل على أهمية الحاجة للاتصال بالعاملين لفهم احتياجات العاملين من عمليات الاتصال الداخلي، ولذلك يعد الاتصال الداخلي واحداً من الشروط التنظيمية التي تيسر تحقيق مفهوم الارتباط الوظيفي.

واتجهت دراسة (Menguc et al.,2013)<sup>(104)</sup> لتحليل مفهوم الارتباط الوظيفي وعلاقته بالأداء المؤسسي للعاملين، ووجد أن الارتباط الوظيفي له علاقة وثيقة بالأداء الإيجابي للعاملين، وكذلك فإن الدعم الإشرافي من جانب المديرين له تأثير إيجابي؛ بينما رد الفعل الإشرافي على أداء العاملين له تأثير سلبي على تحقيق الارتباط الوظيفي في المستويات الإدارية الوسطى، وعُدَّت الدراسة متغير الارتباط

الوظيفي متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين رد الفعل الإشرافي وأداء العاملين في المنظمة. واستهدفت دراسة (Azoury et al.,2013)<sup>(105)</sup> التعرف على مفهوم الارتباط الوظيفي في الشركات العائلية وغير العائلية، وكذلك دراسة العوامل التي تؤثر على عملية الارتباط الوظيفي، مثل: العوامل النفسية للعمل، التعويضات، الاتصال الداخلي، وخلصت الدراسة إلى أنه لا بد للاتصال الداخلي أن يخدم بوصفه قناة أساسية وضرورية للمحركات الداعمة لتحقيق الارتباط الوظيفي، وهذه المحركات تتضمن "التطور المهني، الأمان المادي، الموارد المتاحة، اهتمام الإدارة بجودة بيئة العمل". وأضافت دراسة الحالة للعاملين في مطار دلهي الدولي لـ (Balakrishnan&Masthan,2013)<sup>(106)</sup> خمسة جوانب للاتصالات الداخلية وهي: الاتصالات المتبادلة بين الرئيس والمؤسس، انفتاح الرئيس على المبادرات، فرص التواصل التصاعدي، مصداقية الاتصالات، ونوعية الاتصالات) على تحقيق مستويات أعلى للارتباط الوظيفي للعاملين، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين درجة فاعلية الاتصالات الداخلية ومستوى الارتباط الوظيفي بالمنظمات. وتؤكد دراسة (Bedarkar &Pandita,2014)<sup>(107)</sup> على أهمية دور الاتصالات الداخلية في تحقيق الارتباط الوظيفي والذي يعد أهم الدوافع الرئيسية لتحقيق الارتباط الوظيفي بالمنظمات، والذي بدوره يؤثر على مستوى أداء العامل ورفاهيته في بيئة العمل، حيث أضافت الدراسة أن المنظمات التي تستخدم الاتصال الداخلي بشكل فعال على مستوى المنظمة ككل تحقق مفهوم الارتباط الوظيفي للعاملين بها الأمر الذي يجعل هذا مصدر قوة وميزة تنافسية لها، وخاصة أوقات الأزمات حيث تستعين المنظمة بالعاملين المرتبطين وظيفيًا كأداة وكشريك أساسي استراتيجي للتأثير على الأداء المؤسسي ككل.

وانتقلت دراستي (karanges et al.,2015)<sup>(108)</sup>، (lee et al.,2015)<sup>(109)</sup> على أن الاتصالات الداخلية المؤسسية لها تأثير إيجابي مباشر على تحقيق الارتباط الوظيفي، وأن العلاقة بين الاتصال الداخلي والارتباط الوظيفي لها العديد من المخرجات التنظيمية الإيجابية، وأن هناك العديد من المتغيرات الوسيطة في العلاقة بين الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي، مثل: بيئة العمل التنظيمي، الدعم الإداري، والمشرفون المباشرون.

و النتائج العامة لتحليل تطور الاتجاهات البحثية في دراسات العلاقة بين الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي:

يمكن استخلاص مجموعة من المؤشرات من مجمل نتائج الدراسات والابحاث العلمية، تتمثل فيما يلي:

من خلال مراجعة أدبيات موضوع العلاقة بين الاتصالات الداخلية المؤسسية وبين تحقيق الارتباط الوظيفي وتحليلها بالمنظمات بوجه عام يمكن استخلاص الآتي:

(1) حدوث تطور في الدراسات التي تتناول مفهوم الارتباط الوظيفي وخصائصه، ومزاياه ومنافعه واستراتيجياته، وكيفية قياسه من مرحلة العموميات إلى مرحلة إيجاد نماذج وأطر نظرية شاملة تتناول هذا الموضوع بالتحليل والتفسير، وكذلك تحول الاهتمام مؤخرًا من دراسة الجوانب الكمية في دراسة الاتصالات الداخلية على الارتباط الوظيفي إلى تناول جوانب أخرى كيفية كتأثير ثقافة المنظمة والعوامل التنظيمية الأخرى، مثل: دور الإدارة العليا، فريق العمل، المكافآت والجوائز، الإشادة والتقدير، توصيف مهام العمل، وكذلك مدى تأثير الجوانب التكنولوجية والتقنيات الحديثة على كفاءة الاتصالات الداخلية المؤسسية .

(2) تحول اهتمام دراسات الاتصال المؤسسي إلى ما هو أعمق من قياس الرضا الوظيفي للعاملين إلى تناول الأبحاث مفهوم الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمات؛ أي ارتباط الموظف عقلياً وعاطفياً وسلوكياً بمنظمتها التي يعمل بها.

(3) تنوعت خصائص مجتمعات البحث في الدراسات السابقة، فمنها ما تم تطبيقه على العاملين في المنظمات، ومنها ما أجرى على عينات من مديري العلاقات العامة ومديري الموارد البشرية.

(4) تنوعت المناهج البحثية المستخدمة في تلك الدراسات ما بين المنهجين الكمي والكيفي، حيث جاء منهج دراسة الحالة في مقدمة المناهج البحثية التي اعتمدت عليها دراسات العلاقة بين الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي ، ويليه منهج المسح، ثم المنهج التجريبي، ثم دراسات اعتمدت على تحليل مضمون وثائق مؤسسية داخلية للمنظمات للتعرف على مؤشرات دور الاتصال الداخلي في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين، وقد استخدمت بعض الدراسات هذه المناهج بشكل منفصل بينما استخدمت دراسات أخرى منهج المسح في الإطار الشامل لمنهج دراسة الحالة.

- (5) تنوعت أدوات جمع البيانات في الدراسات ما بين الأدوات الكمية والكيفية، ويُعد الاستقصاء باستخدام المقابلات الشخصية والتليفون والبريد الإلكتروني من أكثر أدوات جمع البيانات الكمية التي اعتمدت عليها الدراسات المعنية بالعلاقة بين الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي، ويليهما الأدوات الكيفية، مثل: المقابلات المتعمقة، ثم تحليل المضمون للوثائق المؤسسية.
- (6) اعتمدت معظم الدراسات على العينات غير الاحتمالية ( وبخاصة العينة العمدية) في اختيار الحالات محل الدراسة نظرًا للطبيعة الاستكشافية لهذه الدراسات، في حين استخدمت بعض الدراسات العينة العشوائية المنتظمة في اختيار المنظمات محل الدراسة من قوائم المنظمات المتميزة.
- (7) تنوعت السياقات التنظيمية التي تناولت العلاقة بين الاتصالات الداخلية المؤسسية وتحقيق الارتباط الوظيفي، فكان التطبيق على: القطاع التجاري والفندقي، والقطاع المصرفي، والمنظمات غير الهادفة للربح، والأجهزة الحكومية، والشركات العاملة في الاتصالات .
- (8) تناولت الدراسات موضوع الارتباط الوظيفي بوصفه ظاهرة جديدة متعددة الأبعاد ، حيث يشمل عوامل عقلية وجسمانية وعاطفية؛ بل إن بعض المنظمات قدمت دراسات تفيد بأن الارتباط الوظيفي هو المحرك الأساسي للنجاح التنظيمي، واتجهت الدراسات إلى تناول المخرجات التنظيمية للارتباط الوظيفي وقياس نتائجها.
- (9) أكدت الدراسات العلاقة بين الاتصال الداخلي وارتباط العاملين بالمنظمة؛ بل وبجاح المنظمة ككل، بينما لم تقدم هذه الدراسات الاتصال الداخلي بوصفه العامل الوحيد المؤثر في تحقيق الارتباط الوظيفي؛ على أنه يعمل في إطار مجموعة من المتغيرات الأخرى.
- (10) أهتم عدد من الدراسات بضرورة المزج ما بين مهام العمل فيما بين إدارات (مسئولى) العلاقات العامة وإدارات (مسئولى) الموارد البشرية بالمنظمات الأمر الذى يسهم فى بناء ثقافة الارتباط الوظيفى للعاملين.
- (11) توجد ندرة فى الدراسات التى تتناول تأثير الاتصالات الداخلية فى تحقيق الارتباط الوظيفى فى أنماط ملكية مختلفة ( النمط الحكومى العام، النمط



- (الخاص) من خلال المقارنة بينهما من حيث تحقيق مفهوم الارتباط الوظيفي ومؤشراته، والعوامل المؤثرة في تحقيقه ومعوقاته.
- 12) أوضحت الدراسات أن ثقافة الارتباط الوظيفي تقوم على احترام التنوع في بيئة العمل، وتقدير العاملين الموهوبين، واحترام الاحتياجات الفردية، وتحفيز العاملين للاهتمام بمستقبل المنظمة.
- 13) تشير نتائج الدراسات إلى أن ثقافة المنظمة تؤدي دوراً مهماً في تأسيس قوة عمل مترابطة من خلال إرساء مبدأ التوازن بين ما يبذله العاملون من جهد وبين ما يحصلون عليه من منافع، بمعنى أنه يمكن دعم الارتباط الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية عبر: قوى التحول، مشاركة المعلومات، المكافآت الداخلية والخارجية، تقدير الأفراد، مرونة مهام العمل، ربط الأدوار الفردية بالأداء التنظيمي.
- 14) أشارت الدراسات إلى وجود علاقة واضحة بين عمليات إدارة الأداء حول الأهداف الكلية للمنظمة والارتباط الوظيفي للعاملين. فكلما شعر العاملون بالارتباط بين أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية، كلما كان هناك ولاء وارتباط أكثر بالعمل.
- 15) أيدت الدراسات تأثير تكنولوجيا الاتصال على الاتصال الداخلي بعد أن شهدت العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين بعداً اتصالياً جديداً الأمر الذي يساعد في رفع كفاءة العمل الإداري، وتحسين آليات مشاركة المعلومات، حيث يمكن استخدام العديد من الأشكال والوسائل الاتصالية الحديثة في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمة ككل.
- 16) أهتمت الدراسات بوضع العديد من النماذج والأطر النظرية العلمية وتطويرها لتفسير دور الاتصالات الداخلية لتحقيق الارتباط الوظيفي، تصلح للتطبيق العلمي بوجه عام إلا أن كل نموذج يختلف باختلاف بيئة تطبيق هذه الدراسات البحثية.
- 17) تنوع التراث العلمي الأجنبي في مجال الدراسة سواء المنتمى إلى الثقافة الأمريكية أو الأوروبية أو الآسيوية، كما تباينت بيئات تطبيق هذه الدراسات بين تلك البلدان ذات الثقافات المختلفة، في حين لم تهتم الدراسات العربية بعد باستكشاف العلاقة بين

الاتصال الداخلى والارتباط الوظيفى للعاملين الأمر الذى يدعم أهمية دراسة دور الاتصالات الداخلية على تحقيق الارتباط الداخلى فى بيئة العمل المصرية.

الخاتمة :

الرؤية المستقبلية للاتجاهات البحثية العربية لمجال الاتصالات الداخلية ودورها فى تحقيق الارتباط الوظيفى:

ومن النتائج العامة للدراسة يمكن اقتراح بعض القضايا أو الموضوعات البحثية التى تحتاج إلى مزيد من الاهتمام من الباحثين كالاتى :

- (1) يمكن إجراء دراسات حول استخدام وسائل التواصل الاجتماعى كوسيلة اتصال داخلية ودورها فى تحقيق الارتباط الوظيفى فى المجتمعات العربية.
- (2) يمكن اجراء دراسات مقارنة حول العوامل المؤثرة على تحقيق الارتباط الوظيفى فى الشركات متعددة الجنسيات ومقارنتها بالشركات المحلية سواء فى البيئة العربية والاجنبية.
- (3) الاستفادة من آراء الخبراء والمتخصصين والأكاديميين فى مجالى الاتصالات الداخلية وادارة الموارد البشرية عند اعداد البحوث العلمية فى مجال الارتباط الوظيفى بالمنظمات وليست قاصرة على وجهه نظر واحدة دون الأخرى.
- (4) تشجيع التأليف الجماعى واجراء الابحاث العلمية الخاصة بالارتباط الوظيفى بين الباحثين، وهذا يستهدف التواصل بين الباحثين العرب بعضهم البعض، وبينهم وبين الباحثين الأجانب فى المجال العلمى لتطوير مناخ الاتصالات الداخلية المؤسسية بشكل عام .

## قائمة المراجع

### (1) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:

- \* Lynn Hayase, (2009), "Internal Communication in Organizations and Employee Engagement ", Master's Thesis, University of Nevada, las Vegas, P:2-3.
- \*Juan Meng &PL-lin Pan,( 24 march 2012), "Using a Balanced Set of Measures to Focus on Long –Term Competency in Internal Communication", **public relations review**, article in press.
- \*Ana Vercic, Dejan Vercic & Krishnamurthy Sriramesh, (2012) " Internal Communication: Definition, Parameters and the Future", **public relations review**, vol.38, pp: 223-230.

### (2) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:

- \*Lynn Hayase , **op.tic.**,p:1
- \*Steve, May," Dialectical Tensions in Organizational Ethics: Creating Effective Ethical Engagement", paper presented at the **annual meeting of the NCA 94 th Annual convention**, TBA,San Diego,CA,Nov 20,2008 online 2012-08-27.
- (3) A. Coleman, (2005)," Less Vacant, More Engaged", **Employee Benefits**, Nov., 66-67.
- (4) R.D'Aprixr, (1999),"It's time to revitalize the work place and the work force", **Communication World**, Oct-Nov.12-14.
- (5) P.M.Sias, (2005)," Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences", **communication studies**,No. 564, pp: 375-395.
- (6) A.M., Saks,( 2006)," Antecedents and consequences of employee engagement", **Journal of Managerial Psychology**, vol.21, no.7, pp:6-19.
- (7)J.H Fleming,, & J. Asplund, (2007)," Where Employee Engagement Happens", **The Gallup Management Journal**, November, (accessed 25 February 2009).
- (8) Mary Welch, (2011), " The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications", **corporate communications: an international journal**, vol.16, No: 4, p: 335.

### (9) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:

- \*Lynn Hayase , **op.tic.**,p:6
- \* Kevin Ruck& Mary Welch, (2012), "Valuing Internal Communication, Management and Employee Perspectives", **public relations review**, vol.38, 2012, p: 295.
- \*P.M.Sais, **op.tic.**, pp:375-395.

### (10) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع الآتية:

- \* Lain K Crombie, How To Davies,(2009),"What is Meta –Analysis", (England: Hayword Group Ltd),p.p:1-8.
- \*Stephen E.Humphrey," What Does A Great Meta-Analysis Look Like?", (2011),**Organizational Psychology Review**,vol.1,no.2,pp:99-103.
- (11) Egger, George, Dovely Smith (1998),"Meta Analysis:potential&Promise ",(London :New Jersey),p:15.

- (12) Rebert L. Bangert, Lawrence M. Runder, (2010), "meta- analysis in educational research, (London: bmj publishing group), p.p: 190-198.
- (13) تم الاستعانة في هذه الجزئية بالمراجع الآتية:
- \* Egger, George, Dovsky Smith (1998), OP.CIT., P:32.
- \* Noel A. Card, (2012), "Applied Meta –Analysis For Social Science Research ", The Guilford Press, New York), Pp: 17-23.
- (14) D. Katz, and R.L. Kahn, (1966), "The social Psychology of Organizations", New York: Wiley, p: 489.
- (15) W.A. Kahn, (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work", **Academy of Management Journal**, vol.33, No.4, pp: 692-724 .
- (16) W.A. Kahn, (1992), "To be Fully There: Psychological Presence at Work ", **Human Relations**, vol.45, No.4, pp: 321-349.
- (17) M. Buckingham, & c. Coffman, (1999), "first ,break all the rules: what the world's greatest managers do differently", Gallup.
- (18) Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002), "Business-Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology** , vol.87, No.2, pp: 268-279.
- (19) Harter, J.k., Schmidt, F.L. & Keyes, C.L.M. (2003), "Well-Being in the Workplace and Its Relationships to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies", in Keyes, C.L.M and Haidt, J. (eds), Flourishing : the positive person and the good life, American Psychological Association, Washington, DC.
- (20) Hewitt associates llc (2004), "Research Brief: Employee Engagement Higher at Double- Digit Growth Companies".
- (21) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية :
- \* Harter et al., **op.tic.**, 2002.
- \* C. Maslach, W.B. Schaufelli & M.P. Leiter (2001), "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**, vol.52, p.p: 397-422.
- (22) F. Luthans & S.J. Peterson (2002), "Employee Engagement and Manager Self-Efficacy: Implications for Managerial Effectiveness and Development", vol.21, no5, pp: 376-387.
- (23) May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004), "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability & The Engagement of the Human Spirit at Work", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, vol.77, No.1, pp: 11-37.
- (24) Schaufeli, W.B & Bakker, A.B (2004), "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study", **Journal of Organizational Behavior**, vol.25, No.3, pp: 293-315.
- (25) D. Robinson, S. Perryman & S. Hayday (2004), "The Drivers of Employee Engagement", **Institute for Employment Studies**.
- (26) A.M. Saks (2006), "Antecedents & Consequences of Employee Engagement", **Journal of Managerial Psychology**, vol.21, p.p: 600-619.

- (27) J.H. Fleming & J. Asplund (2007), "where employee engagement happens", **The Gallup Management Journal**, November, Available online @ : <http://gmi.gallup.com/content/102490/where-employee-engagement-happens.aspx>
- (28) Truss et al. (2006), **OP.CIT.**
- (29) W.H. Macey & B. Schneider (2008), "Engaged in Engagement : we are Delighted we did it", **Industrial and Organizational Psychology**, vol.1, No.1, pp: 76-83.
- (30) W.B. Schaufeli & A.B. Bakker (2010), "Defining and Measuring Work Engagement :Bringing Clarity to the Concept " ,in A.B. Bakker and M.P. Leiter (eds) "**Work Engagement : A Handbook of Essential Theory and Research** , Psychology Press", Hove, p:22.
- (31) S.I. Albrecht, (2010) , "**Handbook of Employee Engagement :Perspectives ,Issues, Research and Practice**" ,Edward Elgar, Cheltenham.
- (32) V. Rama Devi, (2009), "Employee Engagement is A Two- Way Street " , **Human Resource Management International Digest**, vol.17, NO:6, p:5
- (33) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:
- \* Peter Cheese , Susan Cantrell, (2005), "Integrate Corporate Culture and Employee Engagement " , **Strategic HR Review**, vol.4, NO:6, p:5.
- \* Evans & Redfern, (2010), **op.tic.**
- \* Devi, (2009), **op.tic.**
- \* R. Mcbain, (2007), **op.tic.**
- \* Kate Pritchard, (2008), "Employee Engagement in the UK: Meeting the Challenge in the Public Sector", p:15.
- (34) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:
- \* Patrick Townsend, Joan Gephardt, (2008), "Employee Engagement Completely " , **Human Resource Management International Digest**, Vol.16, No: 3, pp: 22-24.
- \* Linjuan Rita Men, (2011), "How Employee Empowerment Influences Organization-Employee relationship in China", **Public Relations Review**, vol.37, No., pp: 435-437.
- (35) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:
- \* Cristina Wildermuth, Patrick Pauken, (2008), "A Perfect Match: Decoding Employee Engagement – part 1 : Engaging Jobs and Individuals", **Industrial and Commercial Training**, vol.40, No: 3, pP: 125.
- \* Cristina Wildermuth, Patrick Pauken, (2008), "A Perfect Match: Decoding Employee Engagement – part 2 : Engaging Jobs and Individuals", **Industrial and Commercial Training**, vol.40, No:4, p:210.
- (36) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:
- \* C. Maslach , W.B. Schaufeli, and M.P. Leiter (2001), "Job Burnout" , **Annual Review of Psychology**, vol.52, No.1, pp:397-422.
- \* D.R May , R.L. Gilson and L.M Harter, (2004) , "The Psychological Conditions of Meaningfulness , Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work " , **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, vol.77, pp: 11-37.

(37) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:

- \*P. Janssen ,W.B. Schaufeli andI. Houkes (1999), “ Work related and Individual Determinants of the Three Burnout Dimensions”, **Work and Stress** ,vol.13,No.1,pp: 74-86.
- \*K.M. Lindblom, S.J.Linton,C.Fedeli and L.Brngelsson (2006),” Burnout in the Working Population: Relations to Psychosocial Work Factors “,  
**International Journal of Behavioral Medicine** ,vol.13,No.1,pp: 51-59.
- (38) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع الآتية:
- \*Lieli suharti &Dendy Suliyanto,”The Effects Of Organizational Culture And Leadership Style Towards Employee Engagement And Their Impacts Toward Employee Loyalty”,**World Review Of Business Research**,Vol.2,No.5,Sep.,2012,PP:128-139.
- \*McBain,R.(2007),” The Practice Of Engagement:Research Into Current Employee Engagement Practice “,**Strategic HR Review**,Vol.6,No.6,pp:124-136.
- \*Seijts,G.H.&Crim,D.,(2006),”What Engages Employee The Most Or The 10 C’S Of Employee Engagement”,**Ivey Business Journal**,Retrieved On:May 2012,http://www.iveybusinessjournal.com/view\_article.asp/intarticle\_id=616

(39) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:

- \*F. Luthans&S.J.Peterson (2002),”Employee Engagement and Manger Self – Efficacy “,**Journal of Management Development** ,vol.21,No.5,pp: 376-387.
- \*B. Alimo-Metcalfe &M.Bradley (2008),” A Leadership Style that Switches on Engagement,vol.4,No.2 ,pp: 38-41.
- \* Cheryl A.Evans, David C.Redfern,2010,” How Can Engagement Be Improved at the RRG Group ? Part 1 “, **Industrial and Commercial Training** , vol.42,No:5,p.267.
- \*“Interview with Robin Gee, Head of Employee Engagement for Coca-Cola Refreshments”, **Development and Learning in Organization**, vol.25,No:3,pp:34-35,2011.
- \* Cristina Wildermuth, Patrick Pauken,(2008),” A Perfect Match: Decoding Employee Engagement – Part 1 : Engaging Jobs and Individuals”, **Industrial and Commercial Training**, vol.4, No:3, pp:126-127.
- \* كريمان محمد فريد، " الإتصالات المؤسسية وتحديات التغيير " ،(دار النهضة العربية، القاهرة) ، ص.ص:158-159.
- (40) هند محمد محمد على،(2014)،"تأثير إختلاف أنماط القيادة على كفاءة ممارسات العلاقات العامة الداخلية"-رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة:كلية الاعلام، ص.ص: 319-323.
- (41) Linjuan Rita Men,(March 2012),”CEO Credibility,Perceived Organizational Reputation, And Employee Engagement”,**Public Relations Review**,vol.38,no.1,p.p:171-173.
- (42) Isabel Buil,Eva Martinez ,Jorge Matute, (December 2016),” From Internal Brand Management To Organizational Citizenship Behaviour: Evidence From Frontline Employees In The Hotel Industry”,**Tourism management**,vol.57,pp:256-271.

(43) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:

- \*Cherl A.Evans, David C. Redfern,( 2010), **op.tic.**, p: 267.
- \* George Else,( 2005),” Building Employee Engagement at Senses “,**Strategic HR Review**,vol.4,No:2,p:17.
- (44 ) Evans & Redfern,(2010),**op.tic.**
- (45 ) Cristina Wildermuth, Patrick Pauken,(2008),” A Perfect Match: Decoding Employee Engagement – Part 2 : Engaging Jobs and Individuals”, **Industrial and Commercial Training**, vol.4, No:3, p.208.
- (46 )P. Janssen,W.B. Schaufeli and I. Houkes (1999), **op.CIT.**, pp: 74-86.
- (47 )s. Langelaan , A.B.BakkerandL.J van do Ornen (2006),” Burnout and Work Engagement : Do individual Differences Make a Difference? “, **personality and individual differences**, vol.40, pp: 521-534.
- (48 ) Kate Pritchard, (2008), “Employee Engagement in the UK: Meeting the Challenge in The Public Sector”, **Development & Learning in Organizations**, vol.22, No: 6, p: 15.
- (49 ) Cristina Wildermuth& Patrick Pauken,(2008), **op.cit.**, p:207
- (50 ) George Else,(2005),”Building Employee Engagement at Senses”, **Strategic HR Review**,vol.4,No: 2,pp: 16-19.
- (51 ) C., Woodruffe(2006),”Employee Engagement : The Real Secret of Winning a Crucial Edge over Your Rivals”, **British Journal of Administrative Management** ,dec – Jan(50) ,p: 28.
- (52 )C. Woodruffe, **op.tic.**,p: 29.
- (53 ) John Smythe, “Employee Engagement –Its Real Essence... and How it Helped to Transform a Top-Four UK Bank”, **Human Resource Management International Digest**, vol.15, No: 7, pp:11-13.
- ( 54 ) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:
- \* Interview with Robin Gee, Head of Employee Engagement for Coca-Cola Refreshments”, **Development and Learning in Organization**, vol.25, No: 3, p: 35, 2011.
- \* Alan M. saks, **optic**, p: 216.
- Stakeholder Magazine (2009), “Stakeholder Satisfaction”, **Stakeholder Magazine**, \* January.
- (55) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:
- \*J.K.,Harter,F.L Schmidt &T.L. Hayes (2002), “ Business- Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction , Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta Analysis”, **Journal Applied Psychology**,vol.87,no.2,pp: 268-279.
- \* Mc Bain ,(2007), “ ,p:18.
- \* Barry Halm, (2011),” Employee Engagement: A Prescription for Organizational Transformation”, Jason A. Wolf, Healthier Hanson, Mark J.Moir, Len Friedman, Grant t. Savage,in (ed) Organization Development in Healthcare: Conversations on Research and Strategies (Advances in Healthcare Management ,vol.10), **emerald group publishing limited** ,p: 93.

- (56) V.Rama Devi, 2009.” Employee Engagement is a Two-Way Street”, **Human Resource Management International Digest**, vol.17, No: 2, p: 3.
- (57) Interview with Robin Gee, Head of Employee Engagement for Coca-Cola Refreshments”, **Development and Learning in Organization**, vol.25, No: 3, p: 35, 2011.
- (58) Bernard kunerth,Richard Mosley ,(2011),” Applying Employer Brand Management to Employee Engagement “,**Strategic HR Review**,vol.10,No:3,pp: 19-26.
- (59) Cath Keers, (2007),” Using Appreciative Inquiry to Measure Employee Engagement”, **Strategic HR Review**,vol.6,No: 2,pp:10-11.
- (60) kate Pritchard,( 2008), “Employee Engagement in the UK : Meeting the Challenge in the Public Sector”, **Development & Learning in Organizations**, vol.22,No:6 ,pp: 15-17.
- (61) Gary Tomlison ,(2010), “ Building a Culture of High Employee Engagement “,**Strategic HR Review**,vol.9,No:3,pp: 25-31.
- (62) Barry Halm ,(2011),” **Employee Engagement : A Prescription for Organizational Transformation**”, Jason A.Wolf,Healthier Hanson, Mark J.Moir,Len Friedman, Grant t.Savage ,in (ed) Organizations on Research and Strategies ( Advances in Healthcare Management,vol.10),**Emerald Group Publishing Limited**,pp: 77-96.
- (63) Guy Millar,(2012),” Employee Engagement – A New Paradigm”, **Human Resource Management International Digest** ,vol.20 ,No: 2,pp: 3-5.
- (64) Anna Powis ,(2012) ,” A Journey to Award – Winning Employee Engagement “,**Human Resource Management International Digest**,vol.20,No:5,pp: 31-34.
- (65) تم الرجوع في هذه الجزئية على المراجع الآتية:
- \*Quirke,B.,(2000),”Making The Connections; Using Internal Communication To Turn Strategy Into Action”,Gower,Aldershot,P:21.
- \*Robertson, S.,(2004),”EU Internal Comms Directive Looms”, PR Week,16 July,p:17.
- \*Kress,N.,(2005),”Engaging Your Employees Through The Power Of Communication”,Workpan,Vol.48,No.5,PP:26-36.
- (66) Donphin,R.A.,(2005),” Internal Communications: Today’s Strategic Imperative”,Journal Of Marketing Communications”,Vol.11,No.3,pp:171-190.
- (67) kalla,H.A.,(2005),” Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective “,**Corporate Communications: An International Journal**,Vol.10,No.4,PP:302-314.
- (68) Welch,M.&Jackson,P.R.,(2007),P:183.
- (69) Hilmi seven,(12January 2012),” An Analysis Of The Internal Communication Satisfaction On Organizational Commitment In The Turkish National Police (TNP)”, Doctoral Dissertation,University Of Baltimore, Baltimore,Maryland,P:23.Available Online @ [https://mdsoar.org/bitstream/handle/11603/3721/ub\\_2012\\_seven\\_h.pdf?sequence=1](https://mdsoar.org/bitstream/handle/11603/3721/ub_2012_seven_h.pdf?sequence=1).



- (70) s.Asif&A.Sergeant (2000) ,” Modeling Internal Communication in the Financial Services Sector”, **European Journal of Marketing**, 34,p.309
- (71)A. Smidts,A.Pruyn,& C.Riel,(2001), “ The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification”, **Academy of Management Journal**,vol.49,No.5,pp: 1051-1062.
- (72)N. Debussy ,M.Ewing & I.Pitt (2003) ,” Stakeholder Theory and Internal Marketing Communications : A Framework for Analysis the Influence of New Media”, **Journal of Marketing Communications**,vol.9,pp: 147-161.
- (73 )A. De Ridder (2004).” Organizational Communication and Supportive Employees”, **Human Resources Management Journal**,vol.14, No.3,pp: 20-30.
- (74) Iyer,S.,&Israel,D.,(2012),” Structural Equation Modeling For Testing The Impact Of Organization Communication Satisfaction On Employee Engagement”, **South Asian Journal Of Management**,19,(1),PP:51-81.
- (75 ) N. Debussy, M.Ewing &I, Pitt(2003), **Op.tic.**, p: 149.
- (76 ) N. Debussy ,M.Ewing ,& I. Pitt (2003), **Op.tic.**, p:156
- (77) Elena Claudia Constantin, Cosmin Constantin Baias,(2 June 2015),” Employee Voice : Key Factor In Internal Communication”,**Procedia-Social &Behavioral Sciences**,Vol.191,PP:975-978.
- (78 ) Cornelissen,J.,(2004),”Corporate Communications, Theory &Practice”,Sage Publications ,London,P:189.
- (79 ) Zinta S.Byrne, Elaine Lemay,(Winter 2006),” Different Media For Organizational Communication: Perceptions Of Quality And Satisfaction”, **Journal Of Business And Psychology**,Vol.21,No.2,PP: 149-173.
- (80 ) Mishra,K.E.,(2007),” Internal Communication: Building Trust, Commitment, And A Positive Reputation Through Relationship Management With Employees”,**University Of North Carolina At Chapel Hill**,pp: 116-117.
- (81 ) Hayase,**OP.TIC**, PP:56-57.
- (82 ) John F.Morques,(2010),”Enhancing The Quality Of Organizational Communication” ,**Journal Of Communication Management**,Vol.14,No:1,PP:47-58.
- (83 ) Jimmy Huang,Joao Baptista, Robert D.Galliers,(March-April 2013),” Reconceptualizing Rhetorical Practices In Organizations: The Impact Of Social Media On Internal Communications”,**Information & Management**,Vol.50,Iss:2-3,PP:112-124.
- (84 ) Yuka fujimoto,ahmed shahriar ferdous,tomoki sekiguchi,ly-fie sugianto,( September 2016),” The Effect Of Mobile Technology Usage On Work Engagement &Emotional Exhaustion In Japan”,**Journal Of Business Research** , Vol.69.Issue:9,PP:3315-3323.
- (85 ) Stauss,b.&Hoffmann,f.(2000),”Minimizing Internal Communication Gaps By Using Business Television”,In Varey,R.&Lewis ,B.(Eds),”internal marketing directions for manangement,routlegde,london,p:145.

- (86) white ,J.&Mazur,L.(1995),”Strategic Communications Management”, Addison Wesley,Cambridge,MA.,p:172.
- (87) Touish,D.&Hargie,O.,” Keys Issues In Organizational Communication”, Routledge,London,P:51.
- (88)Touish,D.&Robson,P.,”Sensemaking And The Distortion Of Critical Upward Communication In Organizations”,**Journal Of Management Studies**,Vol.43,No.4,PP:711-730.
- (89) Raina R.,Roebuk D.B.,(2014),” Exploring Cultural Influence On Managerial Communication In Relationship To Job Satisfaction,Organizational Commitment , And The Employees’ Propensity To Leave In The Insurance Sector Of India”,**International Journal Of Business Communication** ,PP:13-21.
- (90) G.H.,Seijts&D.,Crim (2006),”What Engages Employees The Most Or,The Ten C’s Of Employee Engagement”,**Ivey Business Journal**.
- (91 ) S.D Pugh & J. Dietz (2008) ,” Employee Engagement at the Organizational Level of Analysis”, **Industrial and Organizational Psychology** , Vol.1,No.1,pp: 44-47.
- (92) Welch & Jackson,2007,**OP.TIC** .,PP: 177-198.
- (93 ) G Dowling.(2008), “ **Creating Better Corporate Reputations : An Australian Perspective**”, in Melewar,t.c.(ed), Facets of Corporate identity , Communication and Reputation,Routledge,Abingdon.
- (94 ) punjaisri, Lawton, and White( 2008),” How to Generate and Maintain Employee Engagement: The Crucial Role of Internal Communications, Training and Recruitment “ ,**Human Resource Management International Digest**,vol.16,No: 3,pp: 5-7.
- (95 ) Terry Pegg,(2009),” Creating Engagement through Employee Benefits”, **Strategic HR Review**,vol.8 ,No: 2,pp:5-12.
- (96) D. Macleod and N. Clarke,(2009) , “ **The Macleod Review- Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement** ,**Department for Business Innovation and Skills**”, London ,crown copyright.
- (97) Bindl ,U.K.& Parker,S.K.(2010),” **Feeling Good and Performing Well? Psychological Engagement and Positive Behaviors at Work**”, in Albrecht,s.l.(ed.),Handbook of Employee Engagement : Perspectives ,Issues, Research and Practice ,Edward Elgar, Cheltenham.
- (98) Gallup (2010) ,” Employee Engagement : What’s your Engagement Ratio? “**Gallup Consulting**, Gallup, Washington,DC.
- (99 )P. Sparrow andS. Balain (2010),” **Engaging HR Strategies : Do the Logics Match the Realities?**”, in Albrecht,s.l.(ed), Handbook of Employee Engagement : Perspectives, Issues, Research and Practice ,Edward Elgar, Cheltenham.
- (100 ) Sally Winston ,2010 ,” Using Technology to Connect with People on Employee Engagement”, **Strategic HR Review**,vol.9,No:6,pp: 5-10.

- (101 ) Andy Holt,Paul Diggings ( 2010 ) , “Open for Business : Brining Digital Engagement and Strategy to Life”, **Strategic HR Review**, vol.9,No: 6,pp: 16-21.
- (102 ) Richard Doherty ,2010 ,” Making Employee Engagement an End –to-End Practice” ,**Strategic HR Review**,vol.9,No:3,pp:32-37.
- (103 ) Mary Welch, (2011),Op.cit.,p:334.
- (104 ) Bulent Menguc,Seigyoung Auh,Michelle Fisher,Abeer Haddad,”To Be Engaged Or Not To Be Engaged:The Antecedents And Consequences Of Service Employee Engagement”, **Journal Of Business Research**,Vol.66,iss:11,November 2013,pp: 2163-2170.
- (105) Andre Azoury, Lindos Daou,Fares Sleiaty,(2013),” Employee Engagement In Family And Non Family Firms “, **International Strategic Management Review**,pp:ii-29.
- (106) Balakrishnan,C.,Masthan,D.,( August 2013) ” Impact of Internal Communication On Employee Engagement- A Study At Delhi International Airport”,**International Journal Of Scientific And Research Publications**,Vol.3,Issue 8,PP:1-13.
- (107) Madhura Bedarkar,Deepika Pandita,(2014),” A Study On The Drivers Of Employee Engagement Impacting Employee Performance”, **Procedia –Social &Behavioral Sciences**,Vol.133,15 May ,PP:106-115.
- (108 ) Emma Karanges,Kim Johnston, Amanda Beatson ,Jan lings, ,(March 2015),”The Influence Of Internal Communication On Employee Engagement ,A Pilot study”, **Public Relations Review**,vol.41, issue 1,pp:129-131.
- (109) Jung Hoon lee, Chihyung , Michael,( January 2015),” Drivers Of Work Engagement: An Examination Of Core Self- Evaluations and Psychological Climate Among Hotel Employees” ,**International Journal Of Hospitality Management**,Vol.44,pp:84-98.