

دور الاتصال التنظيمي في بناء وتعزيز القيم التنظيمية داخل المنظمة

The role of organizational communication in building and promoting organizational values within the organization

أ.زياني سلطانة فائزة^{1*} ، د.طالب كيهول²¹ جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة، مخبر الإعلام والرأي العام وصناعة القيم (الجزائر).

fziani@univ-dbk.m.dz

² جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة، مخبر الإعلام والرأي العام وصناعة القيم (الجزائر).

tkihoul@univ-dbk.m.dz

تاريخ الاستلام: 2023/03/10 تاريخ القبول: 2023/09/17 تاريخ النشر: 2024/01/31

ملخص:

تناولت العديد من الدراسات أهمية الاتصال التنظيمي في المنظمات، وعلى الرغم من ذلك، لا نجد اهتماما به لدى أغلب المسؤولين والقادة في الواقع، الأمر الذي ينعكس سلبا على المنظمة، كونه أساس مختلف العمليات الإدارية، كما يعمل على اتزان وترسيخ دعائم التنظيم من خلال نظام قيمي ضابط لها، فغياب النسق القيمي، الذي هو أساس ثقافة المنظمة، والمحدد والموجه للسلوك، يؤدي إلى حدوث الصراع والتشتت، وعليه من خلال اطلاعنا على الأدبيات لم نجد تطرقا واضحا لكيفية تكوين القيم بالمنظمة من خلال الاتصال، لذا ارتأينا من خلال هذه الدراسة الوصفية، تبيان كيفية تكوين وترسيخ القيم التنظيمية عن طريق الاتصال التنظيمي من خلال الأنشطة الاتصالية؟ وما هي تجلياتها على التنظيم؟ ومن بين نتائج الدراسة ضرورة وجود قيادة قادرة على بناء نظام اتصالي فعال يتضمن أنشطة اتصالية ذات أهداف. والاقتران بها في تبني القيم، حيث لا يمكن إقناع الأفراد بتبني قيم لا يتبناها المسؤولين.

كلمات مفتاحية: الاتصال، الاتصال التنظيمي، المنظمة، القيم، القيم التنظيمية.

Abstract :

Many studies have dealt with the importance of organizational

***زياني سلطانة فائزة**

communication in organizations, and despite this, we do not find it of interest among most managers and leaders in reality, which reflects negatively on the organization, because it is at the basis of various

administrative processes, and accordingly, through our review of the literature, we did not find a clear reference to how Value formation in the organization through communication, so we thought through this descriptive study, to show how to form and consolidate the organizational values by the organization communication through communication activities? And what are its manifestations on the organization? Among the results of the study, there is the need for leadership capable of building an effective communication system that includes communication activities with objectives. And imitate them by adopting values, because it is not possible to persuade individuals to adopt values that are not adopted by officials.

Keywords: Communication, organizational communication, organization, values, organizational values.

1. مقدمة:

أدت التغيرات الاقتصادية السريعة والعولمة وتطور التكنولوجيا والخصخصة إلى تغيير اهتمام الكثير من القائمين على المنظمات الحديثة الساعية وراء إثبات وجودها وضمان استمراريتها وتميزها، إلى الاهتمام بالجانب الإنساني الذي كان مهملًا سابقًا، حيث كان الاهتمام مقتصرًا على الأرباح والفوائد فقط، بينما تعمل حاليًا على ترسيخ بعض القيم التنظيمية، لضبط سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، واعتمادها لنمط جديد من التسيير، وبروز آليات وميكانيزمات تتحكم في النظام القيمي الذي يعد الأساس لثقافة المنظمة، فالقيم تعبر عن حاجات ورغبات الأفراد وكيفية إشباعها، فوجود قيم مشتركة بين العاملين ينتج عنه سلوك تنظيمي موحد، ولعل الأمر يتطلب نظامًا اتصاليًا جيدًا بحيث يعتبر الاتصال التنظيمي الأداة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة مهما كان طابعها وحجمها، كونه يربط بين مختلف وحدات وفروع التنظيم ويدخل ضمن كل العمليات والوظائف الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه، المتابعة والتقييم، لاسيما إيصال وتوضيح المعلومات، والقضاء على كل العراقيل والمحددات السوسيونفسية، وذلك من خلال محاولة تحقيق الفهم المشترك بين كل أفراد التنظيم عن طريق تحريك القيمة الجماعية للأفراد، فالفرد لدى دخوله للمنظمة يكون حاملاً لقيمه الشخصية التي قد تختلف عن قيم باقي الأفراد وقيم المنظمة، فبتشكيل مناخ جيد يكون محددًا للضوابط والقواعد العامة يمكنهم من الاندماج والتكيف مع ثقافة المنظمة، ما يسمح باتخاذ قرارات صائبة وبالتالي تحقيق أهداف

المنظمة، بينما غياب القيم التنظيمية هو غياب بالضرورة لمحددات السلوك والروابط بين الأفراد وانعدام للفهم المشترك الذي يؤدي إلى انعدام الثقة والتجانس والفوضى وظهور الصراعات بين الأفراد، وكذا تشكيل جماعات الضغط التي تضر بالمنظمة وتمنعها من تحقيق أهدافها. وعليه من خلال هذا البحث سنتعرف إلى أهمية الاتصال التنظيمي في بناء وتعزيز قيم المنظمة، وكيف للاتصال أن يعزز قيم التنظيم، وما هي المراحل والأنشطة الاتصالية التي تتخلل هذه العملية؟

2. الاتصال التنظيمي:

مفهوم الاتصال التنظيمي:

الاتصال لغة: أصل كلمة اتصال COMMUNICATION يرجع إلى COMMUNIS ومعناها COMMON بمعنى عام أو مشترك لتبين أن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو اتجاه أو أسلوب ومعنى ما، وقد جاء في لسان العرب لابن منظور: "الاتصال والوصلة ما اتصل بشيء، قال الليث كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال وذريعة، ووصلت الشيء وصلا وصلة والوصل ضد الهجران والوصل خلاف الفصل، واتصل الشيء بالشيء، لم ينقطع ووصل الشيء إلى الشيء وصولاً وتوصل إليه انتهى إليه وبلغه، ووصل إليه وأوصله أنحاه إليه وأبلغه إياه وفي التنزيل: "إن الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق " أي يتصلون، وتوصل إليه أي تطف في الوصول إليه (عيساني، 2007، صفحة 03).

اصطلاحاً: عرفه "شارلز هورتون كولي Charles Horton Cooley": بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتليفون، وكل التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان (العابد، 2010-2011، صفحة 209)، أما الدكتور حامد ربيع فيرى: "أن الاتصال في أوسع معانيه يعني نقل الأفكار والمعلومات من جهة إلى أخرى، وعند القيام بعملية اتصال فإن هذا يعني محاولة خلق شيء مشترك بين شخصين على الأقل وعلى ذلك فإن الاتصال هو نقل رسالة من شخص إلى آخر من خلال رموز معينة (خبيزي، 2016-2017، صفحة 147)".

الاتصال التنظيمي: عرفه كل من "هوكنز وبرستون" Preston et Hawkins بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية". على هذا فإن العملية الاتصالية يتم بمقتضاها تعديل السلوك عن طريق تبادل الرسائل بين الأطراف المتفاعلة في التنظيم للوصول إلى تحقيق الأهداف (خبيزي، 2016-2017، صفحة 149).

وعرفه محمد بشير العلق بأنه: "أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات، التعليمات، التوجيهات، الأوامر، والقرارات من فرد أو مجموعة، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير اتجاه بلوغ أهداف محدّدة مسبقاً" (العلق، 2009، الصفحات 17-18). بينما عرف زيد منير عبوي الاتصالات التنظيمية إلى أنها: "تمثل أنظمة عمل وقواعد وإرشادات وصلاحيات ومسؤوليات ونماذج وخطوات، وهي تتبع بواسطة المديرين والمسؤولين والعاملين لنقل المعلومات الخاصة بالعمل والإنجازات ومشاكله، لتعريف كافة أطراف المنظمة (خبيزي، 2016-2017، صفحة 149). كما عرف بأنه الشرط ضمن المستوى القيادي والوظيفي والتشغيلي للمؤسسة والذي يخلق جو اتصال داعم أو دفاعي يتم وضعه بشكل استراتيجي بطرق تمنح القوة وتضيف قيمة إلى المنظمة، ويرتبط المستوى الوظيفي أكثر ببناء علاقة عمل جيدة بين المنظمة ومكوناتها (Gibriel, Armanu, Hadiwidjojo, & Ainur, 2019, p. 471).

مما سبق فإن الاتصال التنظيمي هو عملية إدارية أو نشاط يهدف لنقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين أفراد التنظيم على اختلاف مستوياتهم، عبر قنوات ووسائل تسمح بالحفاظ على وحدة المنظمة من خلال توجيه وتغيير السلوك لتحقيق أهداف المنظمة، وهو أداة أساسية لإنجاز مختلف وظائف ومهام المنظمة.

1.2 عناصر العملية الاتصالية: تتشكل من مرسل وهو الذي يقوم بنقل المعلومات والأفكار من خلال فهمه وإدراكه للأمور من خلال الرسالة التي تمكن من تحويل الأفكار والمعلومات إلى رموز يفهمها كل من المرسل والمستقبل، والوسيلة ومنها الشفهي أو المنطوق كالمقابلات والاجتماعات والندوات والتليفون...ومنها المكتوبة كالخطابات واللوائح والمجلات والمنشورات والمذكرات والتقارير....و رابعا المستقبل وهو من يتلقى الرسالة فيختار وينظم المعلومات ويحللها ويفسرها (الرشايدة، 2008، صفحة 21). ويتخلل هذه العملية عنصرين هما: التشويش والتغذية العكسية أو الراجعة.

2.2 أهمية الاتصال التنظيمي: يعد الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها، كما يعمل على توجيه وتغيير سلوك الأفراد، حيث يعتبر وسيلة رقابة وتوجيه أساسية لإنجاز الأعمال وتوزيع المهام، فيمكن من إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر من الرؤساء للمرؤوسين وتعريفهم بخطط المنظمة، وكذا الحصول على مختلف المعلومات والبيانات والاستفسارات والإحصاءات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي التي من شأنها التنسيق بين أفراد التنظيم وخلق روح التعاون والجماعة وتوطيد الثقة خدمة للتنظيم، وكذا اتخاذ قرارات صائبة كما يعتبر الاتصال وسيلة للإدارة العليا لممارسة السلطة وإظهار القوة. وهو وسيلة لنقل الخبرات بين الموارد البشرية المكونة للتنظيم (الخروشي،

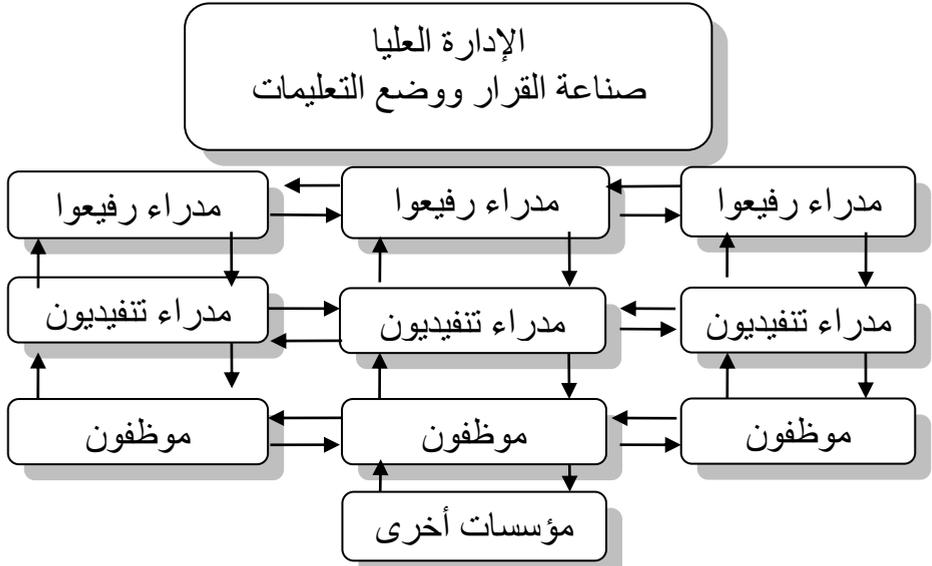
2007، صفحة 340)، ويرى "تيري ليبارت Libaert Thierry" "أن هناك خمسة عناصر تسهم في تشكيل هوية المنظمة وهي نشاطها حجمها، شكل تنظيمها الأقدمية والثقافة، وقد ركز على دور الاتصال التنظيمي في بناء بيئة اتصالية مفتوحة وشفافة من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة ويمكن القيادة من أن تصبح قدوة في التواصل والتفاعل مع موظفيها (Libaert, 1998, p. 76). وقد أكد انه لا ينبغي اختزال الاتصال في قشرة تغطي وضعا تنظيميا غير مبهج. (Dupré, 2017, p. 240). حيث يعتبر الاتصال أحد أهم الأنشطة المهيمنة في المنظمة فالعلاقة تنمو من الاتصال، ويرتكز عمل المنظمات وبقائها على أساس العلاقة الفعالة بين الأفراد والجماعات، حيث يساعد الأفراد والجماعات على تنسيق الأنشطة لتحقيق الأهداف، وهو أمر حيوي في التنشئة الاجتماعية وصنع القرار وحل المشكلات وعمليات إدارة التغيير، ويتم تطوير القدرات التنظيمية وتفعيلها من خلال العمليات الاجتماعية والاتصالية بشكل مكثف، كما يمكن من تمييز القائد وتعزيز سمعته وصورته على أنها موثوقة ويمنحه المصداقية والاحترام الذي لا يتم اكتسابه (Gibriel, 2019, p. 470).

3.2 أهداف الاتصال التنظيمي: من بين أهداف الاتصال داخل التنظيم هي تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات حيث يتم الربط بين جميع أفراد وأقسام المؤسسة، فانعدام الاتصال يجعل من التنظيم مجموعة أشخاص يعملون ويؤدون مهام غير منتظمة، كما أن الاتصال يساهم في دوران المعلومات التي تعمل على تحقيق أهداف التنظيم، كما يساعد الفاعلين أو العاملين على التعبير عن آرائهم وطلب المساعدة وبناء علاقات إنسانية واجتماعية بين الأفراد المكونين للتنظيم وحل المشكلات وإعطاء التعليمات وتطوير العمل الجماعي الذي يؤدي فيما بعد إلى تماسك بين أفراد التنظيم وكذا يعمل على تحسين إنتاجية العمل ومردوديته جراء إحساس الأفراد بالثقة والانتماء للتنظيم ما يدفعه لبذل مجهودات اكبر لتقديم أداء أحسن (دريدي و زرفاوي، 2021، الصفحات 135-136).

4.2 خصائص الاتصال التنظيمي: لقد أورد هاني عبد الرحمن، وصالح الطويل، من خلال التعريف التالي خصائص الاتصال كما يلي: "الاتصال هو تلك العملية الدينامية التي يؤثر فيها شخص ما سواء عن قصد منه أو عن غير قصد على مدركات شخص آخر من خلال مواد أو وسائط مستخدمة بأشكال وطرق رمزية، انه مستمر ويتطلب ربط الجهد والطاقة بالعمل". فالالاتصال دينامي يتم عن قصد أو عن غير قصد، ويستخدم مواد ووسائط بأشكال وطرق رمزية يؤثر بها على مدركات الفرد، كما انه عام يتضمن استخدام التعبير التجريدي الذي يحاول المرسل من خلاله نقل معنى محدد إلى المستقبل، وهو يستخدم وسائط، وقنوات متنوعة فالاتصالات لها حلقات ودوائر تدور من خلالها العلاقات الإنسانية (عنا، 2013-2014، صفحة 66)، فالممارسات السائدة في المنظمة تسهل عملية تنسيق المهام من خلال

تمكين أعضائها من إقامة علاقات شخصية فعالة من خلال تطوير الاتصالات الضمنية وفي نفس الوقت توفير الوسائل لمشاركة المعلومات التنظيمية ذات الصلة بين زملاء العمل (Yazan & Maria, 2012, p. 124).

شكل رقم (01): يبين نموذج الاتصال التنظيمي بالمنظمة



المصدر: (اسردي، 2011، صفحة 139)

5.2 معوقات الاتصال التنظيمي: من بين معوقات الاتصال التنظيمي نجد المعوقات النفسية والتي تكون عادة مرتبطة بطرفي العملية الاتصالية وذلك راجع للفروقات الفردية التي قد تتقلب بسببها الرسالة خاصة الاختلاف في الحكم على الأشياء كاللغة والإدراك والانفعالات...، كما نجد بعض المعوقات التي قد تكون تنظيمية فالعلاقات والسلطة وبين أفراد التنظيم يحددها الهيكل التنظيمي الذي يكون أحيانا متسببا في عرقلة الاتصال كتداخل المهام وتباين مراكز اتخاذ القرارات وطبيعة التخصصات المتوفرة مقارنة بطبيعة العمل، بالإضافة إلى معوقات اجتماعية وثقافية وهو أمر متعلق بالتنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء داخل التنظيم أو خارجه ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات...، أما المعوقات البيئية فتتمثل في صعوبة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل، ظروف العمل، الفوضى، ضيق المكان، عدم توفر وسائل التبريد والتدفئة المركزية بينما تتمثل المعوقات التقنية في القدرة على امتلاك تقنيات الاتصال الحديثة بالنظر لتكاليفها الباهضة، غياب الصيانة والوقاية، التمكن من الاستخدام، ونظمه الحديثة (دريدي و زرفاوي، 2021، الصفحات 138-139).

3. القيم التنظيمية:

1.3 مفهوم القيم التنظيمية:

القيم لغة: القيم مفردتها قيمة، وهي اسم من الفاعل قام، بمعنى وقف واعتدل، انتصب، استوى، وقد ورد في الصحاح على أنها الاستقامة وتعني اعتدال الشيء واستواءه، والقيمة: الثمن الذي يقوم به المتاع، أي يقوم مقامه فقومت المقام أي جعلت له قيمة (خطاب، 2014، صفحة 51).

والقيمة في اللغة تأتي بمعان عدة:

- بمعنى التقدير، فقيمة هذه السلعة كذا، أي تقديرها كذا.
- بمعنى الثبات على أمر، نقول فلان ماله قيمة، أي ماله ثبات على الأمر.
- بمعنى الاستقامة والاعتدال، يقول تعالى " إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم أي يهدي للأمر الأكثر قيمة، " أي الأكثر استقامة (القيسي، 2016، صفحة 421).

القيم اصطلاحاً: يرى دوركايم أن القيم هي: "محددات أخلاقية لأنماط السلوك الصادرة من المجتمع وتصوراته والتي يلتزم بها الفرد في مختلف أنماط سلوكه"، والقيم عند جون زود روزني: "موقف أو مبدأ أو غرض معين، يعتبره الفرد أو الجماعة مرغوباً فيه وصواباً" (ابراهيم، صفحة 24). وهي "تلك المجموعة المختارة من المفاهيم لكل ما يعتبر جيد، ومرغوب ولائق، أو ما هو سيء وغير مرغوب، أو غير لائق في الثقافة". وهي تشير إلي الأمر الذي يفضلُه الناس ويرونه هاماً في ثقافة معينة، وما يرونه صحيح أو غير صحيح أخلاقياً (عبد الحميد و القصاص، 2015، صفحة 941).

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ (بوحنيك و بوع، 2015، صفحة 47).

القيم التنظيمية: حسب "CONNER" فهي تلك التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة والمعبرة عن فلسفتها والتي توفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات (حسن، 2021، صفحة 06)، وهي تعكس القيم في مكان أو بيئة العمل، وهي معايير معترف بها ومقبولة بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين في جميع المستويات، وضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

وتعرف أيضا على أنها قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة (عبد الفتاح، 2020، صفحة 519).

حسب ما سبق فإن القيم التنظيمية هي بمثابة معايير للسلوك تضبط تصرفات الأفراد بمختلف المستويات داخل التنظيم، في جميع الظروف وهي تعبر عن رؤية وفلسفة المنظمة.

2.3 مصادر القيم: قد اتفق عدد من الباحثين على تصنيف مصادر القيم كما يلي:

التنشئة: الأسرة هي البيئة الأولى المحتضنة للفرد، كما أن طبيعة الخصائص المميزة لها تجعلها أكثر المؤسسات الاجتماعية تأثيراً في عملية التنشئة (بكوش ا.، 2014، الصفحات 79-80).

الخبرة: تستمد القيم أهميتها ووزنها عن طريق خبرات وممارسات الفرد طوال حياته.
الدين: تعتبر التشريعات السماوية والأديان المصدر الأساسي لأغلبية القيم السائدة بين الأفراد.

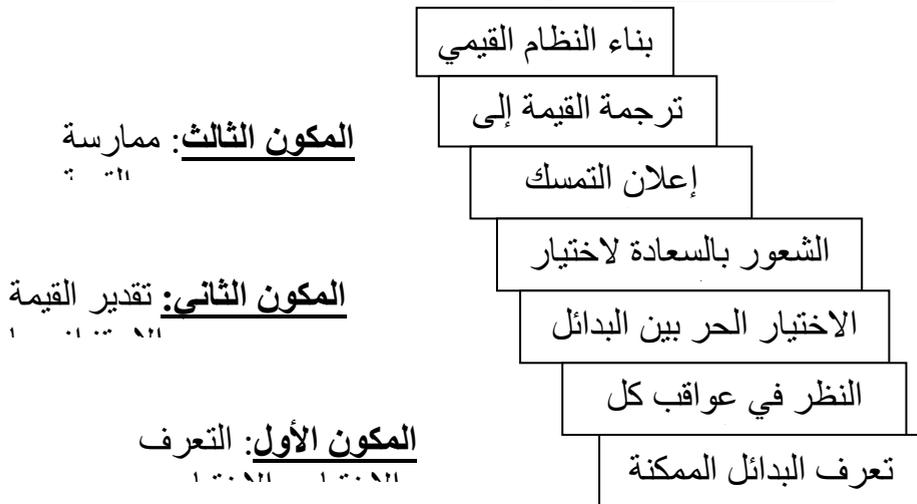
التطبيع الاجتماعي: يكتسب الفرد قيم من خلال التعلم الاجتماعي من خلال تفاعله مع متغيرات البيئة وتختلف باختلاف المجتمعات (عباس، 2011، صفحة 98).

جماعة العمل: تتعزز قيم العمل بالجماعة التي ينتمي إليها فهي تجعله يندمج بها وتترسخ به من خلال ذلك قيم الجماعة والتي تغير سلوكه، فالتكيف معهم يتحلى الفرد بسلوك يتلاءم مع قيمهم واتجاهاتهم، فبناء القيم يكون وفقاً لتجارب وخبرات الفرد ومن ثقافة المجتمع (فلوس، 2017-2018، صفحة 62).

الإعلام: للإعلام دور مهم في التأثير على اتجاهات الأفراد وآرائهم، بالتالي اكتساب شخصية ذات سمات معينة (الحيالي، 2012، صفحة 166).

وتنعكس القيم على أهدافنا واهتماماتنا واحتياجاتنا والنظام الاجتماعي والثقافة التي ننشأ فيها بما تتضمنه من نواحي دينية واقتصادية وعلمية.

شكل رقم (02): يوضح المكونات والعناصر الأساسية للقيمة



المصدر: (بوعطيط، 2011-2012، صفحة 78)

3.3 أهمية القيم التنظيمية:

تعتبر القيم المكون المركزي في معظم تفسيرات الثقافة التنظيمية، والتي هي أيديولوجية الإدارة ونظامها الاجتماعي والاقتصادي، حيث تُفهم أيديولوجية الإدارة على أنها

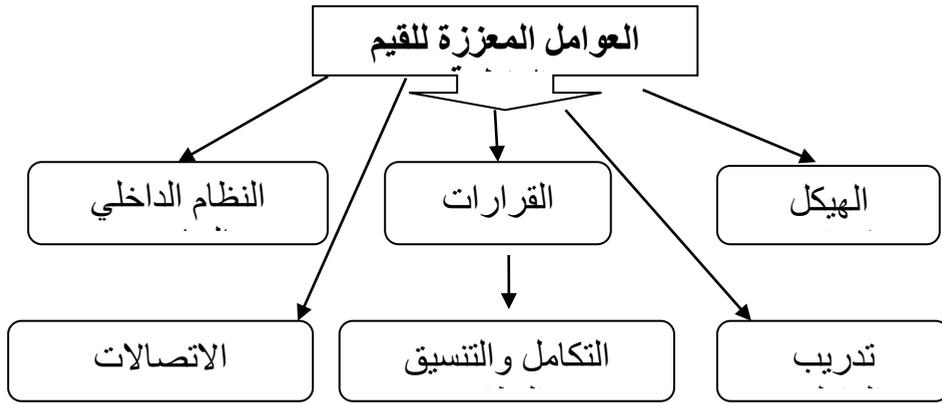
نظام وجهات النظر والأفكار واستراتيجيات التنمية وطرق تحقيق أخلاقيات العمل الخاصة بالمنظمة أي المبادئ الأخلاقية والمعايير وقواعد المنظمة المتعلقة بالسلوك والعلاقات مع شركاء العمل والمستهلكين، المجتمع، وما إلى ذلك، فالقيم هي نوع من النقاط المرجعية للموظفين في عملية نشاطهم، واتخاذ القرار.. (ABYABA & ACHIBANE, 2023, p. 690)، والقيم التي يتبناها الأفراد هي عوامل محددة لسلوكهم وعليه فهي التزام، يؤثر على الاختيارات بين بدائل الفعل "السلوك" فهي عنصر في نسق رمزي مشترك يعد معيارا أو مستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف (سربوت، 2015، صفحة 84). حيث تتيح للأفراد اختيارات معنية تحدد السلوك الصادر عنهم فهي تلعب دورا هاما في تشكيل الشخصية الفردية وتحديد أهدافها، كما أنها تمكن الفرد من معرفة ما هو المطلوب منه ليكون قادرا على التكيف، كما تحسسه بالأمان وتمكنه من التعبير عن نفسه وتأكيد ذاته، بالإضافة إلى أنها تعمل على ضبط الفرد وإصلاحه وتوجيهه (البياتي و الساعدي، 2018، صفحة 286).

4. دور الاتصال التنظيمي في تكوين وإرساء القيم التنظيمية:

1.4 تكوين القيم التنظيمية: يمر تكوين القيمة علميا بعدة مراحل بداية بجذب انتباه العامل نحو القيمة وإثارة رغبة التعلم لديه بكل الوسائل المتاحة من خلال الاتصال والإقناع، حيث يستقبل القيمة ويستجيب لها وتظهر فيما بعد بسلوكه، فتقبل القيمة يجعل العامل يلتزم بها خاصة ما يشعر بأنها ايجابية لديه، من ثم يصبح متيقنا ومقتنعا بصحة اتجاهه أو تقييمه لقضية ما، ويكون مخلصا ومواليا لها إلى درجة إقناع الآخرين بها، ثم تأتي مرحلة تنظيم القيم بنظام قيمى يساعد على التغلب على الصراع بين قيم الفرد وقيم المنظمة، وفي الأخير يصل الفرد إلى الحكم على سلوكه، فيتصرف بأسلوب معين يمكن من التنبؤ بسلوكه خلال مواقف معينة (بكوش و محجر، 2017، الصفحات 570-571).

1.4 العوامل المعززة للقيم: هناك عدة عوامل تعمل على تعزيز القيم داخل التنظيم منها الاتصالات كما هو موضح في الشكل أسفله، وكل عامل من العوامل يعتمد بالضرورة على الاتصال.

شكل رقم (03): يوضح أهم العوامل التي تؤثر في تعزيز القيم داخل التنظيم



من إعداد الباحثة

3.4 الصراع بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية:

تبقى الاختلافات قائمة في أي جانب من الجوانب، فأحيانا هذا الاختلاف يسهم في التقدم والتطور بسبب التصحيحات المستمرة للأخطاء المرتكبة داخل التنظيم أو خارجه، وأحد صور الاختلاف هي الاختلاف بين قيم الشخص الفردية وقيم التنظيم فهي حتمية لكون المنظمة تضم أفرادا يختلفون في طباعهم وتنشئتهم إذن فقيمهم أيضا مختلفة، ولكون هذه الأخيرة مهمة في تكوين هوية التنظيم وقيمه وتوجيه سلوكيات الأفراد، فحسب "ديان جيرارد "Diane Gerard": أن تضارب القيم ينشأ عندما تتعارض الإجراءات التي يمكن اتخاذها وتطبيقها في حالة الاستناد إلى القيم التي هي محل اختلاف بين الأفراد والمؤسسة، إذ يمكن أن يكون هذا التضارب في القيم مصدرا للقلق والإحباط، أو سببا في عدم رضا الأفراد، مما قد يساهم في زيادة التوتر والصراع، الأمر الذي سيؤثر سلبا على جودة العمل وعلى العلاقات بين الأفراد، وقد يخلق مشكلات نفسية فتجنب حدوث الصراع القيمي ليس بالأمر الهين لكونه متأصل بالحياة التنظيمية، إذ أنه نتاج طبيعي للتفاعلات داخل التنظيم يستوجب التعامل معه بحذر قصد التخفيف من حدته، وهو ما يعود لدور ونمط القيادة المتبع بنسبة كبيرة، الذي يعمل على توسيع دائرة القيم المشتركة، فكلما توسعت الاختلافات كلما زاد الصراع (عبيد، 2022، الصفحات 265-266). فكون التنظيم يضم شخصيات مختلفة القيم والمبادئ ما يجعل هناك فروقات عديدة تنعكس على السلوك وتصعب عملية تسيير المورد البشري على القادة، خاصة لدى تلاقي أجيال مختلفة وتفاوت في المستوى التعليمي، إذ أن بروز الصراعات يعد أمرا عاديا ما دام لا يعرقل سير المهام، وفي حال العكس على القائد أن يتعامل بشكل منظم ومنهجي وبكفاءة وتمكن عاليين

ليتمكن من احتواء الأمر وتغيير السلوكات السلبية وغير المرغوبة (عبيد، 2022، صفحة 268).

4.4 الاتصال وتشكيل القيم في المؤسسة:

قد تتبدل أو تتغير بفعل تأثير البيئة والتأثيرات الداخلية، ومن هنا يمكن القول أن لكل فترة زمنية منظومتها القيمية، إلا أن التغير في بعض القيم الأساسية كالقيم الدينية، لا يكون كلياً أي أنه يبقى محافظاً على ثباته النسبي، وهذا لما تتمتع به القيم الدينية من تجذر ورسوخ لدى الأفراد، وما لها من ميكانيزمات دفاعية قوية، خاصة إذا كانت القوة الاجتماعية المحافظة هي المهيمنة، أو لها تواجد عددي كبير في المجتمع، أو تواجد نوعي في مواقع قرارات داخل المؤسسات الهامة بالمجتمع (بن روان، 2007، الصفحات 26-27)"

انطلاقاً من كون القيم تشكل جزءاً مهماً من ثقافة المؤسسة إذ أن هذه الأخيرة تتشكل عن طريق الاتصال بين أفراد المجموعة حيث أنه بمرور الزمن تتشكل لديهم قواسم مشتركة تؤثر على سلوكياتهم وتكون بمثابة مرجعيات مشتركة تميز هذه المجموعة وهو الأمر الذي يشترط حدوث تفاعلات اتصالية مستمرة وتراكمية تجعلهم ينتمون لنفس المرجعية وبإمكان المسؤولين التنبؤ بسلوكياتهم والتي تكون متقاربة.

هناك أربعة طرق تستخدمها الإدارة العليا لتوجيه سلوك العاملين وفقاً لثقافتها المتضمنة لقيمها عن طريق الاتصال بين مختلف الفاعلين من خلال عملية التفاعل الاجتماعي، فلها أن تبني إحساساً بالتاريخ من خلال سرد الأحداث والتفاصيل الخاصة بالمؤسسة، الحكايات والقصص، البطولات.. كما تحاول خلق شعور بالتوحد وذلك من خلال القيادة الرشيدة وتوزيع الأدوار، وإيصال قيمها ومعاييرها لكل الأفراد، بالإضافة إلى أنها تعمل على تعزيز الإحساس بالعضوية والانتماء وهو ما يبني ثقة بين مختلف الأطراف وذلك من خلال نظم العوائد وكذا التخطيط الوظيفي، الاستقرار كما عليها تفعيل التبادلية كالعامل المشترك والمشاركة في اتخاذ القرار والتنسيق بين الجماعات إذ أن الاتصال هو الذي تتم به كل التفاعلات الاجتماعية بالمؤسسة (دروم و العسالي، 2021، صفحة 195).

5.4 مراحل إرساء قيم المؤسسة وتوجيه السلوك:

تعد قيم الأفراد مزيج بين دافعين الأول غريزي والآخر مكتسب حيث أن هذه القيم تشكل جوهر الإنسان الحقيقي ومتواجدة منذ تكوينه وهي متعلقة بحاجاته وكيفية إشباعها، أما القيم التنظيمية فهي متعلقة بالأهداف وعادة ما تتشكل بعد مرور الزمن

داخل المنظمة من قبل المسؤولين والقادة الكبار الذين لهم رؤية واضحة وإستراتيجية معينة، وعليه تستقر مجموعة من القيم، وعلى الموظفين الجدد الالتزام بها حيث يخضع هؤلاء للمكافأة في حال الالتزام بها أو للعقاب في حال مخالفتها (شفيق، 1999، الصفحات 209-210). وتمر القيم بمراحل لاكتسابها من قبل الأفراد سنوضحها فيما يلي:

المرحلة الأولى: تبدأ قبل دخول الموظفين إلى المنظمة، وتتضمن نشاطات مثل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول حياة المنظمة، التوقعات الواقعية بشأن وظيفته، ويحدد ما إذا كانت هذه المؤسسة تشكل المكان المناسب، أو الملائم لما يتوفر لديه من قدرات وحاجات وقيم.

المرحلة الثانية: عندما يدخل الموظف فعلا في المنظمة ويحاول أن يصبح مشاركا وفاعلا في جماعة العمل، يحاول التعرف على الأدوار المختلفة التي يؤديها باعتباره عضو من أعضاء الجماعة وعادة ما يتم بالاتصال بين الإدارة العليا أو المسؤولين والموظفين، ويكتشف أيضا عددا من المعايير المهمة التي تتحكم في تقييم أداء الجماعة وأعضائها ومن هنا يبدأ الأعضاء الجدد في تكوين علاقات شخصية.

المرحلة الثالثة: تعتبر مرحلة الاستقرار، حيث لا بد من توفير حل لمشكلة الصراع المحتوم بين الجماعة التي ينتمي إليها الشخص وجماعات العمل الأخرى داخل المنظمة، حيث يساهم الاتصال بتوجيه السلوك، فيتقن الأفراد أداء أدوارهم التي ينبغي عليهم أدائها، ومن ثم ينتقلون إلى مرحلة يصبحون فيها أعضاء دائمين في الجماعة بحيث تتكون روابط عديدة يدعمها الاتصال ويكون أساسها الألفة والعلاقات الإنسانية، وأثناء هذه المرحلة تتكون لدى هؤلاء معرفة دقيقة بجميع جوانب معايير الجماعة (سيزلارقي و جي ولاس، 1991، الصفحات 217-218).

6.4 دور الاتصال التنظيمي في ترسيخ القيم لدى أفراد التنظيم:

تعد مجموعة القيم من أكبر أدوار الاتصال داخل التنظيم لتطوير الانتماء للمنظمة، ولبناء صورة موحدة وإيجابية لها، لتحفيز الأفراد بتحويل القيم وجعلها شرط من شروط النجاح، وعليه فالالاتصال يهدف إلى تحقيق الفعالية من خلال وضع مشترك وجماعي للمعلومات الإستراتيجية الثقافية الوظيفية والعملية والتي تسمح لكل فرد بتوجيه وتكييف سلوكه المهني. كما يساهم في تحقيق التطبيع الاجتماعي من خلال تعلم الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وتسليط الضوء على القيم التي يحرص التنظيم من خلالها على تحقيق التوافق القيمي فمعرفة منظومة القيم ومدى التزام الإنسان بها في قيامه بأدواره تساهم في وضع معالجة جذرية للسلوكيات السلبية، فالقيم تساهم في

تحديد الاتجاهات السلوكية ومستوى معايير الفرد وأحكامه المؤثرة في منهجه واختياراته. كما أن التوافق والانسجام بين القيم التي ينتمي إليها الفرد وبين القيم السائدة في بيئة العمل أو المنظمة بشكل عام يسهم في خفض معدل الصراع وتوفير عنصرَي العدالة والاتصال الإداري الفاعل (لعنبي، 2009، الصفحات 31-33). ولكون القيم نقطة مرجعية لتصميم تفاعلات بين العمل والمجتمع، فالقيم التي يحتفظ بها المسؤولون تؤثر في سياق اجتماعي ثقافي محدد على تبني سلوكيات معينة وتحدد الأدوار والحقوق والمسؤوليات المناسبة للمؤسسات وتتخذها كتوجيه لإدارة تفاعلاتها.

فالتحديات التي تواجه إدارة شرعية للمؤسسة تأتي من القيم المتنوعة داخل المؤسسة وبيئتها وتسلط هذه التحديات على وظيفة التجسير بين القيم، كما أن لها وظيفة مرجعية وحاسمة فهي تعمل على تصميم التفاعلات بين الأعمال والمجتمع فالقيم التي تركز عليها المنظمات تعتبر كدليل للتعامل واتخاذ القرار وبوصلة أخلاقية لتقييم الأعمال (Risi, Vigneau, Bohn, & Wickert, 2022, pp. 8-9).

فالاتصال التنظيمي يعمل على إظهار الانسجام والتضامن داخل التنظيم ويسمح كذلك بخلق لغة موحدة عندهم الشيء الذي يؤسس الحوار وتبادل الرأي وتقدير جميع الأفكار والاقتراحات من خلال استشارة الجميع وهو ما يعطي مكانة ودور لكل فاعل داخل التنظيم فيظهر نوع من التعايش الإيجابي الذي يقضي على النزاعات ومقاومة كل ما هو جديد. يعطي أهمية كبيرة للديناميكية الاجتماعية وهذه الأخيرة تؤدي إلى التخفيف من التشبث بالقواعد والإجراءات القانونية مما يتبين لنا انه يميل أكثر إلى الجو

الرسمي وبهذا يؤدي إلى تثبيت القيم الإيجابي واستمرارها، ويؤكد "Aromowitz" على دور الثقافة في تشكيل الوعي الطبقي، مع دخول العمل في المنظمة يكونون مستعدون إلى حد كبير لما ينتظرهم فهو مهم للتنشئة الاجتماعية التنظيمية وتحديد الهوية وقد تحدث "jablin" عن التنشئة الاجتماعية الاستباقية كعملية يحصل من خلالها الموظفون المستقبليون على معلومات أولية حول توقعات الأداء وعن المناصب هو ما يقودنا إلى فهم التنشئة الاجتماعية كعملية تاريخية ثقافية يأتي من خلالها العمال لعيش وظائف معينة متعلقة بالعمل وتنتج عن المعرفة الشائعة التي يدركها الكثير منا غريزيا ككيفية التنظيم والإدارة قبل دخول مكان العمل وبعده تتم عملية إعادة التوجيه للاتصال التنظيمي (Carlson & C. Taylor, 1998, p. 344).

وقد أصبح الآن التحول في القيادة يعتمد على تحفيز الأفراد على تجاوز اهتماماتهم لصالح المجموعة من خلال خلق علاقات بين القائد والممرضين بشكل كامل أي من ناحية الممارسة، القيادة، التنفيذ... باستخدام الكاريزما، الاهتمام بالتابعين وتحفيز الآخرين من خلال الدافع والثقة والالتزام والولاء من الممرضين قصد إدارة سلامة المنظمة (Kholil & K, 2022, p. 03).

المنظمة وسعيها منها لتحقيق الشفافية والمشاركة فإنها حين تتخذ القرارات تدعو إلى مشاركة مختلف مستويات التنظيم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وذلك من أجل الكشف عن الأفكار الجديدة والمبدعة واستغلال القدرات الذاتية وتنمية المؤهلات كما تعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع. تؤدي دورها في ترسيخ قيم ايجابية في جو اجتماعي يسوده استقرار في العلاقات الاجتماعية ، ويمكن إظهار الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة من خلال إرساء ثقافة ايجابية يمكن أن تقلل من مظاهر الأزمة داخل المؤسسة (بن زروق، 2011، صفحة 143)، وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحرك القيمة الجمعية للأفراد وتشكل مناخا جيدا من خلال سرعة نقل المعلومات والاستجابة لها حيث تبني جسور من العلاقات داخل المنظمة وخارجها ومن هذه الأنشطة نذكر ما يلي (منصور، 2021):

✓ تنظيم لقاءات دورية وندوات مع مختلف مستويات العمل التنظيمي، بغية تعزيز العلاقة بينهم وتبادل الخبرات لخلق بيئة عمل محفزة، وعقد ندوات عمل وورشات تطويرية، تمكن من إشراك الموظفين في الإنتاج وصنع القرار، عبر كل الخطوط الاتصالية.

✓ توزيع نشرات ومطبوعات دورية، لاطلاع المورد البشري على مختلف الأعمال والمهام الخاصة بالمؤسسة، لبناء شعور لديهم باهتمام المنظمة بتحسين مستوياتهم المعرفية والثقافية وكل ما يتعلق بطبيعة ومهام وفلسفة المنظمة.

✓ إظهار الاهتمام بالعاملين الجدد من خلال الاتصال المواجهي والتعريف بالعاملين الجدد، بغية مساعدتهم على الاندماج مع القدامى، ما يزيد من ارتباطهم وتحفيزهم، كما يستطيع أن يقلص من سوء الفهم ومقاومة التغيير خاصة ما تعلق باكتساب قيم جديدة.

✓ محاولة الولوج وإظهار الاهتمام بالأمر الشخصية لأفراد التنظيم والاهتمام بحياتهم الاجتماعية لبناء روابط إنسانية أساسها الثقة والراحة النفسية للانسجام، خاصة من خلال المناسبات متابعة حياة الموظفين الاجتماعية، خاصة في المناسبات المهمة لديهم، لخلق حالة من الانسجام والراحة النفسية.

✓ تمكين العاملين من خلال التكوين وتشجيعهم على تولي أدوار قيادية من خلال مواقعهم في العمل، وتوعية رؤساء الأقسام بضرورة العمل على ذلك، وبناء علاقات ودية معهم.

✓ تحقيق العدالة التنظيمية من خلال الاهتمام بالفارق في المستويات التعليمية وكذا تشجيع روح المبادرة، و تعدد الآراء، والثناء عليهم لترسيخ القيم التنظيمية الجيدة بالتنظيم.

إن الأنشطة الاتصالية الداخلية عليها أن تؤدي في نهاية المطاف إلى بناء بيئة عمل متماسكة ومترابطة، بداية من قبول الأفراد إلى إكسابهم للثقة وتطوير مهاراتهم، وتوضيح الواجبات والمسؤوليات، من خلال برامج معدة جيدا تركز على التغذية الراجعة، وعدم الاكتفاء بتنفيذ أنشطة وإرسال رسائل دون تحديد أهدافها، حتى يتم تحقيق الأهداف العامة والإستراتيجية للمؤسسة على الرغم من الظروف والتغيرات والمستجدات التي قد تطرأ، كما يجب على المسؤولين أن تبني قيم التنظيم قبل إقناع الآخرين بضرورة تبنيها، فلا يمكن أن أُنادي بضرورة التحلي بالمسؤولية والعدالة مثلا في حين أنا أفنقدهما.

5. خاتمة:

يعتبر الاتصال التنظيمي مهم جدا في المنظمات الحديثة التي تهتم بالعاملين وبظروفهم وتكوينهم الاجتماعي والثقافي لتحقيق انسجام وتكيف هؤلاء، مع محيط المنظمة ومختلف أطرافها، حيث أن كل فرد من التنظيم تحكمه قيمه الشخصية، وحال ولوجه للمنظمة تعمل المنظمة في صورة إدارتها العليا ومسيرها على إكسابه قيم المنظمة التي تسمح لهم فيما بعد بتوجيه سلوكهم وخلق روح الجماعة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وولاء موردها البشري لها وتنفاذ حدوث الصراع بين القيم، كل هذا يتطلب قيادة قادرة على خلق جو اتصالي داخلي جيد يعمل على التنسيق بين الأقسام والوحدات وتحقيق قيم المساواة، العدالة، السلطة والمسؤولية بحيث تكون مثلا يحتدى به فيما بعد لأفراد التنظيم الذين يسعون لتحقيق الأفضل وإعطاء صورة جيدة للمنظمة، غير أن هناك العديد من المنظمات تفقر لسياسة تنظيمية شاملة لمختلف القيم التي تمكن من التحكم في سلوكيات الأفراد وتوجيهها ولغياب نظام اتصالي سليم يربط مختلف وحداتها ويجعل من الحوار طريقة للنقاش وتبادل الأفكار والآراء، وعدم وجود أنشطة اتصالية تربط القيادة أو الإدارة العليا بالموظفين والعاملين على اختلاف مهامهم، وتخصصاتهم.

فبالتالي على المنظمات على اختلاف أحجامها وتخصصاتها أن تدرك أهمية الاتصال التنظيمي في توضيح معايير وقواعد المنظمة، أي منظومة قيم منسجمة ومتناسقة، والعمل

على ترسيخها لأفراد التنظيم لتكوين قاعدة وأساس متين يربط كل الأطراف، ويعمل على توجيه السلوك وترشيد الطاقات، وتحفيز العاملين، والعمل على خلق علاقات إنسانية واجتماعية بين أفرادها، بهدف تحقيق أهدافها ورؤيتها وتوسيع دائرة الفهم المشترك بينهم، بغرض حماية المؤسسة من الانقسام، وهو الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق إلا في وجود نظام اتصالي جيد وفعال يحمي المنظمة ويبعدها عن أي طارئ غير متوقع يضر بها.

6. المراجع:

المؤلفات:

Thierry Libaert, La communication d'entreprise, Paris, economica édition, 1998, p76.

أندرودي سيزلارقي، و مارك جي ولاس. (1991). *السلوك التنظيمي والأداء*. المملكة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للبحوث.

بشير العلاق. (2009). *الاتصال في المنظمات العامة*. 17-18. دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع.

بلقاسم بن روان. (2007). *وسائل الاعلام والمجتمع دراسة في الأبعاد الاجتماعية والمؤسسية* (الإصدار 1ط). الجزائر، الجزائر: دار الخلدونية للنشر و التوزيع. رحيمة عيساني. (2007). *مدخل الى الاعلام و الاتصال*. باتنة، الجزائر: دار الكتاب والحكمة.

محمد الدبس اسردي. (2011). *الاتصالات والعلاقات العامة في ادارة المكتبات ومراكز المعلومات*. ط1، 139. المملكة الأردنية الهاشمية: اثناء للنشر والتوزيع.

محمد شفيق. (1999). *العلوم السلوكية تطبيقات السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة*. الاسكندرية، مصر: مكتب الجامع الحديث.

محمد صبيح الرشيدة. (2008). *الإدارة علم وفن*. عمان، الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

ماجد أيوب القيسي. (2016). *تصور مقترح لمنهجية تطبيق القيم في مجتمعنا المعاصر*. (70)، 421.

محمد احمد محمود ابراهيم. القيم الاجتماعية كما تعكسها ثورة كربلاء. تأليف من سلسلة الرحلة الى *الثقلين* (صفحة 24). العراق.

الأطروحات:

سامية خبيزي. (2016-2017). *التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في المؤسسة*. دراسة وصفية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه *الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال* ، 147. تخصص اتصال مؤسسي بجامعة الجزائر، الجزائر.

سفيان بو عطيبي. (2011-2012). *القيم الشخصية في ظل التغيير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني*. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل التنظيم

78. قسنطينة، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، الجزائر: جامعة منتوري بقسنطينة.

ليندة العابد. (2010-2011). النسق القيمي للادارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي- دراسة ميدانية بمركب النسيج بباتنة E.A.T.I.T. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، 209. باتنة، علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، الجزائر. مسعودة فلوس. (2017-2018). القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببسكرة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د في علم الاجتماع ، 62. بسكرة، تخصص علم الاجتماع الادارة والعمل، الجزائر.

أمينة عناب. (2013-2014). معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة- دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والانسانية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية ، 66. أم البواقي، تخصص ادارة وتسيير في التربية، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.

المقالات:

Abyaba, F. A., & Achibane, M. (2023). Influence of National and Organizational Culture on HRM Practices in an international company: a conceptual model proposal. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics* , 4, 690.

Carlson, D., & Taylor, B. (1998). Organizational Communication and Cultural Studies: A Review Essay. *Communication Theory Journal* , 03 (08), 344.

Gibriel, B., Armanu, T., Hadiwidjojo, D., & Ainur, r. (2019). The search for new measures in organisational communication: a systematic literature review. *Humanities & Social Sciences Reviews* , 7 (1), 470.

Kholil, K., & K, A. (2022). The effect of organizational communication, transformational leadership and organizational learning to OSH performance A Case study in pt waskita karya. *Archives of Business Research* , 10 (01), 03.

Risi, D., Vigneau, L., Bohn, S., & Wickert, C. (2022). Institutional theory-based research on Corporate Social Responsibility: Bringing values back in. *International Journal of Management Reviews* , 03 (25), 08-09.

Yazan, M. J., & Maria, V. U. (2012). Organizational Communication Practices of Toc Glycol Company Ltd., Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 40, 124.

Thierry Libaert, (2017). Le plan de communication – 5e édition. Définir et organiser votre stratégie de communication. (U. B. Montaigne, Éd.)

communicationo et organisation revue scientifique francophone en communication organisationnelle (05), 240.

- احمد دروم، و بلقاسم العسالي. (2021). أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة. مجلة دفاتر اقتصادية ، 01 (01)، 195.
- أركان سعيد خطاب. (2014). دور المؤسسات التربوية في ترسيخ قيم النزاهة لدى الناشئة. مركز البحوث التربوية والنفسية (40)، 51.
- الجموعي مومن بكوش. (2014). القيم الاجتماعية مقارنة نفسية اجتماعية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية (08)، 79-80.
- انتصار زين العابدين البياتي، و انتصار معاني الساعدي. (2018). دور الأسرة في غرس القيم الاخلاقية للعمل التطوعي لدى الشباب. مجلة البحوث التربوية والنفسية (58)، 286.
- جمال بن زروق. (2011). الاتصال التنظيمي الثقافة التسييرية و ادارة التغيير داخل المؤسسة. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية (06)، 143.
- داليا طارق عبد الفتاح. (2020). واقع القيم التنظيمية في جامعة الموصل- دراسة ميدانية من وجهة نظر التدريسيين. مجلة كلية التربية ، 02 (40)، 519.
- رجب الطاهر مسعود الختروشي. (2007). أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية. مجلة كلية الآداب ، 02 (24)، 340.
- زينب عوض عبد الحميد، و وسام شحاتة محمد القصاص. (2015). دراسة مقارنة لبعض القيم الاجتماعية لفئات عمرية مختلفة بمحافظة المنيا-دراسة حالة. مجلة J.agric.econom and social sci ، 941.
- سحر قدور عباس. (2011). دور النظام القيمي والاخلاقي في حماية المنظمة- قيم العمل. مجلة كلية المأمون الجامعة (17)، 98.
- سندية مروان الحياي. (2012). انعكاس القيم المنظمة في تنمية المورد البشري- دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادة الادارية في جامعة الموصل. مجلة الادارة والاقتصاد (93)، 166.
- طاهر شعبان حسن. (2021). دور القيم التنظيمية في التوفيق بين العقلانية والعاطفة في اتخاذ القرار- دراسة ميدانية مقارنة في المنظمات العامة والخاصة السورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ، 34 (01)، 06.
- طاوس عبيد. (2022). القيم التنظيمية والقيادة الفعالة. مجلة العلوم الاجتماعية (24)، 265-266.
- عبد المالك سربوت. (2015). تنمية القيم الدينية والوطنية والعادات الاجتماعية لدى الجانحين من خلال الالعاب الرياضية الصغيرة والممارسة في المؤسسات العقابية. مجلة علوم الرياضة ، 07 (21)، 84.
- فاطمة دريدي، و أمال زرفاوي. (2021). نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الاداري المعاصر. مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية ، 07 (02)، 135-136.
- يلي بكوش، و ياسين محجر. (2017). القيم التنظيمية-مدخل مفاهيمي. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (30)، 570-571.
- هدى بوحنيك، و مبارك بوع. (2015). أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية-دلاسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة تبسة. مجلة دراسات اقتصادية (02)، 47.

مواقع الانترنت:

لمى منصور. (16 أوت، 2021). maannews.net. تاريخ الاسترداد 16 فيفري، 2022، من <https://www.maannews.net/articles/2047486.html>

