

دور الاتصال الداخلي في تكوين الارتباط الوظيفي للعاملين وعلاقتها بنية ترك العمل لديهم

"دراسة حالة على المنظمات العاملة في مصر"

د. مي محمود عبد اللطيف*

ملخص الدراسة:

ازداد وعي المنظمات العاملة في مختلف المجالات بأهمية الاتصال الداخلي مع العاملين كأحد أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء العام لعمل المنظمة ورفع قدراتها التنافسية في سوق العمل، وتعمل الاتصالات الداخلية بالتوازي مع العلاقات العامة الداخلية لرفع المخرجات الخاصة وصولاً إلى تكوين حالة جسدية ومعرفية وعاطفية إيجابية تربط العاملين بالمنظمة، وهو ما يعرف بالارتباط الوظيفي للجمهور الداخلي.

ومن هنا تسعى الدراسة إلى تقييم دور الاتصال الداخلي في تحسين مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، وتأثير ذلك على تقليل معدلات نوايا ترك العمل لديهم، والتعرف على أكثر الاستراتيجيات الاتصالية نجاحاً في تحقيق هذا الهدف ودور ذلك في تحسين المناخ الاتصالي بالمنظمة، وتكوين شبكات اتصالية صاعدة وهابطة مستمرة لدعم العلاقات بين الإدارة والجمهور الداخلي.

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية، واعتمدت على منهجي دراسة الحالة والمنهج المسحي، على عينة عمدية من المنظمات والتي تمثلت في شركة مصر للطيران ويرجع اختيارها إلى إتاحة المعلومات حولها على المستويين الاتصالي والإداري، واستخدام الشركة لسياسات اتصالية داخلية مستدامة مع الجمهور الداخلي، إلى جانب اتساع نطاق عمل الشركة بما يسمح بجمع وتحليل البيانات الكيفية والكمية اللازمة لدراسة الحالة، كما تم اختيار عينة متاحة مكونة من ٩٢ موظف من العاملين بالشركة، وقد تم الاعتماد في بروتوكول دراسة الحالة، على دراسة الحالة الوصفية التقييمية، وقامت الباحثة بتطوير نموذج علمي معياري يقيس العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على فرضية نظرية التبادل الاجتماعي، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن رضا العاملين عن الاتصالات الداخلية بالشركة يرفع من مستويات الارتباط الوظيفي العاطفي ثم المعرفي ثم الجسدي، وكلما انعكس ذلك إيجاباً على تقليل معدلات نوايا ترك العمل.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات الداخلية – الارتباط الوظيفي – نية ترك العمل

* مدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام – الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات

The role of internal communication in employees' engagement formation and their relationship with turnover intentions

A case study on Organizations operating in Egypt

Abstract:

Organizations working in various fields have increased awareness of the importance of internal communication with employees as one of the most important factors that lead to improving the overall performance of the organization's work leading to form "employees' engagement".

Hence, the study seeks to evaluate the role of internal communication in improving the job engagement level among employees, and its impact on reducing the rates of turnover intentions, and to identify the most successful communication strategies in achieving this goal and its role in improving the communication climate in the organization.

This study belongs to the descriptive analytical studies, and relied on the case study and survey methodologies, on a deliberate sample of organizations, which was represented by the EgyptAir company, due to its selection due to the availability of information about it at the communication and administrative level, and the company's use of sustainable internal communication policies with the internal audience, along with The scope of the company's work is wide enough to allow the collection and analysis of qualitative and quantitative data necessary for the case study. An available sample of 92 employees was selected from the various departments of the company. The case study protocol was based on a descriptive and evaluative case study, where the researcher developed a standard scientific model that measures the relationship between the variables of the study, and the study relied on the hypothesis of the social exchange theory.

Key words:

Internal communications – employees' engagement – turnover intentions

المقدمة

ازداد وعي المنظمات العاملة في مختلف المجالات بأهمية الاتصال الداخلي مع العاملين كأحد أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء العام لعمل المنظمة ورفع قدراتها التنافسية في سوق العمل، بحيث يمكن اعتبار الاتصال الداخلي عنصراً أساسياً لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، بل ويمكن اعتباره أحد أهم الأهداف الاستراتيجية التنظيمية في الوقت الحالي استناداً على أهمية القوة البشرية في دفع المنظمة لتحقيق أهدافها^١، وبالتالي لا بد من وضع استراتيجيات اتصالية داخلية واضحة ودقيقة لتساهم في عملية توصيل وإرسال المعلومات وتفعيل الحوار وتبادل الخبرات لتحسين الأداء.

وتعمل الاتصالات الداخلية بالتوازي مع العلاقات العامة الداخلية لرفع المخرجات الخاصة بالعاملين بدءاً من تحسين كفاءتهم وبناء علاقات إيجابية في بيئة العمل وتحسين مستوى وعي العاملين بأهداف وثقافة المنظمة وصولاً إلى تكوين حالة جسدية ومعرفية وعاطفية إيجابية تربط العاملين بالمنظمة، وهو ما يعرف بالارتباط الوظيفي للجمهور الداخلي، وتعتبر قضية الارتباط الوظيفي في غاية الأهمية منذ أصبح نجاح المنظمات هدف لن يتم تحقيقه بدون إدارة حكيمة للموارد البشرية.

يمثل الارتباط الوظيفي تحدياً كبيراً أمام المنظمات، وفي نفس الوقت يمكن النظر إليه كفرصة مهمة لتعزيز مكانتها التنافسية، فكلما كان الموظف مرتبطاً بالمنظمة كلما شعر بالانتماء لها ورغب في المساهمة في نجاحها بدافعية شخصية واقتناع ذاتي وليس إجبارياً^٢، وبالتالي فإن المنظمات لا بد وأن تعمل على تحسين مستوى الارتباط الوظيفي لعاملاتها وتغذيته باستمرار مما يتطلب وجود علاقات ثنائية الاتجاه ومستمرة بين إدارة المنظمة وجمهورها الداخلي.

ويعتبر رضا العاملين عن جودة الاتصالات الداخلية من أهم العوامل الحاكمة للارتباط الوظيفي بالمنظمة، فقد أثبتت الدراسات أن الموظف يقضي حوالي ٨٠% من وقت العمل في الاتصال مع الآخرين في بيئة العمل داخلياً وخارجياً وباستخدام كافة أشكال الاتصال اللفظية وغيرها سواء للاتصالات الشخصية أو لإنجاز مهام العمل^٣.

وتعاني العديد من المنظمات في الوقت الحالي من مشكلة ارتفاع معدلات ترك الجمهور الداخلي للعمل، بسبب زيادة منافسة المنظمات العاملة في نفس القطاع للحصول على الموظفين الأكثر كفاءة وخبرة، مما يؤثر سلباً على أداء المنظمة ككل، مما يدفع المنظمات إلى توظيف استراتيجيات إدارية واتصالية للاحتفاظ بعاملاتها وتقليل معدلات ترك العمل لديهم، وتأتي الاتصالات الداخلية الاستراتيجية المنتظمة كأحد أهم تلك الأدوات الفعالة التي يمكن الاعتماد عليها لخلق درجة عالية من الارتباط الوظيفي للعاملين، وذلك لأن الاتصال الداخلي يخلق مستوى عالٍ من الشفافية بين الإدارة والعاملين مما يرفع من مستويات الانغماس والمشاركة لدى العاملين في أعمالهم.

ومن هنا تسعى الدراسة إلى تقييم دور الاتصال الداخلي في تحسين مستوى الارتباط الوظيفي

لدى العاملين في المنظمات، وتأثير ذلك على تقليل معدلات نوايا ترك العمل لديهم، والتعرف على أكثر الاستراتيجيات الاتصالية نجاحا في تحقيق هذا الهدف ودور ذلك في تحسين المناخ الاتصالي بالمنظمة، وتكوين شبكات اتصالية صاعدة وهابطة مستمرة لدعم العلاقات بين الإدارة والجمهور الداخلي.

الاتصالات التنظيمية الداخلية:

تعتمد المنظمات على الاتصالات الداخلية كركيزة أساسية لبناء علاقات قوية قائمة على الثقة بين الإدارة والعاملين^٤، وممارسة الاتصال الداخلي بشكل استراتيجي من خلال مشاركة المعلومات بالشكل والمضمون السليم يعزز من نجاح المنظمة على المستويين الاجتماعي والتجاري^٥، لأنها تعتبر من العوامل الرئيسية لتحفيز الجمهور الداخلي وبالتالي تساهم في رفع مستوى أداء المنظمة ككل مما يكسبها ميزة تنافسية قائمة على علاقات داخلية قوية^٦. فالاتصال الداخلي هو نشاط قائم على الإدراك Sense making activity لسياق العملية الاتصالية وبالتالي توظيف كافة لغات الاتصال لبناء علامة تجارية قوية مع الجمهور الداخلي أولا^٧.

تعددت مسميات الاتصال الداخلي لدى الباحثين، حيث يتم استخدامه كمرادف لمفهوم "اتصالات الموظفين Employee communication"، و"اتصال الجمهور الداخلي Internal Public's communication"، و"العلاقات العامة الداخلية Internal Public Relations"، و"الاتصال التنظيمي Organizational communication" وصولا إلى "الاتصالات الداخلية Internal communication" (Titong, 2013)^٨.

تطور مفهوم الاتصال الداخلي لدى باحثي التسويق والعلاقات العامة، حيث قدمه كلا من Bove & Thill, 2000 عام ٢٠٠٠ بأنه "مشاركة المعرفة والأفكار مع المنظمة"^٩، ثم قدمه كلا من Forsberg & Malm, 2001 عام ٢٠٠١ بأنه "توظيف الاتصالات بشكل منظم لخدمة أهداف المنظمة ولتحقيق التوقعات المدركة لطرفي الاتصال"^{١٠}، وفي عام ٢٠١١ قدمه كلا من الباحثان Corneliussen & Christensen, 2011 بأنه "كيفية ارسال واستقبال المعلومات في المنظمة لكل مستويات الإدارات والموظفين بهدف تحقيق أهداف المنظمة والرؤية والرسالة"^{١١}، وأعاد الباحثان Emanoil & Nicoleta تقديمه في عام ٢٠١٣ بأنه "محاولة تحقيق الأهداف المشتركة من خلال تبادل المعلومات وكيف يفهم الجمهور الداخلي الواجبات والحقوق في المنظمة"^{١٢}، وفي عام ٢٠١٤ عرفه كلا من (Mishra, Boynton & Mishra) بأنه "تبادل الرسائل الاتصالية بشأن تزويد المعلومات والتفاعل الاجتماعي التي يحتاجونها لأداء العمل وإدارة العلاقات الداخلية بناء على المعرفة والفهم"^{١٣}، ثم أعاد تقديمه كلا من Papadoni kolaki, Verbraeck & Wamelink عام ٢٠١٧ بأنه "معرفة منظمة يتم مشاركتها بين الإدارية والجمهور الداخلي بالمنظمة بشكل رسمي أو غير رسمي"^{١٤} أو أنه "عملية شرح ووصف ما يحدث داخل المنظمة من خلال تبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر والمعرفة بين أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها"^{١٥}، وأخيرا قدمته الباحثة Rajesh Nautiya في عام ٢٠٢٠

بأنه " عملية خلق وتبادل الرسائل من خلال شبكة من العلاقات المتبادلة للتعامل مع المتغيرات الحاكمة بالمنظمة " ^{١٦}.

وعلى ذلك ترى الباحثة أن الاتصال الداخلي هو " الوظيفة الإدارية المسئولة عن تبادل المعلومات الرسمية وغير الرسمية بين الإدارة والعاملين وإنتاج وسائل الاعلام الداخلية لخلق نوع من التفاعل والمشاركة لتحقيق أهداف ورؤية ورسالة المنظمة".

ونستنتج من جميع التعريفات السابقة أن الاتصال الداخلي قائم على عدة عناصر ^{١٧}، وهي:

- مشاركة الأفكار والمعلومات
- التفاعل يتم بشكل رسمي وغير رسمي
- عملية تبادلية بين أعضاء المنظمة
- سياق الاتصال يتم داخل المنظمة
- تعدد جهات تدفق الاتصال

أهداف الاتصالات الداخلية وأنماط الشبكات الاتصالية بالمنظمات:

تتعدد أهداف المنظمات لاستخدام الاتصال الداخلي مع العاملين بها، وقسمتها الباحثة إلى أهداف عامة للاتصال الداخلي وأهداف خاصة تختلف باختلاف نمط ونوع الاتصال المستخدم بالمنظمة، وفيما يلي نستعرض أهداف وأنماط الاتصال الداخلي:

أولاً: الأهداف العامة للاتصال الداخلي بالمنظمات ^{١٨}: تتسم الأهداف العامة للاتصال الداخلي بتعدد أبعادها، بدءاً من الأهداف الوظيفية التي تتعلق بسياسات وإجراءات العمل بالمنظمة، والأهداف المتعلقة بعلاقات المنظمة بجمهورها الداخلي، وصولاً إلى أهداف التنمية وإدارة التغيير لتحقيق التكيف والتوافق والاستجابة لمتغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية ^{١٩}، ومن هنا يمكن تحديد أهداف الاتصال المؤسسي الداخلي فيما يلي:

- **التخطيط السليم والتنفيذ الكفء للعمل:** إن تعزيز الاتصال القائم على الاستماع والمناقشة بين الإدارة والجمهور الداخلي يساهم في وضع برامج وخطط العمل وتنفيذ المهام المطلوبة بفعالية ووفقاً للخطة الموضوعية.
- **البعد عن التخمين والتقدير الشخصي ^{٢٠}:** إن اتباع نظام للاتصال الداخلي بشكل يضمن نقل معلومات متكاملة ودقيقة وسريعة في الوقت وبالشكل المناسب بين أطراف الاتصال المشتركة به يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرارات السليمة.
- **الرقابة على العمل:** إن الاتصال الداخلي المستمر يمكن أطرافه من جمع المعلومات المناسبة حول مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وبالتالي تحديد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط بقصد اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- **تبادل وجهات النظر بين أعضاء المنظمة بشكل موضوعي:** فمن خلال الاتصالات

- الإدارية الداخلية يحدث تبادل مستمر في وجهات النظر بخصوص خطط وسير العمل بين إدارة المنظمة والجمهور الداخلي.
- **تعزيز ثقافة المنظمة:** يهدف الاتصال الداخلي إلى تنمية وتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال توليد الإحساس الدائم بالمسئولية والالتزام لدى أعضاء المنظمة بأهمية العمل على دعم العمل المؤسسي مما يسهم في تنمية ثقافة المنظمة.
 - **إشراك أعضاء المنظمة في إدارة الأزمات:** يلعب الاتصال الداخلي دور حاسم في خلق نوع من المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والحاسمة خلال الطوارئ والأزمات.
 - **إدارة العلاقات بكفاءة مع مجموعات المصالح:** وجود اتصال داخلي قوي ينعكس على قدرة المؤسسة على إدارة اتصالاتها بكفاءة مع مجموعات المصالح التي تجمعها بهم علاقات مشتركة.
 - **زيادة مستوى التفاهم والثقة بين أعضاء المنظمة^{٢١}:** تحقق الاتصالات الداخلية المتكاملة والمتسقة درجة من الرضا والارتياح لجميع أعضاء المنظمة، واستمرارية الاتصال يدعم هذا الرضا مما يرتقي بمعنويات العاملين.
 - **تمكين القيادة الإدارية بالمنظمة^{٢٢}** من خلال الوعي الكامل بما يدور بالمنظمة.
 - **إبراز مصداقية المنظمة^{٢٣}** حيث إن إطلاع أعضاء المنظمة على المعلومات ذاتها حول سير الأداء والمواقف التي تمر بها المنظمة يعزز من مفهومي المصداقية والشفافية مما يقود إلى تنمية الأداء.
- ثانياً: الأهداف المرتبطة بأنماط شبكات الاتصال المستخدمة:** تتحدد معايير نجاح الاتصال الداخلي في تحقيق أهدافه على نجاح عنصر الوصول لأكبر عدد من الأفراد والنجاح في اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال، وهو ما يقود المنظمات إلى اختيار شبكات الاتصال المناسبة لتحقيق أهدافها^{٢٤} ، وينقسم الاتصال الداخلي في المنظمة إلى نوعين رئيسيين^{٢٥}
- (Strid, Lublow & Pantan, 2001)، وهما:
- ١- **شبكات الاتصالات الداخلية الرسمية:** وهو الاتصال الذي يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي بالمنظمة من خلال اتباع خطوط السلطة الرسمية في إطار تنظيمي محدد مرتب يتضمن أساليب وإجراءات نقل المعلومات والقرارات من الإدارات العليا بالمنظمة نزولاً إلى أدنى المستويات الوظيفية والعكس، أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية بالمنظمة، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات رئيسية وفقاً لاتجاه تدفق المعلومات^{٢٦} ، وهي:
- أ- **الاتصالات الصاعدة Upward:** وهي الممارسات الاتصالية من جميع المستويات الإدارية الدنيا وأعضاء الجمهور الداخلي المنتمين إلى كافة الوحدات والإدارات إلى الإدارة العليا من خلال الخطابات واللقاءات الدورية، وتتحدد أهداف الاتصال الصاعد

فيما يلي:

- تقديم الاقتراحات والشكاوى.
- توضيح وجهات النظر في سير العمل.
- رفع مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتقييم العمل.
- ارسال تقارير الأداء وأنشطة العمل.
- دعم قدرة المنظمة في التعرف على آراء العاملين.
- ب- الاتصالات الهابطة Downward: وهي الممارسات الاتصالية التي تقوم بها الإدارة العليا بالمنظمة مع جميع العاملين بالمنظمة^{٢٧}، من خلال الخطابات وإصدار التعليمات والاجتماعات الرسمية، وتتحدد أهداف الاتصالات الهابطة فيما يلي^{٢٨}:
 - التحفيز المعنوي للعاملين.
 - تفسير قرارات وسياسات واستراتيجية العمل.
 - شرح خطط العمل وتحديد معايير ومؤشرات تقييم الأداء.
 - توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - نشر رسالة ورؤية وثقافة المنظمة.
 - إرجاع الأثر لاتصالات الموظفين الصاعدة إلى الإدارة العليا.
 - تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة.
 - نشر التعليمات الخاصة بالعمل وتوزيع المعلومات وتحسين سير العمل ودعم التفاهم بين العاملين بالمؤسسة.
 - تنسيق المهام بين الوحدات المختلفة بالمنظمة.
 - توضيح العلاقة بين مهمة محددة والهدف العام للمنظمة.
- وبعض الباحثين حددوا مستويين للاتصال الرسمي الهابط والصاعد وهما الاتصال مع الإدارة العليا والاتصال مع المدير المباشر Organizational & supervisor communications^{٢٩}.
- ج- الاتصالات الأفقية Horizontal: وهي ما تتم بين أعضاء الجمهور الداخلي التابعين للإدارات والأقسام المختلفة سواء في نفس المستوي التنظيمي أو لا، ويعتبر هذا النوع هو الأكثر شيوعا وكثافة في الاستخدام، وقسمها كلاً من ستريد لوبلو وبانتون (Strid, Lublow & Pantan, 2001) إلى نوعين فرعيين، وهما^{٣٠}:
 - الاتصالات الأفقية الخفية Lateral communications: وهي التي تتم بين

الموظفين في نفس المستوى التنظيمي، ويهدف إلى تسهيل تدفق المعلومات لإنجاز الأعمال، والعمل على حل المشكلات على مستوى كل وحدة على حدة أو بين الوحدات المختلفة ومنع وصولها للمستويات العليا، وتحقيق التكامل في العمل.

- الاتصالات الأفقية المائلة / القطرية Diagonal communications: وهي التي تتم بين الجمهور الداخلي باختلاف المستوى التنظيمي والهرم الوظيفي، لسد الاحتياجات ودمج الخبرات وتحقيق التعاون بين مختلف الأقسام والوحدات، وتنسيق العمل وتوحيد جهود الإدارات والمستويات المختلفة لتحقيق أهداف العمل.

٢- شبكات الاتصالات الداخلية غير الرسمية:

وهي الاتصالات التي تنشأ تلقائياً بين أعضاء المنظمة من الجمهور الداخلي والإدارات العليا لما يجمعهم من علاقات اجتماعات وشخصية، دون التقيد بشروط محددة للاتصال، فهذا التنظيم غير الرسمي لا يعترف بمستويات السلطة أو الهرم التنظيمي بالمؤسسات^{٣١}، وتتسم المعلومات المنقولة بشكل غير رسمي بـ **كبر حجمها وسرعة وسهولة انتشارها** حيث وصفها الباحثون بأنها علاقات عنقودية تتخذ شكل عنقود العنب، ويعتبر الباحثون هذا النوع من الاتصال مساعداً للاتصال الرسمي من خلال إمكانية توضيح المعلومات والأخبار المنقولة بواسطة الاتصال الرسمي، بل يمكن اعتباره في كثير من الأحيان أكثر أهمية من الاتصال الرسمي لتوضيح أسباب اتخاذ قرارات إدارية محددة وظروف اتخاذها، كما أن طبيعة بعض الأخبار "وخاصة السارة" كالترقيات وزيادة الرواتب أو غيرها تنتشر بشكل غير رسمي قبل إعلانها رسمياً، وبالتالي فإن المحدد الأكثر أهمية لنجاح الاتصالات غير الرسمية هو عمق العلاقات الشخصية ودرجة الصداقة بين أعضاء العمل والتي قد تنشأ نتيجة تكرار الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد أثناء العمل، وبالتالي يسهم هذا النوع من الاتصال في إشباع الاحتياجات الاجتماعية للعاملين وتنمية مشاعر إيجابية بينهم.

وسائل الاتصال الداخلي بالمنظمات:

تعتمد المنظمات على مجموعة من الوسائل الاتصالية في الاتصال بجمهورها الداخلي^{٣٢}، ويتحدد اختيار الوسيلة الاتصالية وفقاً لمجموعة من العوامل أهمها الهدف المرجو من الاتصال، وطبيعة المعلومات المتضمنة وطبيعة المستقبل، وسرعة وفعالية الوسيلة المستخدمة^{٣٣}، ويوضح الجدول التالي أنواع وسائل الاتصال الداخلي بالمنظمات وسمات كلا منها:

جدول رقم (١)

أنواع وسمات وسائل الاتصال الداخلي بالمنظمات

الوسيلة	أشكال الاتصال	سمات الوسيلة
وسائط كتابية/ تحريرية	المصاحفات - صحيفه الحائط - المذكرات - النشرات - الإعلانات الداخلية - المطويات - الكتيبات - الخطابات - التقارير السنوية	تتسم الوسائل الكتابية بعدة خصائص، وتوضح سماتها الإيجابية في: سهولة الاحتفاظ والتدوين والتوثيق نظرا لكونها مرئية وملموسة، وبالتالي يمكن الرجوع لها في المستقبل. مصداقيتها لدى الإدارة العليا، فبعض المنظمات لا تعترف إلا بالوثائق الأصلية. إمكانية استنساخها دون تغيير. إمكانية تدعيم المعلومات بالصور والأدلة والتفاصيل اللازمة. إتاحة وقت كافي للمستقبل لفهم الرسالة والاستجابة لها بشكل سليم مقارنة بغيرها من طرق الاتصال خاصة الشفهي. وتحدد أهم عيوب استخدامها في: الافتقار إلى التغذية العكسية الفورية، وغياب التفاعل بين طرفي الاتصال، والحاجة إلى مجهود كبير في الإعداد لها، وعوائق الاتصال المتعلقة بعدم الدقة وسوء الفهم، وإهدار الموارد في الاحتفاظ بها وتكلفتها المرتفعة.
الوسائل الشفهية	الاجتماعات - الندوات - المؤتمرات - التوجيهات - التعليمات - المقابلات الجماعية	تسمح وسائل الاتصال الشفهية بالتعرف على ردود أفعال المستقبل بشكل فوري مما يتيح إمكانية إعادة النظر في القرارات والتوجيهات بناء عليها، كما لا تتطلب جهدا كبيرا في الإعداد لها أو استخدام موارد متعددة، كما تتسم بالعفوية وقوة التأثير نتيجة توطيد العلاقات بين طرفي الاتصال، ولكن هذا النوع من الاتصال لا يصلح في حالة المعلومات التي تتضمنها التقارير والمذكرات وتقييم الأداء.
الاتصال غير اللفظي	لغة الجسد والإشارات وتعبيرات الوجه كالإيماءات وحركة الوجه واليدين وطريقة الجلوس	يسهم الاتصال غير اللفظي في توضيح وتبسيط المعاني المقصودة في الاتصال اللفظي الشفهي المباشر وخاصة غير الرسمي، ويعتبر من الوسائل الهامة للغاية حيث تصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من ٩٢% من المعاني، وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالإحساس، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة مما يتطلب من أعضاء المنظمات التدريب المستمر على أسس الاتصال لفهم تأثيره.
الوسائل الإلكترونية ^{٣٤}	البريد الإلكتروني - الفاكس - الإنترنت - Intranet - منصات التواصل الاجتماعي - أدوات إدارة الأعمال الإلكترونية Online project management tools - مؤتمرات الفيديو Video conference.	يتم استخدام الوسائل الإلكترونية في الوقت المعاصر كضرورة حتمية تتماشى مع طبيعة البيئة الاتصالية والتطور التكنولوجي الذي تعيشه المنظمات، وتتسم تلك الوسائل بعدة خصائص وهي: توفير الوقت والجهد والموارد المادية والبشرية التي يتم إهدارها في الاتصال الشفهي والتحريري. سهولة الاستخدام وسرعة توصيل المعلومات بشكل لا يقارن بأي وسيلة أخرى. إمكانية دمج أدوات اتصالية متطورة تساهم في تعزيز الرسائل المقصودة. إمكانية الاحتفاظ بالرسائل الاتصالية لفترة زمنية طويلة. إتاحة التدريب لجميع أعضاء المنظمة مما يعزز من تنمية الموارد البشرية. بينما تفنقر تلك الوسائل إلى الحد الأدنى من التفاعل الاجتماعي المطلوب لتحقيق أهداف الاتصال، إلى جانب إمكانية التشويش على الرسائل الاتصالية وارتباطها بعدة عوامل خارجية قد تسبب فشل الاتصال لأسباب مفاجئة.

الاتصالات الداخلية الاستراتيجية Strategic internal communication:

إن ممارسة الاتصالات الداخلية لا بد أن تتم بشكل استراتيجي مثلها مثل مهام العلاقات العامة الداخلية حتى يمكنها تحقيق الأهداف التسويقية للشركة، فالإتصال الاستراتيجي مع الجمهور

الداخلي يساعد المنظمات على تجنب صعوبات الاتصال سواء العوائق اللغوية أو الاختلافات الثقافية أو العناصر المتعلقة بالتأثيرات العاطفية والسلوكية للجمهور^{٣٥}.

ويعرف الاتصال الداخلي الاستراتيجي بأنه "الاتصال الحكيم الذي يهدف إلى تطوير رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وإشراك الموظف في ممارسات الاتصال كممثل عنها وعن قضاياها ودورها المجتمعي"^{٣٦}، أو "ممارسة اتصالات هادفة وواعية لتحقيق أهداف العلاقات العامة الداخلية" Scott & Lewis, 2017^{٣٧}.

ويعتمد نجاح استراتيجية الاتصال الداخلي على ثلاثة عناصر^{٣٨} :

- معدل حدوث / تكرار الاتصال Frequency: فكلما زاد معدل الاتصال بين طرفي الاتصال كلما تعززت الخبرات المتبادلة من حيث الكثافة والجودة، كما أن معدل الاتصال يحكم حجم المعلومات التي يتم تناقلها بين المنظمة والجمهور الداخلي، وحجم المعلومات لابد أن يتناسب مع الهدف المرغوب تحقيقه من الاتصال فالمعلومات الكثيفة قد تؤدي إلى تضارب الفهم والمعلومات القليلة قد تؤدي إلى سوء الفهم وعدم الوضوح.
- أساليب ووسائل الاتصال Modes of communication: فاختيار الوسائل المستخدمة في الاتصال سواء كانت الكترونية أو مطبوعة أو شخصية تؤثر على نجاح عملية الاتصال.
- مضمون الاتصال Content: حيث أن التنوع في الاستراتيجيات الاتصالية بين الإدارة والجمهور الداخلي سواء كانت رسمية مباشرة Directive أو غير مباشرة Indirective تسمح لطرفي الاتصال بأن يكونوا جزء من عملية صناعة القرار.

ويتم وضع استراتيجية الاتصال الداخلي وفقا لعدة خطوات (Korrapati, 2014)^{٣٩} :

- ١- تحديد الهدف من الاتصال الداخلي من خلال الوقوف على الكيفية التي تريد أن تظهر بها المنظمة أمام الجمهور الداخلي، ومن ثم يتم وضع الأهداف الفرعية والتي تكون أكثر دقة وقابلية للقياس الكمي وتدعم الهدف الأساسي للاتصال.
- ٢- وضع الرسائل الاتصالية والتي تتوافق مع الوسيط الاتصالي المستخدم مع الاتساق من حيث معدلات التكرارية والانتظام.
- ٣- فهم طبيعة الجمهور المستهدف، فمن الضروري الحصول على صورة دقيقة حول احتياجات أصحاب المصالح من الجمهور الداخلي، وما إذا كانوا دائمين أم مؤقتين، وإمكانيتهم في التعامل مع الوسائل الاتصالية حتى يمكن تحديد الأدوات والتكتيكات الأكثر فعالية معهم.
- ٤- تحديد الأدوات والتكتيكات الاتصالية المناسبة للاتصال، وهو ما يتعلق بكيفية تواصل المنظمة مع الجمهور الداخلي من خلال الأدوات والوسائل التي يتم استخدامها والتكتيك وهي الطريقة التي يتم بها استخدام الأداة.

- ٥- وضع الخطة التنفيذية للاتصال، من خلال وضع التفاصيل المتعلقة بالإجابة على التساؤلات الرئيسية (من؟ متى؟ كيف؟ أين؟ لماذا؟) لوضع الإطار الزمني والمكاني وتحديد الموارد المادية والبشرية المطلوبة لنجاح الاتصال، ولتحقيق ذلك لابد من وضع عدة عناصر في الاعتبار (Horak & Yang, 2019)؛^{٤٠}
- **المناخ الاتصالي / بيئة الاتصال:** حيث تعتبر المتغيرات المحيطة لعملية الاتصال والتي يتم خلالها تبادل المعلومات من أكثر العوامل المحددة لدرجة نجاح الاتصال من عدمه، فالمناخ الاتصالي القائم على الموقف الدفاعي defensive يمثل عائقاً لنقل المعلومات، بينما يسهم المناخ الداعم Supportive في نقل الرسائل بفاعلية وكفاءة وتحقيق التبادل المفتوح والتفاعل التشاركي للمعلومات.
- **جودة واعتمادية المعلومات:** حيث أن مستوى كفاءة المعلومات التي يتم تناقلها ودرجة اعتماديتها من المحددات الهامة لنجاح خطة الاتصال.
- **الثقافة التنظيمية:** حيث أن اختلاف نمط الثقافة التنظيمية يؤثر على نجاح الاتصال الداخلي، فالثقافة التنظيمية الإبداعية والمساندة من أكثر الأنماط التي تحقق الأهداف الاتصالية للمنظمة وتعزز مفهوم تبادل المعرفة.
- **طبيعة الاتصال القيادي:** فالإتصال المفتوح يعزز من فرص الاتصال مع الإدارة العليا والقدرة على الوصول للمعلومات.

الارتباط الوظيفي (المفهوم والمتغيرات الحاكمة):

يعد "الارتباط الوظيفي" من المفاهيم الشهيرة ومحط اهتمام العلوم الإنسانية بما فيها علم النفس والبحوث الاجتماعية والسلوك التنظيمي ومجال إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة^{٤١}، كما أنه محل اهتمام القيادات الإدارية بالمنظمات (Welch, 2011)^{٤٢} نظراً لأنه يهتم باحتياجات وتوقعات الجمهور الداخلي مما يؤثر على كفاءة المنظمة حيث أنه كلما كان الموظف أكثر ارتباطاً بالمنظمة كلما كان أكثر تمكيناً More engaged is more empowered^{٤٣}، ولا يرتبط الارتباط الوظيفي بالأداء السلوكي للموظف فقط^{٤٤} ولكنه يمتد إلى التحكم في الحالة العاطفية والمعرفية والنفسية فيما يتعلق بالعمل (Macey & Schneider 2008)^{٤٥}، وتختص الحالة المعرفية بمعتقدات أعضاء المنظمة حول ظروف العمل، والحالة المعرفية بمشاعر الموظفين نحو المنظمة والإدارية^{٤٦}، أما الحالة السلوكية تعبر عن الجهود المبذولة لإنجاز الأعمال^{٤٧} ولا بد من تحقيق التكامل بينهم لخلق الارتباط المرجو^{٤٨}، وبالتالي فهو من المفاهيم التي تعتبر بناء مجرد abstractive construct يرتبط بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والتحفيز وقيم المنظمة ونمط القيادة ويتأثر بعدة متغيرات كسياسة المنظمة والعدالة التنظيمية^{٤٩}.

فالارتباط الوظيفي هام لأي منظمة مع كل مجموعات المصالح وأولهم الجمهور الداخلي، ففي مجال العلاقات العامة فإن إدارة العلاقات يقود إلى الارتباط كمكون هام يدعم محاولات المنظمات لتحقيق التكامل والتفاعل والمشاركة مع مجموعات المصالح، كما يمكن النظر إلى

الارتباط باعتباره المظلة التي تتضمن كافة الجهود التنظيمية لغرس مجموعات المصالح في أنشطة وقرارات المنظمة^{٥٠}، وقد أجرى الباحث Perrin عام ٢٠٠٨ دراسات حالة لخمسين منظمة عالمية في مختلف المجالات وتوصلت إلى وجود علاقة مباشرة بين مدى الارتباط الوظيفي للجمهور الداخلي والأداء العام للمنظمة^{٥١}، خاصة عندما يتسق التوصيف الوظيفي للجمهور الداخلي مع طبيعة العمل فيتولد لديهم الشعور بأهمية الوظيفة وبالتالي يتحقق الانتماء للعمل والإحساس بأنهم جزء من كيان أكبر وهو المنظمة^{٥٢}.

تطور مفهوم الارتباط الوظيفي:

رأي كلا من (Welch, 2011 و Saks, 2006 & Albercht, 2010)، أن ضعف الاهتمام الأكاديمي بدراسة موضوع الارتباط الوظيفي والمتغيرات المرتبطة به في بداية الألفية الثالثة أدى إلى وجود نوع من سوء الفهم والتضارب في هذا المفهوم.

وقد مر مفهوم الارتباط الوظيفي بأربعة مراحل في الدراسات الأكاديمية^{٥٣}، يمكن استعراضهم فيما يلي:

- **المرحلة الأولى (١٩٦٦ - ١٩٨٩):** واقتصر المفهوم على حاجة الجمهور الداخلي للانغماس بالعمل وبالمنظمة.
- **المرحلة الثانية (١٩٩٠ - ١٩٩٩):** وحظت هذه المرحلة باهتمام الممارسين والأكاديميين بهذا المفهوم حيث عرفه Khan عام ١٩٩٠ بأنه "كيف يكرس الموظف نفسه على المستوى الجسدي والمعرفي والعاطفي عند إنجاز المهام المطلوبة لتأدية عمله"^{٥٤}، فخلال هذه المرحلة تم ربط هذا المفهوم بالحالة النفسية للموظف بأبعادها الثلاثة (الشعور بالأمان safety – إتاحة الموارد Availability – مدى الأهمية Meaningfulness)، وبدأ التركيز في هذه المرحلة على علاقة أداء العمل بالحالة المعرفية والعاطفية للموظف.
- **المرحلة الثالثة (٢٠٠٠ - ٢٠١٠):** حيث زاد الاهتمام الأكاديمي والتسويقي بدراسة مفهوم الارتباط الوظيفي، وبدأ التفريق بين مفهومي الارتباط الوظيفي والارتباط التنظيمي، كما تم نشر كتابين حول المفاهيم المتعلقة بالارتباط الوظيفي بأبعاده الثلاثة المعرفي والعاطفي والسلوكي، وخلال هذه المرحلة قدم الباحثون العديد من التعريفات لنفس المفهوم، حيث قدمه كلا من Schaufeli, Martinez, Marques Pinto, Salanova & Bakker عام ٢٠٠٢ بأنه "الحالة الإيجابية للموظف خلال تأدية العمل"، وفي نفس العام عرفه الباحثون Hayes, Harter & Schmidt بأنه "مستوى انغماس الموظف والرضا والحماس للعمل"^{٥٥}، كما عرفه الباحث Wiley عام ٢٠٠٤ بأنه "درجة تحفيز الموظفين للمشاركة في نجاح المنظمة، والنية لبذل جهد مضاعف بشكل تطوعي لانتهاء المهام المطلوبة منه لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة"^{٥٦}، وفي نفس العام عرفه الباحثون Royday, Robinson & Perryman بأنه "الاتجاهات الإيجابية والعلاقات الثنائية في اتجاهين في العمل والإحساس الواعي بأهمية إنجاز العمل والوعي بالرؤية والرسالة والأهداف"، كما

عرفه كلا من Frank, Finnegan & Taylor في نفس العام أيضا بأنه " الجهود التي يبذلها الموظف ويستثمرها في العمل"، وفي عام ٢٠٠٥ طور الباحثون Hauden & Maclean, Scheimann تعريف الارتباط الوظيفي بأنه "الحالة المعرفية والسلوكية والعاطفية للموظف والتي تؤثر على الارتباط بالعمل بتركيز كامل والرغبة في العطاء بلا حدود في العمل"، وخلال نفس العام تعمق الباحثان & Show Baumruk في تعريف الارتباط بأنه "الالتزام العاطفي والعقلي نحو المنظمة"، كما قدمه الباحث Truss et, al عام ٢٠٠٦ على أنه "الشغف للعمل Passion for work"^{٥٧}، وفي نهاية المرحلة الثالثة عرفه الباحثان Schaufeli & Bakker في عام ٢٠١٠ بأنه " حالة عقلية محددة ينتج عنها مخرجات على مستوى الفرد والمنظمة، والعلاقة الشخصية بالمنظمة"^{٥٨}.

المرحلة الرابعة: خلال الفترة الزمنية التالية للمرحلة الثالثة بدأت المنظمات التسويقية بالاهتمام بموضوع الارتباط الوظيفي، وقدمته منظمة Perrin's global workplace على أنه "رغبة وقدرة الجمهور الداخلي في تقديم كل الجهود للمساعدة في نجاح المنظمة"، كما عرفه معهد دراسات التوظيف Institute of employment studies بأنه العلاقات القائمة على الاتصالات ثنائية الاتجاه بين الإدارة والموظفين وأعاد المعهد تقديم نفس المفهوم في عام ٢٠٢٠ بأنه "درجة وعي الجمهور الداخلي بالمهام المطلوبة منه ومستوى مشاركتهم في تحسين العمل لمصلحة المنظمة"^{٥٩}، وأضافت منظمة Gallup بعدي الارتباط والحماس للعمل كعاملين أساسيين للارتباط الوظيفي، وخلال هذه المرحلة طور الباحثون تعريفاتهم للارتباط الوظيفي وتعمقوا في ربطه بمتغيرات إجرائية متعددة الأبعاد سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، حيث أضاف مجموعة من الباحثين متغيري العواطف والحالة النفسية لهذا المفهوم حيث عرفه كلا من Vaijayauthi, Shreenivasan & Probhakaram و Albercht's عام ٢٠١١ بأنه "الحالة النفسية والعاطفية الإيجابية المرتبطة بالعمل الإيجابي والتي ينتج عنها الإحساس بالرغبة في المساهمة في نجاح المنظمة Their own sense & well being"^{٦٠}، واكتفى كلا من Sharma & Raina عام ٢٠١٣ بتعريفه بأنه "درجة الاتجاهات الإيجابية للموظفين نحو المنظمة"^{٦١}، وأضاف الباحث Bridger عام ٢٠١٥ عنصر الإنغماس والاخلاص إلى المفهوم حيث عرفه بأنه " اتجاه وسلوك الجمهور الداخلي نحو المنظمة مما يقود إلى حالة من الانغماس تقود إلى نظام عمل مقصود يضمن درجة من الإخلاص في تحقيق أهداف المنظمة وقيمها"^{٦٢}.

وعلى ذلك وجدت الباحثة أكثر التعريفات النظرية اشتمالا واكتمالا لمفهوم الارتباط الوظيفي بأنه "الحالة النفسية الديناميكية التي تربط العاملين بالمنظمة ويتم التعبير عن هذه الحالة نفسيا ومعرفيا وعاطفيا، من خلال استيعاب مهام العمل ودرجة التفاني في العمل والسلوك النشط، وإجرائيا يمكن تعريفه بأنه "الدرجة التي ينخرط بها العامل في المنظمة ويلتزم ويرتبط بمنظمتها معرفيا من خلال التفاني في الأداء

والجهد المتميز وسلوكيا من خلال السلوك النشط بالمؤسسة وعاطفيا من خلال الولاء والانتماء للمنظمة"^{٦٣}.

وبالتالي فإن الارتباط الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، وحدد الباحثون (Shaufeli, Salanova, Gonzalez Roma & Bakker عام ٢٠٠٢ و Gilbert-Jameson عام ٢٠١٢) ثلاثة عناصر مكونة له وهي^{٦٤}:

- **الارتباط الجسدي Physical engagement / أو السلوك النشط Vigor:** وهو المستوى الأول للارتباط والمتعلق بالجهود المبذولة لإنجاز المهام في العمل على الرغم من أية عقبات أو صعوبات خلال تلك العملية، وذلك بهدف رفع كفاءة وفعالية الأداء العام للمنظمة، والعنصر الأساسي في الارتباط الجسدي هو الطاقة المبذولة في العمل، حيث يمكن النظر إلى الجمهور الداخلي باعتبارهم موارد أكثر حيوية عندما يتحقق الارتباط الجسدي بالمنظمة.
- **الارتباط المعرفي Cognitive engagement / أو ما يطلق عليه الاستغراق في العمل Absorption:** وهو المستوى الثاني من الارتباط الوظيفي والمتعلق بمستوى وكثافة المعرفة حول مهام العمل، مما يحقق التركيز الكامل لإنجازه، وعندما يتحقق الارتباط المعرفي للموظف يصبح من الصعب الانفصال عنه.
- **الارتباط العاطفي Emotional engagement / أو ما يطلق عليه الإخلاص للعمل Dedication:** وهو المستوى الثالث من الارتباط والمتعلق بالرغبة القوية للعاملين بالمنظمة للعمل، بل والتضحية بالوقت والجهد لإنجاز العمل بما هو أكثر من الشكل المعتاد، ويرتبط هذا المستوى بإدراك الجمهور الداخلي لأهمية العمل والمنفعة المتحققة منه.

العوامل الحاكمة للارتباط الوظيفي بالمنظمات:

تعددت وتنوعت المتغيرات الحاكمة للارتباط الوظيفي والتي تعتبر مدخلات رئيسية لتحقيقه، كما تطورت البناءات النظرية والعملية التي تساعد على فهم موضوع الارتباط لدى الباحثين، وقد قسمت الباحثة تلك العوامل إلى ثلاث تصنيفات رئيسية، وهي:

أولاً: العوامل الفردية الخاصة بالجمهور الداخلي:

حدد الباحث Kahn عام ١٩٩٠^{٦٥} و Thomas عام ٢٠٠٩^{٦٦} أهم المتغيرات المكونة للارتباط الوظيفي في عدة عناصر أساسية، وهي:

- **المنفعة المتحققة Meaningfulness** ويقصد بها درجة إدراك الجمهور الداخلي لأهمية العمل والمهام التي يقومون بها بالمنظمة.
- **الشعور بالأمان Safety** ويتحقق ذلك من خلال وجود مناخ اجتماعي يمكن الموظف من فهم أهداف المنظمة بوضوح وإدراك واضح لدوره في تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي يتولد لديه الإحساس بالانتماء لعائلة المنظمة.

- إتاحة الموارد والإمكانيات والأدوات **Availability** يشجع الموظف على القيام بمهامه بشكل أمثل، ويخلق لديه المسؤولية عن جودة الإنتاج.
- الرضا عن الاتصالات الداخلية بالمنظمة من حيث درجة مناسبتها وكثافتها وأنوعها المستخدمة.
- إدراك الجمهور لطبيعة وقيم العمل **Employees receiving recognition**: حيث يصبح الموظف أكثر ارتباطاً بالوظيفة وبالمنظمة عندما يكون أكثر معرفة ووعياً بطبيعة العمل والمهام المنوط به القيام بها، ودوره في تحقيق قيم المنظمة.
- القدرة على الاختيار، مما يخلق الشعور بعدم الإكراه ويدفع الموظف لاختيار البديل الأمثل لإنهاء العمل.
- درجة الانغماس والمشاركة في أعمال وأنشطة المنظمة وصنع القرارات الخاصة بهم.
- الشعور بالكفاءة والتميز والقدرة على الإنجاز.
- السمات الخاصة بالوظيفة من حيث التنوع في المهارات المطلوبة للإنجاز وطبيعة العمل وأهميته ومدى وجود تغذية راجعة للأداء (Katz, 2005).
- ثانياً: العوامل التنظيمية الخاصة بالمنظمة:**
- تتعدد محددات الارتباط الوظيفي الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للمنظمات، وقد حدد مجموعة من الباحثين ومعهد دراسات التوظيف **Institute for employment studies (IES)** عام ٢٠٠٣ عوامل تعزيز الارتباط الوظيفي فيما يلي^{٦٧} :
- **ثقافة العمل:** إن بيئة العمل الإيجابية الصحية تحسن القدرات الابتكارية لدى العاملين وتساعد على تعزيز ثقافة فريق العمل مما يقود إلى التحفيز للإنجاز السريع والكفاء.
- **نمط القيادة:** فاتباع المنظمة لأنماط من القيادة المرنة والمفتوحة والداعمة مع العاملين له تأثير فعال على الأداء العام في المؤسسات الإدارية سواء كانت خدمية أو إنتاجية، فالقيادة تعتبر مفتاح تحقيق أهداف المنظمة من خلال تمكين الجمهور الداخلي.
- **التدريب والتطوير المهني:** يؤثر التدريب بشكل مباشر على التحسين المستمر لأداء العاملين، وبالتالي يضمن مواكبة التطورات الخاصة بمجال العمل.
- **الإدارة الفعالة:** اعتماد نظام عمل المنظمة على إدارة استراتيجية كفاء قائمة على عنصرى الشفافية والمصداقية يعزز فرص ارتباط الجمهور الداخلي بالمنظمة.
- **العدالة التنظيمية:** حيث إن ضمان الفرص العادلة القائمة على تقييم الأداء واتباع أسلوب التعويض والمكافآت له تأثير مباشر على ارتباط العامل بالمنظمة.
- ثالثاً: العوامل المرتبطة بالعلاقة بين المنظمة والجمهور الداخلي:**
- إدارة العلاقات بين الإدارة والجمهور الداخلي وبين أعضاء المنظمة ككل تساهم

- بوضوح في رفع مستوى الولاء والمسئولية وبالتالي تحقق الارتباط بالمنظمة.
- **الثقة المتبادلة** بين إدارة المنظمة وأعضاء الجمهور الداخلي تؤثر بفاعلية على تحسين الأداء، من خلال توفير الأدوات والموارد اللازمة للعاملين وفي مقابل ذلك الحصول على جودة أعلى.
- **الاتصال الفعال**: فالاتصالات المفتوحة عنصر حاسم لخلق ارتباط الجمهور الداخلي بإدارة المنظمة، لأنه يحقق الثقة والولاء وجني الناتج النهائي للعلاقة بين أطراف المنظمة **Cultivating bottom – line results**، مما يسمح للعاملين بأن يكون لهم صوت فعال في اتخاذ القرارات الهامة والحيوية.

مسح الدراسات السابقة في موضوع الدراسة:

بدأ الاهتمام البحثي بدراسة موضوعي الاتصالات التنظيمية الداخلية والارتباط الوظيفي منذ بداية التسعينيات وتطورت في الفترة الزمنية اللاحقة وحتى الآن، وتتوعدت تلك الدراسات من حيث طبيعة المتغيرات البحثية التي سعت لاختبارها ونوعية المناهج العلمية والمداخل الفكرية والنماذج العلمية التي اعتمدت عليها، كما رصدت الباحثة توجه الاهتمام البحثي مع بداية الألفية الثالثة في الدراسات الأجنبية – إلى حد ما- إلى اختبار العلاقة بين الاتصال الداخلي والارتباط الوظيفي بالمنظمات على اختلاف مجالات عملها، بينما اتسمت الدراسات العربية في هذا الموضوع بالندرة إلى حد كبير، ومن هنا قامت الباحثة بتحليل نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بموضوعي الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي وعلاقتها ببعضهما البعض بهدف رصد التطور العلمي بها، واكتشاف مدى الاتفاق والاختلاف في نتائج دراسات هذا الموضوع.

الاتجاهات العامة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي:

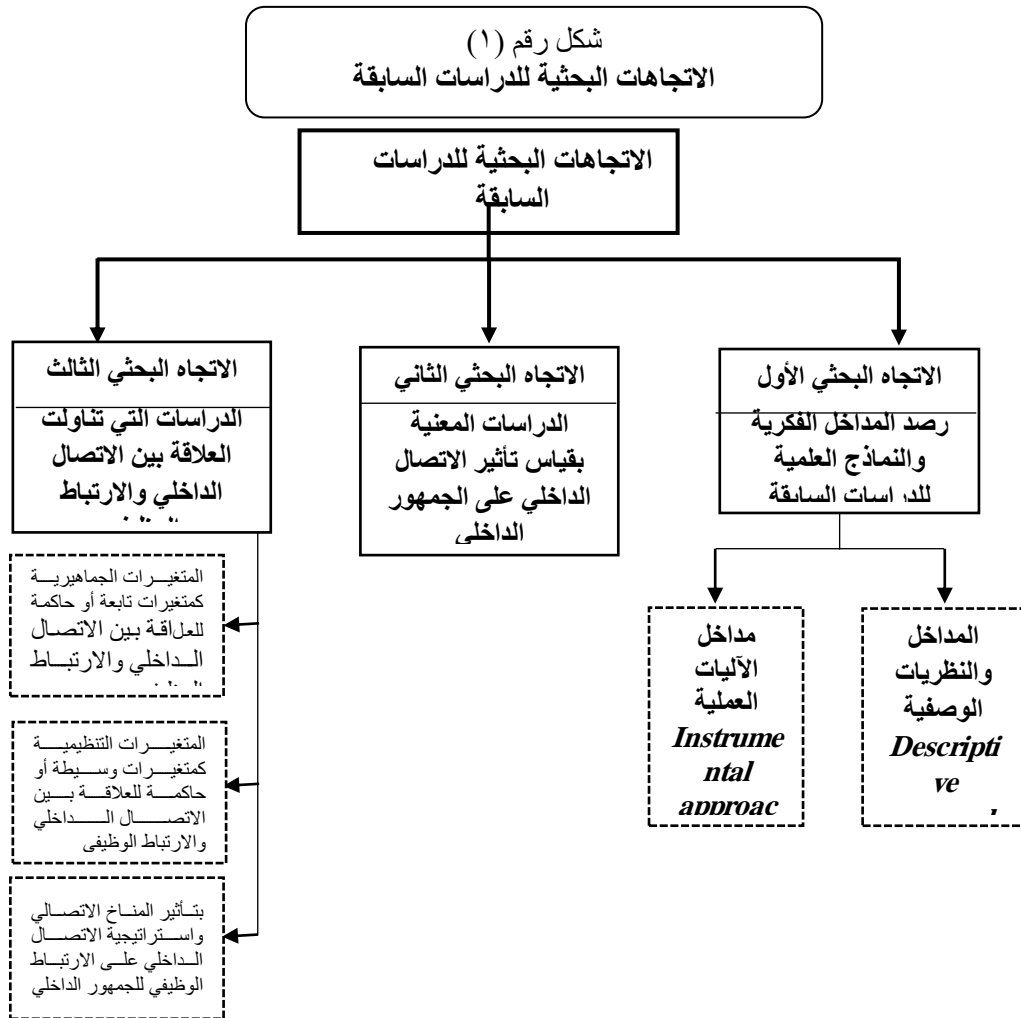
تعددت الزوايا والمداخل الخاصة بالأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، إلا أنه بتحليل تلك الدراسات رصدت الباحثة بعض المؤشرات التي استخلصتها عن الاتجاهات العامة لتلك الدراسات، ويمكن رصدها فيما يلي:

- **تنوعت المناهج المستخدمة** في دراسات الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي، إلا أن أغلبها اعتمد على المنهج المسحي، ونادرا ما تم استخدام منهج دراسة الحالة.
- **رصدت الباحثة العديد من النماذج العلمية سواء المطورة أو التي تم إعادة اختبارها** في الدراسات السابقة، مما ساعد على إثراء المنهجيات العلمية التي قامت عليها، بينما لوحظ اقتصار المداخل الفكرية على عدد محدود من النظريات العلمية وهي التبادل الاجتماعي، والدعم المؤسسي، ونظرية مجموعات المصالح، وإدارة العلاقات الداخلية بالمنظمات.
- **تنوعت دراسات الاتصالات الداخلية ما بين دراسات وصفية تحليلية ودراسات**

لقياس تأثير شكل وطبيعة الاتصال الداخلي على متغيرات سلوكية وتنظيمية أخرى.

- اعتمد الباحثون في قياس العلاقة بين الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي على متغيرات بسيطة أو تابعة أخرى سواء أكانت فردية أو تنظيمية، كالثقة في الاتصال والمنظمة والرضا الوظيفي ودرجة انغماس والتزام الموظف، والثقافة التنظيمية ونية ترك العمل وتمكين العاملين.

وقسمت الباحثة الاتجاهات العامة لموضوع الدراسة وفقا للمؤشرات السابقة إلى ما يلي:



أولاً: رصد المداخل الفكرية والنماذج العلمية للدراسات السابقة:

وجدت الباحثة من خلال تحليل الدراسات السابقة تطورا ملحوظا في النماذج العلمية الوصفية أو العملية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم لمفهومي الاتصالات الداخلية بالمنظمات وعلاقته بالارتباط الوظيفي، واتسمت أغلب النماذج العلمية بتعدد المتغيرات التنظيمية والاتصالية والجماهيرية التي سعت لاختبارها سواء كمتغيرات مستقلة أو تابعة أو وسيطة في العلاقة بين متغيري الدراسة، ولم تكتف تلك الدراسات برصد وتوصيف عمليات الاتصال الداخلي بل سعت إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات البحثية المتضمنة بالنماذج والمداخل الفكرية، أما فيما يخص المداخل النظرية فقد عنيت فقط بغهم طبيعة الاتصال الداخلي في ضوء المتغيرات المتعلقة بالجمهور الداخلي، ومن هنا يمكن تقسيم الدراسات السابقة وفقا لهذا التوجه البحثي إلى تصنيفين أساسيين:

أ- **المداخل والنظريات الوصفية *Descriptive approaches***: والتي توصف بيئة الاتصال الداخلي وطبيعة الممارسات الاتصالية التي تستخدمها المنظمة لبناء علاقات إيجابية مع الجمهور الداخلي وتحقيق الارتباط الوظيفي.

ب- **مدخل الآليات العملية *Instrumental approaches***: والتي تسعى لاختبار تأثيرات عمليات وممارسات الاتصال الداخلي على المتغيرات الأخرى سواء الجماهيرية أو التنظيمية.

ويمكن استعراض وتحليل كلا منهما على النحو التالي:

أ- **المداخل والنظريات الوصفية *Descriptive approaches***: قامت المداخل الفكرية للدراسات السابقة على أربع نظريات علمية وهي:

- **نظرية التبادل الاجتماعي (SET) *Social exchange theory***: وتعتبر تلك النظرية من أهم المداخل لفهم العمليات العقلية والعاطفية التي تحدث خلال العملية الاتصالية (karanges et al, 2014)، وأحد أهم البناءات المفاهيمية التي تساعد على فهم سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، ويرجع اهتمام الباحثين إلى اختبار الفرضيات الخاصة بهذه النظرية في موضوع الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي إلى كونها تهتم باكتشاف طبيعة التفاعل الاجتماعي خلال الاتصال الرسمي سواء داخل المنظمات أو خارجها، وتفترض أن التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة يحدث في ثلاثة دوائر متشابهة ومرتبطة ببعضها البعض، وهي (الأنوية/ مركزية الذات/ الفردية Egocentric – الجماعة / العشيرة Tribal identity circle – الاعتماد المتبادل Interdependence centric)، وبالتالي فإنها تقوم على مبدأ الأخذ والعطاء، أو التبادل من أجل المنفعة، وبالتالي يمكن استخدام نظرية التبادل الاجتماعي كأساس نظري يشرح أساس التعامل مع الجمهور الداخلي ليصبح أكثر أو أقل ارتباطا بالعمل (Muthuveloo, Basbous, ping & loug, 2013) فاستمرار الاتصال الداخلي من إدارة المنظمة يسهل التبادل الاجتماعي مما يقود إلى مناخ من الالتزام والثقة، وقد اتفقت نتائج الدراسات التي اختبرت تلك النظرية على أن استخدام الاتصال الداخلي

بشكل استراتيجي فعال يعزز من بناء علاقات رسمية وغير رسمية بين أفراد المنظمة مما ينعكس إيجابا على مستوى مشاركة وارتباط الجمهور الداخلي بالمنظمة، وهي الدراسات التي قدمها كلا من نجوان محمد عز وأسامة محمد زيدان وبسمة محمد السيد ودعاء محمد حلمي ووائل صلاح الدين ووليد إبراهيم شلبي *Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. , (2014, P.4)* ^{٦٨}، وإيما كارانجس وكيم جونستون وأماندا بيتسون وإيان لينجز *(Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I., 2014, P.331)* ^{٦٩}، وسينلسوي مابهيل *(Mbhele, S., 2016, P. 25)* ^{٧٠}.

- **نظرية الدعم التنظيمي Organizational support theory**: والتي اعتمدت عليها دراسة نجوان محمد عز وأسامة محمد زيدان وبسمة محمد السيد ودعاء محمد حلمي ووائل صلاح الدين ووليد إبراهيم شلبي *Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. , 2014, P.4)* ^{٧١} باعتبارها امتدادا لنظرية التبادل الاجتماعي أو تستخدم بشكل تكاملي لاختبار دور المنظمات في تقديم الدعم والمنفعة لأفرادها، وتعتبر نظرية الدعم التنظيمي هي الأساس الذي انبثق منه مفهوم الدعم التنظيمي المدرك، وتحاول التركيز على طبيعة العلاقة التبادلية بين العاملين والمنظمة على أساس المنفعة المتبادلة لكليهما وفهم وتفسير الدوافع خلف الاتجاهات والسلوكيات التبادلية بين الأفراد بالمنظمة.

- **نظرية إدارة العلاقة مع مجموعات المصالح Stakeholders relationship management theory**: حيث اعتمدت دراسة سينلسوي مابهيل *(Mbhele, S., 2016, P.25)* ^{٧٢} على تلك النظرية والتي تقوم على الافتراض الأساسي أن مجموعات المصالح لهم حقوق قبل الواجبات باعتبارهم أساس وجود المنظمة، وبالتالي فإن مقابلة توقعاتهم واهتماماتهم باحترام يعزز بالضرورة من بناء والحفاظ على علاقات نفعية متبادلة بين المنظمة ومجموعات المصالح، ويأتي مفهوم إدارة العلاقات من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة والتي تشير إلى أن إدارة العلاقات هي الأساس في العلاقات العامة الداخلية والذي يتحقق من خلال الاتصال لخلق منفعة متبادلة بين المؤسسة وجمهورها، وبالتالي فإن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية تتأثر بالضرورة بعلاقتها مع جمهورها، واتخذت دراسة الباحث حول علاقة الاتصال الداخلي بالارتباط الوظيفي من تلك النظرية مدخلا فكريا على أساس أن العلاقات النفعية بين الجمهور الداخلي وإدارة المنظمة ستحقق من خلال الاتصال الداخلي.

ب- **مداخل الآليات العملية Instrumental approaches**: على الرغم من تنوع التراث العلمي المتناول للعلاقة بين الاتصال الداخلي والارتباط الوظيفي إلا أن ذلك لم ينعكس على النماذج العلمية التي تم الاعتماد عليها واختبارها، وقد ظهرت تلك النماذج مع بداية دراسات الألفية الثالثة وتطورت تطورا زمنيا ملحوظا، ويمكن رصد تلك النماذج وفقا لتطورها الزمني فيما يلي:

- في عام ٢٠١١ اهتم الباحث *هاراند ستين جريمسدوتير* (Steingrimsdóttir, H., 2011, P.41)^{٧٣} باختبار نموذج العلاقة بين العوامل التنظيمية استنادا إلى الدليل الأوروبي للتوظيف **The European employee index (EEI)** والرضا الوظيفي للجمهور الداخلي، وتتحدد العوامل التنظيمية في (الاتصال الداخلي – الصورة الذهنية للمؤسسة – نمط القيادة – ظروف العمل) والتي يفترض النموذج تأثيرها على مستوى التزام ودرجة ولاء الجمهور الداخلي للمنظمة وتأثير كلا منهما على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وباختبار فروض النموذج توصل الباحثون إلى أن الاتصالات الشخصية وغير الرسمية وظروف العمل يعتبران من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على رفع درجة الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي.
- في عام ٢٠١٤ طور الباحثون *إيما كارانجس وكيم جونستون وأماندا بيتسون و إيان لينجز* (Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I., 2014, P.338)^{٧٤} نموذج هام عن العلاقة بين الاتصال الداخلي والارتباط الوظيفي وذلك في وجود متغيري الدعم التنظيمي وهوية المنظمة لدى الجمهور الداخلي كمتغيرين وسيطين، وتبين وجود علاقة قوية مباشرة لكلا المتغيرين على تأثير الاتصال الداخلي على الارتباط الوظيفي، فمدرجات الجمهور الداخلي عن هوية المنظمة ومدى تقديم الدعم المادي والمعنوي لهم تؤثر بالضرورة على نجاح الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف المتعلقة بالارتباط الوظيفي.
- في عام ٢٠١٣ قدم الباحثون *نجوان محمد عز وأسامة محمد زيدان وبسمة محمد السيد ودعاء محمد حلمي ووائل صلاح الدين ووليد إبراهيم شلبي* (Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I., 2014, P.8)^{٧٥} نموذج ثلاثي الأبعاد يسعى لاختبار العلاقة بين ثلاثة متغيرات أساسية وهم الاتصال الداخلي والارتباط الوظيفي ونية ترك العمل **Intention to turnover**، واستخلص الباحثون من اختبار العلاقة بينهم أن الارتباط الوظيفي المتحقق من اتصالات داخلية استراتيجية يقوم بدور حاكم أساسي في التقليل من معدلات ترك العمل للجمهور الداخلي.
- وفي عام ٢٠١٦ انفردت دراسة *سينيلسوي مابهيل* (Mbhele, S., 2016, P.82)^{٧٦} بوضع الاتصال الداخلي كمتغير وسيط في قياس العلاقة بين متغيري الارتباط والرضا الوظيفي من خلال نموذج ممتد طوره الباحث اعتمادا على البحوث التسويقية القائمة على إدارة العلاقات الداخلية بين إدارة المنظمة والجمهور الداخلي، وتعمق النموذج لقياس "نوع الارتباط" بالمنظمة سواء كان ارتباط على مستوى الفرد أو المنظمة أو الوظيفة في حد ذاتها.
- في عام ٢٠١٩ قدم الباحثان *جيليارد لوث ونعمة موشي* (Loth, G. & Mushi, N., 2019, P.8)^{٧٧} نموذج تأثير الاتصال الداخلي بعنصره المناخ الاتصالي وكفاءة الاتصال على الرضا الوظيفي في وجود عدة متغيرات وسيطة وهي (بيئة العمل – التدريب – التفاعل الاجتماعي)، وباختبار النموذج توصل الباحثان إلى أن الاتصال الداخلي له تأثير مباشر وأساسي على إرضاء الجمهور الداخلي حتى وإن لم يكونوا جزء من اتخاذ القرار، وجاءت العناصر المتعلقة ببيئة العمل الإيجابية وكفاءة الاتصال كما وكيفا من أكثر العناصر الوسيطة الحاكمة لنجاح الاتصال الداخلي.

- وفي عام ٢٠٢٠ تعمق الباحث ثو أونغ (Aung, T. T., 2020, P.17)^{٧٨} في اختبار العلاقة بين الاتصال الداخلي والارتباط الوظيفي من خلال نموذج يقيس تأثيرهما على عنصرى مستوى التزام الجمهور الداخلي نحو المنظمة ومدى الإحساس بالانتماء لها، كما تعمق النموذج لقياس "مستوى الارتباط" لدى الجمهور الداخلي سواء كان ارتباط معرفي أو عاطفي أو سلوكي، وأثبت اختبار النموذج أن العلاقات العامة الاستراتيجية الداخلية ثم بيئة الاتصال هما الأكثر تأثيراً على الارتباط المعرفي والسلوكي للجمهور الداخلي نحو المنظمة.
- وخلال عام ٢٠٢١ انفردت دراسة أنا فيرسيس وزفونمير وكرسيمير زنيدار (Ana Tkalcic Verčič, Zvonimir Galić & Krešimir Žnidar, 2021, P.10)^{٧٩} باختبار العلاقة نموذجين بشكل متوازي بحيث تم توحيد المدخل المستقل لكلا النموذجين في "الاتصال الداخلي" بينما اختلفت المخرجات التابعة الخاصة بكلا منهما على حدة، حيث اهتم النموذج (أ) باختبار العلاقة بين الرضا عن الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي، واهتم النموذج (ب) باختبار العلاقة بين نفس المتغير وعنصر جاذبية صاحب العمل Employer attractiveness، وذلك في وجود متغيري الدعم التنظيمي واشباع الاحتياجات النفسية للجمهور الداخلي كمتغيرين وسيطين في النموذجين، وباختبار العلاقة بينهما تبين التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لرضا الجمهور الداخلي عن الاتصالات الداخلية التي تمارسها إدارة المنظمة وكلا من مستوى الارتباط الوظيفي ومدى انجذابهم لإدارة المنظمة، وخلال نفس العام سعت الباحثة خدام خلود (خلود، خدام، ٢٠٢١، ص ٣٨)^{٨٠} لتقديم نموذج متكامل عن تأثير الاتصال الداخلي بشكليه الرسمي وغير الرسمي على الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي، وبينت الدراسة أن نجاح الاتصال الداخلي يقوم على اختيار نمط الاتصال المناسب مع الموقف الاتصالي بما يؤثر على رضا الجمهور الداخلي عن الاتصال وعن المنظمة، كما قدم كلا من الباحثين أناندا راو وفينكاتسوارا راو (Rao, M. A. & Rao, P. V., 2021, PP: 9900-9907)^{٨١} في نفس العام نموذج هام عن العلاقة بين عناصر الاتصالات الداخلية المختلفة على الارتباط الجسدي والعاطفي والعقلي للجمهور الداخلي بالمنظمات، وذلك باختبار تأثير عناصر إتاحة المعلومات والشعور بالأمان في العمل كمتغيرات وسيطة.

ثانياً: الدراسات المعنية بقياس تأثيرات الاتصال الداخلي على الجمهور الداخلي:

ربط الباحثون تأثيرات الاتصالات التنظيمية الداخلية بمتغيرات تابعة متعددة سواء التأثيرات المباشرة الخاصة باتجاهات وعواطف وسلوك العاملين بالمنظمة نحوها، أو التأثيرات غير المباشرة المتعلقة بمستوى الانغماس والمشاركة في العمل ودرجة الالتزام والرضا الوظيفي وتطوير القدرات الابتكارية للعاملين ومعدلات ترك العمل وغيرها من المتغيرات، كما لوحظ الاهتمام بدراسة متغيرات وسيطة عدة كاختلاف نمط القيادة وطبيعة الثقافة التنظيمية ونمط السلوك الاتصالي للمنظمة ومستوى تمكين العاملين وغيرهم، ومن هنا تستعرض الباحثة دراسات هذا التوجه البحثي على النحو التالي:

- أ- ركزت عدد كبير من الدراسات على دور الاتصالات الداخلية التي تستخدمها المنظمات في رفع درجة الرضا الوظيفي لدى الجمهور الداخلي وذلك باعتبار الرضا الوظيفي هو التحدي الأكبر لدى المؤسسات وينبغي وضعه من الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمات لتحقيقها للحفاظ على العاملين الحاليين ورفع مستوى كفاءتهم وبالتالي تحسين الأداء العام للعمل مما يحقق تطور المنظمة، وبالتالي فإن تحسين الاتصالات الداخلية مع العاملين كما وكيفا من أهم عناصر تحقيق الرضا الوظيفي، وهي الدراسات التي قدمها كلا من الباحثين هاراند ستين جريمسدوتير (Steingrímssdóttir, H., 2011, PP: 1-84)^{٨٢}، و برانديا شيتراو (Chitrao, P., 2014, PP: 355-366)^{٨٣}، وحفيظة شريقي وعديدة عقال (شريقي، حفيظة و عقال، عديدة، ٢٠١٥)^{٨٤}، وسام كلاش (كلاش، وسام، ٢٠١٦)^{٨٥}، وأنا فيرسييس ونينا فوكيس (Verčič, A. T. & Vokić, N. P., 2017, PP: 211-219)^{٨٦}، و أحلام بوقلول وحنان رميسة فاضل (بوقلول، أحلام، رميسة فاضل، حنان، ٢٠١٨)^{٨٧}، ووايفوت كولاشاي وبيا ناركو اتشارا وبرالونج سيريبول وكاسيسورن فيلايرت (Kulachai, W., Narkwatchara, P., Siripool, P. & Vilailert, K., 2018, PP: 124-128)^{٨٨}، وجيليارد لوث ونعمة موشي (Loth, G. & Mushi, N., 2019, PP: 1-25)^{٨٩}، والحاجة بن داني ونسيمة بلييوس (بن داني، الحاجة، و بلييوس، نسيمة، ٢٠١٩)^{٩٠}، و خدام خلود (خلود، خدام، ٢٠٢١)^{٩١}، وأنجا سبولجاريك وأنا فيرسييس (Špoljarić, A. & Verčič, A. T., 2022, PP: 130-148)^{٩٢}، وتوصلت تلك الدراسات إلى النتائج التالية:
- ركزت دراسات كلا من هاراند ستين جريمسدوتير (Steingrímssdóttir, H., 2011, P:37)^{٩٣}، وحفيظة شريقي وعديدة عقال (شريقي، حفيظة و عقال، عديدة، ٢٠١٥)^{٩٤}، و خدام خلود (خلود، خدام، ٢٠٢١، ص ٧٥)^{٩٥} على قياس دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي عن العملية الاتصالية في حد ذاتها، وهي الرضا عن الاتصال بشكل عام و الرضا عن جودة عناصر الاتصال المستخدمة، وجاءت أكثر العناصر تأثيرا على تحقيق الرضا هي نجاح الاتصال في خلق روح العمل الإيجابية وتهيئة ظروف العمل للعاملين وخلص الصورة الذهنية الإيجابية عن الجمهور الداخلي بالمنظمة، إلى جانب عناصر مرونة الاتصال والمناخ الاتصالي، والتقييم الدوري لرضا العاملين وأخيرا تحقق جودة الاتصال الرأسي الذي يسمح بالتفاعل بين الجمهور الداخلي والإدارة العليا بالمنظمة، وأن الاتصال الداخلي الرسمي وغير الرسمي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال مشاركة العاملين وتفعيل الحوار وترك مجال حرية اتخاذ القرارات ووصول المعلومات المناسبة في الوقت والمكان المناسب.
- اهتمت دراسات أخرى بالتعرف على دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي عن العمليات الإدارية في المؤسسة مما ينعكس على الإنتاجية والأداء العام للعاملين، وهو التوجه الذي قدمه كلا من وسام كلاش (كلاش، وسام، ٢٠١٦، ص ١٧٥)^{٩٥}، و

أحلام بوقلول وحنان رميسة فاضل (بوقلول، أحلام، رميسة فاضل، حنان، ٢٠١٨) ^{٩٦}،
 وجيليارد لوث ونعمة موثي (Loth, G. & Mushi, N., 2019, P:21) ^{٩٧}،
 والحاجة بن داني ونسيمة بلبويوس (بن داني، الحاجة، ولبويوس، نسيمة، ٢٠١٩) ^{٩٨}،
 وأنجا سبولجاريك وأنا فيرسييس (Špoljarić, A. & Verčič, A. T., 2022, P. 129) ^{٩٩}،
 واتفقت نتائج تلك الدراسات على أن استخدام اتصالات داخلية منتظمة
 وموزعة بعدالة داخل الهيكل التنظيمي أصبح ضرورة ملحة لكافة المؤسسات على
 اختلاف طبيعة نشاطها، وأن وضع استراتيجيات اتصالية واضحة ودقيقة تساهم في
 عملية توصيل وارسال المعلومات بين أعضاء المنظمة وتبادل الخبرات وخلق الانسجام
 والتنسيق لتحسين الأداء، مما يعتبر عامل من عوامل تحقيق الرضا الوظيفي وبناء
 عواطف واتجاهات إيجابية نحو المنظمة وغرس علاقات متبادلة طويلة المدى داخل
 المنظمة، كما جاء عنصر إدراك الجمهور الداخلي للعلامة التجارية Employee's
 brand recognition من أهم أهداف الاتصالات الداخلية التي تساعد في تحقيق
 الأهداف الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

- اختلفت نتيجة دراسة وايفوت كولايشاي وبيبا ناركواتشارا وبرالونج سيريبول
 وكاسيسورن فيلاليرت (Kulachai, W., Narkwatchara, P., Siripool, P. & Vilailert, K., 2018, P. 124) ^{١٠٠}
 مع مثيلاتها، في قياس تأثير الاتصال الداخلي
 على الرضا الوظيفي من خلال اتخاذ عنصر مشاركة الجمهور الداخلي في أعمال
 المنظمة والممارسات الوظيفية كعناصر وسيطة في العلاقة بينهما، وبينت النتائج أن
 الاتصال الداخلي له تأثير كبير على مشاركة الجمهور الداخلي في أعمال وأنشطة
 المنظمة وعلى مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ولكنه لا يؤثر على تحسين مستوى أداء
 العمل الذي يتبع الممارسات والسياسات الإدارية بالمؤسسة وليس العملية الاتصالية،
 وعلى الجانب الآخر ثبت وجود تأثير وسيط لمشاركة الجمهور الداخلي والرضا
 الوظيفي في العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء العمل، وبالتالي فإن الاتصالات
 الداخلية مهمة لتحسين علاقة المنظمة بالجمهور الداخلي وتحسين مناخ العمل بالمنظمة،
 حيث أن بيئة العمل تتأثر بشكل مباشر بما يتلقاه الموظفون من معلومات وينتشاركونها
 داخل المنظمة بما يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء، كما أن الاتصال يرفع
 درجة وعي مجموعات المصالح بقرارات الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.

ب- ركزت الدراسات اللاتي قدمهما عيسى خنوف و رانية مهدي و فريدة مزوزي و صارة
 جغاطي (خنوف، عيسى، ومهدي، رانيا، ومزوزي، فريدة، وجغاطي، صارة، ٢٠١٩،
 ص ٥٤) ^{١٠١}، وياسر شارباجي (Sharbaji, Y., 2021, PP: 7-75) ^{١٠٢} على
 قياس دور الاتصال الداخلي بالمنظمات الإدارية على تحفيز الأداء الوظيفي للعاملين
 "رفع مستوى الأداء لدى العاملين" وفهم بيئة المنظمة من خلال تحسين قدرة
 الموظف على الإنتاجية والمشاركة وذلك من خلال توصيف وفهم عمليات الاتصال
 لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وخاصة مع التطور التكنولوجي وتوافر أدوات
 حديثة للاتصال الداخلي بشكل أسرع وأكثر مرونة، واتفقت نتائجهما على أن خلق

استراتيجية فعالة للاتصال الداخلي هو أساس مواكبة التغيرات في العلاقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي وأن ضعف الاتصال الداخلي يقود إلى حالة من الارتباك والشك وعدم وضوح الرؤية مما يؤثر سلباً على خدمة العملاء سيئة، ويرفع معدلات ترك العمل، كما أكدت النتائج على أن الاتصال الرسمي الهابط هو الأكثر أهمية وقدرة على تحقيق هذا الهدف.

ج- اكتفت الدراسات اللاتي قدمهما نفس الباحثين في أعوام مختلفة وهما كارين ميشرا ولويس بوينتون (Mishra, M & Boynton, L., 2011, PP: 17-39) ^{١١٣} كارين ميشرا ولويس بوينتون وأنيل ميشرا (Mishra, M & Boynton, L., 2014, P.184) ^{١١٤} بالتعرف على دور الاتصال الداخلي في تحقيق مستوى من الثقة والشفافية بين الإدارة العليا والجمهور الداخلي، واتفقت نتائجهما على أن الاتصال الداخلي يعتبر من الأدوات الأساسية لبناء وتعزيز الشفافية ومن ثم تحقيق ثقة الجمهور الداخلي في المنظمة، بمستوياته في الأفراد والثقة في العمل، حيث تعمل المنظمات على بناء الثقة من خلال جهود اتصالية إيجابية وإبراز الاحترام للموظفين والتصرف بنزاهة في العلاقة معهم، وعلى النقيض من ذلك فإنه لو لم تتصرف المنظمة بأمانة وشفافية ودعم واهتمام ورغبة في الاستماع فلن يكون هناك ثقة بين أعضاء المنظمة على اختلاف المستويات الإدارية.

د- انفردت دراسة سامر لايك ودانسيا بيرسل (Ljajić, S. & Pirsl, D., 2021, PP: 441-452) ^{١١٥} باختبار تأثير اختلاف لغة الاتصال الداخلي Workplace language على وضع ومكانة المنظمة Positioning & ranking لدى الجمهور الداخلي بالتطبيق على منظمات التعليم العالي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية الاتصال الداخلي هي المحدد الرئيسي لكيفية تصور الموظف عن المنظمة وبالتالي كيف يتصرف في علاقته بها، كما أن لغة الاتصال التشاركي في اتجاهين Dialogue rather than monologue الذي يعزز الاستماع ويدعم المسؤولية الأخلاقية للمنظمة يجعل الأهداف واضحة ومعلنة لدي طرفي الاتصال مما يجعل الجمهور الداخلي كفريق العمل هدفه تحسين كفاءة العمل وتوليد مخرجات أفضل ونتاجية أعلى، كما توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الرسمي من خلال التدريب وغير الرسمي من خلال الأحداث الخاصة يعزز من دور المنظمة في تحقيق هذا الهدف.

هـ- تعمقت دراستي أمال موق (موق، أمال، ٢٠٢٠، ص: ١٠٥) ^{١١٦} وتسييتسي موتلي (Mmtle, T., 2021, P.46) ^{١١٧} في استكشاف دور الاتصال الداخلي في تمكين الجمهور الداخلي وهو ما يتعلق بمدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومناقشة قضايا المنظمة وإمكانات تفويض السلطات بما يحقق الثراء الوظيفي، واتفقت نتائجهما على أن توظيف الاتصال الداخلي بالصورة المرضية بشكل يحقق المشاركة الكاملة للجمهور الداخلي في مناقشة واتخاذ القرارات سواء الاستراتيجية أو المتعلقة بالأداء الوظيفي، فإن ذلك يعتبر من أبرز المؤشرات لنجاح الاتصال.

و- انفردت دراسة تغريد مجدي فواز (مجدي فواز، تغريد، ٢٠٢٠، ص ص: ٥٥٩-٥٨٣) ^{١٠٨} بقياس دور الاتصال الداخلي في تطوير وتنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالتطبيق على عينة من المنظمات الخدمية، وذلك بالتعرف على السياسات التي تتبعها المنظمات لتحقيق هذا الهدف، ورصد أهم الوسائل الاتصالية الأكثر فعالية في تطوير قدرات العاملين، مع الكشف على طبيعة العلاقة بين الاتصال المؤسسي الداخلي من حيث أهداف الرسائل الاتصالية (أهداف وظيفية – أهداف بناء العلاقات – أهداف التنمية وإدارة التغيير) والوسائل الاتصالية المستخدمة سواء تقليدية أو تكنولوجية وأنماط شبكات الاتصال الداخلية الرسمية وغير الرسمية وبين السياسات التي تتبعها المنظمة لتطوير القدرة الابتكارية للعاملين مع وضع نمط القيادة وأنماط الثقافة التنظيمية الأربعة (الهرمية – الجماعية – ثقافة السوق – الثقافة المرنة) ونمط ملكية المنظمة في الاعتبار، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين استخدام المؤسسات الخدمية للاتصال الداخلي في تنمية القدرات الابتكارية للعاملين خاصة في حالة الثقافة الهرمية لأنها تعزز من الاتصال الرأسي.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاتصال الداخلي والارتباط الوظيفي:

تعددت الدراسات الأجنبية التي سعت لاختبار العلاقة بين الاتصال الداخلي بالمنظمات ومستوى الارتباط الوظيفي للجمهور الداخلي، وتحليل تلك الدراسات وجدت الباحثة اعتمادها جميعاً على متغيرات بسيطة وتابعة أخرى تتحكم في العلاقة بينهما، سواء أكانت متغيرات تنظيمية أو متغيرات خاصة بالجمهور الداخلي، وبالتالي يمكن تقسيم الدراسات الخاصة بهذا التوجه البحثي إلى عدة فئات فرعية، وهي:

أ- الدراسات التي اهتمت بقياس المتغيرات الجماهيرية كمتغيرات تابعة أو حاکمة للعلاقة بين الاتصال الداخلي والارتباط الوظيفي:

اتفقت جميع الدراسات السابقة المنتمية لتلك الفئة إلى أن استخدام الاتصال الداخلي الاستراتيجي في التواصل مع الجمهور الداخلي يحقق درجة من الارتباط الوظيفي، بينما تفوتت نتائجها بشأن التأثيرات الخاصة بالجمهور الداخلي والناجمة عن علاقة هذين العنصرين، حيث توصلت النتائج إلى ما يلي:

- فعالية الاتصالات الداخلية في خلق الارتباط الوظيفي لدى الجمهور الداخلي تؤثر إيجابياً على معدلات ترك العمل لديهم **Turnover**، حيث تعتبر مشكلة ترك العمل من المشكلات الهامة التي تهدد أداء المنظمات ولكن عندما يرتبط الجمهور الداخلي بالمنظمة وظيفياً ومادياً ترتفع مستويات مشاركتهم في أنشطة وممارسات المنظمة وبالتالي ترتفع درجة تمكين وانتماء العاملين ما يقود إلى خلق علاقات عاطفية بين الجمهور الداخلي وإدارة المنظمة وبالتالي تقل معدلات ترك العمل وتحقق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالاحتفاظ بالعاملين **Employees retention**، وهي الدراسات التي قدمها كلا من براندنيا شيتراو (Chitrao, P., 2014, PP: 355-366) ^{١٠٩}، و تشاميندي وويلميلا (Chamindi, T.D.K.H. & Welmilla, I., 2015, P.34)

^{١١٠}، و أنجا سبولجاريك وأنا فيرسييس (Špoljarić, A. & Verčić, A. T., 2022, PP: 130-148) ، بالإضافة إلى ذلك امتدت دراسة نجوان محمد عز وأسامة محمد زيدان وبسمة محمد السيد ودعاء محمد حلمي ووائل صلاح الدين ووليد إبراهيم شلبي Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. , 2014, PP: 1-18) ^{١١٢} للتأثير الإيجابي الذي يحققه الاتصال الداخلي والارتباط الوظيفي على التقليل من معدلات الإقلاع عن التطوع Voluntary quit في المنظمات غير الهادفة للربح.

-ترتفع درجة الالتزام الوظيفي والثقة لدى الجمهور الداخلي بتحقيق الارتباط الوظيفي بناء على الاتصالات الداخلية المستمرة من إدارة المنظمة معهم، مما يقود إلى إنتاجية أعلى وولاء الجمهور الداخلي للمنظمة وللوظيفة، وذلك باعتبار الاتصال الداخلي هو ميكانيزم ومحرك هام لبناء الثقة والالتزام لدى العاملين، وهي الدراسات التي قدمها كلا من برادنيا شيتراو (Chitrao, P., 2014, PP: 355-366) ^{١١٣}، و نياتي فوري وراج باترا (Vori, N. & Patra, R. K., 2017, P.36) ^{١١٤}، و لاهو هوا باو وليلي سورياني عارف و روزيتا عمر و روزانا شاري (Bao, L. H., Arif, L. S. M., Omar, R. & Shaari, R., 2020, P. 124) ^{١١٥}، كما انفرد الباحثون بالكريشانر شيترا و دي ماثان (Chitra, B. & Masthan, D., 2013, PP: 1-13) ^{١١٦} بتقديم دراسة ممتدة عن تأثير الاتصال الداخلي على الارتباط الوظيفي وعلاقتها بالالتزام الوظيفي بمطار ديلهي، حيث طبقت الدراسة على مرحلتين في فترات زمنية متفاوتة لاكتشاف درجة تطور الارتباط والالتزام الوظيفي مع اختلاف نمط الاتصال مع مرور الزمن خلال كلا مرحلتين الدراسة، وتبين انخفاض نسبة الالتزام والارتباط الوظيفي في المرحلة الأولى والتي عرفها الباحثين بمرحلة تنفيذ المشروع، مما اعتبر بمثابة محفز للمنظمة لوضع خطط تنفيذية للتطوير واتخاذ إجراءات اتصالية جديدة، وبإعادة دراسة الحالة ثبت وجود تطور ملحوظ في مستويات الالتزام والارتباط الوظيفي لدى العاملين خلال المرحلة الثانية مما يرجع إلى تعزيز الاتصالات الداخلية بالمنظمة.

ب- الدراسات التي اهتمت بقياس المتغيرات التنظيمية كمتغيرات وسيطة أو حاکمة للعلاقة بين الاتصال الداخلي والارتباط الوظيفي:

ركزت الدراسات الخاصة بتلك الفئة على قياس تأثير المتغيرات الداخلية الخاصة بالمنظمة على العلاقة بين الاتصال الداخلي والارتباط الوظيفي، وتحددت تلك المتغيرات في نمط القيادة والثقافة التنظيمية والسلوك الإداري وغيرها، وتوصلت نتائج تلك الدراسات إلى ما يلي:

- يعتبر عنصر الثقافة التنظيمية من العناصر الهامة التي تعمل بشكل تكاملي مع كفاءة الاتصالات الداخلية في رفع درجة الارتباط الوظيفي لدى الجمهور الداخلي، حيث توصلت دراسات كلا من أناماري كارولينا كارجالين (Karjalainen, A. K.,

(2015, PP: 7-21)^{١١٧}، و إيمان طاهر (طاهر، إيمان، ٢٠١٦، ص. ٢٨٨)^{١١٨}، و لويس هوفن (Hoven, L. V. D., 2020, PP: 2-176)^{١١٩}، ومحمد ريزا براستيال (Prasetyal, M. R., & Kartikawangi, D., 2021, P. 387)^{١٢٠} إلى أن الاتصالات الداخلية يجب أن يكون لها دور أساسي في نشر الثقافة التنظيمية، وأن الارتباط الوظيفي يعتبر مؤشر قوي للأداء التنظيمي الإيجابي، والذي يحكمه عدة علاقات متداخلة تقوم على مبدئين وهما احترام تنوع علاقات الأفراد في بيئة العمل ومراعاة خصائصهم الفردية، وإرساء مبدأ المحاسبة بين الإدارة والعاملين مما يساعد على إيجاد علاقات مؤسسية داخلية ناجحة، كما أن وجود الثقافة التنظيمية المناسبة ترفع درجة اعتمادية المنظمات خاصة في الشركات الكبرى Holding companies التي تدير أنظمة ذات تقنيات معقدة وتكنولوجيا حديثة لأنها تعمل داخل بيئة بها مخاطر محتملة ولا بد أن تعمل وفقا لمعايير جودة وسلامة محددة للعاملين وغيرهم من مجموعات المصالح.

- كلما ارتفعت مدركات الجمهور الداخلي عن الدعم التنظيمي المدرك **Perceived organizational support** أو ما يعرف بالفعالية التنظيمية كلما نجح الاتصال الداخلي في رفع درجة الارتباط الوظيفي لديهم، لأنه يحفز العاملين ويقود إلى الشعور بالانتماء للكيان التنظيمي مما ينعكس على فهم أفضل لأدوارهم ولممارسات وأنشطة المنظمة، وهو ما توصل إليه كلا من هيلفارييتا وزولكارنيان وإيكا دانتا جينتنج (Zulkarnain, H., Ginting, E. D. J., 2018, P.38)^{١٢١}، وأناندا راو و فينكاتسوارا راو (Rao, M. A. & Rao, P. V., 2021, PP: 9900-9907)^{١٢٢} في نتائج دراساتهم، كما توصلت نتائج دراسة تسييتسي موتلي (Mmtle, T., 2021, P. 46)^{١٢٣} إلى أن الدعم التنظيمي يأتي كجزء من فلسفة الإدارة كجزء من استراتيجية الاتصال الداخلي والرغبة في تمكين الجمهور الداخلي، وأضافت دراستي إيما كارانجس وكيم جونستون وأماندا بيتسون وإيان لينجز (Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I., 2014, PP: 329-335)^{١٢٤}، و آنا فيرسييس ونينا فوكيس (Verčič, A. T. & Vokić, N. P., 2017, PP: 211-219)^{١٢٥} في نتائجهما إلى أن الدعم التنظيمي يحسن سمعة المنظمة لدى الجمهور الداخلي مما يؤثر على الالتزام ويعزز مدركاتهم حول طبيعة العمل ويخلق شعور بالمواطنة داخل المنظمة.

- نمط القيادة التشاركية هو الأكثر أنماط القيادة التي تعزز من الارتباط الوظيفي لدى الجمهور الداخلي، لأنه يدعم العلاقات المشتركة بين الإدارة والجمهور الداخلي، وهو ما توصلت إليه نتائج دراسات كلا من سينلسوي مابهيل (Mbhele, S., 2016, PP: 1-118)^{١٢٦}، و لويس هوفن (Hoven, L. V. D., 2020, PP: 2-176)^{١٢٧}، و ثو أونج (Aung, T. T., 2020, PP: 1-52)^{١٢٨}.

- السمات الشخصية لمسئولي الإدارة من العوامل الداخلية المؤثرة على تعزيز الارتباط الوظيفي، حيث أنه كلما اتسم المدراء بالثقة والشفافية والجاذبية Employer

attractiveness كلما تحسنت العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل وارتفعت مدركات الجمهور الداخلي عن الدعم التنظيمي وتحقق فهم أفضل لرؤية ورسالة وأهداف المنظمة، وهي الدراسات التي قدمها الباحثون نجوان محمد عز وأسامة محمد زيدان وبسمة محمد السيد ودعاء محمد حلمي ووائل صلاح الدين ووليد إبراهيم شلبي، *Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. , 2014, PP: 1-18* (129)، و أنا فيرسييس وزفونمير وكريسمير زنيديار (Ana Tkalac Verčič, Zvonimir Galić & Krešimir Žnidar, 2021, P.13) (130)، وفي نفس السياق انفردت دراسة أنجا سبولجاريك وأنا فيرسييس (Špoljarić, A. & Verčič, A. T., 2022, PP: 130-148) (131) بتقديم مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل Employer brand أو ما يعرف إجرانيا بجاذبية المدراء، حيث توصلت نتائج الدراسة في استقصاء على ١٨٠٥ موظف من العاملين بمختلف المنظمات إلى أن الرضا عن الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي للجمهور الداخلي من المؤشرات الهامة للعلامة التجارية الإيجابية لصاحب العمل.

ج- الدراسات التي اهتمت بتأثير المناخ الاتصالي واستراتيجية الاتصال الداخلي على الارتباط الوظيفي للجمهور الداخلي:

اهتمت مجموعة من الدراسات بالتعرف على تأثير اختلاف شكل الاتصال والوسائل الاتصالية والاستراتيجيات المستخدمة في الاتصال على درجة الارتباط الوظيفي للجمهور الداخلي، وتتحدد نتائج تلك الدراسات فيما يلي:

- تساهم الاتصالات الرسمية المتناسقة الهابطة والصاعدة "في اتجاهين" سواء مع الإدارة العليا أو مع المدير المباشر **Organizational & supervisor communications** في خلق علاقات إيجابية في بيئة العمل مبنية على الوضوح والشفافية بما يحقق درجة أعلى من الارتباط الوظيفي، وهو ما جاء في دراسة الباحثين إيما كارانجس وكيم جونستون وأماندا بيتسون و إيان لينجز (Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I., 2015, PP: 129-131) (132).
- اختيار القنوات والوسائل الاتصالية المتناسبة مع الموقف الاتصالي من العوامل الحاكمة لتعزيز الارتباط الوظيفي للجمهور الداخلي لأنه يعزز من رضا الجمهور عن الاتصال، حيث أكدت نتائج دراسات لين هاي سي (Hayase, L. K. T., 2009, P.65) (133)، و إيما كارانجس وكيم جونستون وأماندا بيتسون و إيان لينجز (Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I., 2015, PP: 129-131) (134)، و كيت أونيل وساشا هودجسون ومريم المزروعى (O'Neill, K., Hodgson, S. & Al Mazrouei, M., 2015, P. 3) (135)، و مارتين سكولد (Skold, M., 2019, P.6) (136) أن اختلاف نمط الاتصال والتنوع بين الاتصال المباشر وغير المباشر ينبغي أن يكون في إطار استراتيجية اتصالية واضحة لتحقيق أهداف اتصالية تتباين بتباين طبيعة الموقف الاتصالي و اختلاف العوامل الفردية

للجمهور كالعمر والنوع ومستوى الخبرة والتدرج والمستوى الوظيفي مما يقلل من التأثيرات السلبية لعوائق الاتصال وترفع من المسؤولية المشتركة بين الإدارة والعاملين، كما أكدت دراسة نياتي فوري وراج باترا (Vori, N. & Patra, R. K., 2017, P.36)^{١٣٧} أن اختيار الأدوات الاتصالية المناسبة مع الجمهور لا تؤثر فقط على كفاءة المنظمات في تدفق اتصالات سهلة ولكن تفقد أيضا إلى إنتاجية أعلى وتحفيز وانتماء وعلاقة قوية بين إدارة المنظمة والجمهور الداخلي.

- حجم وكثافة الرسائل الاتصالية تؤثر بشكل مباشر على نجاح الاتصال الداخلي في رفع الارتباط الوظيفي للجمهور الداخلي، وتباينت نتائج الدراسات الخاصة بهذا الموضوع، حيث توصلت نتائج دراسة الباحثة شيري جاينر (Gaither, 2012, PP: 3-29)^{١٣٨} إلى أنه كلما زاد معدل الاتصال الداخلي كلما زادت المعلومات التشاركية بين الإدارة والجمهور الداخلي مما يؤثر إيجابيا على الارتباط الوظيفي لديهم، بينما توصلت دراسة الباحثة برادنيا شيتراو (Chitrao, P., 2014, PP: 354-364)^{١٣٩} إلى أهمية التحكم في حجم المعلومات Information load التي يتم تشاركها بين أفراد المنظمة خلال ممارسات الاتصال الداخلي فالمعلومات الكثيفة دون هدف اتصالي محدد قد تؤدي إلى تشويش ونقص المعلومات قد تؤدي إلى سوء وتضارب في فهم المضمون، وبالتالي لابد من التركيز على تحقيق الاتصال الاستراتيجي مما يقود إلى درجة من الإحساس بالأمان ويخلق الارتباط الوظيفي للعاملين.

وفي نفس السياق اتجهت مجموعة من الدراسات إلى التعرف على درجة تأثير كافة عناصر العملية الاتصالية مع الجمهور الداخلي على مستوى الارتباط الوظيفي لديهم، وتحدد ذلك في قياس فعالية (جودة المعلومات – اعتمادية المعلومات – اتجاه الاتصال – الانفتاح – مصداقية المعلومات – فرص توصيل المعلومات لأعلى – المناخ الاتصالي)، وتوصلت دراستي سينلسوي مابهيل (Mbhele, S., 2016, PP: 1-118)^{١٤٠}، وماري بوكس بيرثي (Poux-Berthe, M., 2017, PP: 14-53)^{١٤١} إلى أن عنصري جودة ومصداقية المعلومات هما الأكثر تأثيرا على رفع درجة الارتباط الوظيفي لدى الجمهور الداخلي مقارنة بعناصر الاتصال الأخرى، كما قدم برادنيا شيتراو (Chitrao, P., 2014, PP: 355-366)^{١٤٢} دراسة كيفية حول كفاءة الاتصالات الداخلية وتأثير نظم الاتصال المستخدمة لتحفيز العاملين لضمان رضا العميل "منفردة بقياس تأثير ذلك على الجمهور الخارجي"، وإمكانية وصول العاملين للمعلومات الهامة والدقيقة والمناسبة التي تساعد في أداء أدوارهم في وظائفهم بكفاءة، إلى جانب تحليل الاستراتيجيات المستخدمة في الشركات لممارسة الاتصالات الداخلية والتعرف على أكثرها كفاءة، وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- أهمية وجود إدارة مسئولة عن الاتصال الداخلي بالهيكل التنظيمي للمنظمة.
 - أهمية وضع استراتيجية واضحة للاتصال الداخلي لتحفيز العاملين وإظهار التقدير بناء على قياس نتائج الاتصال التي تساعد على فهم نطق القوة وما يحتاج إلى تحسين وبناء عليه يتم تطوير العمل.
 - الحاجة الي الاتصالات اليومية المنتظمة بين الإدارة والجمهور الداخلي.
 - ترتفع درجة تحفيز العاملين كلما زادت درجة شفافية المعلومات المتشاركة بين طرفي الاتصال.
 - الاتصال اللفظي والحواري المبني على التفاعل هو الأكثر تأثيرا لرفع درجة الارتباط الوظيفي للجمهور الداخلي.
 - الاتصال الداخلي يسهل تنفيذ عمليتي اتخاذ القرارات وتنفيذها من خلال وضع المدخلات الخاصة بالجمهور الداخلي في الاعتبار عند اتخاذ القرار.
 - الرضا عن الاتصال يقود إلى الرضا عن المنظمة وعن علاقات العمل.
- كما توصلت دراسة راجيش ناتيال (Nautiyal, R., 2020, PP: 38-48)^{١٤٣} إلى أن أهم أساليب تحسين مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين هو استخدام اتصالات تنظيمية مفتوحة يومية فعالة مع الجمهور الداخلي، مما يبني مستوى عالي من الشفافية بين الإدارة والموظف ويخلق الشعور بالتقدير ويرفع مستويات الانغماس والمشاركة لدى الجمهور في ممارسات وأنشطة المنظمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال الفعال ينبغي أن يكون في اتجاهين downward & upward وينبغي النظر له كعملية وقائية وليست بعديّة proactive process not reactive، من خلال إعلاء "صوت الموظف" اعتمادا على سياسة الباب المفتوح بهدف فهم آراء وأفكار الجمهور الداخلي وبالتالي تصميم الاستراتيجيات والتكنيكات الاتصالية الملائمة للموقف الاتصالي، وأنه لتعزيز الارتباط الوظيفي لابد للإدارة أن تتخذ مسؤولية توزيع المعلومات في كل الاتجاهات باستخدام المنهجية والأسلوب متناسب مع العمل، ورفع مستوى الوعي بثقافة العمل، وتحقيق فهم عادل بين الإدارة والجمهور الداخلي، وفي نفس العام توصلت دراسة ثو أونج (Aung, T., 2020, PP: 1-52)^{١٤٤} إلى أن عناصر جودة وموثوقية المعلومات إلى جانب المناخ الاتصالي الداعم Supportive communication climate تعتبر أهم العناصر الاتصالية التي ترفع من مستوى الارتباط الوظيفي لدى الجمهور الداخلي.

تحديد المشكلة البحثية:

بناء على ما سبق يُمكن صياغة المشكلة البحثية فيما يلي:

"التعرف على العلاقة بين استخدام الاتصالات التنظيمية الداخلية ودرجة الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات بأبعاده الثلاثة (الجسدي والمعرفي والعاطفي)، واستكشاف أكثر الاستراتيجيات الاتصالية الداخلية تأثيرا على مستوى الارتباط الوظيفي لديهم، إلى جانب التعرف على تأثير أنماط الشبكات الاتصالية المستخدمة في المنظمات على مستوى رضا العاملين عن جودة الاتصال الداخلي، كما تسعى الدراسة إلى قياس معدلات نوايا ترك العمل لدى العاملين والتعرف على الممارسات التي تتبعها المنظمات لرفع الارتباط الوظيفي وتقليل معدلات نوايا ترك العمل لديهم، وذلك اعتمادا على اختبار

فروض نظرية "التبادل الاجتماعي" واختبار النموذج العلمي المعياري الذي تعتمد عليه الدراسة".

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى عدة اعتبارات علمية وتطبيقية هي:

على المستوى الأكاديمي:

أ- حدثت موضوع الدراسة فعلى الرغم من تأكيد الباحثين على العلاقة التبادلية بين الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي إلا أنه لم يتم اختبار تأثير تلك العلاقة على متغير "نية ترك العمل" والذي يعتبر من المفاهيم التي تتسم بالتعقيد مما يجعلها محط اهتمام الباحثين ويجعل الدراسة تتراد مجالا حديثا تقل به الإسهامات البحثية العربية.

ب- اعتبار تقديم إطار فكري مفاهيمي متكامل ونموذج يقدم بناء جديد حول العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة للدراسة وهم، الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي ونية ترك العمل، مما يجعل الدراسة تكاملية وشاملة ومتعددة الأبعاد بحيث لم تكتف بدراسة أحد المجالات فقط.

ج- اعتماد الدراسة على منهجي دراسة الحالة والمنهج المسحي، مما يساعد في الوصول إلى نتائج كمية دالة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما أنه لم يستخدم منهج دراسة الحالة لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة على المنظمات العاملة في مصر.

على المستوى التطبيقي:

د- ضرورة الوقوف على أهم استراتيجيات الاتصال الداخلي التي تساعد المنظمات في رفع مستوى الارتباط الوظيفي لدي عامليها وتقليل نوايا ترك العمل لديهم.

الإطار الفكري للدراسة:

تنطلق الدراسة من فرضية نظرية التبادل الاجتماعي **Social exchange theory (SET)** ، والتي تفترض أن التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة "الإدارة والعاملين" يحدث في ثلاثة دوائر متشابكة ومرتبطة ببعضها البعض، وهي (الأنوية/ مركزية الذات/ الفردية Ego-centric – الجماعة / العشيرة Tribal identity circle – الاعتماد المتبادل Interdependence centric)، حيث أنها تقوم على مبدأ الأخذ والعطاء، أو التبادل من أجل المنفعة، وبالتالي يمكن استخدام نظرية التبادل الاجتماعي كأساس نظري يشرح أساس التعامل مع الجمهور الداخلي ليصبح أكثر أو أقل ارتباطا بالعمل، وتقوم النظرية على افتراضين أساسيين، وهما:

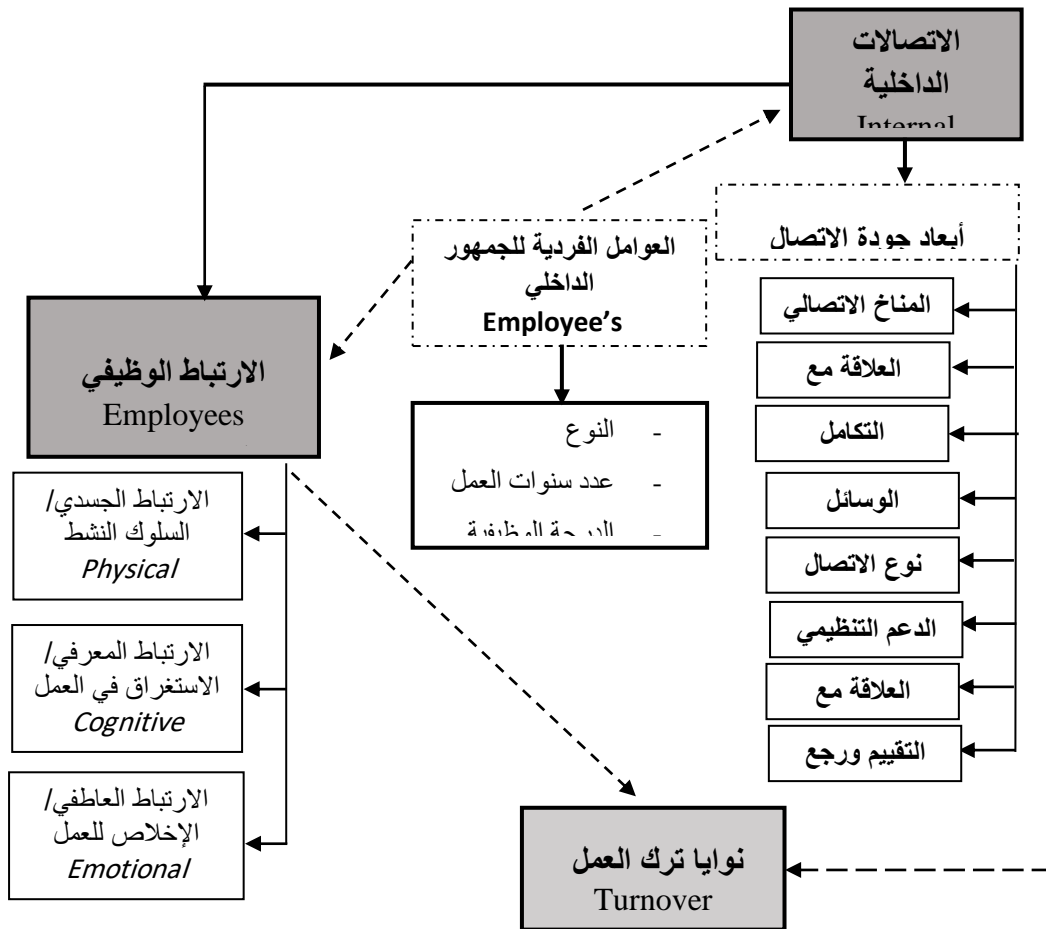
- استمرار الاتصال الداخلي من إدارة المنظمة يسهل التبادل الاجتماعي مما يقود إلى مناخ من الالتزام والثقة.

- استخدام الاتصال الداخلي بشكل استراتيجي فعال يعزز من بناء علاقات رسمية وغير

رسمية بين أفراد المنظمة مما ينعكس إيجاباً على مستوى مشاركة وارتباط الجمهور الداخلي بالمنظمة.

النموذج العلمي للدراسة:

تعتمد الدراسة على نموذج علمي مطور من مجموعة نماذج سابقة قدمت واختبرت في دراسات حول الاتصالات التنظيمية الداخلية أو الارتباط الوظيفي أو كلاهما^{١٤}، وقد تم تطوير نموذج الدراسة بشكل أكثر تكاملاً ليشتمل على مجموعة متغيرات أساسية تسعى لقياسها من خلال الدمج بين متغيرات اثنين من النماذج العلمية، وإضافة متغيرات جديدة عليها، ويوضح الشكل التالي النموذج المقترح للدراسة:



شكل رقم (٢)

النموذج المقترح للدراسة

ويهدف النموذج إلى قياس العلاقة بين المتغيرات التالية:

- جودة الاتصال الداخلي بالشركة المدروسة "متغير مستقل"
- مستوى الارتباط الوظيفي لدى الجمهور الداخلي "متغير وسيط"
- نوايا ترك العمل "متغير تابع"
- العوامل الفردية للجمهور الداخلي "متغير وسيط"

الفروض والأسئلة البحثية:

- ١- الأسئلة البحثية: يسعى البحث إلى الإجابة على الأسئلة التالية:
 - ما مفهوم الاتصال الداخلي لدى الشركة محل الدراسة؟ وما موقع إدارة الاتصالات الداخلية في الهيكل التنظيمي للشركة؟
 - ما الأدوات والوسائل الاتصالية التي تستخدمها الشركة في الاتصال مع الجمهور الداخلي؟
 - ما أهداف واستراتيجيات الاتصال الداخلي المستخدمة بالشركة؟
 - ما درجة رضا الجمهور الداخلي عن الاتصالات الداخلية بالشركة؟
 - ما مستوى الارتباط الوظيفي (الجسدي والمعرفي والعاطفي) للجمهور الداخلي بالشركة؟
 - ما هي ممارسات الاتصال الداخلي المستخدمة لتعزيز الارتباط الوظيفي بالشركة؟
 - ما معدل نوايا ترك العمل لدى الموظفين بالشركة؟
 - ما هي السياسات التي تتبعها الشركة لتقليل معدل نوايا ترك العمل لدى الموظفين؟
- ٢- فروض الدراسة: يسعى البحث إلى اختبار مجموعة من الفروض الرئيسية، وهي:
 - الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية بين الأبعاد الثلاثة للارتباط الوظيفي "الجسدي والمعرفي والعاطفي" لدى العاملين بشركة مصر للطيران
 - الفرض الثاني: رضا العاملين عن جودة الاتصالات الداخلية بالشركة يرفع من مستوى الارتباط الوظيفي لديهم
 - الفرض الثالث: يختلف مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بشركة مصر للطيران باختلاف العوامل الفردية لديهم "النوع، وعدد سنوات العمل، والدرجة الوظيفية"
 - الفرض الرابع: ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بشركة مصر للطيران يقلل من معدلات نوايا ترك العمل لديهم
 - الفرض الخامس: رضا العاملين عن جودة الاتصالات الداخلية يقلل من معدلات نوايا ترك العمل لديهم.

التصميم المنهجي للدراسة:

نوعية الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية حيث تسعى إلى توصيف طبيعة الاتصالات الداخلية المستخدمة بالمنظمة المدروسة وتحليل وتقييم تأثير الاستراتيجيات والخطط الاتصالية وطبيعة المناخ الاتصالي على مستوى الارتباط الوظيفي لدى الجمهور الداخلي بالمنظمة، وعلاقتها بنوايا ترك العمل لديهم، إلى جانب توصيف دور الاتصالات الداخلي في تكوين اتجاهات وعواطف وسلوك الجمهور الداخلي نحو المنظمة، وذلك بمقارنتها بمعايير قياسية تقدمها النماذج العلمية المستند إليها النموذج العلمي المقترح للدراسة، وبالتالي تنتمي الدراسة إلى فئة الدراسات الكيفية الكمية حيث تم تعزيز التحليل الكيفي بالتحليل الإحصائي للمتغيرات الأساسية للدراسة.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على منهجين، هما:

- أ- **منهج دراسة الحالة**^{١٤٦} لأنه يُعد من أكثر الطرق البحثية التي تساعد على فهم الظواهر الاجتماعية المعقدة من مختلف مصادر المعلومات، لذا اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة لعدة أسباب، وهي:
 - حداثة موضوع الدراسة في المنظمات المصرية وبالتالي لا تتوفر أية بيانات سابقة عنها .
 - منهج دراسة الحالة من الطرق البحثية التي تساعد على فهم الظواهر المعقدة، والتي تسمح للباحث بالتعرف على الخصائص الرئيسية والفرعية لأحداث واقعية حقيقية في مجالات عديدة في منظمة واحدة، أو عدة منظمات .
 - قدرة دراسة الحالة – كونها من الأساليب البحثية الكيفية – على أن تمكن الباحث من الحصول على معلومات عن أسباب حدوث الظاهرة محل الدراسة.
- ب- **منهج المسح:** حيث اعتمدت الدراسة في إطار دراسة الحالة الوصفية التقييمية على مسح آراء عينة من الجمهور الداخلي بالمنظمة محل الدراسة.

عينة الدراسة:

- أ. **عينة المنظمات:** اعتمدت الدراسة على أسلوب **العينة العمدية** من المنظمات المصرية وهي الشركة القابضة مصر للطيران، وقد رجع اختيار العينة لعدة أسباب، وهي:
 - إتاحة المعلومات والبيانات حول تلك المنظمة على المستويين التسويقي والاتصالي.
 - استخدام المنظمة لسياسات اتصالية داخلية مستدامة (غير متقطعة) مع الجمهور الداخلي.
 - اتساع نطاق عمل المنظمة بما يسمح بجمع البيانات الكيفية والكمية لإجراء دراسة الحالة.
- ب – **عينة الجمهور:** اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة المتاحة والتي تكونت من (٩٢) مفردة لجمع البيانات الكمية من الجمهور الداخلي بالمنظمة، والعاملين بالإدارات المختلفة

بالشركة، والجدول التالي يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة من الموظفين:

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات عينة الدراسة

عينة الجمهور الداخلي بشركة مصر للطيران		المتغيرات الديموغرافية	
ك	%	النوع	
٥٢	٥٦.٥%	ذكر	عدد سنوات العمل بالشركة
٤٠	٤٣.٥%	أنثى	
٣	٣.٣%	أقل من عام	عدد سنوات العمل بالشركة
٣٩	٤٢.٤%	من عام إلى ٣ أعوام	
٣٠	٣٢.٦%	من ٣ أعوام إلى ٦ أعوام	
١٦	١٧.٤%	من ٦ أعوام إلى ١٠ أعوام	الدرجة الوظيفية
٤	٤.٣%	أكثر من ١٠ أعوام	
٥٠	٥٤.٣%	الدرجة الأولى	
٣٧	٤٠.٢%	الدرجة الثانية	
٥	٥.٤%	الدرجة الثالثة	

بروتوكول دراسة الحالة:

أولاً: أسلوب دراسة الحالة: اعتمدت الباحثة على أسلوب التعميم التحليلي الكيفي *Qualitative Analytic- generalization*، والذي يعتمد على استخدام أساليب تحليل كيفية لا تعتمد على التحليل الإحصائي الرقمي إلا فيما يخص اختبار مقاييس الدراسة على عينة الجمهور الداخلي، وتم الالتزام بالإجراءات العلمية لدراسة الحالة في عملية جمع المعلومات من المنظمة الخاضعة للدراسة وتحليلها بناءً على البيانات والوثائق المستخدمة كبراهين على صحة التحليل.

ثانياً: نمط تصميم دراسة الحالة: اعتمد تصميم دراسة الحالة المدروسة على "التصميم المفرد الكلي *Single- Case (Embedded) design*"، وهو التصميم الذي يستخدم في دراسة الحالات المنفردة، بحيث كانت الوحدة الرئيسية للتحليل هي "عملية الاتصالات الداخلية بالمنظمة"، والوحدات الفرعية هي "الارتباط الوظيفي للجمهور الداخلي بالمنظمة"، و "نوايا ترك العمل".

ثالثاً: نوع دراسة الحالة: تنتمي الدراسة إلى "دراسات الحالة الوصفية التقييمية" حيث تستهدف وصف عملية الاتصالات الداخلية بالمنظمة وطبيعة الارتباط الوظيفي للجمهور الداخلي، من خلال تحليل مجموعة من الوحدات الفرعية المكونة للمتغيرات التي تعتمد عليها الدراسة كفيها، ومن ثم تقديم تفسيرات تقييمية عن الظاهرة محل الدراسة، تساعد في اختبار الفروض وبناء نموذج الدراسة.

رابعاً: إستراتيجية تحليل دراسة الحالة: اعتمدت الباحثة على أسلوب "المقارنة بالنماذج العلمية" التي توصلت إليها الدراسات والأبحاث العلمية في موضوع البحث، وهو ما يطلق عليها إستراتيجية النماذج المتماثلة *Pattern – Matching*، وتعتمد تلك الإستراتيجية

على أن يقوم الباحث بتجميع أجزاء متفرقة ومتنوعة من البيانات لدراسة الحالة، وهذه البيانات يمكن أن تكتشف روابط بينها وبين بعض الفروض النظرية، لذا فقد حرصت الباحثة على دقة التصميم والتنفيذ المنهجي لدراسة الحالة، بما يتيح إمكانية مقارنة الممارسات الواقعية الفعلية في المنظمة الخاضعة للدراسة بالمتغيرات الأساسية للدراسة، لكي تحدد ما يطبق منها من عدمه في الممارسات الفعلية للمنظمة، وهل يطبق ما هو موجود في هذه النماذج كما هو، أم يختلف عنه، وتحديد ماهية هذا الاختلاف، وتحدد تلك المتغيرات في النموذجين العلميين اللذان تقوم عليهما الدراسة، وتلك النماذج العلمية هي:

- نموذج تأثير الاتصالات التنظيمية الداخلية على الارتباط الوظيفي ونوايا ترك العمل *The impact of internal communications on employees engagement and its relationship to turnover intentions*.^{١٤٧}

- نموذج العلاقة بين الاتصال الداخلي والارتباط الوظيفي *Model with Internal Communication Concept and Employee Engagement Concept* والذي قدمه الباحث Welch عام 2011^{١٤٨}.

خامسا: الإجراءات المنهجية لدراسة الحالة:

١- استخدام أدوات بحثية متعددة في عملية جمع المعلومات، لخلق قاعدة أساسية من البيانات عن موضوع الدراسة: اعتمدت الباحثة على عدة أدوات بحثية في عملية جمع البيانات، ومن مصادر متعددة، كما تم جمع معلومات متعددة للاستخدام كأدلة وبراهين للتحقق من الحقيقة الواحدة، وتتمثل تلك الأدوات في:

أ. استمارة استقصاء على عينة من ٩٢ مفردة من الجمهور الداخلي بالمنظمة محل الدراسة، لقياس آرائهم واتجاهاتهم ومدرجاتهم حول متغيرات الدراسة، وقد تم مراعاة تمثيل مختلف الوحدات الإدارية بالمنظمة في عينة العاملين.

ب. دليل المقابلة المتعمقة لجمع البيانات من مجموعة من مسئولى شركة مصر للطيران سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى*، وجميعهم أعضاء في إدارات العلاقات العامة والإعلان، والاتصالات الداخلية، وإدارة الإعلام والنشر، وإدارة التسويق، أو من ينوب عنهم، وذلك للتعرف على الاستراتيجيات المستخدمة في الاتصال الداخلي بالمنظمة.

ج- تحليل المواد الإعلامية الداخلية لشركة "مصر للطيران" والتي تستخدمها إدارة الاتصالات الداخلية مع الجمهور الداخلي بالشركة (موضحة تفصيليا في الجدول رقم "٣").

* أسماء ووظائف المسئولين والقائمين بالاتصال الذين تم إجراء المقابلات المتعمقة معهم بمصر للطيران:

- أ. عبد العظيم صدقي: المستشار الإعلامي للشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية، ومستشار إعلامي لوزارة الطيران المدني سابقا، ومدير عام الدعاية والإعلام والنشر بمصر للطيران سابقا.
- أ. نهى أحمد مجدي يحيى: مدير إدارة الاتصالات الداخلية بالشركة القابضة لمصر للطيران.
- أ. عبد الحميد محمد نور الدين: مدير إدارة الإعلام والنشر بالشركة القابضة لمصر للطيران.
- أ. وائل حسن: أخصائي بإدارة العلاقات العامة والإعلان.
- أ. بسملة سلامة: أخصائي نشر وإعلام.

جدول رقم (٣)

قائمة بالمواد الإعلامية الخاصة بشركة مصر للطيران والتي قامت الباحثة بتحليلها

المواد الإعلامية	قائمة المواد الوثائقية والإعلامية المستخدمة في الاتصالات الداخلية لشركة مصر للطيران
المطبوعات والفيديوهات الخاصة بالشركة	المجلات الصادرة عن الشركة: عددان من مجلة مصر للطيران الشهرية*: وهي موجهة للجمهور الداخلي، وتمثل الأعداد في: (يناير ٢٠٢٠ – مارس ٢٠٢٠) وتحتوي المجلة على الأخبار الخاصة بالشركات التسع المملوكة للشركة القابضة، والأنشطة الخاصة بالشركة، وأخبار العاملين سواء التكريمات والتنهاني أو مقالات بعنوان لمسات الوفاء لهم. عدد من النشرات الإخبارية الداخلية الصادرة للعاملين بالشركة "وتقسم النشرات الداخلية إلى قطاعات عمل متعددة كقطاع الأمن وقطاع العمال والفنيون وغيرهم" المطويات الصادرة عن الشركة. (٣) فيديوهات صادرة عن الشركة حول الأخبار الداخلية.
وسائل الاتصال الإلكترونية للشركة	الموقع الإلكتروني للشركة www.Egyptair.com . الصفحة الخاصة بالعاملين بالشركة على الفيسبوك Egyptair local staff@facebook.com الصفحة الرسمية لإدارة الاتصالات الداخلية بالإدارة العامة للدعاية والإعلام بالشركة على الفيس بوك internal.comm@egyptair@facebook.com الصفحة الرسمية لأكاديمية تدريب العاملين بالشركة على الفيس بوك training.egyptair@facebook.com الصفحة الإعلامية الرسمية الصادرة عن الإدارة العامة للدعاية والإعلام على الفيسبوك Media EgyptAir@facebook.com حساب الشركة على موقع تويتر https://twitter.com/EGYPTAIR حساب مصر للطيران على شبكة إنستجرام: /https://www.instagram.com/Egyptair

- ٢- استخدام مصادر معلومات متعددة للحصول على المعلومة الواحدة للتثبيت من دقة البيانات والمعلومات: حيث حرصت الباحثة على جمع المعلومات الأساسية من خلال المواد الوثائقية والإعلامية المؤسسية التي تقوم المنظمات على إعدادها وتنفيذها في اتصالاتها الداخلية، وجمع البيانات من مسؤولي الاتصال بالشركة والجمهور الداخلي للتحقق من المعلومات التي يتم جمعها.
- ٣- التحليل الكيفي لبيانات دراسة الحالة: فبعد أن قامت الباحثة بجمع المعلومات السابقة اعتمدت على التعميم التحليلي الكيفي لتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.
- ٤- تطوير مقاييس الدراسة: اعتمدت الدراسة على (ثلاث متغيرات رئيسية) يتفرع منها مجموعة من المتغيرات الأخرى، ويوضح الجدول التالي المقاييس المستخدمة في الدراسة:

* توقف طباعة النسخة الورقية للمجلة خلال جائحة كورونا.

جدول رقم (٤)

مقاييس الدراسة

المقياس	المتغير الرئيسي
<p>المناخ الاتصالي: يقيس ما إذا كانت الاتصالات الداخلية للشركة محفزة ومشجعة للعاملين، وتقييم كفاءة الاتصال كما يدركها العاملون في بيئة العمل. العلاقة مع الإدارة: لقياس درجة انفتاح الرؤساء للاستماع إلى مروضيهم ومدركات العاملين حول مدى ثقة الإدارة بهم.</p> <p>التكامل التنظيمي: يقيس حجم المعلومات التي يتلقاها العاملين حول وظائفهم. جودة الوسائل الاتصالية: من خلال قياس مدى فعالية وفائدة ووضوح ودقة مصادر المعلومات وكمية المعلومات.</p> <p>نوع الاتصال: والذي يقيس طبيعة الشبكات الاتصالية واتجاهها. الدعم التنظيمي: يقيس مدى إتاحة وانفتاح المعلومات حول أنشطة الشركة. العلاقة مع المروضين: والذي يقيس جودة الاتصال الهابط بالمنظمة. التقييم ورجع الصدى: لقياس درجة استجابة المنظمة للاتصالات الصاعدة من مشكلات ومقترحات على المستويين الإداري والاتصالي.</p> <p>وضعت الباحثة "٢٢" عبارة لقياس مؤشرات جودة الاتصال الداخلي بالشركة</p>	<p>جودة الاتصالات الداخلية: لقياس الاتصالات الداخلية تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي طوره كلا من (Clampitt & Down, 1993) ١٤٩، والمكون من ٨ مؤشرات فرعية، وتحدد المؤشرات الثمانية فيما يلي:</p>
<p>أولاً: الارتباط الجسدي/ السلوك النشط Vigor/Physical engagement: ويتم تقييم الارتباط الجسدي من خلال (٥) مؤشرات لقياس مستويات الطاقة والقوة والنشاط والمرونة والرغبة في بذل الجهد البدني والذهني بالعمل، حيث أن تسجيل درجات عالية في الارتباط الجسدي تعني أن العاملين لديهم طاقة أعلى للعمل ودرجة أعلى من الحماس والقدرة على تحمل الصعاب والعكس صحيح.</p> <p>ثانياً: الارتباط المعرفي/ الاستغراق في العمل Cognitive engagement Absorption/ ويتم تقييم الارتباط المعرفي من خلال (٣) مؤشرات لقياس الإحساس بالوقت والقدرة على التركيز والانتباه خلال العمل ودرجة التوافق مع المنظمة، ومفردات العينة التي تسجل درجات عالية في الارتباط المعرفي يكون لديهم قدرة أكبر على التركيز في العمل وتوافق أعلى معه والعكس صحيح.</p> <p>ثالثاً: الارتباط العاطفي/ الإخلاص للعمل Emotional /Dedication engagement: ويتم تقييم الارتباط العاطفي من خلال (٦) مؤشرات لقياس الشعور بأهمية العمل والحماس والفخر والإلهام والتحدى والتحفيز والانتماء، ومفردات العينة التي تسجل درجات عالية في الارتباط العاطفي تتكون لديهم مشاعر بالفخر والتحدى والولاء للعمل والعكس صحيح.</p> <p>ووضعت الباحثة "٢٠" عبارة لقياس المؤشرات الأربعة عشر السابقة.</p>	<p>الارتباط الوظيفي: وتم الاعتماد على المقياس الذي طوره UWES (Utrecht Work Engagement Scale)، والذي قدمه الباحثان (Schaufeli and Bakker, 2003)، والذي يعتمد على قياس (١٤) مؤشر مقسمة كالتالي:</p>
<p>صنّف الباحثون (نية ترك العمل) إلى نوعين (Choiet,2012) ١٥٠ وهما، ترك العمل الإرادي Voluntary turnover وهو عندما يقرر الموظف ترك العمل أو الاستمرار به بكامل إرادته والذي يحدث في حالة الموظفين الأكثر كفاءة أو خبرة في مجال العمل، وترك العمل اللاإرادي Involuntary turnover وهو عندما يكون قرار الموظف مرتبط بعوامل أخرى خارجة عن سيطرته، وكلا منهما له تأثير مختلف على المنظمة.</p> <p>ووضعت الباحثة "٧" عبارات لقياس نوايا ترك العمل</p>	<p>نوايا ترك العمل: لقياس متغير "نية ترك العمل" تم الاعتماد على المقياس الذي قدمه (Rocc,2013) ويتمحور حول مدى الارتباط بالمنظمة أو الرغبة في تركها والالتحاق بوظيفة أخرى.</p>
<p>وقدرت إجابات المبحوثين بثلاثة مستويات وهي (٥ و ٤) درجات للاتجاه الإيجابي، و(٣) للاتجاه المحايد و (٢ و ١) للاتجاه السلبي، وتم عكس الدرجات في العبارات السلبية ثم جمع الدرجات وتكون مقياس تتراوح درجاته من ٦ من ٣٠ درجة.</p>	

إجراءات الصدق والثبات:

أ. اختبار الصدق: قامت الباحثة بعرض استمارة الاستقصاء ودليل المقابلة وبروتوكول دراسة الحالة ومعايير تقييم الوسائل الاتصالية بالمنظمة على عدد من الأساتذة المتخصصين في الإعلام ومناهج البحث* للتأكد من صدق أداة القياس في قياسها لمتغيرات الدراسة، ومراجعة مدى ملائمة المقاييس المستخدمة لأهداف الدراسة وللظاهرة محل الدراسة، وقامت الباحثة بإجراء التعديلات في المقاييس بالإضافة والحذف وإعادة الصياغة في ضوء ملاحظات المحكمين لتصبح الصحيفة معدة للتطبيق الفعلي، كما تم تطبيق إجراء اختبار قبلي Pre – test للتعرف على ما إذا كانت هناك ضرورة لإجراء إضافات أو حذف أو تعديل صياغة في أسئلة الاستمارة والتعرف على مدى ملائمة الاستمارة للجمهور ومدى استيعابهم لها ودرجة وضوحها وسهولتها ومدى تجاوبهم مع الأسئلة الموجودة بها ثم قامت الباحثة بإجراء التعديلات المطلوبة على الاستمارة وحذف الكلمات غير المفهومة.

ب. اختبار الثبات: تم إجراء اختبار الثبات بمرور الزمن Test-re test على عينة ٥% من الجمهور الداخلي بعد فترة زمنية لاحقة على التطبيق الفعلي، وباستخدام اختبارات ثبات المقياس تم تحديد معامل الثبات وبلغت نسبة الثبات النهائية ٩٥% وهي قيمة ثبات عالية وتدل على وضوح الاستمارة.

نتائج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في استعراض نتائج دراسة الحالة الوصفية التقييمية، على تحليل البيانات التي تم جمعها من مختلف مصادر المعلومات (المقابلات المتعمقة لمسئولي الشركة – الاستبيان مع الجمهور الداخلي للشركة – تحليل المواد الإعلامية المتعلقة بالاتصالات الداخلية للشركة)، ثم دمج المعلومات للتأكد من صحتها، وتحقيق التكامل في عرض النتائج للإجابة على الأسئلة البحثية واختبار فروض النموذج العلمي المطور لقياس متغيرات الدراسة، ويمكن استعراض نتائج الدراسة فيما يلي:

أولاً: النتائج العامة للدراسة: وتستعرض الباحثة النتائج العامة من خلال المحاور الآتية:

- **المحور الأول: خصائص الاتصال الداخلي بشركة مصر للطيران:** للتعرف على مفهوم الاتصال الداخلي لدى مسئول الشركة وموقع إدارة الاتصال الداخلي في الهيكل التنظيمي بالشركة، ودرجة دعم الإدارة العليا لمسئولي الاتصال الداخلي بالشركة، والتعرف على طبيعة وأهداف الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها الشركة في الاتصال الداخلي مع العاملين، ونوعية أدوات ووسائل الاتصال الداخلي بالشركة، إلى جانب التعرف على درجة رضا العاملين عن الاتصال الداخلي بالشركة.
- **المحور الثاني: أبعاد وخصائص الارتباط الوظيفي لدى العاملين بشركة مصر للطيران:** للتعرف على مستوى الارتباط الجسدي والمعرفي والعاطفي لموظفي الشركة بها، والتعرف على الممارسات الاتصالية للشركة التي ترفع مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين.

- **المحور الثالث: مؤشرات ترك العمل لدى العاملين بالشركة:** لقياس معدلات نوايا ترك العمل لدى العاملين بالشركة، والتعرف على السياسات التي تتبعها الشركة لتقليلها.
- ثانياً: نتائج اختبارات فروض الدراسة** واستعراض خلاصة نتائج اختبار نموذج الدراسة.
- وفيما يلي تستعرض الباحثة النتائج العامة للدراسة ثم نتائج اختبار فروض الدراسة بالتفصيل:

أولاً: النتائج العامة للدراسة:

المحور الأول: خصائص الاتصال الداخلي بشركة مصر للطيران

مفهوم الاتصال الداخلي لدى مسنولي شركة مصر للطيران:

وجدت الباحثة ارتفاع مدركات مسنولي شركة مصر للطيران حول مفهوم الاتصال الداخلي بالشركة، ووجود درجة عالية من الوعي بأنماط الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، ويستخدم الاتصال الداخلي بالشركة في التواصل اليومي داخل الشركة سواء بين الإدارة والعاملين أو بين الإدارات المختلفة، بهدف نقل المعلومات بين أطراف الاتصال لتحقيق درجة أكبر من التفاهم المتبادل إلى جانب التوعية بأهم الأحداث والأنشطة داخل الشركة.

موقع إدارة الاتصالات الداخلية في الهيكل التنظيمي للشركة، ومستوى دعم الإدارة العليا لها:

بالاطلاع على وثائق الشركة بمقرها الرئيسي أو المنشورة على الموقع الإلكتروني، ومن خلال المقابلات المتعمقة مع مسنولي الشركة كجزء من إجراءات دراسة الحالة، وجدت الباحثة أن إدارة الاتصالات الداخلية هي إدارة فرعية من الإدارة العامة للدعاية والإعلام والتي تتبع مجلس إدارة شركة مصر للطيران بشكل مباشر، وبالتالي فإن مدير الاتصالات الداخلية بالشركة ممثلاً بشكل رسمي في مجلس الإدارة، وأكد مسنولي إدارات الاتصالات الداخلية والعلاقات العامة والنشر أن إداراتهم تتمتع بدعم مباشر من الإدارة العليا كون الاتصالات الداخلية جزءاً أصيلاً من الأهداف العامة للشركة، وأن رضا العاملين عن الاتصالات الداخلية لن يتحقق إلا بشعورهم بأنهم جزء من منظومة الشركة وهو ما تحاول إدارات الشركة تحقيقه بالاتصال المستمر مع عاملها.

الأدوات والوسائل الاتصالية الداخلية بشركة مصر للطيران:

تم التعرف على أهم الأدوات والوسائل الاتصالية التي تستخدمها شركة مصر للطيران في الاتصال الداخلي من خلال:

- ١- اللقاءات المتعمقة مع مسنولي الشركة
- ٢- استبيان الجمهور الداخلي بالشركة
- ٣- ملاحظة المواد الإعلامية الصادرة عن الشركة

- وحدد مسئولو الشركة أهم الوسائل المستخدمة في الاتصال مع العاملين في الآتي:
- الوسائل الإلكترونية بشكل عام من خلال الصفحة الرسمية لإدارة الاتصالات الداخلية على الفيس بوك سواء أكانت الصفحة الخاصة بإدارة الدعاية والإعلام Media EgyptAir@facebook.com أو الصفحة الخاصة بالاتصالات الداخلية internal.comm@egyptair@facebook.com، والتي تستخدم لنشر كافة الأخبار والمعلومات حول الشركة وكل ما يهم العاملين من أنشطة وحقائق وغيرها، حيث أوضح مسئولو الشركة خلال اللقاءات المتعمقة أن إدارة الشركة تحرص على شرح كافة الأوضاع وتوصيل المعلومات حول كل الموضوعات الخاصة بالعاملين وخاصة عند حدوث مشكلات خاصة بالعاملين منعا للشائعات، كما تعتمد الشركة على البريد الإلكتروني بشكل يومي للتواصل مع العاملين بمختلف الوحدات الإدارية والتنسيق لإنهاء الأعمال المطلوبة، حيث تعتمد إدارة الشركة على استخدام اتصالات منتظمة شبه يومية مع الموظفين من خلال صفحات التواصل الاجتماعي على الفيس بوك ،
 - يعتبر الاتصال اللفظي من خلال المحادثات التليفونية من أهم أدوات الاتصال الداخلي، حيث أكد مسئولو الشركة أن الاتصال اللفظي الحواري له دور كبير في تحقيق الفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين.
 - تعتمد الشركة على الأحداث الخاصة كأحد أهم الأدوات الاتصالية التقليدية التي تحرص إدارة الشركة على استخدامها لخلق درجة من التفاعل الاجتماعي مع العاملين بعيدا عن العمل الرسمي، ورصدت الباحثة تنوع وتعدد في طبيعة الأنشطة والأحداث الخاصة التي تقيمها الشركة للاتصال مع موظفيها، ومن أمثلتها: إقامة حفلات لتكريم أبناء العاملين، والاحتفال بذوي الهمم سواء من العاملين أو من عائلاتهم، والتوعية الصحية بالتعاون مع مستشفى مصر للطيران وذلك من خلال الاحتفال بالأيام العالمية لأمراض معينة كمرض السكر والسرطان وغيرها، كما تنظم الشركة ورش عمل دورية للتثقيف الصحي للعاملين وتشجيعهم على الكشف الدوري لاكتشاف الأمراض المزمنة كما يتم توفير هذه الفحوصات مجانا في إطار فعاليات تلك الاحتفالات، إلى جانب حرص الشركة على تكريم الموظف المثالي أو الاحتفال بيوم المرأة كل عام، بالإضافة إلى المسابقات التي تنظمها الشركة للعاملين بشكل دوري مثل مسابقة "مش حبر على ورق" والتي هدفت إلى تشجيع العاملين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة ومبتكرة لتطوير الشركة وخفض التكاليف في أي مجال مفتوح مرتبط بطبيعة عمل المشتركين بها، ومسابقة مثيلة حول تقديم مقترحات لتحسين خدمة العملاء لتحسين الأوضاع الخاصة بهم.
 - وأشار مسئولو الشركة إلى صعوبة الاعتماد على الاجتماعات الدورية للاتصال الداخلي نظرا لكبر حجم الشركة وكثافة العاملين وتعدد الوحدات الإدارية، وأن تلك الاجتماعات تتم في حالة التنسيق بين الوحدات الإدارية بحضور ممثلين عنها، كما أن الشركة أوقفت استخدام الإعلانات الداخلية والمطويات والنشرات والملصقات منذ جائحة كورونا لخفض التكاليف وتعتمد على الوسائل الإلكترونية كبديل لها، فيما عدا مجلة مصر للطيران الشهرية

الموجهة للجمهور الداخلي التي تحرص الشركة على اصدرها أعداد خاصة تحتوي على أخبار ومعلومات تهم العاملين بالشركة، كما تستخدم الشركة النشرات الإخبارية الشهرية **الموجهة لمختلف قطاعات عملي الشركة** من عمل وأمن وموظفين في كافة الإدارات والتي يتم نشرها إلكترونياً فقط وتحتوي على المعلومات والأخبار الخاصة بهم خلال الشهر.

أما بالنسبة لمدرجات العاملين بالشركة عن أهم الأدوات والوسائل الاتصالية الداخلية التي تستخدمها الإدارة في التواصل معهم، فقد جاءت وسائل التواصل الاجتماعي وخاصة الصفحة الرسمية للشركة على الفيس بوك في المرتبة الأولى بنسبة ٩٧.٨%، ثم جاء الاتصال اللفظي الحواري متمثلاً في المحادثات التليفونية واللقاءات العفوية في المرتبة الثانية بنسبة ٩١.٣%، وينسب مقاربة في المرتبتين الثالثة والرابعة جاء البريد الإلكتروني ثم الأحداث الخاصة والندوات الداخلية وورش العمل بنسبتي ٨٧.٣% و ٧٥% على التوالي، بينما حظت المراسلات والنشرات الداخلية بنسبة متوسطة وهي ٤٤.٦%، بينما جاءت الاجتماعات الرسمية في المرتبة السادسة بنسبة ٢٩.٣%، واتساقاً مع نتائج مسؤولي الشركة جاءت مجلة الشركة والمطبوعات في مراتب متدنية للغاية لدى عملي الشركة، ومن هنا وجدت الباحثة اتساق كبير بين مدرجات الجمهور الداخلي ومسؤولي الشركة حول أدوات الاتصال الداخلي المستخدمة بالشركة، مما يعكس وعي إدارة الشركة والعاملين بها بالدور الذي تقوم به أدوات الاتصال الداخلي في بناء علاقات مستمرة بين طرفي الاتصال، إلى جانب أهمية كل وسيلة على حدة في تحقيق الهدف المرجو منها.

أهداف واستراتيجيات الاتصال الداخلي بشركة مصر للطيران:

رصدت الباحثة خلال دراسة الحالة * أنماط متعددة للاتصال الداخلي بالشركة تتنوع معها أهداف الاتصال، ونستعرض فيما يلي الاستراتيجيات الاتصالية وأهدافها بالشركة:

أولاً: تعتمد إدارة الشركة على الاتصال غير الرسمي بشكل أساسي ومنتظم مع العاملين سواء من خلال التفاعل الاجتماعي المباشر اليومي أو من خلال الأنشطة التي تقيمها الشركة من حين لآخر بهدف كسر الحواجز الرسمية بين مديري الإدارات وموظفيهم، ويرى مسؤولي الشركة أن هذا النوع من الاتصال يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويضفي نوع من الإيجابية على مناخ العمل مما يؤثر إيجابياً على تحسين الأداء وخلق روح إيجابية خلال العمل.

ثانياً: رصدت الباحثة العديد من ممارسات الاتصال الرسمي الهابط "من الإدارة للعاملين" بالشركة وتتحدد أهدافه لدى مديري الشركة في توضيح وجهات النظر الخاصة بالقرارات الجديدة أو أية موضوعات تحتاج إلى توضيح، وشرح خطط العمل للعاملين تجنباً لسوء الفهم وتعطيل العمل، وتصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين ودحض الشائعات، وإبراز مصداقية الشركة لكسب ثقة العاملين بها.

* المصدر: المقابلات المتعمقة مع مسؤولي الشركة – تحليل المواد الإعلامية الصادرة عن الشركة.

ثالثاً: تم رصد بعض الممارسات الخاصة بالاتصال الرسمي الصاعد "من العاملين للإدارة" بالشركة واقتصرت تلك الممارسات إجراء إدارة الموارد البشرية لاستبيانات رأي للعاملين حول مختلف الموضوعات وخاصة في أوقات الأزمات كمحاولة من إدارة الشركة لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ووضع آرائهم في الاعتبار خصوصاً في القرارات التي تخص وظائفهم، كما يوجد لدى إدارة الموارد البشرية صندوق للمقترحات والشكاوى بهدف تسهيل ودعم قدرة الشركة على رصد آراء ومشكلات العاملين، وذكر مسؤولي الشركة أن شكاوى ومقترحات الموظفين من العوامل التي تساعد إدارة الشركة في التعرف على ما يدور في أذهانهم بخصوص العمل، وأنه يمكن الاستفادة من دراسة هذه الشكاوى لتطوير العمل وتحسين نقاط الضعف والتعرف على السلبيات التي يدرکها العاملون عن الشركة.

رابعاً: لم تظهر الدراسة استخدام الاتصال الأفقي الخطي بالشركة "بين الوحدات الإدارية" بشكل منظم وترجع الباحثة ذلك إلى كبر حجم الشركة وطبيعة نمط ملكيتها، حيث تعتبر شركة مصر للطيران أحد الشركات التابعة للشركة القابضة وبالتالي تعتمد في إدارتها على مجلس إدارة يتمثل من كافة إدارات الشركات التابعة للشركة الأم، ولا يتم الاتصال الرسمي بين الوحدات الإدارية إلا في حدود التنسيق لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة.

مستوى رضا الجمهور الداخلي عن الاتصالات الداخلية بشركة مصر للطيران:

لقياس مستوى الرضا عن الاتصالات الداخلية لدى مفردات العينة، تم تصميم مقياس "ليكرت الخماسي" المكون من "٢٢" عبارة لتقييم "٨" مؤشرات حول جودة الاتصالات الداخلية وهي المناخ الاتصالي والعلاقة مع الإدارة والتكامل التنظيمي وجودة الوسائل الاتصالية ونوع الاتصال والدعم التنظيمي والعلاقة مع المرؤوسين والتقييم ورجع الصدى، وجاءت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

رضا العاملين بشركة مصر للطيران عن الاتصال الداخلي بالشركة

الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	سلبى "معارض جدا - معارض"		محايد		إيجابي "موافق جدا - موافق"		مستويات التقييم مستوى الرضا عن الاتصالات الداخلية
		%	ك	%	ك	%	ك	
المناخ الاتصالي								
٢.١٣	٠.٨٦٧	٣١.٥	٢٩	٢٣.٩	٢٢	٤٤.٦	٤١	يحقق الاتصال بالشركة فهم متبادل بين جميع العاملين
٢.٨٧	٠.٣٩٨	٢.٢	٢	٨.٧	٨	٨٩.١	٨٢	أحب قضاء أوقات الراحة مع زملائي في العمل
٥.٠٠٠	٠.٩٨٣٤	المجموع						
العلاقة مع الإدارة								
٢.٧٩	٠.٥٢٥	٥.٤	٥	٩.٨	٩	٨٤.٨	٧٨	أنتلقى مدح وتقدير عند إنجاز عملي بالشركة
٢.١٨	٠.٨٧٦	٣٠.٤	٢٨	٢٠.٧	١٩	٤٨.٩	٤٥	مديري في العمل يهتم بمشاكلي وشأني الشخصي
٢.٧٤	٠.٥١١	٣.٣	٣	١٩.٦	١٨	٧٧.٢	٧١	مديري يدعمني ويشجع مهاراتي في العمل
٢.٤٦	٠.٨١٨	٢٠.٧	١٩	١٣	١٢	٦٦.٣	٦١	يحرص مديري على مناقشة قرارات العمل قبل إصدارها
١٠.١٧٤	١.٣٥٥٥	المجموع						
التكامل التنظيمي								
٢.٩٦	٠.٢٩٣	٢.٢	٢	٠	٠	٩٧.٨	٩٠	أعرف بالضبط ما هو المطلوب مني في العمل
٢.٣٦	٠.٨٤٦	٢٣.٩	٢٢	١٦.٣	١٥	٥٩.٨	٥٥	رسالة المنظمة تجعلني أشعر بأن وظيفتي لها أهمية وقيمة
٢.٩٠	٠.٣٩٤	٣.٣	٣	٣.٣	٣	٩٣.٥	٨٦	أحرص على تلقي المعلومات من الإدارة ليس من أي مصدر آخر
٢.٧٩	٠.٥٠٤	٤.٣	٤	١٢	١١	٨٣.٧	٧٧	مديري يمدني بالمعلومات المطلوبة في التوقيت المناسب
١١.٠١١	١.٠٤٢٩	المجموع						
جودة الوسائل الاتصالية								
٢.٧٥	٠.٥٦٧	٦.٥	٦	١٢	١١	٨١.٥	٧٥	الوسائل المستخدمة في الاتصال الداخلي مناسبة ومريحة
٢.٩٣	٠.٣٢٥	٢.٢	٢	٢.٢	٢	٩٥.٧	٨٨	أثق في المعلومات التي ألقاها من الإدارة
٢.٨٣	٠.٥٠٥	٥.٤	٥	٦.٥	٦	٨٨	٨١	الاتصالات في الشركة مفتوحة وصادقة ومستمرة
٨.٥١١	٠.٨٩٥٦	المجموع						

الدعم التنظيمي								
٢.٢٨	٠.٨٤٣	٢٥	٢٣	٢١.٧	٢٠	٥٣.٣	٤٩	أعرف جيدا رؤية ورسالة وأهداف الشركة
٢.٧٣	٠.٥٧٦	٦.٥	٦	١٤.١	١٣	٧٩.٣	٧٣	أعرف كل تفاصيل أنشطة الشركة والأحداث الخاصة بها
٢.٣٨	٠.٨٧٥	٢٦.١	٢٤	٩.٨	٩	٦٤.١	٥٩	يتم تحديث المعلومات باستمرار عن الخطط المستقبلية للشركة
٧.٣٩١	١.٤٣٧٠	المجموع						
علاقة الإدارة مع المرؤوسين								
٢.٦٥	٠.٧٠٢	١٣	١٢	٨.٧	٨	٧٨.٣	٧٢	تنقل الإدارة المعلومات الهامة للموظفين لإنهاء أعمالهم
٢.٤٩	٠.٧٩١	١٨.٥	١٧	١٤.١	١٣	٦٧.٤	٦٢	يوجد تواصل يومي رسمي وغير رسمي بين الإدارة والموظفين
٢.٦٦	٠.٦٥١	٩.٨	٩	١٤.١	١٣	٧٦.١	٧٠	تحرص الإدارة على تحفيز الموظفين لإنجاز العمل في الأوقات الصعبة
٧.٨٠٤	١.١٨٨٢	المجموع						
التقييم ورجع الصدى								
٢.٤٥	٠.٧٧٦	١٧.٤	١٦	٢٠.٧	١٩	٦٢	٥٧	الشركة تهتم بحل مشكلات العاملين باستمرار
٢.٢٤	٠.٩٠٦	٣١.٥	٢٩	١٣	١٢	٥٥.٤	٥١	مديري يتحدث معي حول معوقات العمل وكيفية تخطيها
٢.٤٠	٠.٨٦٥	٢٥	٢٣	٩.٨	٩	٦٥.٢	٦٠	الإدارة تشجع الموظفين على تقديم مقترحاتهم وتعمل بها
٧.٠٨٧	١.٤٩٤٧	المجموع						
٣.٤١٩٣	٥٦.٩٧٨	الرضا الكلي للعاملين عن الاتصالات الداخلية بالشركة						

توضح بيانات الجدول رقم (٥) ارتفاع مستويات رضا العاملين عن الاتصالات الداخلية بشركة مصر للطيران، وقد تباينت مستويات الرضا بتباين الأبعاد المختلفة لعملية الاتصال الداخلي بالشركة، ويمكن تفسير تلك النتائج على النحو التالي:

- جاءت جودة الوسائل الاتصالية في مقدمة العناصر التي تحظى برضا العاملين بشركة مصر للطيران، وهو ما يتعلق بمدى مناسبة الأدوات الاتصالية المستخدمة مع تفضيلات الجمهور الداخلي لها، سواء من حيث النوع والتكرار والتوقيت إلى جانب درجة الثقة والمصداقية والاستمرارية والانفتاح في استخدام الاتصال الداخلي مع العاملين، حيث ارتفعت نسبة موافقة العاملين على العبارات الخاصة برضا العاملين عن جودة الوسائل الاتصالية المستخدمة في الاتصال الداخلي، لتصل إلى ٩٥.٧% في الثقة في الوسائل الاتصالية وبمتوسط حسابي (٢.٩٣)، و ٨٨% في درجة انفتاح ومصداقية واستمرارية وسائل الاتصال الداخلي بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، و ٨١.٥% عن رضاهم عن مناسبة الوسائل والأدوات الاتصالية للعاملين بمتوسط حسابي (٢.٧٥).

- وجاء التكامل التنظيمي في استخدام الاتصال الداخلي في المرتبة الثانية من بين عناصر رضا العاملين عن جودة الاتصال، حيث ارتفعت درجة الوعي لدى ٩٧.٨% من العاملين

بطبيعة الأعمال المنوط بهم القيام بها، وهي أعلى نسبة موافقة على الإطلاق من بين كل عناصر وعبارات الرضا وبأعلى متوسط حسابي وهو (٢.٩٦)، كما يحرص ٩٣.٥% من العاملين على تلقي المعلومات من الإدارة بشكل رسمي ولا يعتمدون على الشائعات أو المعلومات المتداولة بشكل غير رسمي، كما وافق ٨٣.٧% من العاملين على استخدام الشركة لقنوات الاتصال الداخلي في التوقيت المناسب لتوصيل المعلومات التي يحتاجونها، بينما جاءت الموافقة متوسطة نسبياً على مدى وعي العاملين برسالة الشركة ودورها في إلهامهم بقيمة وأهمية العمل الذي يقومون به.

- حظيت العناصر الخاصة بنمط الاتصال بنوعيه (العلاقة مع المرؤوسين والعلاقة مع الإدارة) بالمرتبة الثالثة لرضا العاملين عن الاتصال الداخلي بالشركة، حيث أظهرت النتائج تنوع أنماط الاتصال داخل الشركة ما بين الاتصال الهابط والصاعد بين أطراف الاتصال، حيث ارتفعت المتوسطات الحسابية للعبارات الخاصة بموافقة العاملين على الدور الذي تقوم به الإدارة في نقل المعلومات الهامة للموظفين سواء بشكل رسمي أو من خلال التفاعل الاجتماعي إلى جانب دور الإدارة في تحفيز العاملين لإنجاز العمل في الأوقات الصعبة، كما عكست النتائج ارتفاع مستوى رضا العاملين عن دور إدارة الشركة في دعم وتشجيع مهارات العاملين والحرص على مناقشة قرارات العمل قبل إصدارها بشكل رسمي، بينما انخفضت إلى حد ما نسبة الموافقة على مدى اهتمام المديرين بالشركة بالمشاكل الشخصية للعاملين، وهو ما جاء بنسبة ٤٨.٩% فقط بمتوسط حسابي (٢.١٤)، وترى الباحثة أن هذا العنصر تحديداً لا يمكن تطبيقه بشكل كامل في المؤسسات التي تتسم بكونها كبيرة الحجم واتساع النطاق، وأنه قد يقتصر الاتصال غير الرسمي فقط على التفاعلات الاجتماعية التي تحدث خلال أوقات العمل.

- ثم جاء في المرتبة التالية رضا العاملين عن المناخ الاتصالي ودرجة الدعم التنظيمي للاتصال الداخلي، حيث أشار ٨٩.١% من العاملين إلى شعورهم بالراحة أثناء قضاء أوقات الراحة في الاتصال غير الرسمي والتفاعل الاجتماعي مع زملاء ومديري العمل، كما ارتفعت إلى حد ما نسبة وعي العاملين بكافة تفاصيل أنشطة الشركة والأحداث الخاصة التي تقيمها بنسبة ٧٩.٣% وبمتوسط حسابي (٢.٧٣) إلى جانب الوعي بالخطط المستقبلية للشركة والتي يتم تحديثها باستمرار بنسبة موافقة ٦٤.١% وبمتوسط حسابي (٢.٤).

- وفي المرتبة الأخيرة جاء رضا العاملين عن عنصر التقييم ورجع الصدى للاتصال الداخلي بالشركة، وهو ما يتعلق باهتمام مديري الشركة بحل المشكلات التي يرفعها العاملين إليهم، والاهتمام بمناقشة معوقات العمل وبحث سبل تخطيها وإيجاد بدائل لإنجاز العمل، إلى جانب اهتمامهم بتشجيع الموظفين على تقديم مقترحات لتطوير العمل وتنفيذها كاستجابة لها.

ونخلص مما سبق إلى تباين مستويات رضا موظفي شركة مصر للطيران عن الاتصالات الداخلية التي تستخدمها الشركة في الاتصال معهم، إلا أنها تميل إلى الارتفاع النسبي في مجملها، وهو ما يعكس وعي إدارة الشركة بأهمية بناء علاقات قوية مع عاملها مبنية على اتصالات مستمرة وفعالة إيماناً بدور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بالشركة.

المحور الثاني: أبعاد وخصائص الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة مصر للطيران:

مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بشركة مصر للطيران

لقياس مستوى الارتباط الوظيفي لدى مفردات العينة، تم تصميم مقياس "ليكرت الخماسي" المكون من (٢٠) عبارة لقياس (١٤) مؤشر لتقييم أبعاد الارتباط الوظيفي الثلاثة (الجسدي، والمعرفي، والعاطفي)، وتم تقسيم العبارات إلى إيجابية وسلبية، وهو ما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بشركة مصر للطيران

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	سلبى "معارض جدا - معارض"		محايد		إيجابى "موافق جدا - موافق"		مستوى الارتباط	أبعاد الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة	
		%	ك	%	ك	%	ك			
٢.٧١	٠.٦٢١	٨.٧	٨	١٢	١١	٧٩.٣	٧٣	لدى طاقة كافية لإنجاز المهام المطلوبة مني بالعمل	الارتباط الجسدي "السلوك النشط"	
١.٩٧	٠.٨٣١	٣٥.٩	٣٣	٣١.٥	٢٩	٣٢.٦	٣٠	لا أشعر بالقوة والنشاط خلال العمل		
٢.٠٨	٠.٩٥٢	٤١.٣	٣٨	٩.٨	٩	٤٨.٩	٤٥	أحب الذهاب يوميا إلى العمل		
٢.٥٧	٠.٦٨٤	١٠.٩	١٠	٢١.٧	٢٠	٦٧.٤	٦٢	لا يمكنني الاستمرار في العمل لفترات زمنية طويلة		
٢.٧٨	٠.٦٠٨	٩.٨	٩	٢.٢	٢	٨٨	٨١	لدى درجة من المرونة الذهنية للقيام بالمهام الصعبة		
٢.١٣	٠.٩٠٤	٣٤.٨	٣٢	١٧.٤	١٦	٤٧.٨	٤٤	لا أستطيع إنجاز المهام المطلوبة في وجود عوائق		
٢.٣٥	٠.٧٩١	١٩.٦	١٨	٢٦.١	٢٤	٥٤.٣	٥٠	أقوم بأكثر من المطلوب مني لدفع المنظمة إلى النجاح		
١٥.٢٥٠	١.٧٣٣	المجموع								
٢.٣٩	٠.٨٧٧	٢٦.١	٢٤	٨.٧	٨	٦٥.٢	٦٠	لا أشعر بمرور الوقت خلال العمل	الارتباط المعرفي "الإستقرار بالعمل"	
٢.٥٩	٠.٧٧٢	١٧.٤	١٦	٦.٥	٦	٧٦.١	٧٠	يمكنني التركيز كليا خلال العمل وأنسى كل من حولي		
١.٥٤	٠.٨٠٤	٦٥.٢	٦٠	١٥.٢	١٤	١٩.٦	١٨	أشعر بالانزعاج خلال قيامي بالعمل		
١.٩٠	٠.٨٧٨	٤٣.٥	٤٠	٢٢.٨	٢١	٣٣.٧	٣١	من السهل أن يتم تشتيت ذهني خلال العمل		
١.٩١	٠.٧٥١	٣٢.٦	٣٠	٤٣.٥	٤٠	٢٣.٩	٢٢	يوجد تشابه بين قيمي الشخصية وقيم المنظمة		
١١.٤٤٥	١.٨٩٥	المجموع								
٢.٨٦	٠.٤٨٢	٥.٤	٥	٣.٣	٣	٩١.٣	٨٤	أعرف جيدا قيمة العمل الذي أؤديه	الارتباط العاطفي "الأخلاص في العمل"	
١.٩٠	٠.٩٦١	٥١.١	٤٧	٧.٦	٧	٤١.٣	٣٨	لا أشعر بالحماس خلال قيامي بالعمل		
٢.٤٧	٠.٨٧٠	٢٥	٢٣	٣.٣	٣	٧١.٧	٦٦	وظيفتي تلهمني وتحفزني لتقديم أفضل ما لدي		
٢.٧٨	٠.٦٠٨	٩.٨	٩	٢.٢	٢	٨٨	٨١	أنا فخور بأنني جزء من المنظمة		
٢.٦٧	٠.٦٨١	١٢	١١	٨.٧	٨	٧٩.٣	٧٣	أتخطي تحديات كثيرة أثناء القيام بالعمل		
١.٢٦	٠.٦٢٧	٨٣.٧	٧٧	٦.٥	٦	٩.٨	٩	لا أشعر بالانتماء للمنظمة		
٢.٦٤	٠.٦٨٩	١٢	١١	١٢	١١	٧٦.١	٧٠	سأستاد المنظمة في الأوقات الصعبة التي تمر بها		
١.٨٦	٠.٨٨٤	٤٦.٧	٤٣	٢٠.٧	١٩	٣٢.٦	٣٠	لا أتحدث كثيرا عن عملي مع معارفي		
٢٠.١١٩	٢.٠٧٤٥	المجموع								
٤٦.٨١٥	٣.٢٨٤٧	المجموع الكلي لأبعاد الارتباط الوظيفي للعاملين								

يتضح من بيانات الجدول رقم (٦) اختلاف مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بشركة مصر للطيران بأبعاده الثلاثة (الجسدي والمعرفي والعاطفي)، وقد تحقق الارتباط العاطفي لديهم بدرجة أكبر من الارتباط المعرفي ثم جاء الارتباط الجسدي في الترتيب الأخير، وتتضح النتائج فيما يلي:

- **الارتباط العاطفي "الإخلاص في العمل":** ارتفعت بشكل كبير درجة وعي العاملين بقيمة العمل الذي يؤديه باختلاف المستويات الإدارية التي يعملون بها، وذلك بنسبة ٩١.٣% وبأعلى متوسط حسابي على الإطلاق من بين العبارات التي تقيس الأبعاد الثلاثة للارتباط الوظيفي وهو (٢.٨٦)، كما عكست النتائج ارتفاع درجة الفخر للانتماء للشركة بنسبة موافقة ٨٨%، والقدرة على تخطي تحديات العمل بنسبة موافقة ٧٩.٣%، وإمكانية مساندة المنظمة في الأوقات الصعبة بنسبة موافقة ٧٦.١%، إلى جانب ارتفاع احساس العاملين بالإلهام والتحفيز أثناء القيام بالعمل بنسبة موافقة ٧١.٧%، ويعكس ارتفاع نسب الموافقة على تلك العبارات وجود مستوى عالي من الإخلاص للعمل ولإدارة الشركة.
- **الارتباط المعرفي "الاستغراق بالعمل":** وجاء تقييم الارتباط المعرفي لدى العاملين بالشركة مرتفع نسبياً، وذلك على مستوى الأبعاد الخاصة بالشعور بالوقت حيث رفض ٦٥.٥% من مفردات العينة عبارة "لا أشعر بمرور الوقت خلال العمل"، كما ارتفع نسبياً مؤشر القدرة على التركيز والانتباه خلال العمل وذلك بنسبة موافقة ٧٦.١%، بينما انخفض إلى حد ما تقييم المؤشر الخاص بمستوى التوافق بين القيم الشخصية للعاملين وقيم المنظمة حيث جاءت نسبة الموافقة على عبارة "يوجد تشابه بين قيمي الشخصية وقيم المنظمة" ٢٣.٩% فقط، وترجع الباحثة انخفاض تقييم هذا البعد إلى ضعف معرفة العاملين بقيم الشركة من الأساس والذي تبين من اللقاءات الشخصية خلال دراسة الحالة كما أنها لم يتم نشرها على صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالعاملين، واكتفت الشركة بنشرها على الصفحة الرئيسية للموقع الإلكتروني الرسمي فقط، وهو ما يعتبر من أوجه القصور لأن الموقع الإلكتروني موجه للجمهور الخارجي وليس عاملي الشركة.
- **الارتباط الجسدي "السلوك النشط":** تعددت أبعاد تقييم الارتباط الجسدي أو السلوكي لدى العاملين، وقد ارتفع إلى حد ما تقييم درجة الطاقة والقوة والنشاط الجسدي لدى العاملين خلال القيام بالعمل سواء في الأوقات العادية أو خلال ضغط العمل، حيث وافق ٧٩.٣% على عبارة "لدى طاقة كافية لإنجاز المهام المطلوبة مني بالعمل"، وبمتوسط حسابي (٢.٧١)، كما انخفضت نسبة موافقة العاملين على عبارة "لا أشعر بالقوة والنشاط خلال العمل"، كما بينت النتائج وجود درجة متوسطة من المرونة الذهنية والجسدية خلال تأدية العمل والرغبة في إنجاز المهام مع وجود عوائق في العمل.

المحور الثالث: مؤشرات نوايا ترك العمل لدى العاملين بشركة مصر للطيران:

- **معدل نوايا ترك العمل لدى العاملين بشركة مصر للطيران:**
لقياس معدلات نوايا ترك العمل لدي مفردات العينة، تم تصميم مقياس "ليكرت الخماسي" المكون من (٧) عبارات إيجابية وسلبية، وجاءت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

معدل نوايا ترك العمل لدى العاملين بشركة مصر للطيران

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	سلبى "معارض جدا - معارض"		محايد		إيجابي "موافق جدا - موافق"		نوايا ترك العمل لدى مفردات العينة
		%	ك	%	ك	%	ك	
١.٦٤	٠.٦٧٣	٤٦.٧	٤٣	٤٢.٤	٣٩	١٠.٩	١٠	أفكر جدياً في ترك العمل الحالي
١.٨٠	٠.٨٩٢	٥١.١	٤٧	١٧.٤	١٦	٣١.٥	٢٩	أخطط للبحث عن وظيفة أفضل خلال الفترة القادمة
٢.٢٤	٠.٨٦٩	٢٨.٣	٢٦	١٩.٦	١٨	٥٢.٢	٤٨	كثيراً ما أفكر في أعباء وظيفتي
٢.٥٣	٠.٨٠٥	٢٩.٦	١٨	٧.٦	٧	٧٢.٨	٦٧	لا أستطيع الحصول على وظيفة أخرى بسهولة
٢.٥٧	٠.٨٠٣	١٩.٦	١٨	٤.٣	٤	٧٦.١	٧٠	إذا كان بإمكانى إعادة الاختيار فسأختار العمل في نفس الشركة
٢.٠٧	٠.٩٢٣	٣٩.١	٣٦	١٥.٢	١٤	٤٥.٧	٤٢	من الممكن أن أعمل لدى منظمة أخرى طالما أقوم بنفس العمل
١.٦١	٠.٧٤١	٥٤.٣	٥٠	٣٠.٤	٢٨	١٥.٢	١٤	وجودي في المنظمة لا يضيف لي الجديد
١٢.٢٦١	٢.١٠١١	المجموع						

تبين نتائج الجدول رقم (٧) ما يلي:

- عدم وجود نوايا مباشرة لدى العاملين بالشركة لترك العمل لأسباب ملحة سواء كانت إدارية أو اتصالية، وهو ما اتضح من الانخفاض الشديد للموافقة على عبارتي "أفكر جدياً في ترك العمل الحالي" و "وجودي في المنظمة لا يضيف لي الجديد" بنسب ١٠.٩% و ١٥.٢% على التوالي، إلى جانب الارتفاع النسبي في درجة الموافقة على عبارة "إذا كان بإمكانى إعادة الاختيار فسأختار العمل في نفس الشركة" على عبارة "أخطط للبحث عن وظيفة أفضل خلال الفترة القادمة"، كما وافق ٥٢.٢% على عبارة "كثيراً ما أفكر في أعباء وظيفتي الحالية".
 - توجد مؤشرات بسيطة لتطلع العاملين للبحث عن وظيفة أخرى في حالة وجود بدائل أكثر مناسبة حيث وافق ٣١.٥% من مفردات العينة على عبارة "أخطط للبحث عن وظيفة أفضل خلال الفترة القادمة"، كما وافق ٥٢.٢% على عبارة "كثيراً ما أفكر في أعباء وظيفتي الحالية".
- وتعكس النتيجة السابقة أن معدلات نوايا ترك العمل لدى عمالي الشركة منخفضة إلى حد ما وغير ملحة إلا في حالة وجود وظائف بديلة أكثر جذباً للعاملين أو أقل في الأعباء والمهام المطلوبة.

- **سياسات الشركة لتقليل معدل نوايا ترك العمل لدى الموظفين:**

رصدت الباحثة خلال إجراءات دراسة الحالة* بعض الجهود الإدارية والاتصالية التي تقوم بها شركة مصر للطيران للاحتفاظ بالعاملين الحاليين وخاصة أولئك الأكثر خبرة وتميزا على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة، ويمكن استعراضها فيما يلي:
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم العاملين في مختلف قطاعات الشركة القابضة، ويتم التقييم بناء على معايير محددة يضعها مجلس الإدارة ويتم تنفيذه من خلال كل إدارة على حدة تحت إشراف إدارة تنمية الموارد البشرية، وبناء على هذا التقييم يتم اتخاذ إجراءات اتصالية وإدارية داخلية لتشجيع العاملين ورفع معنوياتهم، كاختيار الموظف المثالي وإجراء اللقاءات الإعلامية مع النماذج المشرفة للعاملين ونشر الأخبار والتكريمات وتسهيل الضوء على الأحداث الهامة بالشركة، وتتبع الشركة سياسات عادلة في ترقيات العاملين اعتمادا على مبدأ الأقدمية، بالإضافة إلى تطبيق الترقيات الاستثنائية للعناصر المتميزة الأكثر كفاءة وهو ما يتم بناء على التقييم المذكور أعلاه.
- **تنويع الأنشطة الداخلية للعاملين** سواء الترفيهية أو غيرها لمحاولة خلق نوع من التفاعل الاجتماعي بين الإدارة والموظفين لتحسين المناخ الداخلي للعمل، ومن أمثلة تلك الأنشطة، حفلات لتكريم العاملين والمسابقات الرياضية، والإبداعية والثقافية، وورش العمل، والندوات الداخلية، وغيرها.
- **تدريب العاملين:** حيث تضع أكاديمية التدريب بالشركة خطة سنوية لرفع كفاءة أداء العاملين في وظائفهم، ويتم عرض الخطة السنوية على إدارات الشركة لترشيح العاملين المؤهلين للبرامج التدريبية، حيث يوجد بكل إدارة موظف مسئول كحلقة وصل بين أكاديمية التدريب والشركة وتكمن مسؤوليته في تنسيق الجدول الزمني ومتابعة البرنامج التدريبي وتقييمه، وقد ذكر مسئول الشركة أن تلك البرامج التدريبية تقدم ميزة تنافسية للموظفين قد لا يجدونها في الشركات الأخرى لأنها تساعدهم على تطوير مهاراتهم ورفع كفاءتهم، ومن أمثلة البرامج التدريبية التي اطلعت الباحثة على محتواها إلكترونيا "مهارات التعامل مع العملاء والعمل في فريق جماعي".
- **محاولة إشراك الموظفين في مختلف الوحدات الإدارية في اتخاذ القرار**، وقد رصدت الباحثة خلال دراسة الحالة أحد النشرات الداخلية للشركة التي تنشر استطلاع رأي للعاملين خلال جائحة كورونا يدعوهم للمشاركة بمقترحاتهم لكيفية سير العمل خلال الأزمة، والتعرف على آرائهم بسياسة الشركة لتجاوزها.
- **اتخاذ إجراءات إدارية لتقليل ضغوط العمل**، حيث ذكر مسئول الشركة خلال المقابلات أن الشركة تسعى إلى تقليل ساعات العمل من خلال إعادة توزيع العاملين بالإضافة إلى زيادة عددهم لتقليل أعباء العمل.

* المصدر: المقابلات المتعمقة مع مسئول الشركة – الاطلاع على المجلات والنشرات الداخلية الموجهة للجمهور الداخلي – الموقع الإلكتروني.

- تحرص الشركة على تطبيق قواعد العدالة والمساواة بين العاملين، واحترام المرأة، وتوفير الرعاية الصحية والتأمينية للعاملين، وذكر مسئول الشركة أن هذه المبادئ يتم وضعها في الاعتبار عند اتخاذ أية قرارات داخلية لها علاقة بالعاملين.
 - تحرص إدارة الشركة على توفير الموارد والإمكانات المادية التي تساعد العاملين على إنجاز المهام المطلوبة منهم، حيث ذكر مسئول الشركة أن مديري الإدارات مسئولون عن تقييم كفاءة الأداء كل فترة زمنية وتحديد أوجه القصور القائمة على نقص الإمكانيات المطلوبة للعمل، ثم رفعها إلى مجلس إدارة الشركة لاتخاذ القرارات بشأنها.
 - تتبع الشركة سياسة العدالة في زيادة الرواتب والأجور سنويا، وكذلك منح الإجازات والحوافز والمكافآت بناء على معايير محددة من الإدارة، وأن هذه المعايير يتم مناقشتها دوريا لتحقيق التناسب بين إنجاز الأعمال المطلوبة وبين تحقيق رضا الموظفين عن العمل.
- ثانيا: نتائج اختبار فروض الدراسة:**

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية بين الأبعاد الثلاثة للارتباط الوظيفي "الجسدي والمعرفي والعاطفي" لدى العاملين بشركة مصر للطيران:

ولقياس العلاقة الارتباطية بين الأبعاد الثلاثة للارتباط الوظيفي "الجسدي والمعرفي والعاطفي" لدى العاملين بالشركة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ويمكن توضيح النتائج فيما يلي:

جدول رقم (٨)

العلاقة بين أبعاد الارتباط الوظيفي الثلاثة لدى العاملين بشركة مصر للطيران

العاطفي		المعرفي		الجسدي		العلاقة بين المتغيرين
p مستوى معنوية	r معامل بيرسون	p مستوى معنوية	r معامل بيرسون	p مستوى معنوية	R معامل بيرسون	
٠.٠٠١	٠.٦٨	٠.٠٠٥	٠.٦١			الارتباط الجسدي "السلوك النشط"
٠.٩١٨	-٠.٠١١			٠.٠٠٥	٠.٦١	الارتباط المعرفي "الاستغراق في العمل"
		٠.٩١٨	-٠.٠١١	٠.٠٠١	٠.٦٨	الارتباط العاطفي "الإخلاص في العمل"

يتضح من الجدول رقم (٨) وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الارتباط الجسدي "السلوك النشط" للعاملين وكلا من الارتباط العاطفي والارتباط المعرفي، حيث جاءت قيمة معامل بيرسون (٠.٦٨) و (٠.٦١) على التوالي، وهو دال عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، فكلما زاد مستوى الارتباط المعرفي والمتعلق بالإحساس بالوقت والقدرة على التركيز والانتباه خلال العمل ودرجة التوافق مع المنظمة، وزاد مستوى الارتباط العاطفي المتعلق بالشعور بأهمية العمل والحماس والفخر والإلهام والتحمدي والتحفيز والانتماء، ارتفعت مستويات النشاط والقوة والطاقة الجسدية والذهنية للعاملين أثناء تأدية

العمل والعكس صحيح، بينما لم تثبت وجود علاقة ارتباطية بين مستويات الارتباط العاطفي والمعرفي لديهم.

ومن هنا يثبت صحة الفرض الأول جزئياً فقط حيث توجد علاقة ارتباطية بين مستويات الارتباط الوظيفي الجسدي وكلا من المعرفي والعاطفي فقط.

الفرض الثاني: رضا العاملين عن جودة الاتصالات الداخلية بالشركة يرفع من مستوى الارتباط الوظيفي لديهم:

ولقياس العلاقة الارتباطية بين مستوى رضا العاملين عن الاتصال الداخلي بالشركة ومستوى الارتباط الوظيفي لديهم، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ويمكن توضيح النتائج فيما يلي:

جدول رقم (٩)

العلاقة بين أبعاد الارتباط الوظيفي الثلاثة لدى العاملين بشركة مصر للطيران

الارتباط العاطفي "الإخلاص للعمل"		الارتباط المعرفي "الاستغراق بالعمل"		الارتباط الجسدي "السلوك النشط"		العلاقة بين المتغيرين
p مستوى المعنوية	r معامل بيرسون	p مستوى المعنوية	r معامل بيرسون	p مستوى المعنوية	r معامل بيرسون	
٠.٠٠٥	٠.٩٥٩	٠.٥٠٣	-٠.٠٧١	٠.٠٨٥	-٠.١٨١	المناخ الاتصالي
٠.٠٠٥	٠.٣٣٤	٠.٠٠٥	٠.٦٥٣	٠.٦٥٨	-٠.٠٤٧	العلاقة مع الإدارة
-٠.٠٢١	٠.٨٤٣	٠.٠٠٥	٠.١٨٥	٠.٢٠٩	٠.١٣٢	التكامل التنظيمي
٠.٠٠٥	٠.٧٩٦	٠.٠٠٥	٠.٤٧٢	٠.٣٠٦	٠.١٠٨	جودة الوسائل الاتصالية
-٠.١٥٢	٠.١٤٧	٠.٠٠٥	٠.١١٨	٠.٠٠٥	٠.١٨١	الدعم التنظيمي
٠.٠٠١	٠.٨٢٨	٠.٣٣١	-٠.١٠٢	٠.٦٣١	٠.٠٥١	علاقة الإدارة مع المرؤوسين
-٠.٠٢٨	٠.٧٩٠	٠.٠٠٥	٠.١٠٥	٠.٠٠٥	٠.٣٨١	التقييم ورجع الصدى
٠.٠٠١	٠.٧٠٦	٠.٠٠٥	-٠.٣٦٣	٠.٢٢٨	٠.١٢٧	الرضا الكلي عن الاتصالات الداخلية

يتضح من بيانات الجدول رقم (٩) وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين بعض عناصر رضا العاملين عن الاتصالات الداخلية بالشركة ومستويات الارتباط الوظيفي الثلاثة، حيث تبين ما يلي:

توجد علاقات ارتباطية طردية متباينة ذات دلالة إحصائية بين الارتباط الوظيفي العاطفي، وبين كلا من المناخ الاتصالي والعلاقة مع الإدارة وجودة الوسائل الاتصالية المستخدمة في الاتصال الداخلي وعلاقة الإدارة مع المرؤوسين، وهذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، حيث جاءت قيمة معامل بيرسون لتلك العناصر (٠.٩٥٩) و (٠.٣٣٤) و (٠.٧٩٦) و (٠.٨٢٨) على التوالي، وبالتالي فإن مستوى الارتباط الوظيفي العاطفي يتحسن كلما كانت الاتصالات الداخلية محفزة ومشجعة للعاملين بالشركة وكلما زاد مستوى انفتاح الرؤساء للاستماع إلى موظفيهم وثقة الإدارة بالعاملين، كما أن

الارتباط العاطفي يرتفع كلما كانت وسائل الاتصال الداخلي أكثر فعالية وفائدة ووضوح ودقة.

- توجد علاقات ارتباطية طردية متباينة القوة ذات دلالة إحصائية بين الارتباط الوظيفي المعرفي، وبين كلا من العلاقة مع الإدارة وجودة الوسائل الاتصالية المستخدمة في الاتصال الداخلي ومستوى التكامل والدعم التنظيمي إلى جانب تقييم الاتصال ورجع الصدى، وهذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، حيث جاءت قيمة معامل بيرسون لتلك العناصر (٠.٦٥٣) و (٠.١٨٥) و (٠.٤٧٢) و (٠.١١٨) و (٠.١٠٥) على التوالي، وبالتالي فإن مستوى الارتباط الوظيفي المعرفي يرتفع كلما تحسنت علاقة الجمهور الداخلي مع الإدارة، وتم اختيار الوسائل الاتصالية الأكثر كفاءة ومناسبة للموظفين، كما يتحسن الارتباط المعرفي كلما زادت درجة الانفتاح وحجم المعلومات التي يتلقاها الموظفون حول وظائفهم في التوقيت المناسب وحول أنشطة وخطط الشركة، إلى جانب قيام المنظمة بالاستجابة إلى مشكلات ومقترحات العاملين على المستويين الإدارية والاتصالي.

- توجد علاقات ارتباطية طردية متباينة القوة ذات دلالة إحصائية بين الارتباط الوظيفي الجسدي، وبين كلا الدعم التنظيمي وتقييم الاتصال ورجع الصدى، وهذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، حيث جاءت قيمة معامل بيرسون لتلك العناصر (٠.١٨١) و (٠.٣٨١) على التوالي، وبالتالي فإن مستوى الارتباط الوظيفي الجسدي يتحسن بارتفاع مدرجات العاملين وانفتاح الإدارة حول أنشطة وخطط الشركة إلى جانب الاهتمام بالاستجابة بالأراء والشكاوى والمقترحات المقدمة إليها لتطوير العمل.

ونخلص من النتيجة السابقة إلى تأثير عدة عوامل اتصالية على رفع مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بشركة مصر للطيران، وهي:

- الاهتمام بمعدل حدوث وتكرار الاتصال الداخلي، فكلما زاد معدل الاتصال بين الإدارة والموظفين كلما زادت الخبرات المتبادلة داخل الشركة بين طرفي الاتصال مما ينعكس إيجاباً على الارتباط الوظيفي للعاملين بالشركة.
- استخدام الأدوات والوسائل الاتصالية المناسبة للاتصال الداخلي من أهم العوامل المؤثرة على تحديد مستوى الارتباط الوظيفي بأبعاده الثلاثة.
- تنوع أشكال الاتصال الداخلي سواء الاتصال المباشر Directive من الإدارة أو غير المباشر Indirective يسمح ويشجع الجمهور الداخلي ليكون جزء من عملية صناعة القرار بالشركة خاصة فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بمهام العمل الخاصة بهم.

الفرض الثالث: يختلف مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بشركة مصر للطيران باختلاف العوامل الفردية لديهم "النوع، وعدد سنوات العمل، والدرجة الوظيفية":

تم قياس العلاقة بين متغير مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بشركة مصر للطيران ومتغير النوع، من خلال اختبار T – Test ونستعرض نتائج هذا الاختبار على النحو التالي:

جدول رقم (١٠)

العلاقة بين مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالشركة وبين متغير النوع

مستوى المعنوية	درجات الحرية	قيمة ت	متغير النوع						النوع
			أنثى			ذكر			
			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة (N)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة (N)	
١.٠٠٠	٩٠	٠.٠٠	١.٤٨٠٦	١٥.٢٥٠	٤٠	١.٩١٨٧	١٥.٢٥٠	٥٢	الارتباط الجسدي
٠.٨٩٧	٩٠	-٠.١٣٠	١.٧٥٣٩	١١.٤٧٥	٤٠	٢.٠١٣٢	١١.٤٢٣	٥٢	الارتباط المعرفي
٠.٧٠٤	٩٠	٠.٣٨٢	١.٩٦٧٥	٢٠.٠٢٥	٤٠	٢.١٦٩٧	٢٠.١٩٢	٥٢	الارتباط العاطفي
٠.٨٦٨	٩٠	٠.١٦٦	٣.٠٢٧٧	٤٦.٧٥٠	٤٠	٣.٤٩٨١	٤٦.٨٦٥	٥٢	الارتباط الوظيفي ككل

توضح بيانات الجدول رقم (١٠) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الارتباط الوظيفي الثلاثة لدى العاملين وبين متغير السن، حيث إن مستوى المعنوية غير دال على العلاقة بين المتغيرين.

وتم اختبار العلاقة بين عدد سنوات العمل والدرجة الوظيفية للعاملين بشركة مصر للطيران ومستويات الارتباط الوظيفي لديهم، بإجراء اختبار One Way ANOVA لمعنوية الفروق بين المتغيرات، ويمكن استعراض أهم نتائج هذا الاختبار على النحو التالي:

جدول رقم (١١)

العلاقة بين متغيري عدد سنوات العمل والدرجة الوظيفية بمستوى الارتباط الوظيفي

مستوى المعنوية	درجات الحرية		قيمة ف	مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين			الارتباط عدد سنوات العمل بالشركة
	داخلى المجموعات	بين المجموعات		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة (N)	
0.001	٨٧	٤	١.٦١٥	٢.٥١٦٦	٤٩.٦٦٦٧	٣	أقل من عام
				٣.٠٩٠٦٢	٤٦.٦٤١٠	٣٩	من عام لأقل من ٣ أعوام
				٣.٠٢٧٨٢	٤٦.٧٣٣٣	٣٠	من ٣ إلى أقل من ٦ أعوام
				٤.٢٢٤٩٣	٤٦.١٢٥٠	١٦	من ٦ لأقل من ١٠ أعوام
				١.٢٥٨٣١	٤٩.٧٥٠٠	٤	أكثر من ١٠ أعوام
الدرجة الوظيفية							
٠.٦٦٥	٨٧	٤	٠.٤١٠	٢.٩٥٠٢٧	٤٧.١٠٠٠	٥٠	الدرجة الأولى
				٣.٥٠٠٧٥	٤٦.٤٥٩٥	٣٧	الدرجة الثانية
				٥.١٢٨٣٥	٤٦.٦٠٠٠	٥	الدرجة الثالثة

تبين بيانات الجدول رقم (١١) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بالشركة وبين عدد سنوات العمل بالشركة، وهذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، وقد أشارت النتائج إلى أن قيمة (ف) جاءت بدرجة (١.٦١٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، فكلما زادت عدد سنوات العمل بالشركة كلما تحسنت مستويات الارتباط الوظيفي لدى العاملين، بينما لم تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الارتباط الوظيفي والدرجة الوظيفية للعاملين.

ومن هنا تثبت صحة الفرض الثالث جزئياً فيما يتعلق بوجود علاقة بين عدد سنوات العمل بالشركة ومستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بها فقط، بينما لا يؤثر كلا من السن أو الدرجة الوظيفية على مستوى الارتباط الوظيفي.

الفرض الرابع: ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بشركة مصر للطيران يقلل من معدلات نوايا ترك العمل لديهم:

ولقياس العلاقة الارتباطية بين مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بشركة مصر للطيران ونوايا ترك العمل لديهم، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ويمكن توضيح النتائج فيما يلي:

جدول رقم (١٢)

العلاقة بين الارتباط الوظيفي ونوايا ترك العمل

نوايا ترك العمل		العلاقة بين المتغيرين
مستوى المعنوية P	معامل بيرسون r	
٠.٠٦٩	٠.١٩٠	الارتباط الجسدي "السلوك النشط"
٠.٠٠١	٠.٥٢٤	الارتباط المعرفي "الاستغراق في العمل"
٠.٠٠١	٠.٣١١	الارتباط العاطفي "الإخلاص في العمل"
٠.٠٠١	٠.١١٥	الارتباط الوظيفي ككل

تبين نتائج الجدول رقم (١٢) وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين نوايا ترك العمل لدى العاملين بالشركة وبين مستويات الارتباط الوظيفي ببعديه المعرفي والعاطفي فقط، وهذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، حيث جاءت قيمة معامل بيرسون بقيمة (٠.٥٢٤) و (٠.٣١١) على التوالي، فكلما تحسنت مستويات الارتباط الوظيفي المعرفي والعاطفي لدى العاملين كلما أثر ذلك على تقليل معدلات نوايا ترك العمل لديهم، بينما لم تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الارتباط الوظيفي الجسدي للعاملين ونوايا ترك العمل.

ومن هنا تثبت صحة الفرض الرابع جزئياً فيما يتعلق بالارتباط الوظيفي المعرفي والعاطفي فقط. الفرض الخامس: رضا العاملين عن جودة الاتصالات الداخلية يقلل من معدلات نوايا ترك العمل لديهم.

ولقياس العلاقة الارتباطية بين مستوى رضا العاملين عن الاتصال الداخلي بالشركة ونوايا ترك العمل لديهم تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ويمكن توضيح النتائج فيما يلي:

جدول رقم (١٣)

العلاقة بين مستوى رضا العاملين عن الاتصال الداخلي ونوايا ترك العمل

الارتباط الوظيفي		العلاقة بين المتغيرين
مستوى المعنوية P	معامل بيرسون r	
٠.٩٩٥	-٠.٢٩٣	المناخ الاتصالي
٠.٠٠٥	٠.٥١١	العلاقة مع الإدارة
٠.٤٥٥	٠.٠٧٩	التكامل التنظيمي
٠.٣٢٦	٠.١٠٤	جودة الوسائل الاتصالية
٠.٢٩٠	٠.١١١	الدعم التنظيمي
٠.٦٨٦	٠.٠٤٣	علاقة الإدارة مع المروسين
٠.٨٦٦	-٠.٠١٨	التقييم ورجع الصدى
٠.٨٤٥	٠.٢١	الرضا عن الاتصالات الداخلية

تبين بيانات الجدول رقم (١٣) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رضا العاملين عن الاتصال الداخلي بالشركة ونوايا ترك العمل لديهم، حيث لم يثبت وجود تأثير لرضا العاملين عن اتصالات الشركة الداخلية من حيث "المناخ الاتصالي والتكامل التنظيمي وجودة الوسائل الاتصالية والدعم التنظيمي وعلاقة الإدارة مع المرؤوسين وتقييم الاتصال" على قرارات ونوايا العاملين لترك العمل، بينما ثبت وجود تأثير **عنصر واحد فقط للاتصال الداخلي وهو الرضا عن العلاقة مع المديرين بالشركة**، وهذه العلاقة الارتباطية متوسطة القوة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، حيث جاءت قيمة معامل بيرسون (٠.٥١١)، وبالتالي فإن درجة انفتاح الرؤساء للاستماع إلى مرؤوسيه ومدركات العاملين حول مدى ثقة الإدارة بهم لها تأثير على قرارات العاملين ونواياهم لترك العمل.

ومن هنا لم تثبت صحة الفرض الخامس بوجود علاقة بين الرضا عن الاتصالات الداخلية ونوايا ترك العمل للعاملين إلا فيما يخص عنصر الرضا عن علاقة الموظفين مع الإدارة فقط.

خلاصة نتائج اختبار نموذج الدراسة:

- العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للارتباط الوظيفي:

بينت نتائج الدراسة ثبوت العلاقة بين مستوى الارتباط الوظيفي الجسدي وكلا من المعرفي والعاطفي للعاملين بالشركة، بينما لا توجد علاقة بين الارتباط المعرفي والعاطفي لديهم.

- العلاقة بين رضا العاملين عن الاتصالات الداخلية بالشركة ومستوى الارتباط الوظيفي:

بينت النتائج ثبوت العلاقة بين الارتباط الوظيفي العاطفي مع عناصر (المناخ الاتصالي - العلاقة مع الإدارة - جودة الوسائل الاتصالية - علاقة الإدارة مع المرؤوسين)، وثبوت العلاقة بين الارتباط الوظيفي المعرفي وعناصر (العلاقة مع الإدارة - جودة الوسائل الاتصالية - التكامل التنظيمي - الدعم التنظيمي - تقييم الاتصال ورجع الصدى)، وثبوت العلاقة بين الارتباط الوظيفي الجسدي مع عنصر (الدعم التنظيمي - رجع الصدى).

- العلاقة بين الارتباط الوظيفي والعوامل الفردية للعاملين:

بينت النتائج ثبوت العلاقة بين مستوى الارتباط الوظيفي وعدد سنوات العمل بالشركة، بينما لا توجد علاقة مع متغيري النوع والدرجة الوظيفية.

- العلاقة بين مستوى الارتباط الوظيفي ومعدلات نوايا ترك العمل:

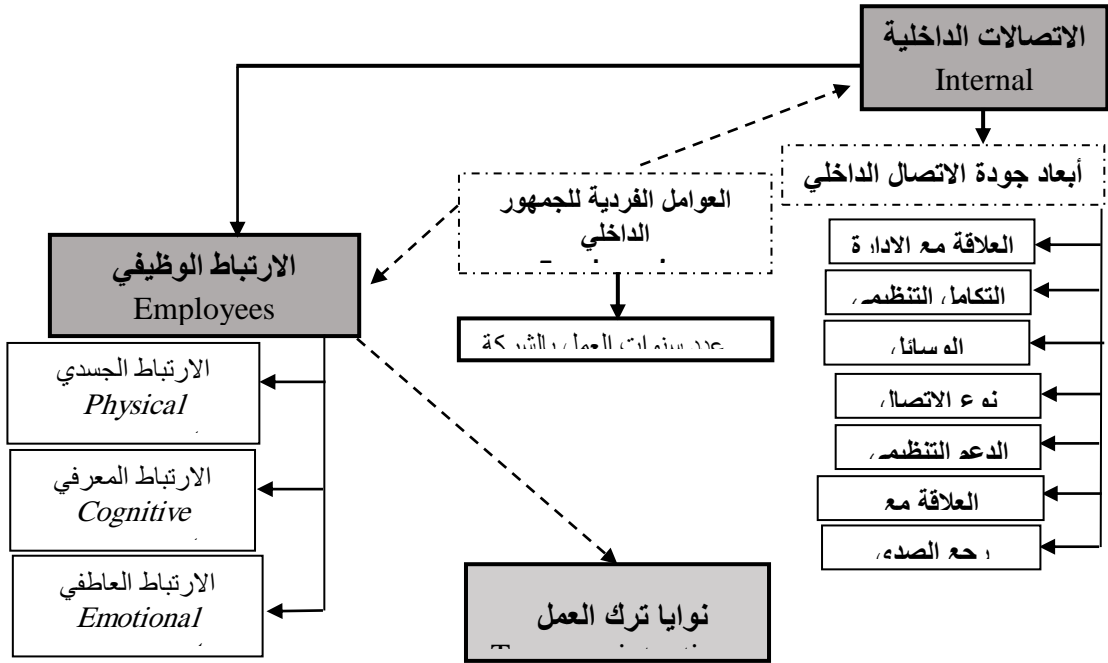
بينت النتائج ثبوت العلاقة بين مستوى الارتباط الوظيفي المعرفي والعاطفي فقط مع نوايا ترك العمل للعاملين، بينما لا توجد علاقة مع الارتباط الوظيفي الجسدي.

- العلاقة بين الرضا عن الاتصالات الداخلية ومعدلات نوايا ترك العمل:

بينت النتائج عدم ثبوت العلاقة بين الرضا عن الاتصالات الداخلية ونوايا ترك العمل للعاملين إلا فيما يخص عنصر الرضا عن علاقة الموظفين مع الإدارة فقط.

ومن هنا يمكن استخلاص نتائج هامة خاصة باختبار النموذج:

- استبعاد العلاقة بين متغيري الرضا عن الاتصالات الداخلية ومعدلات نوايا ترك العمل من النموذج.
 - استبعاد عنصر المناخ الاتصالي من بين عناصر الرضا عن الاتصالات الداخلية بالنموذج: بسبب عدم تأثير المناخ الاتصالي على الارتباط الوظيفي أو معدلات نوايا ترك العمل.
 - استبعاد العوامل الديموغرافية المرتبطة بمتغيري النوع والدرجة الوظيفية من النموذج: بسبب عدم ثبوت علاقة بين أي منهم ومستوى الارتباط الوظيفي.
- والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة بعد اختبار المتغيرات:



شكل رقم (٣)

نموذج الدراسة بعد اختبار الفروض

مناقشة نتائج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على فرضية نظرية التبادل الاجتماعي، وعلى نموذج علمي مطور يقيس العلاقة بين مجموعة من المتغيرات وهي الاتصالات الداخلية كمتغير مستقل والارتباط الوظيفي كمتغير وسيط وتأثيرهما على نوايا لدى العمل لدى العاملين كمتغير تابع، وتم قياس العلاقة بين متغيرات النموذج من خلال تطبيق منهجي دراسة الحالة الوصفية التقييمية على شركة مصر للطيران والمسح لعينة من ٩٢ مفردة من العاملين بالشركة، ويمكن للباحثة استخلاص مجموعة من النتائج الهامة وهي:

- تستخدم شركة مصر للطيران مجموعة من أدوات الاتصال الداخلي بالعاملين، ولكنها تعتمد بشكل أساسي على الصفحة الرسمية لإدارة الاتصالات الداخلية على الفيس بوك، والاتصال الحواري اللفظي، والأحداث الخاصة الموجهة للموظفين.
- تعددت أنماط وشبكات الاتصال الداخلي بالشركة حيث تعتمد على الاتصال غير الرسمي بشكل أساسي ومنتظم مع العاملين سواء من خلال التفاعل الاجتماعي المباشر اليومي أو من خلال الأنشطة التي تقيمها الشركة من حين لآخر، كما بينت النتائج العديد من ممارسات الاتصال الرسمي الهابط "من الإدارة للعاملين"، إلى جانب بعض الممارسات الخاصة بالاتصال الرسمي الصاعد "من العاملين للإدارة" بالشركة، بينما لم تظهر الدراسة استخدام الاتصال الأفقي الخطي بالشركة "بين الوحدات الإدارية" بشكل منتظم.
- تباينت مستويات رضا موظفي شركة مصر للطيران عن جودة الاتصالات الداخلية التي تستخدمها الشركة في الاتصال معهم، إلا أنها تميل إلى الارتفاع النسبي في مجملها، وهو ما يعكس وعي الشركة واهتمامها ببناء علاقات قوية مع عاملها مبنية على اتصالات مستمرة وفعالة إيماناً بدور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بالشركة.
- تباينت مستويات الارتباط الوظيفي للعاملين بالشركة، وجاء الارتباط العاطفي أولاً والذي يتعلق بمدى الإخلاص في العمل ثم الارتباط المعرفي والذي يتعلق بدرجة الانغماس والمشاركة في العمل ثم الارتباط الجسدي المتعلق بسلوك العاملين خلال القيام بالعمل.
- لم يتبين وجود نوايا مباشرة لدى العاملين بالشركة لترك العمل لأسباب ملحة سواء كانت إدارية أو اتصالية، بينما توجد مؤشرات بسيطة لتطلع العاملين للبحث عن وظيفة أخرى في حالة وجود بدائل أكثر مناسبة، مما يعكس أن نوايا ترك العمل لدى العاملين منخفضة وغير ملحة إلا في حالة وجود وظائف بديلة أكثر جذبا للعاملين أو أقل في الأعباء والمهام المطلوبة.
- تتبع الشركة ممارسات متعددة للاحتفاظ بالعاملين الحاليين وخاصة أولئك الأكثر خبرة وتميزاً على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة، والتي تنقسم إلى جهود إدارية واتصالية تتحدد في الترقيات والمكافآت وتنويع الأنشطة الداخلية، ووجود خطة سنوية للتدريب لرفع كفاءة الموظفين في مختلف المجالات، إلى جانب إشراك الموظفين في مختلف الوحدات الإدارية في اتخاذ القرار، واتخاذ إجراءات إدارية لتقليل ضغوط العمل، وتطبيق قواعد

العدالة والمساواة بين العاملين، واحترام المرأة، وتوفير الرعاية الصحية وتوفير الموارد والإمكانات المادية التي تساعد العاملين على إنجاز المهام المطلوبة منهم، كما تتبع الشركة سياسة العدالة في زيادة الرواتب والأجور سنويا، وكذلك منح الإجازات والحوافز والمكافآت بناء على معايير محددة من الإدارة.

- رضا العاملين عن الاتصالات الداخلية بالشركة يرفع من مستويات الارتباط الوظيفي العاطفي ثم المعرفي ثم الجسدي.
- كلما زادت عدد سنوات العمل بالشركة كلما ارتفع مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بالشركة.
- تعددت العوامل المؤثرة على نوايا ترك العمل لدى العاملين بالشركة، ولكنها تحددت في عوامل إدارية تتعلق بالأجور والمكافآت وضغوط العمل واقتصر العنصر الاتصالي على رضا العاملين عن علاقة الموظفين مع الإدارة فقط.

توصيات الدراسة:

تتعدد أوجه استفادة الشركات الربحية وغير الربحية من وجود اتصالات داخلية قوية ومستمرة لتحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين بها، وتقليل نوايا ترك العمل لديهم، ومن هنا وبناء على نتائج الدراسة ترى الباحثة أهمية تسليط الضوء على ما يلي:

- أهمية التدريب الداخلي للعاملين بما يتماشى مع احتياجات الشركة، حيث إن التدريب يمثل استفادة مزدوجة للشركات من خلال تطوير مهارات العاملين وتحسين إمكاناتهم في العمل إلى جانب خلق درجة عالية من الولاء للشركة.
- وضع معايير إدارية داخلية لتقييم العاملين فالشركات تحتاج إلى وجود دليل عملي يمكن الاستناد إليه عند تقييم عاملها حتى تتمكن من استهداف الموظفين الأكثر كفاءة وخبرة في برامج الاتصال الداخلي.
- تحقيق التكامل بين مختلف شبكات الاتصال الرسمي (الصاعد والهابط والأفق) وغير الرسمي، فلن يحقق الاتصال الداخلي أهدافه في بناء علاقات قوية بين الإدارة والموظفين بدون وجود أنماط مختلفة للاتصال تعمل في مسارات مختلفة وبالتوازي بشكل يومي ومنتظم لتحقيق أهداف الاتصال الداخلي.
- أهمية قياس مردود الاتصال الداخلي في بناء علاقات مع موظفي الشركات والتعرف على الوسائل الاتصالية المناسبة مع العاملين، وتطوير استراتيجيات الاتصال الداخلي بناء على القياس، لأن الرضا عن الاتصال يقود إلى الرضا عن الشركة ككل.
- تضمين الاتصال الداخلي في الأهداف الاستراتيجية للشركات بحيث يعمل جنبا إلى جنب مع العوامل الإدارية حتى يمكن وضع المدخلات الخاصة بالجمهور الداخلي في الاعتبار قبل عملية اتخاذ القرار.
- تحسين ظروف العمل المادية والوظيفية جنب إلى جنب مع الاتصال يحقق درجة عالية من الارتباط الوظيفي مما يقلل من نوايا ترك العمل للموظفين، وليس الاهتمام بأحدهما دون الآخر.
- ضرورة وضع آليات واضحة ومعلنة عن سياسة الشركة في الاحتفاظ بالعاملين باعتبارها تمثل ميثاق تلتزم الشركة باتباعه لاتخاذ الإجراءات والقرارات لصالح العاملين بها.

مراجع الدراسة:

- ¹ Chitrao, P. (2014) Internal communication satisfaction as an employee, motivation tool in the retail sector in Pune, *The European journal of social and behavioural sciences*, V. 5, N.3, P. 354.
 - ² Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014) The relationship between internal communication and intention to turnover, examining the mediating role of engagement, *Electronic journal*, V.10., N.2139, P.2.
 - ³ Sharbaji, Y. (2021) Role and impact of internal communication among employees within an organization in the digital communication era, *published Master's thesis Programme, international business administration*, Tallinn university of technology, School of business and governance, Department of business administration, P.8.
 - ⁴ Loth, G. & Mushi, N. (2019) An assessment of the impact of internal communication on employee job satisfaction: a case of selected service rendering organizations located in Dar Es Salaam, *Delhi business review*, V. 20, N. 1, P.2.
 - ⁵ Hoven, L. V. D. (2020) Strengthening employee engagement through internal communication practices: a single case study, *Published master's thesis*, University of South Africa, Communication science department, P.8.
- ^٦ تغريد مجدي فوزى أحمد (٢٠٢٠) دور الاتصال الداخلي في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين- بالتطبيق على عينة من المنظمات الخدمية العاملة في مصر، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، العدد العشرين – يوليو/ديسمبر ٢٠٢٠، ص. ٥٦٧.
- ⁷ Chitrao, P. (2014) **Op. Cit.**, 3, P. 357.
 - ⁸ Vasileioy, A. (2018) Internal crisis communication and employee engagement: A closer look at multinational companies, *Published master's thesis, Lund University Department of strategic communication*, P. 18.
 - ⁹ Sharbaji, Y. (2021) **Op. Cit.**, P. 8.
 - ¹⁰ Mbhele, S. (2016) Internal communication in achieving employee engagement within a South African government department, *Published master's thesis of philosophy (communication management)*, faculty of economics & management sciences, University of Pretoria, P. 28.
 - ¹¹ Loth, G. & Mushi, N. (2019) **Op. Cit.**, P. 2.
 - ¹² Loth, G. & Mushi, N. (2019) **Op. Cit.**, P. 2.
 - ¹³ Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014) **Op. Cit.**, P. 4.
 - ¹⁴ Kulachai, W., Narkwatchara, P., Siripool, P. & Vilailert, K. (2018) Internal communication, employee participation, job satisfaction, and employee performance, *Advances in Social Science, Education & humanities research (ASSEHR)*, 15th international symposium on management, V. 186, P. 124.
 - ¹⁵ Sharbaji, Y. (2021) **Op. Cit.**, P. 14.
 - ¹⁶ Rajesh Nautiyal (2020) Organizational communication and employee engagements in hotels, *Pusa journal of hospitality & applied science*, N. 2395, P. 40.

^{١٧} رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى المرجعين التاليين:

- Karjalainen, A. K. (2015) Supporting employee engagement with internal communication for high reliability, *Published master's thesis, department of communication*, Faculty of humanities, University of Jyväskylä, P.20.
- Poux-Berthe, M. (2017) The impact of internal communication on employee engagement in small family companies: Case study of a Dutch and a Swiss wood trading company, *Published master's thesis, communication & media*, University of Audencia Sciences, P. 11.
- ¹⁸ Sharbaji, Y. (2021) **Op. Cit.**, P. 17.
- ¹⁹ تغريد مجدى فوزى أحمد (٢٠٢٠) مرجع سابق، ص: ٥٦٧.
- ²⁰ Verčič, A. T., Galić, Z. & Žnidar, K. (2021) The Relationship of internal communication satisfaction with employee engagement and employer attractiveness: testing the joint mediating effect of the social exchange quality indicators, *International journal of business communication*, V.2, N.1, PP: 2-3.
- ²¹ وسام كلاش (٢٠١٦) دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بجامعة العربي بن مهيدي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، ص. ٢٩.
- ²² عيسى خنوف ورائية مهدي وفريدة مزوزي وصارة جعاطي (٢٠١٩) دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية - دراسة ميدانية من المؤسسات الإدارية في بلدية حمام الضلعة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، ص ص: ٢٢-٢٤.
- ²³ Hoven, L. V. D. (2020) **Op. Cit.**, P. 26.
- ²⁴ Mbhele, S. (2016) **Op. Cit.**, P. 65.
- ²⁵ رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى المرجعين التاليين:
- وسام كلاش (٢٠١٦) مرجع سابق، ص ص: ٢٣-٢٥.
- Mbhele, S. (2016) **Op. Cit.**, P. 46.
- ²⁶ رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى:
- الحاجة بن داني ونسيمة بلببوض (٢٠١٩) أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى العمال - دراسة ميدانية بالإذاعة الجهوية بمغستانم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، ص ص: ٣٧-٣٨.
- Sharbaji, Y. (2021) **Op. Cit.**, P. 8.
- ²⁷ وسام كلاش (٢٠١٦) مرجع سابق، ص. ٢٤.
- ²⁸ أحلام بوقفلول وحنان رميسة فاضل (٢٠١٨) دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية - دراسة ميدانية على عينة من موظفي مستشفى صالح زرداني - عين البيضاء، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، تخصص الاتصال والعلاقات العامة، ص. ١٦.
- ²⁹ رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى:
- Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014) The relationship between internal communication and intention to turnover, examining the mediating role of engagement, *Electronic journal*, V.10., N.2139, P.4.
- Karanges, E. R., Beatson, A., Johnston, K. & Lings, I. (2014) Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective, *Journal of business market management (JBN)*, Freie Universität Berlin, Marketing department, Berlin, V. 7, N. 2, P. 3٣2.

- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015) The influence of internal communication on employee engagement: a pilot study, *Public relations review*, V. 41, N.1, PP: 129-131.
- ³⁰ Mbhele, S. (2016) **Op. Cit.**, P.46.
- ³¹ وسام كلاش (٢٠١٦) مرجع سابق، ص ص: ٢٣-٢٥.
- ³² رجعت الباحثة في هذه الجزئية الى:
- وسام كلاش (٢٠١٦) مرجع سابق، ص ص: ٣٦-٤٠.
- تغريد مجدي فوزي أحمد (٢٠٢٠) مرجع سابق، ص. ٥٦٧.
- ³³ خدام خلود (٢٠٢١) الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي- دراسة حالة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، ص ص: ١٧-١٨.
- ³⁴ Hoven, L. V. D. (2020) **Op. Cit.**, P. 36.
- ³⁵ Loth, G. & Mushi, N. (2019) **Op. Cit.**, P. 6.
- ³⁶ Hoven, L. V. D. (2020) **Op. Cit.**, P. 21.
- ³⁷ Loth, G. & Mushi, N. (2019) **Op. Cit.**, P. 7.
- ³⁸ Mbhele, S. (2016) **Op. Cit.**, P. 52.
- ³⁹ Hoven, L. V. D. (2020) **Op. Cit.**, PP: 31-32.
- ⁴⁰ رجعت الباحثة في هذه الجزئية الى المرجعين التاليين:
- Mbhele, S. (2016) **Op. Cit.**, P. 29.
- Sharbaji, Y. (2021) **Op. Cit.**, P. 14.
- ⁴¹ Verčič, A. T. & Vokić, N. P. (2017) Engaging employees through internal communication, *Public relations review*, V.5, N.16, P.2.
- ⁴² Mbhele, S. (2016) **Op. Cit.**, P. 28.
- ⁴³ Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014) **Op. Cit.**, P. 2.
- ⁴⁴ Karjalainen, A. K. (2015) **Op. Cit.**, P. 6.
- ⁴⁵ Rajesh Nautiyal (2020) **Op. Cit.**, P. 40.
- ⁴⁶ Verčič, A. T. & Vokić, N. P. (2017) **Op. Cit.**, P.2.
- ⁴⁷ Karanges, E. R., Beatson, A., Johnston, K. & Lings, I. (2014) Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective, *Journal of business market management (JBN)*, Freie Universität Berlin, Marketing department, Berlin, V. 7, N. 2, P. 334.
- ⁴⁸ Karjalainen, A. K. (2015) **Op. Cit.**, P.8.
- ⁴⁹ Poux-Berthe, M. (2017) **Op. Cit.**, P. 12.
- ⁵⁰ Verčič, A. T. & Vokić, N. P. (2017) **Op. Cit.**, P. 211.
- ⁵¹ Rajesh Nautiyal (2020) **Op. Cit.**, PP: 39-40.
- ⁵² Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014) **Op. Cit.**, N.2139, P.2.
- ⁵³ Mbhele, S. (2016) **Op. Cit.**, P. 71.
- ⁵⁴ Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014) **Op. Cit.**, V.10., N.2139, P.2.
- ⁵⁵ Verčič, A. T. & Vokić, N. P. (2017) **Op. Cit.**, P: 211.
- ⁵⁶ Karanges, E. R., Beatson, A., Johnston, K. & Lings, I. (2014) **Op. Cit.**, P. 330.
- ⁵⁷ Verčič, A. T. & Vokić, N. P. (2017) **Op. Cit.**, P. 218.
- ⁵⁸ Karjalainen, A. K. (2015) **Op. Cit.**, P.8.
- ⁵⁹ Rajesh Nautiyal (2020) **Op. Cit.**, P.40.

- ⁶⁰ Mbhele, S. (2016) **Op. Cit.**, P. 28.
- ⁶¹ - Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014) **Op. Cit.**, P.2.
- Hoven, L. V. D. (2020) **Op. Cit.**, P. 45.
- ⁶² Karjalainen, A. K. (2015) **Op. Cit.**, P. 8.
- ^{٦٣} إيمان طاهر سيد عباس (٢٠١٦) دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية - "دراسة حالة على شركة مصر لتأمينات الحياة، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلان، جامعة القاهرة، كلية الاعلام، مجلد أكتوبر ٢٠١٦ - العدد الثامن، ص. ٢٥٠.
- ^{٦٤} رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى المراجع التالية:
- Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014) **Op. Cit.**, P.2.
- Mbhele, S. (2016) **Op. Cit.**, P. 29.
- Hoven, L. V. D. (2020) **Op. Cit.**, P. 50.
- Aung, T. T. (2020) The effect of internal communication on employee engagement in MPT, *Published master's thesis*, Yangon university of economics, department of commerce, P. 16.
- ⁶⁵ Verčič, A. T. & Vokić, N. P. (2017) **Op. Cit.**, P. 211.
- ⁶⁶ Martin Sköld (2019) Employee perspective on communication & engagement A case study in a manufacturing organisation, *Published master's thesis, Industrial & management engineering*, University of technology department of business administration, technology & social sciences, P. 6.
- ^{٦٧} رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى المراجع الآتية:
- Mbhele, S. (2016) **Op. Cit.**, P. 88.
- Verčič, A. T. & Vokić, N. P. (2017) **Op. Cit.**, PP: 211-219.
- Rajesh Nautiyal (2020) **Op. Cit.**, P. 40.
- Hoven, L. V. D. (2020) **Op. Cit.**, PP: 48-50.
- ⁶⁸ Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014) **Op. Cit.**, P.4.
- ⁶⁹ Karanges, E. R., Beatson, A., Johnston, K. & Lings, I. (2014) **Op. Cit.**, P. 331.
- ⁷⁰ Mbhele, S. (2016) **Op. Cit.**, P. 25.
- ⁷¹ Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014) **Op. Cit.**, P.4.
- ⁷² Mbhele, S. (2016) **Op. Cit.**, P. 25.
- ⁷³ Steingrímisdóttir, H. (2011) The relationship between internal communication & job satisfaction: a case study, *published master's thesis, Copenhagen business school marketing communications management (MCM)*, P. 41.
- ⁷⁴ Karanges, E. R., Beatson, A., Johnston, K. & Lings, I. (2014) **Op. Cit.**, P. 338.
- ⁷⁵ Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014) **Op. Cit.**, P.8.
- ⁷⁶ Mbhele, S. (2016) **Op. Cit.**, P.82.
- ⁷⁷ Loth, G. & Mushi, N. (2019) **Op. Cit.**, P.8.
- ⁷⁸ Aung, T. T. (2020) **Op. Cit.**, PP: 1-52.
- ⁷⁹ Verčič, A. T., Galić, Z. & Žnidar, K. (2021) **Op. Cit.**, P.10.
- ^{٨٠} خدام خلود (٢٠٢١) مرجع سابق، ص ٣٨.

- ⁸¹ Rao, M. A. & Rao, P. V. (2021) Internal communication importance in sense making, employee engagement & organizational effectiveness, *Volatiles & Essent oils*, V.8, N.4, PP: 9900- 9907.
- ⁸² Steingrimsdóttir, H. (2011) **Op. Cit.**, PP: 1-84.
- ⁸³ Chitrao, P. (2014) **Op. Cit.**, PP: 355-366.
- ^{٨٤} حفيفة شريقي وعديدة عقال (٢٠١٥) أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي – دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب - " بالبويرة EDIED"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ألكلي محند اولحاج – البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية.
- ^{٨٥} وسام كلاش (٢٠١٦) **مرجع سابق**.
- ⁸⁶ Verčič, A. T. & Vokić, N. P. (2017) **Op. Cit.**, PP: 211-219.
- ^{٨٧} أحلام بوقول وحنان رميسة فاضل (٢٠١٨) **مرجع سابق**.
- ⁸⁸ Kulachai, W., Narkwatchara, P., Siripool, P. & Vilailert, K. (2018) **Op. Cit.**, PP: 124-128.
- ⁸⁹ Loth, G. & Mushi, N. (2019) **Op. Cit.**, PP: 1-25.
- ^{٩٠} الحاجة بن داني ونسيمة بلييوض (٢٠١٩) **مرجع سابق**.
- ^{٩١} خدام خلود (٢٠٢١) **مرجع سابق**.
- ⁹² Špoljarić, A. & Verčič, A. T. (2022) Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand, *Journal of communication management*, V. 26, N. 1, PP: 130-148.
- ⁹³ Steingrimsdóttir, H. (2011) **Op. Cit.**, P. 37.
- ^{٩٤} خدام خلود (٢٠٢١) **مرجع سابق**، ص ٧٥.
- ^{٩٥} وسام كلاش (٢٠١٦) **مرجع سابق**، ص ١٧٥.
- ^{٩٦} أحلام بوقول وحنان رميسة فاضل (٢٠١٨) **مرجع سابق**.
- ⁹⁷ Loth, G. & Mushi, N. (2019) **Op. Cit.**, P. 21.
- ^{٩٨} الحاجة بن داني ونسيمة بلييوض (٢٠١٩) **مرجع سابق**.
- ⁹⁹ Špoljarić, A. & Verčič, A. T. (2022) **Op. Cit.**, P. 129.
- ¹⁰⁰ Kulachai, W., Narkwatchara, P., Siripool, P. & Vilailert, K. (2018) **Op. Cit.**, P. 124.
- ^{١٠١} عيسى خنوف ورائية مهدي و فريدة مزوزي وصارة جفاطي (٢٠١٩) **مرجع سابق**، ص ٥٤.
- ¹⁰² Sharbaji, Y. (2021) **Op. Cit.**, PP: 7-75.
- ¹⁰³ Mishra, M & Boynton, L. (2011) Talk-the-talk: using internal communication to build trust with employees, *Institute for public relations*, PP: 17-39.
- ¹⁰⁴ Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014) Driving employee engagement: the expanded role of internal communications, *International journal of business communication*, V. 51, N.2, P. 184.
- ¹⁰⁵ Ljajić, S. & Pirs, D. (2021) The role of internal communication & workplace language in positioning of organizations, *DHS*, V.1, N. 14, PP: 441-452.
- ^{١٠٦} آمال موق (٢٠٢٠) دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP : وحدة سوق أهراس مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الشريف – الجزائر، العدد ٥٩ ، ص: ١٠٥.
- ¹⁰⁷ Mmutle, T. (2021) (Re-)Positioning & recognising the influence of internal communication on employee engagement for maximum organisational performance, *Journal for communication studies in Africa*, V. 41, N.1, P. 46.
- ^{١٠٨} اتغريد مجدي فوزى أحمد (٢٠٢٠) **مرجع سابق**، ص: ٥٨٣-٥٥٩.
- ¹⁰⁹ Chitrao, P. (2014) **Op. Cit.**, PP: 355-366.
- ¹¹⁰ Chamindi, T.D.K.H. & Welmilla, I. (2015) Impact of internal communication on employee engagement: an empirical investigation of operational level employees in

- the apparel industry, *Proceedings of the 2nd HRM student research symposium, department of human resource management, Faculty of commerce and management studies*, University of Kelaniya, Sri Lanka, P. 34.
- ¹¹¹ Špoljarić, A. & Verčič, A. T. (2022) **Op. Cit.**, PP: 130-148.
- ¹¹² Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014) **Op. Cit.**, PP: 1-18.
- ¹¹³ Chitrao, P. (2014) **Op. Cit.**, PP: 355-366.
- ¹¹⁴ Vori, N. & Patra, R. K. (2017) Importance of internal communication: impact on employee engagement in organizations, *Symbiosis Pune*, V.8, N.2, P.36.
- ¹¹⁵ Bao, L. H., Arif, L. S. M., Omar, R. & Shaari, R. (2020) The relationship between internal communication & employee engagement at favourite design SDN. BHD., MUAR, JOHOR, *Journal Kemanusiaan*, V.18, N.1, P. 124.
- ¹¹⁶ Chitra, B. & Masthan, D. (2013) Impact of internal communication on employee engagement – A study at Delhi international airport, *International journal of scientific & research publications*, V.3, N.8, PP: 1-13.
- ¹¹⁷ Karjalainen, A. K. (2015) **Op. Cit.**, PP: 7-21.
- ¹¹⁸ إيمان طاهر سيد عباس (٢٠١٦) مرجع سابق، ص. ٢٨٨.
- ¹¹⁹ Hoven, L. V. D. (2020) **Op. Cit.**, PP: 2-176.
- ¹²⁰ Prasetyal, M. R., & Kartikawangi, D. (2021) Corporate culture & internal communication influence on Millennial employee engagement, *Journal ASPIKOM*, V. 6, N. 2, P. 387.
- ¹²¹ Zulkarnain, H., Ginting, E. D. J. (2018) The influence of internal communication & perceived organizational support on employee engagement in PT. Indonesia Asahan Aluminium (Persero), *International journal of progressive sciences & technologies (IJPSAT)*, V.8, N.1, P. 38.
- ¹²² Rao, M. A. & Rao, P. V. (2021) **Op. Cit.**, PP: 9900- 9907.
- ¹²³ Mmutle, T. (2021) **Op. Cit.**, P.46.
- ¹²⁴ Karanges, E. R., Beatson, A., Johnston, K. & Lings, I. (2014) **Op. Cit.**, PP: 329-335.
- ¹²⁵ Verčič, A. T. & Vokić, N. P. (2017) **Op. Cit.**, PP: 211-219.
- ¹²⁶ Mbhele, S. (2016) **Op. Cit.**, PP: 1-118.
- ¹²⁷ Hoven, L. V. D. (2020) **Op. Cit.**, PP: 2-176.
- ¹²⁸ Aung, T. T. (2020) **Op. Cit.**, PP: 1-52.
- ¹²⁹ Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014) **Op. Cit.**, PP: 1-18.
- ¹³⁰ Verčič, A. T., Galić, Z. & Žnidar, K. (2021) **Op. Cit.**, P.13.
- ¹³¹ Špoljarić, A. & Verčič, A. T. (2022) **Op. Cit.**, PP: 130-148.
- ¹³² Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015) The influence of internal communication on employee engagement: a pilot study, *Public relations review*, V. 41, N.1, PP: 129-131.
- ¹³³ Hayase, L. K. T. (2009) Internal communication in organizations and employee engagement, *Published master's thesis, Master of arts degree in journalism & media studies*, Hank Greenspun school of journalism & media studies, University of Nevada, Las Vegas, P. 65.
- ¹³⁴ Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015) **Op. Cit.**, PP: 129-131.

- ¹³⁵ O’Neill, K., Hodgson, S. & Al Mazrouei, M. (2015) Employee engagement and internal communication: a United Arab Emirates study, *Middle east journal of business*, V. 10, N.4, P.3.
- ¹³⁶ Martin Sköld (2019) **Op. Cit.**, P.6.
- ¹³⁷ Vori, N. & Patra, R. K. (2017) **Op. Cit.**, P.36.
- ¹³⁸ Gaither, C. (2012) The role of internal communication and the effect on employee engagement, *Published master’s thesis*, Bellarmine University, PP; 3-29.
- ¹³⁹ Chitrao, P. (2014) **Op. Cit.**, PP: 354-364.
- ¹⁴⁰ Mbhele, S. (2016) **Op., Cit.**, PP: 1-118.
- ¹⁴¹ Poux-Berthe, M. (2017) **Op. Cit.**, PP: 14-53.
- ¹⁴² Chitrao, P. (2014) **Op. Cit.**, PP: 355-366.
- ¹⁴³ Rajesh Nautiyal (2020) **Op. Cit.**, PP:38-48.
- ¹⁴⁴ Aung, T. T. (2020) **Op. Cit.**, PP: 1-52.

^{١٤٥} قدمت النماذج العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في المراجع التالية:

- Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014) **Op. Cit.**, P.8.
- Aung, T. T. (2020) **Op. Cit.**, P. 17.
- Rao, M. A. & Rao, P. V. (2021) **Op. Cit.**, P.9904.

^{١٤٦} رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى المراجع التالية:

- Cutler, A. (2004). Methodical failure: the use of case study method by public relations researchers. **Public Relations Review**, V. 30, N. 3, PP: 365-375.
- Pamela Baxter and Susan Jack (2008) Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers, The qualitative report, article 2, v.13, N. 4, PP: 544-559.
- ¹⁴⁷ Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014) **Op. Cit.**, P.8.

^{١٤٨} قدم النموذج العلمي في الدراساتين التاليتين:

- Aung, T. T. (2020) **Op. Cit.**, P. 17.
- Rao, M. A. & Rao, P. V. (2021) **Op. Cit.**, P.9904.
- ¹⁴⁹ Ezz, N. M., Zedan, O. M., Elsayed, B. M., Helmy, D. M., Salah El-Din, W. & Shalaby, W. I. (2014) **Op. Cit.**, P.10.
- ¹⁵⁰ Mulang. H. (2022) Analysis of the effect of organizational justice, work life balance on employee engagement & turnover intention, *Golden ratio of human resource, management*, V.2, N.2, PP: 86-97.

* رجعت الباحثة إلى مجموعة من أساتذة الإعلام لتحكيم ومراجعة أدوات جمع البيانات، وهم وفقا للترتيب الأبجدي:

- أ.د / السيد بهنسي: وكيل كلية الإعلام بالجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات.
- أ.د/ إيناس عبد الحميد: وكيل كلية الإعلام بجامعة الأهرام الكندية.
- أ.د/ داليا عبد الله: الأستاذ بكلية الإعلام – جامعة القاهرة – قسم العلاقات العامة والإعلان.
- أ.د/ ميرال مصطفى: الأستاذ المساعد بكلية الإعلام – الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات.
- أ.د/ نيرمين خضر: عميد كلية الإعلام بالجامعة العربية المفتوحة.