

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي

### للعاملين في المنظمات المصرية

"دراسة حالة على شركة مصر لتأمينات الحياة"

إيمان طاهر سيد عباس(\*)

إشراف أ.د. / على عجوة(\*\*)

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

#### مقدمة:

يعدّ الارتباط الوظيفي (Employee Engagement) المفهوم الأكثر رواجًا في الاتصال بالعاملين، ويتزايد استخدامه بشكل كبير بالمنظمات في الآونة الأخيرة، فهو موقف إيجابي من جانب العاملين نحو المنظمة وقيمها، يعبر عن الالتزام العاطفي والعقلي والسلوكي للفرد أو الجماعة نحو العمل. ويزداد مستوى الوعي بالسياق التنظيمي لدى الموظف المرتبط وظيفيًا، فيمكنه العمل مع زملائه لتحسين الأداء وتحقيق المنفعة للمنظمة ككل. وفي المقابل، تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "السلوكيات والقيم والمعتقدات المشتركة والممارسات العملية التي تشكل وترشد الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية والمعايير والأدوار والتوقعات المستقرة/غير المستقرة، النظم العملية التي تؤثر على سلوكيات العامل والمنظمة".

ويتم بناء الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها من خلال القيادة العليا التي تؤثر على نظم العمليات التنظيمية وسلوكيات العامل بالمنظمة<sup>(1)</sup>.

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

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

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

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

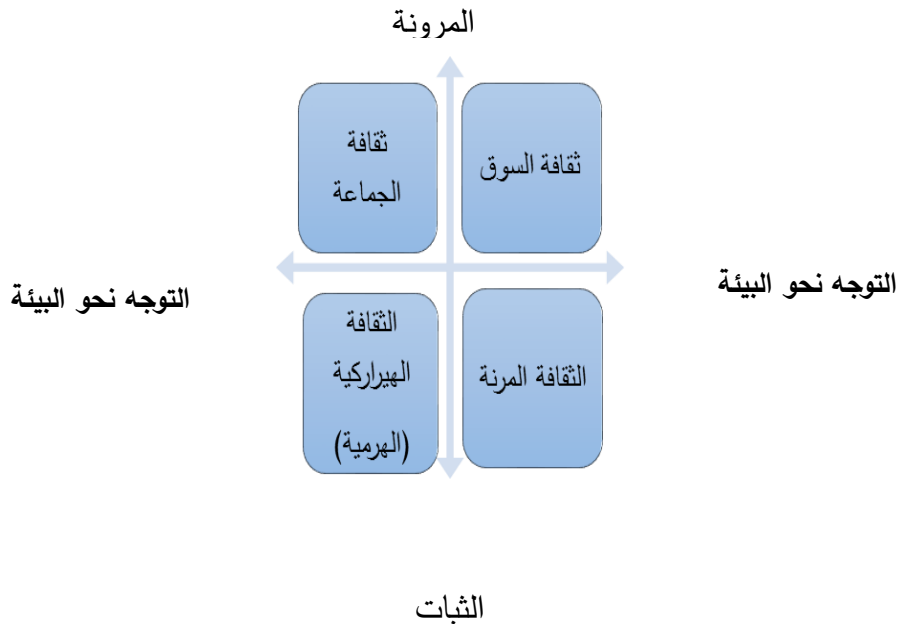
فكل منظمة لديها خصائص وثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها من المنظمات التي تشمل المعتقدات والقيم والأيديولوجيات التي تتشاركها مع الموظفين العاملين بها ، وبما أن العاملين يقضون أكثر أوقاتهم في أماكن عملهم ؛لذا فإن الثقافة التنظيمية تؤثر على حياتهم العملية وحياتهم الشخصية. وتعدّ الاتصالات الداخلية عاملاً مؤثراً في إيجاد الثقافة التنظيمية القوية الإيجابية، حيث يتم من خلالها توصيل رؤية المنظمة إلى الموظفين وإعلامهم باستمرار حول الأهداف التنظيمية والتغيرات والأدوار المهنية والاستراتيجيات المهنية ،وعلى جانب آخر يساعد الاتصال في تشجيع الموظفين على المشاركة والمبادرة في عرض الحلول والآراء وطرحها حول كل ما يخص المنظمة<sup>(2)</sup>.

وقد أشارت دراسة (G. Harper,2015)<sup>(3)</sup> إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتحقيق الارتباط الوظيفي بالمنظمات من خلال الثقافة التنظيمية الإيجابية المنفتحة في اتصالاتها الداخلية التي يمكن أن توفر الثقة والولاء والارتباط الوظيفي بين العاملين الأمر الذي يؤدي إلى الأداء المؤسسي المتميز. واتفق كل من (Mcbain,2007)<sup>(4)</sup>، (Lockwood,2007)<sup>(5)</sup> على أن الثقافة التنظيمية تعدّ أحد العوامل المؤثرة على الارتباط الوظيفي، بمعنى أن الثقافة الداعمة للعاملين في بيئة العمل تساعد على تحقيق الارتباط الوظيفي بالمنظمة، فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي هو نتيجة الاتصال الثنائي ما بين العاملين والمنظمة، فعندما يشعر العاملون أنهم يحصلون على العديد من التسهيلات المادية والمعنوية، وأن تهتم المنظمة بهم فإنهم يشعرون في المقابل أن عليهم رد الجميل للمنظمة عن طريق أداء وظيفي أفضل وأكثر تميزاً<sup>(6)</sup>.

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

### المدخل الفكري للدراسة:

تعتمد الدراسة على مدخل تكاملي، فهناك العديد من الأطر النظرية التي تحدد أنماط الثقافات التنظيمية، وتأثيرها على فعالية الأداء المؤسسي وتحسين الفعالية التنظيمية، ومن بين هذه الأطر تعتمد الدراسة على النموذج الذي قدمه كل من الباحثين **Cameron & Quinn** الذي يصنف المنظمات بناءً على بُعدين؛ البعد الأول: يعكس توجه المنظمة نحو البيئة الداخلية والخارجية، والبعد الثاني: يعكس تركيز المنظمة على المرونة مقابل الثبات والرقابة، وينتج عن هذا التصنيف أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية، هي (7):



### الأنماط الأربعة للثقافات التنظيمية طبقاً لنموذج Cameron & Quinn

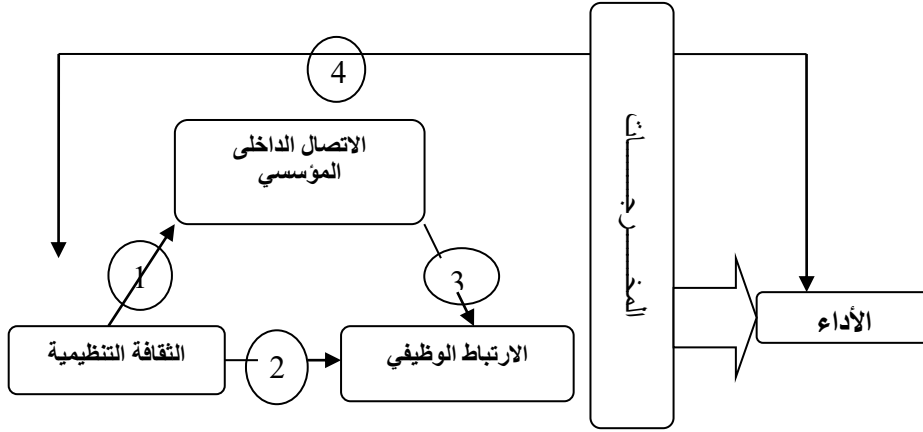
ويمكن التمييز بين هذه الأنماط على النحو التالي:

- (1) ثقافة الهيراركية (الهرمية) The Hierarchy Culture : تتميز هذه الثقافة بالرسومية في إجراءات العمل ونظمه، وتضع قواعد محددة لعمل الأفراد، يتمثل دور القائد فيها في تنظيم العمل وتنسيقه، ومتابعة تنفيذه، ومن أمثلتها المنظمات الحكومية الكبرى.
- (2) ثقافة السوق The Market Culture: تشير هذه الثقافة إلى تسويق المنظمة لنفسها، حيث تعنى تلك المنظمات بالسوق أى بيئتها الخارجية أكثر من الداخلية، ويجب أن يكون القائد فيها متمتعاً بمهارات: الإنتاج، التوجيه، التواصل مع الآخرين، والتفاوض؛ ليتمكن من مواجهة التنافسية فى سوق العمل. وهى أكثر أنماط الثقافة ملاءمة للقيادة التبادلية القائمة على المراكز الوظيفية والسلطة فى العلاقة بين القيادة بالمرؤسين وحجم المنفعة المتحققة للمنظمة ونوعيتها(8).
- (3) ثقافة الجماعة (العائلة) The Clan Culture: تتميز تلك الثقافة بالاهتمام بالعمل الجماعى، كونها مشابهة لنمط المنظمة العائلية التى تشبه العائلات الممتدة فى قوة علاقاتها الداخلية أكثر من كونها كيانات إقتصادية، وتهتم تلك الثقافة التنظيمية بالعمل الجماعى، وبرامج تنمية الموظفين، وتشجع العاملين على تقديم مقترحاتهم حول كيفية تحسين بيئة العمل، وزيادة ولاء العاملين بما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي. ويقوم قادة تلك المنظمات بتوجيه الأفراد على أسس من التقاليد والالتزام فى العمل، ويستمعون جيداً لموظفيهم، ويعملون على حل مشاكلهم بما يؤدي إلى تماسك المنظمة وارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء الفردى والجماعى. وهذه الثقافة هى أكثر الثقافات التنظيمية ملاءمة لنمط القيادة التحويلية (الديمقراطية) القائمة على مشاركة العاملين وتمكينهم فى صنع القرار، وتهتم بالاعتبارات الانسانية والفردية للعاملين، وتؤثر إيجابياً على الالتزام والارتباط الوظيفي(9).

#### دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

(4) الثقافة المرنة The Adhocracy Culture: تتميز ثقافة تلك المنظمات بالديناميكية والعمل الإبداعي، والقدرة على إدارة المخاطر، وتقوم على أن قيادة المنظمة يجب أن تكون في مقدمة من يحصلون على أي معارف جديدة، وضرورة أن تمتلك القيادة القدرة على التنبؤ، وقراءة التغييرات المستقبلية، ومواجهة التحديات الجديدة على المدى الطويل.

بالإضافة إلى الاعتماد على الإطار النظري الذي وضعه (Jiony et al.) ، والذي يوضح دور الاتصالات الداخلية المؤسسية في إطار العلاقة بين الارتباط الوظيفي والثقافة التنظيمية، الأمر الذي يوضحه الشكل الآتي (10):



دور الاتصال الداخلي المؤسسي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي

يتضح من الشكل السابق الآتي:

(1) علاقة الثقافة التنظيمية والاتصال المؤسسي: تمثل مكونات الثقافة التنظيمية توجهات حيوية فلا بد أن يتم نشرها بين الموظفين لتحقيق الارتباط الوظيفي. وتشمل هذه المكونات: الرسالة، الرؤية، القيم، المهام الوظيفية، الأمان، الدعم،

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

الأهداف، التوقعات والطموحات التنظيمية؛ ولا يمكن تحقيق الانتشار لهذه المكونات إلا باستخدام الاتصال الداخلي.

(2) علاقة الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي: يتحدّد فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي من خلال التأكيد على مكونات الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تجذب العناصر المشتركة فيما بين العاملين جميعًا.

(3) علاقة الاتصال المؤسسي والارتباط الوظيفي: تمثل تحديد الطرق والأساليب الاتصالية التي يمكن من خلالها نشر مكونات الثقافة التنظيمية بفاعلية لتحقيق الارتباط الوظيفي، ويؤدى الاتصال المؤسسي دور حلقة الوصل بين العاملين كأفراد والمنظمة.

(4) شبكة العلاقة بين كلٍّ من الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي، والأداء المؤسسي: تساعد الثقافة التنظيمية في دعم الأداء عن طريق تبني الاتصال الداخلي الفعال كوسيط في هذه العلاقة الثلاثية.

ومن خلال الشكل السابق ترى الباحثة أن الارتباط الوظيفي والأداء التنظيمي الأفضل -بشكل كبير- في المنظمة، عندما يكون هناك اتصال داخلي فعال، الأمر الذي يجعل أعضاء المنظمة يؤدون أعمالهم بشكل أفضل. كما يساعد الاتصال الداخلي على اتساق توقعات العاملين مع توقعات المنظمة في تحقيق أهدافها وسياستها، وتحقيق مستويات الارتباط بها؛ ويقوم الارتباط الوظيفي بالربط بين تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل كلى وتحقيق الأهداف الشخصية الفردية. وعلى ذلك فهناك علاقة بين تحقيق الارتباط الوظيفي والثقافة التنظيمية عن طريق تبني استراتيجيات الاتصالات الداخلية الفعالة لإدارة هذه العلاقة.

استعراض التراث العلمى لموضوع الدراسة:

أشارت العديد من الدراسات إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الارتباط الوظيفي، من حيث أهميتها وتأثيرها على المخرجات التنظيمية، وكيفية بناء ثقافة تنظيمية تحقق الارتباط الوظيفي، ويمكن تناولها على النحو الآتي:

أ. دراسات تناولت أهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي:

أشار التقرير الدولي لاتجاهات رأس المال البشرى<sup>(11)</sup> إلى أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي أصبحت أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات حول العالم فى العصر الحالى.

ويمكن إجمال محددات أهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الارتباط الوظيفي فى المنظمات كالاتى<sup>(12)</sup> :

◀ أن مصدر قوة المنظمات تحول من أصحاب الأعمال إلى العاملين، لذا كان من الضروري الاهتمام بالعاملين مثلما تهتم المنظمات بجمهورها الخارجى. وخاصة مع نمو التكنولوجيا الجديدة والتطبيقات الإلكترونية؛ مثل: LinkedIn، Facebook، Glassdoor التى زادت من الشفافية التى تعمل بها المنظمات فى الوقت الراهن حول بيئة العمل، والفرص الوظيفية الجديدة.

◀ تغيرت دوافع العاملين نحو العمل، حيث أصبح لديهم تركيز حول: الرؤية، المهمة، التكامل بين العمل/ الحياة، توصيف الوظيفة، الإدارة، بيئة العمل، التنمية والتطور والتعلم. فأصبح من الممكن تشجيع العاملين عن طريق حبههم وشغفهم بالعمل وليس فقط طموح المهنة. لذلك تحتاج القيادة التنظيمية إلى التركيز على بيئة العمل المتكاملة. فأينما يوجد الارتباط يتبعه الأداء المتميز، وكلما كان هناك ارتباط عالٍ بمكان العمل، ارتفع مستوى الإنتاجية.

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

وتؤدي الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في تحقيق وترسيخ الارتباط الوظيفي، فهناك اختلاف في الثقافات التنظيمية فيما بين المنظمات، فكل منظمة لديها ثقافة تنظيمية منفردة تتميز بها عن غيرها. ومن أهم مميزات الثقافة التنظيمية الداعمة للارتباط الوظيفي هي: تقدير العاملين، الالتزام الاستراتيجي نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، السمعة المتميزة لمكان العمل، ديمقراطية بيئة العمل من خلال تفويض السلطات، التوازن بين العمل / الحياة، مراجعة السياسات للتأكيد على العدالة الوظيفية<sup>(13)</sup>. وعلى ذلك يعدّ الارتباط الوظيفي مخرجًا للثقافة التنظيمية الصحية، ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية الصحية بأنها:

( مجموعة متسقة من القيم والأساليب والنظم الإدارية التي تميز ايجابية الممارسات التنظيمية للمنظمة)، ومن أهم عناصر الثقافة التنظيمية المؤثرة في الارتباط الوظيفي<sup>(14)</sup>:

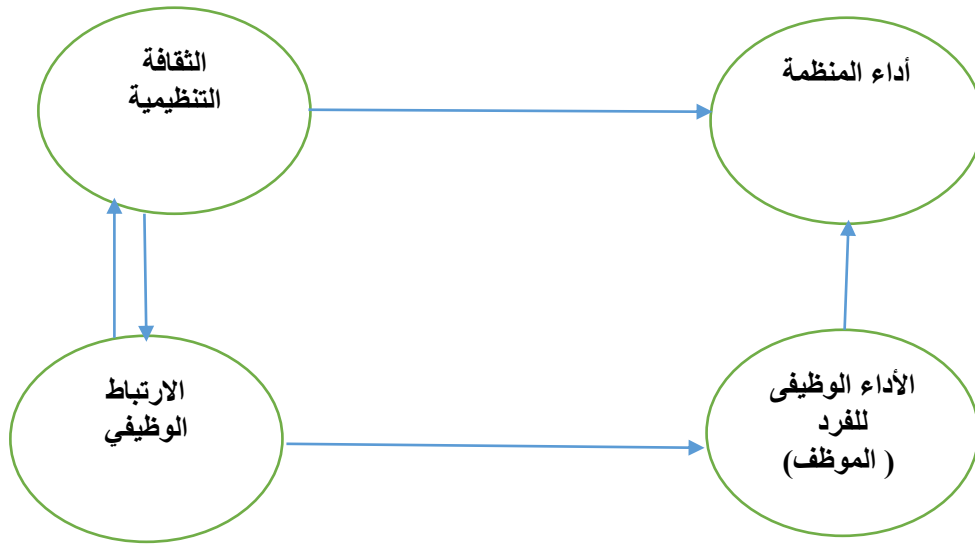
- رؤية المنظمة: التي يجب أن توفر الرضا والدافعية.
  - مهمة المنظمة: تعبر عن التوجه العام والنوايا الاستراتيجية في العمل.
  - المشاركة في اتخاذ القرارات: بمعنى شعور كل فرد بأن له تأثيراً إيجابياً في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
  - اتساق ممارسات الإدارة العليا مع اقوالهم وتصريحاتهم.
- يتطلب الارتباط الوظيفي علاقة ثنائية الاتجاه بين صاحب العمل والعاملين، لذا يعدّ الارتباط الوظيفي مقياساً يحدد علاقة الفرد بالمؤسسة، وهناك ثلاثة مؤشرات أساسية للعلاقة بين الارتباط الوظيفي والثقافة التنظيمية، وهي<sup>(15)</sup>:
- ◆ مستوى الخبرات العملية للعاملين في المنظمة.
  - ◆ القيادة العليا وقدرتها على توفير بيئة عمل تحقق الارتباط الوظيفي وتنتشره.



## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

♦ التفاعل فيما بين العاملين على كافة المستويات الإدارية المختلفة.

وبذلك يتضح أن الطريقة الأفضل لتحقيق الارتباط الوظيفي تتمثل في فهم السياق التنظيمي الذي يعمل في إطاره الموظفون، وهذا يوضح أهمية النظر الى ما هو أبعد من الفهم التقليدي للارتباط الوظيفي إلى فهم أشمل وأكثر اكتمالاً للممارسات التنظيمية بشكل كلي، ويوضح الرسم الآتي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي: (16)



### العلاقة بين الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي

يتضح من الشكل السابق وجود علاقة وثيقة بين قدرة المنظمة على إدارة الارتباط الوظيفي بنجاح وقدرتها على تحقيق ترسيخ الثقافة التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء عالية ونتائج متقدمة في العمل. ومن أهمها تحقيق المزايا الآتية: (17)

- تأييد العاملين للمنظمة ومنتجاتها وخدماتها.
- تأدية الأعمال بشكل أفضل وأكثر دافعية.

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

- توثيق الصلة بين الارتباط الوظيفي والربحية.
- بناء تواصل عاطفي مع المنظمة يؤثر على مواقف العاملين نحو العملاء.
- زيادة حس الولاء في البيئة التنافسية وزيادة نمو العمل.
- قيام العاملين بدور السفراء للعلامة التجارية للمنظمة.

### أ. دراسات تناولت بناء اتساق وتوافق بين القيم التنظيمية وقيم العاملين:

تشمل الثقافة التنظيمية قيماً متأصلة وفريدة في كل منظمة مثلما هي القيم الانسانية الأساسية لكل فرد، وهناك علاقة تأثير متبادل بين الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي تؤدي إلى مخرجات مهمة؛ مثل: الأداء التنظيمي الإيجابي، والأداء المالي المتميز. ومن خلال توفير بيئة عمل محفزة وإجراءات عمل منتظمة يمكن تحفيز الموظفين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد لنجاح المنظمة(18).

ويعدّ العاملون أكثر إنتاجية عندما تكون قيمهم الشخصية متقاربة ومتسقة مع قيم المنظمة؛ بينما يؤدي عدم الاتساق بين قيم المنظمة وقيم العاملين إلى فقر الارتباط الوظيفي، الأمر الذي ينتج عنه بالتبعية سلبية الأداء المؤسسي(19). وحتى يمكن تحقيق الاتفاق أو التوافق بين وظائف العاملين واهداف المنظمة يحتاج العاملون لفهم الصورة الأكبر، ومعرفة أدوارهم في إطار الاستراتيجية العامة والتوجه الكلي للمنظمة، وتساعد القيم التنظيمية في تشكيل الطريقة التي يمارس بها الفرد عمله والتأثير عليها. وهذا يتم تطويره من خلال العاملين أنفسهم، الأمر الذي يدعم كلاً من التطور المؤسسي والأنشطة التنظيمية للعاملين(20).

ومن الضروري أن تبني الإدارة العليا للمنظمات عملياتها الاتصالية مع العاملين على أساس مجموعة من القيم لتوفير بيئة عمل ايجابية، والارتقاء بمعدلات بقاء العامل بوظيفته وزيادة الثقة في الإدارة العليا. حيث يسعى العاملون للتوظيف لدى

المنظمات التي لديها القيم نفسها التي يتمتعون بها. وفي هذه الحالة يصبح هؤلاء العاملون الأكثر رضاً عن وظائفهم والأكثر ارتباطاً بمنظماتهم. فهناك علاقة بين قيم الأفراد الشخصية ومستوى ارتباطهم الوظيفي بالمنظمات التي يسعون للتوظيف بها، الأمر الذي يوضح أهمية القيم في تحقيق/دفع الارتباط الوظيفي بالمنظمات. ويمكن تصنيف أنماط العاملين على أساس مدى الاتساق بين قيمهم الشخصية وقيم المنظمة، وتأثير ذلك على مستويات الارتباط على النحو التالي(21):

#### 1- الموظفون العصاميون The self-made man/woman:

تتمثل قيم هذا النمط في امتلاك مستويات متقدمة من التحفيز والإنجاز لتحقيق الأمن الوظيفي، حيث يكافح الفرد لتحقيق النجاح ولكن بطريقته الخاصة، ويكون لديه مستويات منخفضة من الانسجام مع المحيطين به. يتجه هذا النمط للعمل في المنظمات التي تعمل بروح المنافسة الشرسة، وتقدر قيمة الإنجاز دون النظر إلى العاملين كبشر، وبالنسبة لمستوى الارتباط الوظيفي لهذا النمط فهو منخفض، وذلك لأن هذا النمط يثق في المنظمة التي تقدر قيمته وقدرته الفردية فقط دون النظر لقدرات الآخرين.

#### 2- الإنسانيون المتحضرون The Humanists :

تتوافق قيم هذا النمط مع المعايير الانسانية ومراعاة الآخرين، ويكون لديهم مستوى منخفض من التطلعات الوظيفية. فهم يسعون دائماً لإيجاد عدالة اجتماعية، والتفاني في خدمة الآخرين. يتجه هؤلاء الأفراد للعمل في المنظمات التي تشاركهم قيم الاحتواء ومراعاة الآخرين ومتطلباتهم، ومستوى ارتباطهم الوظيفي في مثل هذه المنظمات متوسط لأن هذا النمط يتمسك بالمثل والقيم العليا.

3- المهتمون بالأمان المادى فقط The Nesters:

يولى هؤلاء الأفراد أهمية كبيرة للأمان المادى، وأهمية منخفضة لتولى المناصب الإدارية، وليس لديهم طموحات وظيفية سوى الحصول على دخل ثابت ومنتظم وتجنب التسريح من العمل. وهم يسعون للعمل بالمنظمات التى تقدر قيمة الأمان المادى، ولديها عمل ثابت ومستقر، ولا تسعى إلى تحقيق نمو فى دخلها أو مبيعاتها وأرباحها. يتراوح مستوى ارتباطهم الوظيفى من المنخفض إلى المتوسط ويُنظر لهؤلاء غالبًا على أنهم "النحل العامل"، وهى الفئة التى تتولى القيام بكافة الأعمال المرهقة دون أن تحظى بتقدير على أدائها لتلك الأعمال.

4- المجتهدون للانتهاء من مهام العمل Work Hard ,Get The Job Done:

تتمثل قيم هذه الفئة فى العمل بشكل جاد، والتركيز على الإنجاز لزيادة الحياة الأمانة لأنفسهم وعائلتهم، ولا يسعون الى الإشباع الشخصى والمتعة خارج مكان العمل. هؤلاء الأفراد يتجهون للعمل فى المنظمات التى تضع قيمة عالية على الإنجاز، ولا تضع قيمة عالية للمتعة والترفيه، ويكون مستوى ارتباطهم عاليًا جدًا لحبهم الشديد للعمل.

5- التقليديون The Traditionalists:

هذه الفئة لديها اهتمام واحترام شديد للقيم تجاه أنفسهم وتجاه الآخرين، ويكون مستوى ارتباطهم عاليًا فى المنظمات التى تمثل انعكاسًا على القيم الكلاسيكية التقليدية.

6- الساعون نحو الحرية Freedom Seekers:

هذه الفئة لديها تقدير عالٍ لقيمة الإنجاز والتنمية الذاتية، ولا يضعون اعتبارًا للسلطة والمراكز القيادية. ويعد العلماء والأكاديميون أمثلة جيدة على هذه الفئة. ومستوى ارتباطهم الوظيفى عالٍ بالمنظمات التى يعملون بها.

7- رجال الأعمال The Entrepreneurs:

تتميز هذه الفئة من الأفراد بالتوجه الذاتي للقيم المثلى، فيرغبون في القيام بالعمل على طريقتهم الخاصة. وهم ليسوا رجال أعمال مستقلين بالمعنى المعروف لأنهم يعملون لدى آخرين، ولكنهم يتجهون للعمل في المنظمات التي تقدر قوة الارتباط بالعمل ذاته والأمان المالي، ولا تقدر غالباً قيمة الترفيه عن العاملين، لذا فمستوى الارتباط الوظيفي يتراوح ما بين منخفض إلى معتدل .

8- محبو الذات (الأنانيون) The Rugged Individualists:

تقدر هذه الفئة التنمية الذاتية للفرد فقط دون تعميم الفائدة على المحيطين أو للصالح العام. ومستوى ارتباطهم منخفض، ويتم اعتبارهم أقل القطاعات ارتباطاً حيث إنهم يختارون العمل في المنظمات ذات المنافسة غير الشريفة، ولا تهتم بالنظر إلى صالح المنظمة ولكن تنظر إلى المصلحة الفردية فقط .

ب. دراسات تناولت دور الاتصال الداخلي في اطار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي:

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على العاملين ومخرجات الأداء المؤسسي بشكل كلى<sup>(22)</sup>، وتختلف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي اعتماداً على نمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة. فالثقافة التنظيمية تؤثر على السلوك والمواقف على المستوى التنظيمي(الجماعي، الفردي)، وتعطى الثقافة التنظيمية مؤشرات حول موارد العمل وبيئته، فهناك أنماط ثقافية لها علاقة إيجابية مع الارتباط الوظيفي وأخرى لديها علاقة سلبية. فالثقافة الإيجابية المنفتحة يمكن أن تخلق الثقة و الولاء فيما بين العاملين. حيث يشعر العاملون بالارتباط مع الثقافة التي تلهمهم الحماسة والإنتاجية<sup>(23)</sup>. وكشفت دراسة (Anja Krog)<sup>(24)</sup> أن الثقافة التنظيمية لديها تأثير مباشر على الارتباط الوظيفي وتختلف تأثيرات الثقافة التنظيمية على الارتباط

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

الوظيفي للعاملين اعتماداً على نمط الثقافة التنظيمية الموجودة في المنظمة، فوفقاً لتصنيف (Cameron & Quinn) لأنماط الثقافة التنظيمية الأربعة توجد علاقة إيجابية بين ثقافة الجماعة والارتباط الوظيفي، وبالعكس أظهرت كل من الثقافة الهرمكية (الثقافة الهرمية) وثقافة السوق علاقة سلبية مع الارتباط الوظيفي، وأخيراً الثقافة المرنة لها علاقة متوسطة مع الارتباط الوظيفي. وقد أشارت دراسة (تغريد مجدى 2015)<sup>(25)</sup> إلى أن الثقافة الهرمكية (الهرمية) هي الثقافة الأكثر تطبيقاً في البيئة المصرية، وبخاصة في منظمات قطاع الأعمال العام أما ثقافة السوق، فهي الثقافة الأكثر تطبيقاً في المنظمات الاستثمارية في حين أن ثقافة الجماعة والثقافة المرنة هي الثقافات الأقل تطبيقاً في قطاعي العمال العام والاستثماري، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين الأنماط الثقافية لكلا النمطين من الشركات، والرسائل الاتصالية التي توجه للجماهير أثناء الأزمة.

ويعدّ الاتصال الداخلي للمنظمة عاملاً مهماً لإيجاد ثقافة تنظيمية قوية ومؤثرة، فالثقافة التنظيمية التي تتميز باتجاهات الاتصال المفتوح يمكن أن تشجع على المشاركة والارتباط والإبداع. ويعدّ الاتصال المؤسسي وسيطاً مهماً ومتطلباً جوهرياً لتحقيق بيئة عمل يسود فيها الارتباط الوظيفي الذي يستتبعه أداء تنظيمي متميز يزيد من الفاعلية التنظيمية.

ووفقاً لنمط الثقافة السائدة بالمنظمة، يمكن تحديد الرسائل الاتصالية للمنظمة وصياغتها. وتحليل هذه الرسائل في أي نمط من أنماط الثقافة التنظيمية، لا بد من تقييم العوامل الآتية<sup>(26)</sup>:

- اللغة المستخدمة في المحادثات اليومية مع العاملين، مثل: الوثائق والاتصالات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية. وهذا يشمل الكشف عن الطريقة التي يستخدمها الأفراد في التعبير عن المصطلحات الفنية، وحتى في ترديد الشائعات.

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

- القصص الخبرية التنظيمية التي ينقلها العاملون حول خبراتهم، حيث تقدم هذه القصص خلفية معرفية حول الخبرات التنظيمية للعاملين.
  - الأحداث والاحتفالات الخاصة بالمنظمة التي تقدم مؤشرات حول قيم المنظمة.
- هناك العديد من العوامل التي أوضحتها العديد من الدراسات التي لا بد من مراعاتها لبناء الثقافة التنظيمية الهادفة إلى الارتباط الوظيفي للعاملين، وهي على النحو الآتي (27):
- ◆ الاتصال المفتوح مع جميع الاتجاهات، واحترام كل عامل عن طريق الاستماع إلى آرائه ودوافعه ومقترحاته.
  - ◆ الأمان: أى عامل لا يشعر بالأمان فمن المحتمل ألا يرتبط بالعمل. فعندما يكون هناك قلق حول الامان الوظيفي فيضعف تحقيق الاهداف الفردية والتنظيمية؛ وتوفير بيئة عمل مريحة وأمنة، فلا بد من بناء ثقافة تنظيمية لا تسمح بالأذى بأى شكل من خلال اعطاء الفرصة للموظف ليكون قادرًا على اتخاذ القرارات اللازمة وحل المشاكل بشكل جدى الأمر الذى يشعره بأنه مشارك فى اتخاذ القرارات.
  - ◆ اعطاء العامل الفرص للنمو والتطور: الأمر الذى يمكن أن يمنع الملل والروتين فى الحياة التنظيمية، ويحافظ على ارتباط العاملين من خلال السماح للموظف بتنمية مهاراته وقدراته وتطويرهما عن طريق التدريبات والتعليم الأمر الذى يساعد العاملون على تجديد الطاقة والاهتمام بالمنظمة والحفاظ على ارتباطهم بها .
  - ◆ الارتباط يبدأ من أعلى: يجب أن تتمسك السلطة العليا ومديرو المنظمة ببناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة من خلال حرصهم على الاستماع إلى ردود أفعال العاملين، وذلك من خلال جعل الارتباط أولوية للمنظمة وتحديث عملية قياس الارتباط وتقييمه بشكل دورى ومستمر.

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

- ◆ تقييم وقياس الارتباط في الوقت المناسب : من خلال وضع برامج حقيقية ومنتظمة لتقييم بل وإمكانية تعديل الثقافة التنظيمية باستخدام نماذج وأدوات لفهم أفضل لإدراك توجهات العاملين.
- ◆ الاستماع الى آراء العاملين وردود أفعالهم: لابد للسلطة العليا أن تستمع إلى رغبات، واحتياجات، ومقترحات العاملين لربطها بالثقافة التنظيمية للمنظمة.
- ◆ تبسيط بيئة العمل: أصبحت المنظمات تعمل على مستوى دولي وأكثر اعتماداً على التكنولوجيا في بيئة العمل الافتراضى، وبالتالي هناك حاجة ملحة للتواصل مع العاملين لتزويدهم "بالهوية التنظيمية" .

### قضية الدراسة:

### تتمثل القضية الاساسية للدراسة في:

رصد وتحليل وتفسير الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة وتقييم دورها في تحقيق الارتباط الوظيفي، وذلك في ضوء التعرف على كفاءة وفاعلية الاتصالات الداخلية، وتقييم الاستراتيجيات الاتصالية وأدوات ووسائل الاتصال الداخلية في إطار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الارتباط الوظيفي، وذلك بالتطبيق على دراسة حالة بإحدى شركات التأمين المصرية، وهي "شركة مصر لتأمينات الحياة".

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الاهداف الآتية:

- ◆ تقييم دور الثقافة التنظيمية السائدة في تحقيق الارتباط الوظيفي بالمنظمات.
- ◆ تقييم واقع الاتصالات الداخلية ودورها في نشر الثقافة التنظيمية بالمنظمات المصرية.
- ◆ التعرف على دور الاتصالات الداخلية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل الدراسة .



## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

- ♦ التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في المنظمة في إطار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي.
- ♦ التعرف على الأدوات الاتصالية المفضلة لدى العاملين بالمنظمة لتحقيق الارتباط الوظيفي بها.

### ﴿ تساؤلات الدراسة :

اهتمت هذه الدراسة بصياغة مجموعة من التساؤلات والفروض العلمية، ويتمحور التساؤل الرئيسي للدراسة في:

﴿ ما طبيعة الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي بالمنظمات المصرية؟

وهناك بعض التساؤلات الفرعية التي تدرج تحت التساؤل الرئيسي هي:

- ﴿ ما الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة لتحقيق الارتباط الوظيفي؟
  - ﴿ ما الأدوات والوسائل الاتصالية المستخدمة لتحقيق الارتباط الوظيفي؟
- فروض الدراسة :

في إطار المشكلة البحثية، وتحديد أهداف الدراسة وإطارها النظري وتساؤلاتها تم صياغة عدة فروض لاختبار مدى صحتها على النحو التالي:

- (1) الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية بين درجة كفاءة فاعلية الاتصالات الداخلية بالمنظمة وتحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين.
- (2) الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية بين درجة كفاءة فاعلية الاتصالات الداخلية بالمنظمة والثقافة التنظيمية السائدة بها.
- (3) الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين.

المفاهيم العلمية:

المفهوم	التعريف
الارتباط الوظيفي Employee Engagement	<p><b>التعريف النظري:</b> هو حالة ديناميكية ونفسية متغيرة تربط العاملين بمنظماتهم وتكشف عن أدائهم لدور معرفي و عاطفي ومادي في المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الحالة نفسياً و معرفياً و عاطفياً عن طريق عناصر استيعاب مهام العمل، التفاني، السلوك النشط؛ كما يعتمد على شروط نفسية هي مغزى "أو دلالة" العمل لدى العامل وشعوره بالأمان فيه(28).</p> <p><b>التعريف الاجرائي:</b> هو الدرجة التي ينخرط فيها العامل في المنظمة، ويلتزم ويرتبط بمنظمته معرفياً من خلال: التفاني في الأداء والجهد المتميز، وسلوكياً من خلال: السلوك النشط بالمنظمة، وعاطفياً من خلال: الانتماء والولاء للمنظمة.</p>
الاتصال الداخلي Internal Communication	<p><b>التعريف النظري:</b> هو الوظيفة الإدارية المسؤولة عن تبادل المعلومات الرسمية وغير الرسمية بين الإدارة والعاملين داخل المنظمة وإنتاج وسائل الإعلام الداخلية(29).</p> <p><b>التعريف الاجرائي:</b> هو شكل من أشكال الاتصال التنظيمي للمنظمة ككل، يتم قياسه من خلال تحليل تبادل المعلومات وتقييمها بين الموظفين عبر جميع المستويات التنظيمية على مستوى المنظمة ككل، وذلك من خلال: تقارير الاجتماعات، المذكرات، النشرات الاخبارية، الاذاعة الداخلية، الاتصال المواجهي.</p>

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

المفهوم	التعريف
الثقافة التنظيمية Organizational culture	<p><b>التعريف النظري:</b> هي السلوكيات والممارسات التنظيمية على مستوى المنظمة ككل، حيث أن الثقافة التنظيمية تعطي العامل صورة كبيرة وواضحة حول كيفية عمل المنظمة، ويتم استخدامه كمؤشر مهم لمصفوفة الأداء؛ مثل: الربحية، النمو، الإبداع "الابتكار"، الجودة، ورضا العملاء<sup>(30)</sup>.</p> <p><b>التعريف الإجرائي:</b> يتم قياسها من خلال المؤشرات التالية:</p> <p>* رؤية المنظمة ومهمتها.</p> <p>* قيام المنظمة بتمكين العاملين وانخراطهم في المنظمة، واحساس العامل بأن لديه تأثيرًا إيجابيًا على عمل المنظمة.</p> <p>* التوافق في الأداء بين العاملين والمديرين من خلال توافق القيم التنظيمية.</p>

التصميم المنهجي للدراسة:

هذه الدراسة من الدراسات الوصفية حيث تستهدف توصيف وفحص دور الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي مع تقييم لبنية معايير كفاءة عمليات الاتصالات الداخلية بالمنظمات، ومدى التنسيق والتكامل بينها، وكيفية توظيفها في نشر الثقافة التنظيمية، وتحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين بها.

✳ منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على منهجين، هما:

أ. منهج دراسة الحالة<sup>(31)</sup>:

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

تم استخدام منهج دراسة الحالة بوصفه الأنسب لدراسة ظاهرة الاتصالات الداخلية وفهمها من خلال العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الارتباط الوظيفي في المنظمات المصرية، وذلك باعتباره طريقة بحثية تعتمد على اختبار ظاهرة معاصرة داخل سياق البيئة التي تحدث فيها. وتتبع أهمية دراسة الحالة من قدرتها على فهم الظواهر الاجتماعية المعقدة، حيث تسمح للباحثة بالتعرف على الخصائص الرئيسية والفرعية لأحداث حقيقية وواقعية في مجالات عديدة في منظمة محددة؛ وكذلك لأنه المنهج البحثي الأفضل عندما تركز أهداف الدراسة على الإجابة عن سؤالي: كيف؟ (كيفية وقوع أحداث محددة)، ولماذا؟ (أسباب حدوثها) وهما التساؤلان اللذان لا توفر البحوث الكمية إجابات عنها<sup>(32)</sup>.

تنتمي الدراسة الحالية إلى نوع دراسات الحالة التقييمية (Evaluative Case Studies) التي تقدم وصفاً تفصيلياً للحالة مع تقديم تفسيرات تقييمية عن الظاهرة محل الدراسة، تساعد في اختبار الفروض والعلاقات وبناء النظرية<sup>(33)</sup>.

### ب. منهج المسح :

استخدمت الدراسة الحالية في إطار دراسة الحالة التقييمية الهادفة إلى وصف دور الثقافة التنظيمية وتقييم مستوى تأثير في تحقيق الارتباط الوظيفي بالمنظمات، وتقييم العاملين للعمليات والاستراتيجيات الاتصالية، وأدوات الاتصالات المؤسسية الداخلية ووسائلها وتأثيرها على مستويات الارتباط الوظيفي المتحققة لديهم نحو المنظمة التي يعملون بها.

### \* بروتوكول دراسة الحالة:

يتضمن بروتوكول دراسة الحالة الإجراءات اللازمة للقيام بالدراسة، والقواعد العامة التي يجب اتباعها في استخدام أدوات جمع البيانات، والتي التزمت بها الباحثة بدقة، وهي على النحو الآتي:

1- تحديد شامل لمشروع دراسة الحالة : (الموضوع - الأبعاد - الأهداف).

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

- 2- تحديد الإجراءات الميدانية (مصادر المعلومات – جدول جمع البيانات- إعداد دليل المقابلة المتعمقة والاستقصاء للعاملين بالمنظمة محل الدراسة - تصميم المحاور الرئيسية الخاصة بتحليل المضمون الكيفي).
- 3- تحديد أسئلة دراسة الحالة وصياغتها فى الشكل النهائى، وهى أسئلة خاصة بالباحث وليس بالمبحوث بغرض إرشاد الباحث للمحافظة على الالتزام بالمسار البحثى فى جمع البيانات دون انحراف عنه.

كما التزمت الباحثة بالقواعد الأساسية التى تضمن موضوعية دراسة الحالة فى عملية جمع المعلومات، وهى:

1. استخدام مصادر متنوعة ومتعددة فى جمع المعلومات والأدلة.
  2. استخدام الأسس المنطقية فى تصميم أدوات القياس.
  3. وضع قاعدة أساسية من البيانات عن موضوع الدراسة.
- ✳ وقد تم تطبيق مجمل تلك القواعد فى دراسة الحالة المدروسة وذلك على النحو الآتى:

### ﴿ أولاً: أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على عدة أدوات بحثية فى عملية جمع البيانات عن الحالة المدروسة من مصادر متعددة، وهى:

### المقابلات المتعمقة ( InDepth Interviews):

تم تصميم دليل مقابلة متعمقة مع كل من لهم صلة بقضية الدراسة سواء كانوا من المديرين على مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو مديرى أو مسئولى الاتصالات الداخلية تحت أى مسمى وظيفى، أو ماينوب عنه تحت أى مسمى وظيفى ( العلاقات العامة، الموارد البشرية، الاتصالات المؤسسية...أخرى)، وذلك للتعرف على الاستراتيجيات والأدوات والوسائل المستخدمة فى الاتصال الداخلى، والكيفية

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

التي يؤثر من خلالها الاتصال الداخلي في نشر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل الدراسة. وقد تم اجراء مقابلة متعمقة مع الأستاذة/ ناهد زهير جنيد المدير العام للعلاقات العامة بشركة مصر لتأمينات الحياة.

### صحيفة الاستقصاء Questionnaire:

■ تم تصميم استمارة استقصاء موجهه للعاملين على كافة المستويات الإدارية المختلفة للشركة محل الدراسة للتعرف على مدركاتهم عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي لهم بالمنظمة. وجاء إجمالي عدد المبحوثين الذين تم ملأ استمارة الاستقصاء (54موظفاً) من جميع المستويات الإدارية المختلفة.

### عينة الدراسة:

تهتم بحوث دراسة الحالة بثناء البيانات وعمقها عن أهمية كبر حجم العينة المستخدمة<sup>(34)</sup>. حيث إن سحب العينات تم بأسلوب الاختيار العمدى Purposeful Sampling بحيث يعتمد على اختيار الباحثة لمفردات الدراسة التي تتميز بثناء المعلومات والبيانات التي تمكنها من الاجابة عن تساؤلات الدراسة وفروضها.

طبقت الباحثة دراسة الحالة على إجمالي حجم العينة (54 مفردة ) وقد شملت عينة العاملين بشركة مصر لتأمينات الحياة في مقر الشركة الرئيسي في منطقة وسط القاهرة. ويوضح الجدول التالي مواصفات عينة العاملين بشركة مصر لتأمينات الحياة:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

جدول رقم (1)

المتغيرات الديموغرافية لعينة العاملين بالشركة

العاملون بشركة مصر لتأمينات الحياة		المتغير الديموجرافي	النوع
ك	%		
26	48.1	1- ذكر	
28	51.9	2- أنثى	
54	100	المجموع	المرحلة العمرية
30	55.6	1- من 20 إلى أقل من 30 سنة	
14	25.9	2- من 30 إلى أقل من 40 سنة	
6	11.1	3- من 40 إلى أقل من 50 سنة	
3	7.4	4- من 50 إلى أقل من 60 سنة	
-	-	5- أكثر من 60 سنة.	
54	100	المجموع	عدد سنوات العمل بالشركة
16	29.6	1- أقل من سنة	
8	14.8	2- سنة إلى أقل من 3 سنوات	
9	16.7	3- من 3 سنوات إلى أقل من 7 سنوات	
3	5.6	4- من 7 سنوات إلى عشر سنوات	
18	33.3	5- أكثر من عشر سنوات	
54	100	المجموع	المستوى التعليمي
-	-	1- مؤهل أقل من المتوسط	
-	-	2- مؤهل متوسط	
38	70.4	3- مؤهل جامعي	
16	29.6	4- مؤهل فوق جامعي	متوسط الدخل الشهري
54	100	المجموع	
19	35.2	1- أقل من 2000 جنيه.	
16	29.6	2- من 2000 إلى أقل من 4000 جنيه	
10	18.5	3- من 4000 إلى أقل من 6000 جنيه	
9	16.7	4- أكثر من 6000 جنيه	
54	100	المجموع	طبيعة عقد العمل بالشركة
39	72.2	1- عقد دائم	
15	27.8	2- عقد مؤقت	
54	100	المجموع	الدرجة الوظيفية
32	59.3	1- الدرجة الثالثة	
14	25.9	2- الدرجة الثانية	
8	14.8	3- الدرجة الأولى	المسمى الوظيفي
54	100	المجموع	
9	16.7	1- إدارة الحسابات الختامية.	
3	5.6	2- نظم المعلومات والاتصالات.	
17	31.5	3- العلاقات العامة.	
10	18.5	4- إدارة التخطيط والجودة.	
6	11.1	5- مراقبة التحليل المالي.	
2	3.7	6- خدمة العملاء والشكاوى.	
7	13	7- دراسات خدمات واستثمار.	
54	100	المجموع	

خلفية تاريخية عن شركة مصر لتأمينات الحياة<sup>(35)</sup>:

- ◆ تأسست مصر لتأمينات الحياة فى 29 مايو 1900 كشركة مساهمة مصرية، وقد كانت أول شركة تأمين يتم تأسيسها فى مصر والعالم العربى بأسره، وعرفت سابقاً باسم شركة التأمين الأهلية المصرية.
- ◆ وفى عام 1965 تم دمج شركتى إسكندرية للتأمين والقاهرة للتأمين فى شركة مصر لتأمينات الحياة، وهذا الدمج تم بعد عمليات دمج ثمانى شركات أخريات عام 1957 فى الشركتين المدمجتين.
- ◆ بتاريخ 15 يوليو 2006 صدر قرار رئيس الجمهورية بتأسيس شركة مصر القابضة للتأمين وتحويل التأمين المملوكة للدولة ودمج الشركات الأربع الموجودة آنذاك ( من ضمنها مصر لتأمينات الحياة) إلى شركات تابعة لمصر القابضة للتأمين خاضعة لأحكام القانون رقم 203 لسنة 1991 بشأن شركات قطاع الأعمال العام ولائحته التنفيذية.
- ◆ بتاريخ 1 يوليو 2009 تخصصت الشركة فى تأمينات الأشخاص وتكوين الأموال توفيقاً لأوضاعها طبقاً لأحكام القانون رقم 118 لسنة 2008 الذى أوجب الفصل بين أنشطة تأمينات الحياة والممتلكات فى شخصيات اعتبارية مستقلة، وبدءاً من 1 يوليو 2010 تم تحويل باقى محفظة تأمينات الحياة التى كانت تعمل فيها كافة الشركات المملوكة للدولة إلى شركة مصر لتأمينات الحياة، وقد كانت شركة مصر للتأمين تمتلك محفظة تأمينات الحياة وتديرها قبل نقلها، وذلك فى مرحلة انتقالية من مراحل إعادة هيكلة شركات التأمين المملوكة للدولة، وبذلك تم تكوين أكبر كيان تأمينى متخصص بنشاط تأمينات الحياة فى مصر والمنطقة الإقليمية.



## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

- ◆ تبلغ حصة الشركة السوقية 42% من حجم أقساط تأمينات الأشخاص خلال عام 2014، ويبلغ رأسمال الشركة مليار جنيه مصري ولها أكبر شبكة فروع بجميع أنحاء الجمهورية تبلغ 180 فرعاً إنتاجياً وإدارياً.
- ◆ توفر الشركة برامج تأمينية حديثة ومتطورة ( ما يقرب من 24 برنامجاً تأمينياً) تلبي كافة احتياجات العملاء الحاليين والمرتبين، وتتناسب مع دخول جميع الأفراد، وحصلت الشركة على شهادة الأيزو في جميع الأنشطة التأمينية التي تقوم بها.
- ◆ للشركة قاعدة عريضة من العملاء تقارب 850 ألف عميل فردي، وأكثر من 1000 مؤسسة كبرى تضم 3 ملايين فرد مؤمن عليه.
- ◆ تقدر استثمارات الشركة بنحو 17,3 مليار جنيه يتم استثمارها في قطاعات اقتصادية مختلفة ( صناعة-زراعة- أوراق مالية- بنوك -خدمات....الخ) ويتم تنظيمها وفق رؤية لتحقيق أعلى عائد ممكن.
- ◆ تمتلك الشركة فريق عمل مدرب من الكوادر الإدارية والتسويقية والخبرات التأمينية المحترفة لتقديم أفضل خدمة تأمينية (2249 فنياً وإدارياً، 4579 وسيطاً تأمينياً).

رؤية الشركة<sup>(36)</sup>:

أن تبقى مصر لتأمينات الحياة منارة لصناعة التأمين في المنطقة، جديرة بثقة قاعدة عملائها الواسعة لتوفر لهم برامج متميزة لتأمينات الحياة والتأمين الصحي والمعاشات.

رسالة الشركة<sup>(37)</sup>:

تواصل مصر لتأمينات الحياة النمو بقوة والريادة الإقليمية من خلال ثلاثة مبادئ متكاملة:

- رضا العملاء: هو صميم نجاحها، والسعي جاهدين لتحقيق توقعات جميع العملاء.

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

- خدماتنا: هي الوسيلة لتعزيز الموقف التنافسي العالمي، والسعى لتقديم خدمات جديدة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء.
- فريق العمل: قادر على بناء قيمة مضافة للعملاء وللشركة، ويتم التطوير بشكل مستمر لتوفير خدمة عالمية المستوى للعملاء.

### نتائج الدراسة:

سوف يتم عرض النتائج وفقاً للأدوات البحثية المستخدمة (من تحليل الاستقصاء للعاملين بشركة مصر لتأمينات الحياة، والمقابلات المتعمقة مع مسؤولي الشركة) للإجابة عن التساؤلات البحثية واختبار الفروض العلمية على أساس المحاور الآتية:

- المحور الأول: الأدوات والوسائل الاتصالية الداخلية المفضلة للعاملين.
- المحور الثاني: مفهوم الارتباط الوظيفي وأبعاده وسلوكياته.
- المحور الثالث: مقومات ومعايير كفاءة الاتصالات الداخلية للمنظمة.
- المحور الرابع: الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في المنظمة لتحقيق الارتباط الوظيفي.
- المحور الخامس: خصائص الثقافة التنظيمية المحققة للارتباط الوظيفي.

وفيما يلي عرض النتائج بالتفصيل :

### المحور الأول: الأدوات والوسائل الاتصالية الداخلية:

وجهت الباحثة سؤالاً للمبحوثين حول ترتيب تفضيلاتهم لأدوات الاتصال ووسائله داخل المنظمة، وجاءت الإجابة من خلال حساب مجموع الأوزان المرجحة، ومن ثم تم قياس الأهمية النسبية للوسائل والأدوات الاتصالية المفضلة وترتيبها بالشركة:

جدول رقم ( 2 )

ترتيب الأدوات والوسائل الاتصالية الداخلية المفضلة لدى العاملين

الترتيب النهائي	الاهمية النسبية	مجموع الاوزان المرجحة	التكرار	الادوات والوسائل الاتصالية الداخلية المفضلة
1	%83.8	315	47	1- المحادثات الهاتفية.
2	%83.3	320	48	2- وسائل الاتصال الإلكترونية (الإنترنت والبريد الإلكتروني).
3	%75	180	30	3- شبكات التواصل الاجتماعي.
4	%69.2	249	45	4- الاجتماعات والمناقشات الرسمية.
5	%65.2	193	37	5- المراسلات الداخلية.
5	%65.2	167	32	6- تطبيقات الهاتف الذكي.
6	%59.1	104	22	7- النشرات الاخبارية.
7	%51.5	70	17	8- مجلة المنظمة.

يتضح من نتائج الجدول السابق الآتى:

■ جاءت أهم الأدوات والوسائل الاتصالية الداخلية المفضلة لدى العاملين بالترتيب على النحو التالي: المحادثات الهاتفية بنسبة (83.8%) يليها بنسبة طفيفة وسائل الاتصال الإلكترونية (الإنترنت والبريد الإلكتروني) بنسبة (83.3%) لدى العاملين فى الشركة، ويأتى فى المرتبة الثالثة شبكات التواصل الاجتماعى بنسبة (75%). وتشير هذه النتائج إلى مدى تأثير تكنولوجيا الاتصال على أدوات ووسائل الاتصالات الداخلية، حيث تقدمت وسائل الاتصال الداخلية الإلكترونية (التي تشمل الإنترنت والبريد الإلكتروني) والوسائل التكنولوجية التفاعلية (التي تتمثل فى: تطبيقات الهاتف الذكي، شبكات التواصل الاجتماعي) فى تفضيلها وترتيبها وأولوياتها لدى العاملين بالمقارنة بالوسائل الاتصالية المطبوعة التقليدية التى تشمل (مجلة المنظمة، النشرات الاخبارية) الأمر الذى يدل على تغير الأساليب الاتصالية الداخلية للمنظمات حيث أصبحت الوسائل الإلكترونية (الإنترنت، البريد الإلكتروني، تطبيقات الهاتف الذكي، شبكات التواصل الاجتماعي) بمثابة البديل الاستراتيجى لاساليب الاتصال التقليدية وأدواتها.

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

**المحور الثاني: مفهوم الارتباط الوظيفي وأبعاده وسلوكياته:**

تم تناول هذا المحور على جزأين :

أ. الجزء الأول: من خلال المقابلات المتعمقة حول مفهوم الارتباط الوظيفي ومؤشراته ومخرجاته.

ب. الجزء الثاني: من خلال التعرف على اتجاهات العاملين حول الأبعاد التي تعكس الشعور بالارتباط الوظيفي بالمنظمة، وذلك على النحو الآتي:

أ. الجزء الأول: جاءت مؤشرات النتائج على مستوى المقابلات المتعمقة حول مفهوم الارتباط الوظيفي ومؤشراته ومخرجاته التنظيمية كما يلي :

شركة مصر لتأمينات الحياة
<b>■ مفهوم الارتباط الوظيفي:</b>
يتمثل في التواصل المستمر مع الموظفين، وكيفية استخدام الوسائل الاتصالية المختلفة كافة في بناء علاقة مستمرة ودائمة مع الموظفين لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.
<b>■ مؤشرات تحقق الارتباط الوظيفي:</b>
تتضح مؤشرات تحقق الارتباط الوظيفي بالشركة من خلال اتباع الموظف للنظام المؤسسي القائم، ووفائه وإتقانه والدقة في العمل، والاهتمام بعملاء المنظمة وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، حيث يتسم الموظف بالمصادقية في أقواله وأفعاله مع الاهتمام بمظهره وسلوكياته مع زملائه من خلال التواصل والتعاون معهم في تحقيق الأهداف الموضوعية للمهام الوظيفية المختلفة للمنظمة.
<b>■ مؤشرات ضعف الارتباط الوظيفي أو غيابه:</b>
تتضح مؤشرات ضعف الارتباط الوظيفي أو غيابه من خلال: كثرة الغياب وعدم الاكتراث بإنجاز العمل المكلف به الموظف، وظهور علامات الإهمال للمظهر العام، وضعف إنتاجية الموظف وإنجازه.
<b>■ المخرجات / النتائج التنظيمية المترتبة على تحقق أو عدم تحقق الارتباط الوظيفي:</b>
<b>منافع تحقق الارتباط الوظيفي:</b>
الارتباط الوظيفي له دور كبير في الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي ككل، لأن أي نجاح في المهام الوظيفية لأي موظف بالمنظمة يعود بالتبعية على نجاح الشركة

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

وتقدمها وإزالة أى عقبات أو عوائق تواجهها الأمر الذى يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسى للمنظمة .

### \*اضرار ضعف الارتباط الوظيفي :

يتسبب ضعف الارتباط الوظيفي فى العديد من الأضرار الجسيمة للمنظمة سواء مادية أو بشرية الأمر الذى يؤدي إلى فشل المنظمة المؤسسية ككل.

ب . الجزء الثانى: جاءت مؤشرات النتائج على مستوى اتجاهات العاملين حول الأبعاد التى تعكس الشعور بالارتباط الوظيفي بالشركة كالاتى:

### جدول رقم ( 3 )

#### الأبعاد التى تعكس الشعور بالارتباط الوظيفي بالمنظمة

شركة مصر لتأمينات الحياة			الابعاد التى تعكس الارتباط الوظيفي بالمنظمة
لا تنطبق	تنطبق إلى حد ما	تنطبق تماما	
%	%	%	
5.6	37	57.4	1-أتحدث مع الآخرين خارج المنظمة عن المزايا العديدة للعمل فى منظمتي.
9.3	33.3	57.4	2-لا أتردد فى ترشيح منظمتي لأى صديق للعمل بها.
70.3	16.7	13	3-لا أؤيد منظمتي من حيث اهدافها وقيمتها ورسالتها.
44.4	27.8	27.8	4-نادراً ما أفكر فى ترك العمل بمنظمتي.
11.1	27.8	61.1	5-ارغب فى أن أكون جزءاً من المنظمة بالرغم الفرص الأخرى المتاحة لى خارجها.
77.8	16.7	5.6	6- يصعب التعاون مع الزملاء فى أداء عملهم.
11.1	44.5	44.4	7-تشجعنى المنظمة دائماً على تقديم أفضل ما لدى فى العمل كل يوم.
7.4	14.8	77.8	8- أقضى وقتاً اطول فى العمل وأبذل جهد أكبر للمشاركة فى نجاح المنظمة.
7.4	13	79.6	9- يمكننى القيام بما يتجاوز توصيف مهام وظيفتى.

\* يتضح من نتائج الجدول السابق الآتى:

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

تقييم مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين على كافة المستويات الادارية المختلفة بالشركة من خلال الأبعاد التي تعكس الشعور بالارتباط الوظيفي: البعد العقلي، البعد العاطفي، البعد السلوكي؛ وتبين أن :

- البعد العقلي:أقر العاملون بنسبة ( 57.4% ) بأنهم يتحدثون مع الآخرين خارج المنظمة عن المزايا العديدة للعمل بها، واعر ب نسبة ( 57.4%) من العاملين بأنهم لا يترددون في ترشيح الشركة لأى صديق للعمل بها ، وعبر نسبة ( 70.3%) من العاملين عن عدم انطباق اتجاهاتهم حول عبارة "لا أؤيد منظمتي من حيث أهدافها وقيمها ورسالتها".

- البعد العاطفي: أشار نسبة(44.4%) من العاملين بأنهم لا تنطبق عليهم عبارة " نادرًا ما أفكر في ترك العمل بالمنظمة"، وأقر بالموافقة نسبة ( 61.1%) من العاملين حول رغبتهم في أن يكونوا جزءًا من المنظمة بالرغم من الفرص الأخرى المتاحة لهم خارجها، وأشار نسبة ( 77.8%) من العاملين حول عدم الانطباق على عبارة "يصعب التعاون مع الزملاء في أداء عملهم".

- البعد السلوكي: عبر العاملون بالحيادية بنسبة ( 44.5%) تجاه عبارة "تشجعني المنظمة دائمًا على تقديم أفضل ما لدى في العمل كل يوم" ، وأقروا بانطباق عبارة " أقضى وقتًا أطول في العمل وأبذل جهدًا أكبر للمشاركة في نجاح المنظمة" بنسبة (77.8%)، وأجمعوا بنسبة (79.6%) بانطباق عبارة " يمكنني القيام بما يتجاوز توصيف مهام وظيفتي".

### المحور الثالث: مقومات كفاءة الاتصالات الداخلية بالمنظمة ومعاييرها:

يشمل هذا المحور تقييم المبحوثين لمقومات كفاءة الاتصالات الداخلية ومعاييرها وفعاليتها للشركة محل الدراسة من خلال تحديد مدى مستوى تكرارية المعايير بالاتصالات الداخلية على أساس ثلاثة بدائل بشكل: محدود أو متوسط أو كبير وجاءت الاجابات كالاتى:

جدول رقم (4)

تقييم مقومات كفاءة الاتصالات الداخلية ومعاييرها

شركة مصر لتأمينات الحياة			العبارات التي تقيس مقومات كفاءة الاتصالات الداخلية ومعاييرها
كبير	متوسط	محدود	
%	%	%	
50	37	13	1- يعتبر كم المعلومات التي تقدمها المنظمة للعاملين كافيًا حول سياسات العمل.
46.3	38.9	14.8	2- تعتبر نوعية المعلومات التي تقدمها المنظمة للعاملين كافية حول سياسات العمل.
59.3	31.5	9.3	3- هناك تعدد في استخدام القنوات الاتصالية المستخدمة في المنظمة.
31.5	50	18.5	4- تتكامل القنوات الاتصالية المستخدمة في المنظمة.
53.7	35.2	11.1	5- هناك تنوع في الاتصالات بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.
48.1	38.9	13	6- تتميز المعلومات القادمة من المستويات الإدارية العليا بالدقة والوضوح.
38.9	31.5	29.6	7- يحدث تكرار للرسائل الاتصالية للتأكيد على وصول المعلومات للعاملين.
55.6	33.3	11.1	8- هناك انتظام واستمرارية في الاتصالات الداخلية للمنظمة.
59.3	31.5	9.3	9- يتم استخدام تكنولوجيا الاتصال لتبسيط متطلبات بيئة العمل.
31.5	42.6	25.9	10- تراعى الرسائل الاتصالية الهابطة للعاملين الاختلافات الفردية والقيم الشخصية لهم.
44.4	37	18.5	11- وسائل الاتصال المستخدمة داخل المنظمة كافية للحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملك.
35.2	44.4	20.4	12- هناك انساق بين الرسائل الاتصالية المتبادلة عبر المنظمة ككل.
31.5	27.8	40.7	13- هناك قنوات اتصالية مفتوحة بين العاملين والمستويات الإدارية العليا.
38.9	37	24.1	14- هناك تفاعل مستمر بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.
5.6	38.9	55.6	15- وسائل الاتصال المستخدمة داخل المنظمة غير ملائمة للحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملك.
13	35.2	51.9	16- يوجد نقص في التفاعل بين العاملين بالمنظمة في نفس المستوى الإداري.
9.3	24.1	66.7	17- تتعرض المعلومات التي تصل إليك أثناء انتقالها الى عمليات تشويه بالحذف أو الإضافة.
16.7	29.6	53.7	18- يحدث تقييم لفاعلية الاتصالات الداخلية وقياسها بشكل منتظم ومستمر.
14.8	46.3	38.9	19- هناك حد أدنى من التفاعل في ظل خطوط السلطة والاتصالات المتاحة.
16.7	33.3	50	20- هناك تنوع في الاتصالات بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

\* يتضح من نتائج الجدول السابق الآتي:

يتضح تقييم آراء العاملين في الشركة حول مقومات كفاءة الاتصالات الداخلية ومعاييرها فيما يلي : يعدّ كم المعلومات التي تقدمها المنظمة للعاملين كافيًا حول سياسات العمل بشكل كبير بنسبة تصل إلى (50%) ، وتعدّ نوعية المعلومات التي تقدمها المنظمة للعاملين كافية حول سياسات العمل بشكل كبير بنسبة تصل إلى ( )

### دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

46.3% ). هناك تعدد في استخدام القنوات الاتصالية المستخدمة في المنظمة بشكل كبير بنسبة ( 59.3% )، وتتكامل القنوات الاتصالية المستخدمة في المنظمة بشكل متوسط بنسبة ( 50% )، وهناك تنوع في الاتصالات بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بشكل كبير بنسبة ( 53.7% )، وتتميز المعلومات القادمة من المستويات الإدارية العليا بالدقة والوضوح بشكل كبير بنسبة ( 48.1% )، ويحدث تكرار للرسائل الاتصالية للتأكيد على وصول المعلومات للعاملين بشكل كبير بنسبة ( 38.9% )، هناك انتظام واستمرارية في الاتصالات الداخلية للمنظمة بشكل كبير بنسبة ( 55.6% )، يتم استخدام تكنولوجيا الاتصال لتبسيط متطلبات بيئة العمل بشكل كبير بنسبة ( 59.3% )، وتراعى الرسائل الاتصالية الهابطة للعاملين الاختلافات الفردية والقيم الشخصية لهم بشكل متوسط بنسبة ( 42.6% )، وسائل الاتصال المستخدمة داخل المنظمة كافية للحصول على المعلومات اللازمة لاداء العمل بشكل كبير بنسبة ( 44.4% )، يوجد اتساق بين الرسائل الاتصالية المتبادلة عبر المنظمة ككل بشكل متوسط بنسبة ( 44.4% )، كما توجد قنوات اتصالية مفتوحة بين العاملين والمستويات الإدارية العليا بشكل محدود بنسبة ( 40.7% )، وهناك تفاعل مستمر بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بشكل كبير بنسبة ( 38.9% )، أما سائل الاتصال المستخدمة داخل المنظمة فهي غير ملائمة للحصول على المعلومات اللازمة لاداء العمل بشكل محدود بنسبة ( 55.6% )، ويوجد نقص في التفاعل بين العاملين بالمنظمة في المستوى الادارى نفسه بشكل محدود بنسبة ( 51.9% )، وتتعرض المعلومات التى تصل إلى الموظف أثناء انتقالها إلى عمليات تشويهِه بالحذف أو الإضافة بشكل محدود بنسبة ( 66.7% )، ويتم تقييم لفاعلية الاتصالات الداخلية وقياسها بشكل منتظم ومستمر بشكل محدود بنسبة ( 53.7% )، وهناك حد أدنى من التفاعل في ظل خطوط السلطة والاتصالات المتاحة بشكل



## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

متوسط بنسبة ( 46.3%) ، كما أن هناك تنوعاً في الاتصالات بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بشكل محدود بنسبة ( 50%).

**المحور الرابع: الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في المنظمة لتحقيق الارتباط الوظيفي:**

يحوى هذا المحور تقييم المبحوثين لمدى مستوى تكرار استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة للشركة محل الدراسة من خلال تحديد مدى تكرارية استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة بالشركة على أساس ثلاثة بدائل بشكل: محدود أو متوسط أو كبير، وجاءت الاجابات كالآتى:

### جدول رقم ( 5 )

#### الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في الشركة

مصر لتأمينات الحياة			العبارات
كبير	متوسط	محدود	
%	%	%	
40.7	38.9	20.4	1-الاهتمام بتقدير بمجهودات العاملين والاعتراف سواء كانت قصيرة الأجل أو طويلة.
27.8	53.7	18.5	2-القيام بانتقاد السلوكيات التنظيمية الخاطئة وليس الأشخاص.
16.7	46.3	37	3-تندر المشاركة من جانب العاملين في إبداء الرأي والمقترحات.
29.6	35.3	35.2	4-تضع الإدارة العليا نفسها مكان العاملين لإدراك التحديات والصعوبات التي يواجهونها.
33.3	38.9	27.8	5-هناك توجه لنشر الحد الأدنى من المعلومات والتفاصيل في المنظمة.
14.8	29.6	55.6	6-هناك توجه لحجب المعلومات حول الأهداف التنظيمية.
14.8	25.9	59.3	7-لا تقوم المنظمة بتدعيم مكانتها وسمعتها لدى العاملين .
37	42.6	20.4	8-تسعى الإدارة العليا إلى الاتصال بكفاءة مع جميع العاملين بالمنظمة.
48.1	35.2	16.7	9-يتعاون العاملون في المنظمة في أداء الأعمال بدون تذمر.
20.4	40.7	38.9	10-لا يتشارك العاملون في المنظمة بخبراتهم الوظيفية مع الآخرين.
33.3	48.1	18.5	11- تقدم المنظمة المعلومات التفصيلية للعاملين لخلق قدر من المعرفة المشتركة بين الإدارة والعاملين.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

يتضح تقييم آراء العاملين حول الاستراتيجيات المستخدمة في الشركة محل الدراسة لتحقيق الارتباط الوظيفي كالتالي:

عبر بنسبة ( 40.7%) من المبحوثين بأنه يتم استخدام الاهتمام بتقدير مجهودات العاملين والاعتراف سواء كانت قصيرة الاجل أو طويلة بشكل كبير، وأقر نسبة (53.7%) من المبحوثين بأنه يتم القيام بانتقاد السلوكيات التنظيمية الخاطئة وليس الأشخاص بشكل متوسط، في حين أقر نسبة (37%) بمحدودية ندرة المشاركة في إبداء الرأي والاقتراحات بشكل محدود، وأقر المبحوثون بنسبة ( 35.3%) حول وضع الإدارة العليا مكان العاملين لإدراك التحديات والصعوبات التي يواجهونها بشكل متوسط ، ورأى نسبة ( 38.9%) من المبحوثين بشكل متوسط حول التوجه لنشر الحد الأدنى من المعلومات والتفاصيل في المنظمة، في حين أقرت نسبة ( 55.6%) من المبحوثين بمحدودية التوجه لحجب المعلومات حول الأهداف التنظيمية، وكذلك أقرت نسبة ( 59.3%) من المبحوثين بمحدودية عدم قيام المنظمة بتدعيم مكانتها وسمعتها لدى العاملين، واتجه نسبة (42.6%) من المبحوثين بسعى الإدارة العليا بشكل متوسط الى الاتصال بكفاءة مع جميع العاملين بالمنظمة، وأقر نسبة (48.1%) بقيامهم بشكل كبير حول تعاونهم مع بعضهم في المنظمة في أداء الأعمال بدون تذمر، وعبر نسبة ( 40.7%) من المبحوثين بشكل متوسط حول عدم المشاركة في المنظمة بخبراتهم الوظيفية مع الآخرين، ورأى نسبة ( 48.1%) من المبحوثين بشكل متوسط حول تقديم المنظمة المعلومات التفصيلية للعاملين لتوفير قدر من المعرفة المشتركة بين الإدارة والعاملين.

ومن خلال توصيف الاستراتيجيات الاتصالية لتحقيق الارتباط الوظيفي للشركة يمكن استخلاص الآتي:

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

تتجه شركة مصر لتأمينات الحياة إلى استخدام استراتيجية الإشادة والتقدير من خلال الإشادة بمجهودات العاملين والاعتراف بها، وكذلك من خلال انتقاد السلوكيات التنظيمية وليس الأشخاص، بالإضافة إلى التعاون بين العاملين في المنظمة في أداء الأعمال بدون تذمر الأمر الذى يدل على توجه الشركة لاستخدام استراتيجية الاشرار في المهام الوظيفية Task Sharing التى هى جزء من الاستراتيجية الكلية الخاصة ببناء العلاقات الشخصية مع العاملين، والتي تركز على بناء علاقات شخصية بين العاملين والمستويات الإدارية المختلفة، وكذلك تتمثل في المشاركة في المهام والاعمال التنظيمية التى تتضمن مشاركة شخص آخر لمساعدته وإعطائه من خبراته، مثل: مساعدة موظف على التحرك من مرحلة وظيفية لأخرى للترقية، أو مشاركة المعارف الوظيفية.

وهذا ما يتوافق مع نتائج المقابلات المتعمقة بالشركة حيث أشارت النتائج إلى تطبيق الشركة لمبادئ العمل الاجتماعى التى تبدأ من الداخل من خلال العمال الذين يمثلون جزءاً من المجتمع، وفي إطار التزامها بمبادئ الاتفاق العالمى للأمم المتحدة بشأن قيم العمل، قامت الشركة بما يلى:

- التعامل بقدر من المساواة بين العاملين كافة دون أى تمييز بينهم.
- احترام دور المرأة فى المجتمع وحقها فى العمل، حيث تتبوأ المرأة أعلى المناصب الإدارية بالشركة.
- الالتزام بتكوين النقابات الخاصة بالعاملين وتمثيلهم داخل مجلس الإدارة بالشكل الذى يتيح إبداء آرائهم بمنتهى الحرية وحماية حقوقهم.
- تدعيم الأنشطة الاجتماعية والرحلات والمصايف ( برامج الرعاية الاجتماعية للعاملين).
- دعم النشاط الرياضى للعاملين وأسره من خلال اللجنة الرياضية بالشركة.

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

- تقديم مزايا عينية للعاملين في صورة علاج للعاملين ورعاية صحية لأسرهم بمساهمة رمزية.
  - تقديم خدمات تأمينية مجانية، مثل: وثيقة مجانية مثل وثيقة حماية الأسرة ومسكنها، بهدف التضامن مع العاملين وتوفير الحماية لهم ولمسكنهم.
- وتطبق الشركة سياسة عادلة في الترقيات للعاملين بها، حيث تتبع الشركة أسلوب الترقية طبقاً للأقدمية، وذلك لمراعاة العامل النفسى للعاملين ذوى الأقدمية وترقيتهم لرفع معنوياتهم، وفي الوقت نفسه عدم إغفال ترقية المتميزين بالاختيار طبقاً لمعيار الكفاءة لعدم إحباطهم وزيادة ثقتهم بقدراتهم وأنفسهم، ومن ثم زيادة عطائهم للشركة.
- ومن ذلك يتضح أن الشركة تستخدم استراتيجية العلاقات الشخصية من خلال التماس العنصر الإنساني في العمل، وتنمية العلاقات الانسانية وتعزيزها، بالإضافة إلى استخدام استراتيجية الأشادة والتقدير من خلال التقدير المادى أو الترقيات الوظيفية نتيجة الإنجازات الوظيفية التى يحققها الموظف نفسه.

### المحور الخامس: خصائص الثقافة التنظيمية المحققة للارتباط الوظيفي:

يحوى هذا المحور على تقييم المبحوثين لخصائص الثقافة التنظيمية المحققة للارتباط الوظيفي من خلال تحديد اتجاهات العاملين بالشركة محل الدراسة على أساس ثلاثة بدائل بشكل: معارض أو محايد أو موافق وجاءت الاجابات كالاتى:

جدول رقم ( 6 )

خصائص الثقافة التنظيمية للمنظمة

شركة مصر لتأمينات الحياة			العبارات
موافق	محايد	معارض	
%	%	%	
55.6	37	7.4	1-نعمل في المنظمة كعائلة واحدة.
27.8	38.9	33.3	2-هناك قواعد محددة صارمة للعمل، ولا يُسمح بتغييرها.
22.2	33.3	44.4	3-لا يوجد ديمقراطية في بيئة العمل من خلال تفويض السلطات.
27.8	40.7	31.5	4-يتناقص التفاعل بين العاملين على مختلف المستويات الإدارية.
64.8	29.6	5.6	5-العلاقة بين المستويات الادارية العليا والعاملين قائمة على الثقة المتبادلة.
31.5	33.3	35.2	6-تتناقص المنافسة على الإنجاز والحصول على أكبر حصة تسويقية.
42.6	35.2	22.2	7-أشعر بأننى مشارك في اتخاذ القرارات التنظيمية.
27.8	38.9	33.3	8-تهتم المؤسسة بالاتصالات الخارجية أكثر من الاتصالات الداخلية.
57.4	29.6	13	9- تهتم المؤسسة برعاية العاملين وجودة الحياة المهنية.

توضح نتائج الجدول السابق ما يلي:

- وجهة نظر العاملين بشركة مصر لتأمينات الحياة: عن أهم توصيف لخصائص الثقافة التنظيمية للشركة التي يعملون بها حيث: وافق العاملون بنسبة (55.6%) حول " العمل في المنظمة كعائلة واحدة" ، وأقر بالحيادية نسبة (38.9%) من المبحوثين على أن هناك قواعد محددة وصارمة للعمل ولا يسمح بتغييرها، في حين عارض نسبة (44.4%) من المبحوثين تجاه " عدم وجود ديمقراطية في بيئة العمل من خلال تفويض السلطات" ، وعارض نسبة (40.7%) من المبحوثين على أن انخفاض التفاعل بين العاملين على مختلف المستويات الإدارية، كما وافق (64.8%) على أن العلاقة بين المستويات الادارية العليا والعاملين قائمة على الثقة المتبادلة، بينما عارض نسبة (35.2%) من المبحوثين تراجع التنافس بين العاملين على الإنجاز والحصول على أكبر حصة سوقية من المنافسين في المجال نفسه، وأقر بالموافقة نسبة (42.6%) في المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية بالشركة، كما عبر بالحيادية بنسبة (38.9%) حول اهتمام الشركة بالاتصالات

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

الخارجية أكثر من الاتصالات الداخلية، في حين وافق نسبة (57.4%) من المبحوثين على اهتمام المؤسسة برفاهية العاملين وجودة بيئة العمل. < ومن خلال توصيف للخصائص الخاصة بالثقافة التنظيمية لشركة مصر لتأمينات الحياة يمكن استخلاص الآتى:

تقوم الثقافة التنظيمية السائدة في شركة مصر لتأمينات الحياة على تكوين مزيج من الثقافة المرنة وثقافة العائلة بمعنى أنها تتسم بالديناميكية في الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى مشاركة العاملين بشكل كبير في اتخاذ القرارات التنظيمية بالشركة الأمر الذى يساعد على الإبداع فى التفكير لمواجهة العقبات والتحديات التى تواجه الشركة فى سوق العمل. وهذا ما يتوافق مع مؤشرات نتائج المقابلات المتعمقة حول أبرز القيم التى يتم الحرص على نشرها كثقافة مؤسسية لدى العاملين بالشركة، فجاءت: قيمة تكافؤ الفرص للعاملين ضمن أهم القيم التى يتم نشرها فى الشركة، بمعنى إعطاء الفرصة لجميع الموظفين بشكل متساوٍ من خلال توفير جميع الاحتياجات المادية والمعنوية حتى تكون النتيجة بقدر اجتهاد وإبداع وتواصل الموظف فى العمل وقدرته على تخطى العوائق والتحديات بالإضافة إلى قدرته على الإنجاز والإنتاجية فى العمل بقدر حصول الموظف على النتائج والمنافع المادية والمعنوية بأى صورة سواء بالترقية أو المكافأة المادية. أما عن أهم أسس التعامل بين العاملين فقد جاء: الترابط بين الموظفين كعائلة واحدة فى منظومة اقتصادية متكاملة بوصفه أهم هذه الأسس.

### نتائج فروض الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج فروض الدراسة:

1- تبين صحة الفرض الأول، حيث توجد علاقة ارتباطية بين درجة كفاءة فاعلية الاتصالات الداخلية بالشركة وتحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال الجدول الآتى:

جدول رقم ( 7 )

العلاقة بين الاتصال الداخلى والارتباط الوظيفى

العلاقة بين معايير ومحددات كفاءة فاعلية الاتصالات الداخلية	الابعاد التى تعكس الشعور بالارتباط		العلاقة بين معايير ومحددات كفاءة فاعلية الاتصالات الداخلى والارتباط الوظيفى
0.442	1	معامل الارتباط	
0.001		مستوى المعنوية	
54	54	العدد	

دالة عند مستوى معنوية 0.01

توضح نتائج الجدول السابق الآتى:

من خلال استخدام معامل ارتباط سبيرمان اتضح أن هناك علاقة ارتباطية طردية عالية الدلالة بين درجة كفاءة الاتصالات الداخلية وفعاليتها بالشركة وتحقيق أبعاد الارتباط الوظيفى، حيث بلغت قيمة المعامل 0.442 وهى ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة 99% وعند مستوى معنوية أقل من 0.01 (0.001).

2- تبين صحة الفرض الثانى، حيث توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية الساندة ودرجة فاعلية الاتصالات الداخلية بالمنظمة، وذلك من خلال الجدول الآتى:

جدول رقم (8)

العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومعايير فاعلية الاتصالات الداخلية ومحدداتها

العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومعايير كفاءة فاعلية الاتصالات الداخلى ومحدداتها	الثقافة التنظيمية		العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومعايير كفاءة فاعلية الاتصال الداخلى ومحدداتها
0.284	1	معامل الارتباط	
0.037		مستوى المعنوية	
54	54	العدد	

\*دالة عند مستوى معنوية 0.05

توضح نتائج الجدول السابق الآتى: \*

### دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

من خلال استخدام معامل ارتباط سبيرمان اتضح أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة الدلالة فيما بين الثقافة التنظيمية للشركة وكفاءة فاعلية الاتصالات الداخلية بها، حيث بلغت قيمة المعامل 0.284 وهي ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة 95% عند مستوى معنوية أقل من 0.05 (0.037).

3- لم تثبت صحة الفرض الثالث، حيث لا توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق أبعاد الارتباط الوظيفي، وذلك من خلال الجدول الآتي:

#### جدول رقم ( 9 )

#### العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومعايير كفاءة فاعلية الاتصالات الداخلية

معايير كفاءة فاعلية الاتصالات الداخلية ومحدداتها	الثقافة التنظيمية		العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومعايير كفاءة فاعلية الاتصال الداخلى ومحدداتها
0.058	1.000	معامل الارتباط	
0.676		مستوى المعنوية	
54	54	العدد	

توضح نتائج الجدول السابق الآتي:

من خلال استخدام معامل ارتباط سبيرمان أتضح عدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة و تحقيق أبعاد الارتباط الوظيفي، حيث بلغت قيمة ارتباط سبيرمان 0.058 وهي غير ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة 95% ، وعند مستوى معنوية أقل من 0.05 ( 0.676 ).

✳ وقد تم صياغة نموذج انحدار متعدد وحسابه لإيجاد تأثير كل من الثقافة التنظيمية وكفاءة الاتصالات الداخلية على تحقيق أبعاد الارتباط الوظيفي، وكان النموذج على النحو الآتي:

$$\gamma = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \Sigma i$$



حيث أن:

تشير  $\beta_0$  : ثابت نموذج الانحدار

تشير  $B_1, B_2$ : معاملات نموذج الانحدار

تشير  $X_1$ : متغير الاتصالات الداخلية ، تشير  $X_2$ : متغير الثقافة التنظيمية

تشير  $\Sigma i$  : الخطأ العشوائي

وجاءت نتائج نموذج الانحدار المتعدد كالتالي:

### جدول رقم (10)

#### نموذج الانحدار المتعدد

R	R <sup>2</sup> adj	اختبار "ف"		اختبار "ت"		القيمة المقدره $B_i$	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
0.402	0.129	0.011	4.918	0.004	3.019	0.391	كفاءة الاتصالات الداخلية	بُعد الارتباط الوظيفي	
				0.696	0.393	0.051			الثقافة التنظيمية
				0.002	3.323	1.639			المقدار الثابت

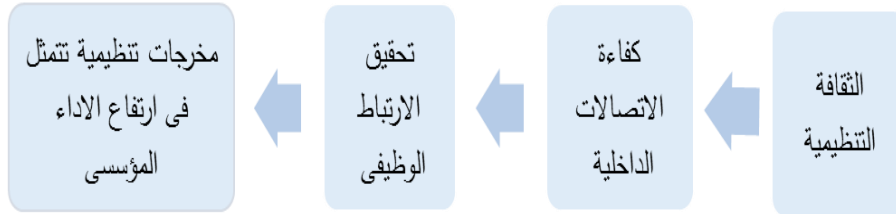
يتضح من نتائج الجدول السابق الآتي:

أن كلاً من الثقافة التنظيمية وكفاءة الاتصالات الداخلية يفسران 13% من التغير الذي يطرأ على الارتباط الوظيفي، وهذا ما تفسره قيمة معامل التحديد ( $R^2 Adj$ ) وهي قيمة تتراوح ما بين صفر، 1، كما تظهر نتائج الجدول أن هذا النموذج معنوي، حيث بلغت قيمة اختبار ف المحسوبة = 4.918 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05 حيث إن قيمة اختبار ف تمثل معنوية نموذج الانحدار المتعدد، وكذلك يتضح من القيمة المقدره "معاملات الانحدار" أن كفاءة الاتصالات الداخلية تؤثر على الارتباط الوظيفي بشكل مباشر بينما نجد أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر على

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

الارتباط الوظيفي بشكل مباشر، وهذا ما توضحه قيم معالم نموذج الانحدار حيث أن قيم اختبار "ت" والذي يعتبر يختبر معنوية معالم النموذج أن كفاءة الاتصالات لها تأثير معنوى دال عند مستوى معنوية أقل من 0.01 بينما نجد أن الثقافة التنظيمية ليس لها تأثير على الارتباط الوظيفي وهذا ما توضحه قيمة اختبار "ت" حيث أنها غير دالة عند مستوى معنوية 0.01.

اشارت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الاتصالات الداخلية بالتالى فأنا يمكن أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية تؤثر على كفاءة الاتصالات الداخلية التى بدورها تؤثر على تحقيق الارتباط الوظيفي ومن هنا يتضح أن للثقافة التنظيمية تأثير غير مباشر على تحقيق الارتباط الوظيفي من خلال تأثير المتغير الوسيط ألا وهو " كفاءة الاتصالات الداخلية للمنظمة"، ومن نتائج اختبار الفروض يمكن توضيح العلاقات بين المتغيرات فى الشكل الآتى:



شكل يوضح دور الثقافة التنظيمية فى تحقيق الارتباط الوظيفي

### المؤشرات العامة للدراسة:

(1) تقدمت وسائل الاتصال الداخلية الإلكترونية ( التى تشمل الإنترنت والبريد الإلكتروني ) والوسائل التكنولوجية التفاعلية (التي تتمثل فى: تطبيقات الهاتف الذكى، شبكات التواصل الاجتماعى) فى تفضيلها وترتيبها وأولوياتها لدى العاملين

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

بالمقارنة بالوسائل الاتصالية المطبوعة التقليدية التي تشمل (مجلة المنظمة، النشرات الإخبارية) الأمر الذي يدل على تغير الأساليب الاتصالية الداخلية للمنظمات حيث أصبحت الوسائل الإلكترونية (الإنترنت، البريد الإلكتروني، تطبيقات الهاتف الذكي، شبكات التواصل الاجتماعي) بمثابة البديل الاستراتيجي للأساليب الاتصالية التقليدية وأدواتها.

(2) يعد الارتباط الوظيفي بمثابة مؤشر قوى للأداء التنظيمي الإيجابي، فهو علاقة ذات طبيعة ثنائية الاتجاه بين العاملين والإدارة العليا للمنظمة. ويحكم تحقيق الارتباط الوظيفي علاقات متداخلة تعتمد على مبدآن هما: مبدأ احترام تنوع عقليات الأفراد في بيئة العمل وخصائصهم الفردية، ومبدأ المحاسبة على الطرفين -الموظفين والإدارة العليا- الأمر الذي يساعد في إيجاد علاقات مؤسسية داخلية ناجحة.

(3) توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة فاعلية الاتصالات الداخلية وسلوكيات الارتباط الوظيفي بالمنظمة، وهذا يعنى أنه كلما زادت إيجابية معايير ومحددات كفاءة الاتصالات الداخلية بالمنظمات، كلما زادت إيجابية سلوكيات الارتباط الوظيفي للعاملين بها.

(4) أشارت النتائج إلى أن التماس العنصر الانساني في العمل من أهم الاستراتيجيات الاتصالية التي تحقق الارتباط الوظيفي بالمنظمات وذلك من خلال استخدام استراتيجيات العلاقات الشخصية وتنمية العلاقات الانسانية وتعزيزها بالإضافة إلى استخدام استراتيجية الإشادة والتقدير من خلال التقدير المادى أو الترقيات الوظيفية نتيجة الإنجازات الوظيفية التي يحققها الموظف نفسه.

(5) جاء من أهم المخرجات الإيجابية للارتباط الوظيفي وجود مردود فعال على أداء الموظف والأداء التنظيمي ككل الأمر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية، وشعور

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

الموظف بالانتماء، والعمل بجهد للوصول لتحقيق أهداف المنظمة ككل، وبذل الموظف مجهودًا أكبر للارتقاء بمستوى الاداء التنظيمي.

(6) توجد علاقة ارتباطية طردية قوية مباشرة فيما بين الثقافة التنظيمية للمنظمة وكفاءة الاتصالات الداخلية بها، ويمكن القول إنه: يمكن أن تختلف تأثيرات الثقافة التنظيمية على الاتصالات الداخلية وفقًا لنمط الثقافة السائدة للمنظمة، وهذا يعنى أنه كلما كانت المنظمة تميل إلى أن تكون مزيجًا من الثقافة المرنة وثقافة العائلة (متمثلًا في شركة مصر لتأمينات الحياة) كان هناك ايجابية في درجة فعالية الاتصالات الداخلية بالمنظمات.

(7) توجد علاقة غير مباشرة بين الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة وتحقيق الارتباط الوظيفي، وذلك عن طريق المتغير الوسيط وهو ( كفاءة الاتصالات الداخلية)، وعلى ذلك فإن تأثير الثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية على تحقيق الارتباط الوظيفي بالمنظمات لا يتحقق إلا من خلال كفاءة الاتصالات الداخلية بها وفعاليتها.

(8) ومن مقترحات التي تقدمها الباحثة للشركة محل الدراسة هو تطوير الاستراتيجيات الاتصالية الداخلية المؤسسية بما يتلاءم مع الوسائل والادوات التكنولوجية الحديثة الجديدة لتلبى كل من احتياجات العاملين واحتياجات سياسات العمل معاً من خلال استغلال مميزات وخصائص وسائل التواصل الاجتماعي في استخدامها داخلياً بمعنى تصميم مواقع للتواصل الاجتماعي داخل المنظمات مصممة خصيصاً لكل منظمة مما يدعم العلاقات بين المنظمة والعاملين بها، وبين العاملين وبعضهم البعض.

ومن هنا يمكن أن تأكيد أن مفهوم الارتباط الوظيفي يكمن في رد فعل العامل تجاه بيئة العمل، وهناك العديد من العناصر التي ترتبط ببيئة العمل وتشكل الثقافة التنظيمية، هي: الرؤية والقيم، القيادة والاستراتيجية، المكافآت؛ فتحقيق الارتباط الوظيفي يعتمد على

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية

---

كفاءة الاتصالات الداخلية بالمنظمة وفعاليتها في دعم الثقافة التنظيمية ونشرها، ويتطلب الوقت والجهد والالتزام والاستثمار في المساعي الناجحة، فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي علاقة ثنائية لا تتحقق إلا من خلال كفاءة الاتصالات الداخلية كمتغير وسيط بينهما لضمان نجاح الفاعلية التنظيمية بالمنظمات وتحسينها.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- أ) دراسات وأبحاث غير منشورة:  
1) تغريد مجدى فوزى، (2015)، "تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة ادارة اتصالات الازمات العمالية" دراسة حالة على عينة من المنظمات العاملة فى مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعلام- جامعة القاهرة.  
ب) الكتب العربية:  
2) كريمان محمد فريد،(2012)، الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير،(الدار النهضة العربية،القاهرة).  
ج. وثائق:  
3) التقرير السنوى لشركة مصر القابضة للتأمين عام 2014-2015م .

### المراجع الأجنبية:

#### أبحاث ودراسات أجنبية غير منشورة:

- 1) Anja Krog .( May 2014)," The Relationship between Organizational Culture and Work Engagement: A Multilevel Investigation", **Master of Philosophy**: Work-and Organizational Psychology, Department of Psychology, University of Oslo.
- 2) Lynn Kalani Hayase,(2009), "Internal Communication In Organizations And Employee Engagement", **Master's Thesis**, University Of Nevada, las Vegas.
- 3) G. Harper,(August ,2015)," The Relationship Between Organizational Culture And Employee Engagement", **Master Thesis In Organizational Psychology**, Adler University.

#### ب.بحوث ودراسات أجنبية منشورة:

- 1) Mary Monica Jiony, Geoffrey Harvey Tanakinjal ,Daria Gom,Ruth S. Siganul,(2015), " Understanding the Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Organizational Performance Using Organizational Communication As mediator: A Conceptual Framework", **American Journal of Economics** ,vol.5,no.2.
- 2) "Redsky Engages with Insurance and Investment Firm", 2013, **Human Resource Management International Digest**, vol.21, no.4.
- 3) Anne Gibson,(2011)," Employee Engagement at Norfolk Country Council", **Strategic HR Review**, vol.10, no.3.
- 4) Daniel Denison & Lindsey Kotrba, (2010), "Organizational culture & Employee Engagement: What's the relationship?" DENISON, VOL.4, iss: 3, pp: 1-4.
- 5) Jack S .Levy,(2008), "Case Studies :Types, Designs, And Logics of Inference", **Conflict Management And Peace Sience**,vol.25.

- 6) John E. Sheridan, (Dec., 1992), "Organizational culture & Employee Retention", **The Academy Of Management Journal**, vol.35, No.5.
- 7) Kathleen M. Eisenhardt, "Building Theories from Case Study", **the Academy of Management Review**, Vol.14, No.5 (Oct., 1989).
- 8) Lieli Suharti & Dendy Suliyanto, (September, 2012), "The Effects Of Organizational Culture And Leadership Style Toward Employee Engagement And Their Impacts Toward Employee Loyalty", **World Review Of Business Research**, Vol.2, No.5, pp:128-139.
- 9) Lockwood, RN, (2007), "Leveraging Employee Engagement For Competitive Advantage", Society For Human Resource Management, Alexandria, VA.
- 10) Mary Monica Jiony, Geoffrey Harvey Tanakinjal, Daria Gom, Ruth S. Siganul, (2015), "Understanding The Effect Of Organizational Culture And Employee Engagement On Organizational Performance Using Organizational Communication As Mediator : A Conceptual Framework", **American Journal Of Economics**, Vol.5, No.2, PP:128-134.
- 11) Mary Welch, (2012), "Appropriateness and Acceptability: Employee Perspectives of Internal Communication", **Public Relations Review**, vol. 38, pp: 246-254.
- 12) Mcbain, R, (2007), "The Practice Of Engagement: Research Into Current Employee Engagement Practice", **Strategic HR Review**, Vol.6, No.6, PP:124-136.
- 13) Pervashnee Naidoo, Nico Martins, (2014), "Investigating The Relationship Between Organizational Culture & Work Engagement", **Problems & Perspectives in Management**, Vol.12, No.4.
- 14) Zaidah Zainal, (Jun 2007), "Case Study As A Research Method", **Journal Kemanusiaan**, Bil.9, P: 3.

ج. الكتب الأجنبية :

- 1) K. Yin Robert, (1989), " **Case Study Research, Design and Applied Social Research Methods Series**", 2nd Edition, (California: Sage Publications Inc.).
- 2) Richard L. Daft, Dorothy Marcic, (2013), " **Management The New Workplace**", 8<sup>th</sup> Edition, South-Western Cengage Learning .
- 3) S.B. Merriam, (April, 2009), " **Qualitative Research: A guide To Design And Implementation Revised And Expanded From Qualitative Research And Case Study Applications In Education**", (San Francisco : Jossey-Bass).

د. مواقع على شبكة الإنترنت.

- 1) " Organizational Communication", available online @ <http://www.theworldbank/commgap>.
- 2) Daniel Denison & Lindsey kotrba, " What's the Difference Between Organizational Culture & Employee Engagement " Brining Organizational Culture And Leadership To The Bottom Line" , Volume 4, Iss:3,(2010), Available Online @ [www.denisonculture.com](http://www.denisonculture.com).Retieved On July2015.
- 3) Deborah Schroeder-Saulnier , " Employee Engagement: Leading The Way To An Engagement Culture Right Management Global Benchmarking Employee Engagement Study" ,December 2008,available online @[www.right.com](http://www.right.com).On Agust 2015.
- 4) Elizabeth Smith, "Organizational Culture & Employee Engagement ...Demand Media" Available online @[www.http://smallbusiness.chron.com/organizational-culture-employee-engagement-10627.html](http://www.smallbusiness.chron.com/organizational-culture-employee-engagement-10627.html). Retrieved On July2015
- 5) Global Human Capital Trends 2015 Report Leading In the New World of Work, Deloitte University Press, Available online @[www.deloitteuniversity.com](http://www.deloitteuniversity.com).
- 6) Hewitt," Engagement And Culture: Engaging Talent in Turbulent Times", 2009,Available online @<http://www.aon.com/attachment/thought-leadership/Hewitt-pov-engagement-and-culture.pdf>.,pp:1-2,Retrieved on March 2015.
- 7) Maritz ,"Maritz Research Hospitality Group 2011 Employee Engagement Poll", Research White Paper ,June 2011,Available Online @ <http://www.maritz.com/~media/files/maritzdotcom/white%20papers/executivesummary.research.ashx>.retrieved on : March 2015.
- 8) Nitin Vazirani," Employee Engagement", Working Paper for SIES College of Management Studies, Available online@<http://www.siescoms.edu/images/pdf/research/working-papers/employee-engagement.pdf>.,Retrieved on: June 2015.
- 9) [www.Businessdictionary.com/definition internal communication.html](http://www.Businessdictionary.com/definition/internal-communication.html).



- (1) Daniel Denison&Lindsey kotrba," What's the Difference Between Organizational Culture & Employee Engagement " Brining Organizational Culture And Leadership To The Bottom Line" , Volume 4,Iss:3,(2010),Available Online @ www.denisonculture.com.Retrieved On July2015
- (2) Elizabeth Smith,"Organizational Culture & Employee Engagement " , Available Online @ http:// smallbusiness.chron.com/organizational culture-employee -engagement-16627.html. Retrieved On July2015
- (3) G. Harper, (August, 2015)," The Relationship between Organizational Culture and Employee Engagement", **Master Thesis in Organizational Psychology**, Adler University.
- (4) Mcbain, R, (2007), The Practice Of Engagement: Research into Current Employee Engagement Practice", **Strategic HR Review**, Vol.6, No.6, and PP: 124-136.
- (5) Lockwood, RN, (2007),"Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage", Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.
- (6) Lieli Suharti&Dendy Suliyanto ,( September ,2012)," The Effects Of Organizational Culture And Leadership Style Toward Employee Engagement And Their Impacts Toward Employee Loyalty", **World Review Of Business Research**,Vol.2,No.5, pp:128-139.
- (2) كريمان محمد فريد (2012) الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، (الدار النهضة العربية، القاهرة )، ص ص168-: 169.
- (8) Richard L. Daft, Dorothy Marcic, (2013)," Management the New Workplace", 8th Edition, South-Western Cengage Learning, and p: 506.
- (9) Richard L. Daft, Dorothy Marcic, (2013), Optic. P: 506.
- (10) Mary Monica Jiony, Geoffrey Harvey Tanakinjal ,Daria Gom,Ruth S. Siganul,(2015), "Understanding the Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Organizational Performance Using Organizational Communication As mediator: A Conceptual Framework", **American Journal of Economics**, vol.5, no.2, pp: 128-134
- (11)Global Human Capital Trends 2015 Report Leading In the New World of Work, **Deloitte University Press**,pp:35-43,available online @www.deloitte university.
- (12) Global Human Capital Trends 2015 Report Leading in The New World of Work,op.cit.,pp:35-43. (
- (13) Deborah Schroeder-Saulnier," Employee Engagement: Leading the Way to an Engagement Culture Right Management Global Benchmarking Employee Engagement Study", December 2008, **available online @www.right.com.On Agust 2015.**
- (14) Global Human Capital Trends 2015 Report Leading in The New World of Work,op.cit.,p:38.

- (15) Nitin Vazirani," Employee Engagement", Working Paper for SIES College of Management Studies, Available online @<http://www.siescoms.edu/images/pdf/research/working-papers/employee-engagement.pdf>, Retrieved on: June 2015, P: 4.
- (16) Daniel Denison& Lindsey Kotrba,(2011),**OP.TIC.**,P:5
- (17) Nitin Vazirani, OPTIC.,P:5
- (18) Hewitt," Engagement and Culture: Engaging Talent in Turbulent Times", 2009, Available online @<http://www.aon.com/attachment/thought-leadership/Hewitt-pov-engagement-and-culture.pdf>,pp:1-2,Retrieved on March 2015.
- (19) Hewitt, op.cit. ,p:9
- (20) Anne Gibson, (2011)," Employee Engagement at Norfolk Country Council", **Strategic HR Review**, vol.10, no.3, pp: 27-32.
- (21) Maritz,"Maritz Research Hospitality Group 2011 Employee Engagement Poll", Research White Paper, June 2011, Available Online @ [http://www.maritz.com/~media/files/maritzdotcom/white%20papers/excecutive\\_summary\\_research.ashx](http://www.maritz.com/~media/files/maritzdotcom/white%20papers/excecutive_summary_research.ashx) retrieved on : March 2015.
- (22) John E.Sheridan, (Dec.,1992), "Organizational culture &Employee Retention", **The Academy Of Management Journal**,vol.35,No.5,pp:1036-1056.
- (23)Pervashnee Naidoo,Nico Martins,(2014)," Investigating The Relationship Between Organizational Culture &Work Engagement" ,**Problems &Perspectives in Management**, Vol.12,No.4,pp:433-441.
- (24) Anja Krog. (May 2014)," The Relationship between Organizational Culture and Work Engagement: A Multilevel Investigation", **Master of Philosophy: Work-and Organizational Psychology**, Department of Psychology, University of Oslo.
- (25) تغريد مجدى فوزى، (2015)، "تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة اتصالات الازمات العمالية" دراسة حالة على عينة من المنظمات العاملة فى مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعلام- جامعة القاهرة.ص: 5.
- 26)" Organizational Communication", available online @ <http://www.theworldbank/commgap>,P:4.
- (27) تم الاستعانة بالمراجع التالية:
- \* Elizabeth Smith, "Organizational Culture & Employee Engagement ...Demand Media" Available online @[www.http://smallbusiness.chron.com/organizational-culture-employee-engagement-10627.html](http://www.smallbusiness.chron.com/organizational-culture-employee-engagement-10627.html).
- \*" Redsky Engages with Insurance and Investment Firm", 2013, **Human Resource Management International Digest**, vol.21, no.4, pp: 24-26.
- \* Global Human Capital Trends Report Leading in The New World of Work , ( 2015) ,op.cit.,pp:35-43

(28 ) Mary Welch, (2012),” Appropriateness and Acceptability: Employee Perspectives of Internal Communication”, **public relations review**, vol. 38, pp: 246-254.

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

\* Lynn Kalani Hayase, 2009“Internal Communication In Organizations And Employee Engagement”, **Master’s Thesis**, University Of Nevada, las Vegas, pp: 2-3.

\* [www.businessdictionary.com/definition internal communication.html](http://www.businessdictionary.com/definition/internal-communication.html).

(30 )Daniel Denison & Lindsey Kotrba, “ Organizational culture & Employee Engagement: What’s the relationship?”,**DENISON**, VOL.4, iss: 3, 2010, pp: 1-4.

(31) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع الآتيه:

\*k. Yin Robert," **Case Study Research, Design and Applied Social Research Methods Series**", 2nd Edition, (California: Sage Publications Inc, 1989), pp: 13-14.

\*jack S .Levy,"Case Studies: Types, Designs, And Logics of Inference", **Conflict Management and Peace Science**, vol.25 p: 1-18, 2008.

\*Kathleen M.Eisenhardt," Building Theories from Case Study", **the Academy of Management Review**, Vol.14, No.5 (Oct., 1989), pp: 532-550.

(33) تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع الآتيه:

\*S.B.Merriam,(April,2009),”**Qualitative Research: A guide To Design And Implementation Revised And Expanded From Qualitative Research And Case Study Applications In Education**”,(San Francisco :Jossey-Bass),P:49.

\*Zaidah Zainal, (Jun2007),” Case Study As A Research Method” , **Journal Kemanusiaan**,Bil.9,P: 3.

(34) kin,optic,p:55

(1) التقرير السنوى لشركة مصر القابضة للتأمين لعام 2014-2015 ، ص.ص:63-64.

(1)التقرير السنوى لشركة مصر القابضة للتأمين لعام 2014/2015 ، ص: 65.

(2) التقرير السنوى لشركة مصر القابضة للتأمين لعام 2014/2015، ص:65.