

Value Contradictions in the Organization and Their Impact on Internal Communication Effectiveness - Analytical reading of challenges and barriers -

Khennouf Miloud^{1*}, Dr. Sbartai mourad^{2*}

¹ university of El teref (Algeria), m.khenouf@univ-eltarf.dz

² university of El teref (Algeria), sbrtai-mourad@univ-eltarf.dz

Received: 12 /05/2024 ,Published: 14/07/2024

ABSTRACT:

This research paper aims to identify the impact of the contradiction between the declared work values of an institution and the behaviors, values, and beliefs of individuals, as it represents one of the most significant socio-cultural barriers limiting the effectiveness of communication within institutions. An analytical view was taken into what each side of this article should encompass, explaining their nature, types, sources, and the role and importance of each in the life of the institution.

From this study, it has become apparent that the contradiction between the declared work values and the behaviors and values of some employees, such as reliance on secrecy, undervaluing the importance of time, lack of transparency, withholding information, and the predominance of primary communications and relationships over professional ones, are all factors that can negatively affect and exacerbate the effectiveness and quality of internal communication. This can lead to the emergence of value conflicts, the spread of rumors, resistance to change within the institution and reduced participation in teamwork.

Keywords:

value contradiction, organizational values, internal communication, social barriers, cultural barriers.

التناقض القيمي في المؤسسة وأثره على نجاعة الاتصال الداخلي

- قراءة تحليلية العوائق والتحديات -

ط.د. خنوف ميلود^{1*}، د. سبرطعي مراد^{2*}

¹ جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف (الجزائر)، مخبر التربية و الانحراف والجريمة، m.khenouf@univ-el tarf.dz

² جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف (الجزائر)، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، sbrtai-mourad@univ-el tarf.dz

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على أثر تناقض قيم العمل المعلنة من طرف المؤسسة مع سلوكيات وقيم ومعتقدات الأفراد، كونه يمثل إحدى أهم الحواجز السوسيو ثقافية التي تحد من فاعلية الاتصال داخل المؤسسات، حيث تم إلقاء نظرة تحليلية إلى ما يجب أن يتوفر عليه كل حد من حدي هذه المقالة، مبينين ماهيتهما، أنواعهما، مصادرهما، دور وأهمية كل منهما في حياة المؤسسة.

لقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن التناقض الحاصل بين قيم العمل المعلنة وسلوكيات وقيم بعض العاملين؛ مثل اعتماد السرية والاستخفاف بقيمة الوقت وعدم الشفافية، وحجب المعلومات وغلبة الاتصالات والعلاقات الأولية على العلاقات المهنية، كلها عوامل يمكن أن تؤثر سلبا وتؤزم فاعلية وجودة الاتصال الداخلي وتؤدي إلى ظهور حالات من الصراعات القيمية وانتشار الشائعات ومقاومة التغيير داخل المؤسسة وتقلل من المشاركة في العمل الجماعي.

الكلمات المفتاحية: التناقض القيمي، القيم التنظيمية، الاتصال الداخلي، المعوقات الاجتماعية، المعوقات الثقافية.

1- مقدمة:

في عصر العولمة والتنافسية المتزايدة، أصبحت القيم التنظيمية لا غنى عنها لأي منظمة تسعى للنجاح والاستمرارية، كونها تمثل العمود الفقري الذي تقوم عليه ثقافة المنظمة وسلوكيات أعضائها، فهي تعبر عن المعايير والمبادئ التي يعتمدها الموظفون في توجيه وضبط سلوكيات الموظفين اليومية وتلعب دورا محوريا في تعزيز الروح الجماعية، فمن خلال الالتزام بالقيم التنظيمية بشكل فعال يمكن للمؤسسات تحقيق النجاحات المستدامة، كما تؤثر القيم الإيجابية على كيفية تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد وتسهم في تشكيل ثقافة التواصل داخل المؤسسة، وعلى هذا المستوى يؤكد المختصون وجوب أن تمتلك المؤسسة منظومة اتصالية داخلية قوية وفعالة لا تتأثر بالمشكلات الثقافية والاجتماعية للعمل والتي تحدث من حين لآخر، بيد أن اكتساب هذه القوة يتحدد بشكل كبير بنوع القيم التي يحملها كافة الأفراد في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والالتزام بالثقافة السائدة في المؤسسة كموجه لسلوكيات الأفراد وأفعالهم، كما يعد موضوع التناقض القيمي أحد أهم التحديات التي قد تواجهها أي مؤسسة في أنشطتها اليومية، حيث يتجلى هذا التناقض في التعارض بين القيم المعلنة التي تدعو إليها المؤسسة كقيم أساسية وبين ما يظهره الأفراد من قيم و سلوكيات فردية، حيث يمكن أن يؤدي هذا التناقض القيمي إلى ضعف الثقة وتعثر التواصل الفعال بين أعضاء المؤسسة لذلك حظي موضوع القيم بأهمية بالغة من قبل علماء السلوك التنظيمي وأصحاب المدخل الثقافي في دراسة المنظمات الاقتصادية على الخصوص؛ وذلك لارتباطها بهذا الحقل وتأثيرها الهائل الذي تحدثه في حياة المؤسسة والأفراد والجماعات إذ من خلالها يتم تحديد وضبط العلاقات التي تربط العاملين بزملائهم ورؤسائهم؛ هذا بالإضافة إلى دورها الهائل في إنشاء ثقافة المؤسسة بصورة عامة لاسيما إن كان يتقاسم جميع المستخدمين قيم العمل وثقافة المؤسسة ومبادئها وفلسفتها ويتبنونها في سلوكياتهم اليومية، فمن المرجح أن يشعروا بأهمية ذلك وأن تشكل هذه القيم في آخر المطاف العامل الحاسم الذي يحدد مستوى النجاح الذي تحققه المؤسسة في جميع الأزمنة والمواقف.

وعليه فإن المؤسسة الاقتصادية باعتبارها نسق مفتوح ليست بمعزل عن البيئة الاجتماعية المتواجدة فيها والتي تتفاعل معها باستمرار، يجب عليها الأخذ بالاعتبار تأثيرات محيطها الخارجي وبأن تظل مُحَادَرَةً ومُحَرَّرَةً كثيرا عن العوامل البيئية التي تهددها، فلا توجد مؤسسة محصنة دائما، إذ كلما نجحت المؤسسة في تفادي تهديدات هذه البيئة نجحت في تحقيق استقرارها وديمومتها.

وبهنا في هذا المقام خاصة تلك التحديات التي تأتي نتيجة التناقضات القيمية الحاصلة بين منظومة القيم المعلنة التي تتبناها المؤسسة وتدعو إليها وبين سلوكيات الأفراد وقيمهم - الاجتماعية والثقافية - بشكل عام حيث تتفق نتائج العديد من الدراسات الميدانية الحديثة لأغلب الباحثين الاجتماعيين الذين عالجوا واقع الطبقة العمالية في الجزائر ومميزاتها السوسيوثقافية بأن النسق الثقافي و القيمي يؤثر بشكل واضح على الفعل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وفي هذا الصدد لقد خلصت دراسة مولاي الحاج مراد (الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر) في تحليله للقيم الثقافية للعاملين، إلى أن " الخصوصية الثقافية والاجتماعية لأي مجتمع لها دور كبير في التأثير على طريقة وكيفية تكيف العمال مع بيئتهم المهنية مما يجعلهم ينفردون بمميزات خاصة... وأن القيم التنظيمية التي قد يغرسها المصنع - المؤسسة - ليست لها القدرة على مقاومة ثقافة المجتمع المحلي التي لايزال لها وجود" (مولاي 1999، ص45، 37)، وفي نفس السياق لاحظ

الباحث بن عيسى المهدي من خلال دراسته الميدانية وتحليله لواقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بأن تصرفات الأفراد العاملين وسلوكياتهم داخل المؤسسة لا تتحكم فيها محددات الفعل الجماعي الهادف بصورة متوازنة والذي يتحرك ضمن ثلاثة مجالات أساسية وهي المجال الاستراتيجي والحقل القيمي الثقافي بالإضافة إلى المجال التنظيمي، بحيث أن اللوائح والقواعد التنظيمية الرسمية لا تأتي في الغالب لتشرح وتوضح قيم الفعالية ومعايير تحقيق الكفاءة لأن السلوكيات الفردية للمسيرين ومروسيهم لا تتحكم فيها الأهداف العامة التي تتضمنها الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وإنما تخضع إلى عقلانياتهم الجزئية Partial rationality التي تخدم الأهداف الفردية والشخصية لكل منهما، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصدام والمواجهة بين الأهداف العامة والاستراتيجيات الشخصية بالإضافة إلى ذلك يرى الباحث بأن ارتباط الأفراد بقيم واهداف المؤسسة لن يتحقق إلا إذا استطاعت ثقافة المؤسسة من تحقيق الانسجام والتناغم والتوازن بين القيم المعلنة التي تدعو إليها ثقافة المؤسسة والأهداف الشخصية للأفراد العاملين وبالتالي تصبح المنظومة القيمية تمثل إحدى أدوات الضبط الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسة والذي يعمل على توحيد القيم بين الأفراد وجعل سلوكياتهم تقوم على إطار مرجعي موحد (بن عيسى، 2005، ص153)

بالإضافة لما سبق ذكره نجد أن نتائج الهاوثورن بقيادة التون مايو E. Mayo وفريق بحثه قد أوضحت أيضا دور العوامل الداخلية والمتغيرات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية والجوانب السلوكية للأفراد والتي تشكل في أحيان كثيرة عوائق وحواجز أمام تسيير وتطور المؤسسة ولأن المؤسسة قد تصرف اهتمامها في غالب الأحيان نحو الاتصالات الخارجية، فإنه لا شيء يمنعها من الاهتمام أيضا بالمشكلات التي تنخر جسم المؤسسة من الداخل.

وعليه فإنه كثيرا ما تعزى جميع الاختلالات والمشاكل في المؤسسة إلى أمرين مهمين وهما منظومة الاتصال ونمط التفاعلات بين القوى العاملة من جهة وقيم العمل السائدة فيها من جهة ثانية، فكثيرا ما يشتكي المديرين والقادة من وجود تناقضات واختلالات في النسق القيمي للمنظمة، وأن هناك فجوة كبيرة بين بعض السلوكيات الفردية السلبية المتبناة من طرف الموظفين وبين القيم التنظيمية المعلنة من طرف المنظمة:

لذا جاءت هذه الورقة البحثية بهدف دراسة الإشكالية المستعصية التي طالما عانت منها المؤسسات الاقتصادية

وهي كالتالي:

ما هي الآثار المترتبة عن تناقض قيم وسلوكيات الأفراد مع قيم العمل المعلنة على فاعلية الاتصال الداخلي؟

2 - الاتصال الداخلي وماهيته:

يعرف الاتصال عموما أنه كلمة مشتقة من الفعل اللاتيني communis، ومعناها common وتعني التقاسم والاشترك في شيئا ما، أو جعل شيئا ما مشاعا بين الجميع بمعنى أن الاتصال ظاهرة متضمنة في أي علاقة تقيمها الكائنات الحية -البشر والحيوانات- عندما تلتقي مع بعضها البعض، فعن طريق الاتصال، تحصل هذه الكائنات من بعضها البعض على المعلومات حول المحيط و باستطاعتها تقاسمها لتعم الفائدة (Jézéquel & autre, 2019, p. 29)، ويختلف مستوى الاتصال واستخداماته والاستفادة منه ما بين المجتمع الحيواني والإنساني اختلافا كبيرا فعملية الاتصال لدى البشر؛ فعل خاص بالأنشطة الذهنية والنفسية، الناتجة عن التفكير، وعن اللغة و تطوير القدرات -

الإدراكية - للعلاقة القائمة بين مختلف الأطراف التي تتبادل الرسائل، وهو ما يسمح للفرد بالتأثير في الآخرين وأن يتأثر هو بدوره (السلمي، 1980، صفحة 165).

استنادا إلى هذا تتنظر المؤسسة إلى الاتصال الداخلي على أنه حقل رئيسي من مجالات استراتيجيتها الذي تستخدمه لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام حيث تهدف استراتيجية الاتصالات الداخلية من حيث هي: مجموعة الأعمال التي تحدث داخل المؤسسة والتي تتجسد في شكل مبادئ وإجراءات وممارسات إلى تشجيع الانتماء للمؤسسة وتعزيز روح التماسك بين المستخدمين، ثم حث جميع الأفراد العاملين داخل المؤسسة على التواصل بشكل أفضل لتشجيع العمل الجماعي كجسد واحد (دادي عدون، 2004، صفحة 76).

حيث عرف الاتصال الداخلي بأنه عبارة " عن مجموعة من الطرق والوسائل والإجراءات والترتيبات التي تضمن إنتاج المعلومات الضرورية وتوصيلها للآخرين من أجل اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه وصحيحة التوقيت " (فؤاد شريف، 1993، ص 16).

إذن نخلص إلى أن الاتصال الداخلي internal communication، يعد إحدى أدوات المؤسسة البالغة الأهمية في تسيير وإدارة مختلف نشاطاتها من خلال نقل وتبادل البيانات والمعلومات والآراء بين جميع العاملين في المؤسسة، باستخدام وسائل متعددة وفرتها وسائل الاتصال الحديثة بغرض إنجاز المهام المنوطة بكل فرد أو جماعة في إطار الخطة الاقتصادية - الاجتماعية للمؤسسة.

من خلال هذه التعريفات يتبين لنا أن الاتصال عملية تضمن التفاهم والمشاركة حول فكرة أو موضوع ما لتحقيق غاية معينة حيث يرى شرام بأنه لما نتواصل فإننا نحاول أن نشترك في الاتجاهات والأفكار والخبرات والمعلومات.

1.2 - أنواع الاتصال الداخلي:

يمكننا أن نشير هنا إلى أن الاتصالات الداخلية تصنف من حيث الرسمية إلى نوعين أساسيين: اتصالات غير رسمية - خفية - واتصالات رسمية.

1.1،2 - الاتصالات غير الرسمية: Informal communications

حيث تتسم بالعفوية والمرونة، ولا تخضع لقواعد وإجراءات محددة كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، أما من حيث المسارات فهي تسير عبر قنوات غير رسمية مثل المحادثات الجانبية، التواصل الشخصي، والشبكات الاجتماعية، ويكون هدفها هو تبادل المعلومات بسرعة وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، بالإضافة إلى تسهيل التعاون غير الرسمي والتخفيف من ضغوطات الاتصالات الرسمية التي تتسم بالرقابة وبعض القيود، ومن أمثلة هذا النوع من الاتصالات مختلف المحادثات التي تتم في أماكن الاستراحة، الرسائل النصية، المحادثات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، الشائعات... الخ

2.1.2 - الاتصالات الرسمية: Official communications

تتسم هذه الاتصالات عادة بالرسمية والهيكلية التنظيمية العالية، وتخضع لقواعد وسياسات محددة ومكتوبة تتعلق بالعمل مباشرة وبما هو ملزم للأطراف وتأخذ عدة اتجاهات وتسير عبر قنوات محددة ومعترف بها داخل المنظمة (عليان، 1999، ص 77)، وتهدف غالبا إلى ضمان انسياب المعلومات بصورة دقيقة ومنظمة لدعم اتخاذ القرارات والسياسات داخل

المؤسسة. ومن أمثلتها، تقارير الأداء، الاجتماعات الرسمية خطابات القادة الأوامر التعليمات المذكرات، النشرات الداخلية... الخ.

كل نوع من هذه الاتصالات يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان سير العمل بسلاسة، حيث تضمن الاتصالات الرسمية الالتزام بالسياسات والإجراءات، بينما الاتصالات غير الرسمية تعزز الروح الجماعية وتساعد في حل المشكلات بسرعة.

أما من حيث الاتجاه فإن الاتصالات الرسمية تصنف بدورها إلى أربعة أشكال أساسية، يلعب كل نوع من هذه الأنواع دوراً مهماً في تحقيق فعالية الاتصال داخل المؤسسة وضمان تدفق المعلومات بشكل سلس ومنظم وهي كالتالي:

أ - الاتصالات النازلة: (Downward Communication)

يتدفق هذا الشكل من الاتصالات من المشرفين أو الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى من الموظفين وتهدف إلى تلبية أعلامهم وتعريفهم بأهداف المؤسسة والحياة الداخلية للمؤسسة وتقديم التوجيهات والدعم من خلال التعليمات وإصدار الأوامر وتوضيح الإجراءات المتعلقة بإنجاز المهام وتتم عن طريق الاجتماعات الدورية المنتظمة، والمذكرات الإدارية الداخلية والنشرات الإخبارية.

ب - الاتصالات الصاعدة: (Upward Communication)

وتتم من الموظفين إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة ويكون هدفها تقديم تقارير حول الأداء وعرض الانشغالات والتحديات التي يواجهونها أثناء تأدية مهامهم واقتراح بعض التحسينات في طرق العمل بالإضافة إلى تقديم التغذية الراجعة من خلال استطلاعات الرأي وتقارير الأداء والاجتماعات التي يشارك فيها الموظفون بأرائهم وصناديق الشكاوى، وبالتالي تعبر هذه الاتصالات عن طبيعة القيم التنظيمية الإيجابية في المؤسسة من حيث مشاركة الأفراد في نشاط وقرارات المؤسسة.

ج - الاتصالات الأفقية: (Horizontal Communication)

من سمات هذه الاتصالات أنها تتم بين العاملين أو بين الوحدات والأقسام المختلفة في نفس المستوى الوظيفي وتهدف إلى تبادل الخبرات والمعلومات فهي تشكل أداة هامة لتحقيق التنسيق بين الأنشطة وحل المشكلات اليومية المشتركة وتعزيز التماسك والتعاون ومن أمثلتها الاجتماعات التنسيقية بين الفرق والجماعات والمحادثات الجماعية المباشرة أو عبر الرسائل الإلكترونية، وهي ضرورية للحصول على المعلومات وتبادلها بين الأفراد وتكوين علاقات صداقة بينهم.

د - الاتصالات القطرية: (Diagonal Communication)

تتم بين الموظفين في مستويات تنظيمية مختلفة ولكن ليس في خط مباشر للسلطة، أو بين أقسام مختلفة وتهدف إلى تعزيز التواصل والتعاون بين المصالح المختلفة وتسريع تدفق المعلومات، وحل المشاكل التي تتطلب مشاركة متنوعة ومتعددة الوظائف، ومن أمثلتها الاجتماعات الخاصة بالمشاريع، فريق العمل مشترك، واللجان متعددة التخصصات

2.2 - مصادر ووسائل الاتصال الداخلي

حدد المختصون في الاتصال خمسة مصادر أساسية للاتصالات الداخلية نذكرها كما يلي: (Herman, 2023):

- **وجهاً لوجه:** إعلام الأفراد بالمهام والمواقف وشرح أهداف واستراتيجية المؤسسة.

- فريق العمل: العلاقات بين الزملاء الذين يعملون معًا لتحقيق نفس الهدف النهائي.
- الموارد : وتتمثل في تخصيص الإدارة ميزانية معتبرة للاتصال بالإضافة إلى توفير وسائل وتقنيات مثل الإنترنت، ورسائل البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، والرسائل، ومكالمات الفيديو، والهاتف وغيرها...
- الإدارة العامة: التي توفر معلومات مثل الاستراتيجيات ونتائج الشركة والمعلومات الخارجية والداخلية وغيرها من المعلومات العامة الضرورية.

- الزملاء: محادثات غير رسمية تتم بين الزملاء لتبادل المعلومات والتنسيق فيما بينهم.
يستخدم كل نوع من هذه الأنواع قنوات معينة من أجل نقل المعاني التي تتضمنها الرسائل حيث تنتوع هذه القنن وتتداخل فيما بينها ونذكر منها: (لوكيا 2006، ص 218).

• القناة اللفظية: وتستخدم عندما يتم نقل المعلومات والمعاني في صورة رموز صوتية مباشرة أي وجها لوجه من خلال الكلام الشفهي (المنطوق).

• القناة الكتابية: وتستخدم حين يتم نقل المعاني بشكل كتابي.

• القناة التقنية: ومن أشهرها التلكس، الفاكس، والهاتف الثابت والمحمول ومختلف الوسائل الإلكترونية الحديثة مثل الإنترنت والرسائل القصيرة ووسائل التواصل الاجتماعي

• القناة التصويرية: وتشمل لوحة الإعلانات والملصقات والرسومات... إلخ

• بالإضافة إلى القناة غير اللفظية؛ وتشمل لغة الجسد ومختلف الإيماءات والإشارات.

مما يلاحظ على هذه الوسائل والقنوات، ومن أجل جعلها تستخدم بفعالية ونجاعة عاليتين ولتحقيق الأهداف المسطرة في الخطة الاتصالية للمؤسسة، تحتاج هذه الوظيفة إلى توفر شروط تتفاوت بحسب القوة الاقتصادية للمؤسسة، وعموما لم يعد الاتصال في ذيل قائمة تحديد النفقات السنوية للمؤسسة حيث أصبحت منظومة الاتصال تحوز على ميزانية معتبرة، وإن كانت لا تتاح لكل المؤسسات الاقتصادية.

2.3 - متطلبات وخصائص الاتصال الداخلي الفعال

تعتبر الاتصالات الداخلية الفعالة أمرا مهما وضروريا لنجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها وحجمها وهذه بعض المبادئ والخصائص التي يجب توفرها وأخذها بالاعتبار من أجل تحقيق اتصالات داخلية فعالة:

- ضرورة تنوع قنوات ووسائل الاتصال: حيث لا ينبغي الاكتفاء باستخدام وسيلة أو قناة بحد ذاتها وإنما يجب استخدام

قنوات متنوعة ووسائل متعددة مثل المقابلات الشخصية والاجتماعات ووسائل تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة.

- الدقة والمصداقية والشفافية: حيث يجب أن تكون كافة المعلومات التي تتضمنها الرسائل واضحة ولها مصداقية دون

تضليل للحقائق حجب للمعلومات وإخفاؤها

- تشجيع المحادثات والاتصالات الثنائية والتواصل المباشر بين الموظفين ورؤسائهم من أجل تعزيز ودعم العلاقات

الاجتماعية داخل المؤسسة وخلق مناخ تنظيمي تسوده الالفة والثقة والتعاون بين الأفراد.

- التوقيت الملائم: ويقصد به ضرورة استلام الأطراف المتلقية للرسائل في وقت تكون فيه الحاجة إلى المعلومات ضرورية

لأن الرسائل التي تصل في وقت متأخر تصبح لا معنى لها، وتفتح المجال أمام جهات غير رسمية بنشر الإشاعات.

- قبول التغيير والتعامل بمرونة مع الموظفين وتعزيز ثقافة التطوير المستمر
- مبدأ المشاركة والتكامل والتنسيق بين الوحدات: وتشير إلى ضرورة أن تحقق عملية الاتصال مجموعة من الأهداف للأفراد والمؤسسة وتدعيمها بطريقة فعالة من خلال تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف أقسام المؤسسة والتنسيق بين المهام، كما يجب أن تضمن عملية الاتصال الداخلي مبدأ التشاور والمشاركة بين مختلف الموظفين في مختلف الدرجات السلمية بهدف ضمان التأييد الضروري لأي تغيير وألا يكون مفروض على الجميع. (قاسيمي، 2016، ص 70).

4.2 - استراتيجية الاتصال الداخلي

غالبا ما تعتمد المؤسسات الى وضع خطة استراتيجية خاصة بالعملية الاتصالية تتلاءم مع أهدافها؛ يتم من خلالها تحديد مختلف الأنشطة وتهدف إلى تحسين منظومة الاتصال وجعل كافة انماطه متناسقة بالإضافة الى تحقيق تبادل الأفكار و المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة، حيث تشمل هذه الاستراتيجية مكونات ضرورية وتمر بمجموعة من المراحل ينبغي أخذها في الاعتبار عند القيام بوضع الاستراتيجية الاتصالية من اجل ضمان تنفيذها بنجاح، حيث أن أي استراتيجية اتصالية لا بد أن تقوم على مجموعة من العناصر والمبادئ التي تتبثق من اهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة مثل: التميز، الفعالية، الاستمرارية، الشفافية والواقعية، بالإضافة إلى التوافق والانسجام مع الأهداف العامة للمؤسسة وقراراتها، والقبول الداخلي والذي يعتبر أمرا ضروريا من أجل تحقيق التأييد والنقاهم الداخلي وتجنب حالات المقاومة والرفض، والآن سنعرض المراحل التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية للاتصال الداخلي وهي كالتالي:

أ- المرحلة الأولى: ويتم من خلالها تحديد الأهداف القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى؛ الأساسية منها والفرعية وتحديد الهدف منها وما الذي يراد تحقيقه من خلالها، حيث يجب أن تركز على توزيع المعلومات على جميع الموظفين وتعيين طبيعة المهام.

ب - تحديد الجمهور المستهدف والمستفيد منها: يتم في هذه المرحلة، أي تحديد الأفراد الذين يقومون بتنفيذها والقائمين بعملية الاتصال داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد العاملين الذين يكونون جزءا من عملية الاتصال الداخلي.

ج - اختيار وسائل الاتصال المناسبة: مثل المقابلات المباشرة والشخصية ومختلف الاجتماعات المنتظمة والدورية بالإضافة الى تحديد نوع القنوات والشبكات الملائمة والرسائل والمواقع الإلكترونية الحديثة ومختلف وسائل التواصل الاجتماعي.

د - تحديد نوعية المعلومات والاتفاق على محتوى الرسائل التي سيتم توزيعها على الموظفين بعد التأكد من وضوحها واتساقها.

هـ - متابعة النتائج وتقييم قياس الأداء: ويتم ذلك من خلال التغذية الراجعة الناتجة عن عملية الاتصال الداخلي ومدى تأثيره على أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام مع إدخال بعض التحسينات والتعديلات اللازمة إذا استلزم الأمر ذلك. هذا بالإضافة الى ضرورة تحديد الامكانيات الضرورية والموارد وتخصيص ميزانية ملائمة للاتصال الداخلي

2.5 - أهمية وأهداف الاتصال الداخلي

عندما نفحص بعناية وظيفة الاتصال الداخلي في المنظمات المعاصرة فإننا نجد أنها أصبحت تشكل عنصرا هاما وضروريا من مكونات الاستراتيجية التي تحكم وتوجه نشاطات المؤسسة المساعدة في عملية تحديد وسائل وطرق تنفيذ

الاستراتيجية العامة للمؤسسة لاسيما استراتيجية الاتصال الداخلي حيث تنوعت وظائفها ومهامها (Dominique Sylvain, 1992, p 19)، وأن مديرية الإعلام والاتصال حصلت على مكانة متميزة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؛ لقد أصبحت وظيفة استراتيجية مثلها مثل الوظائف الأخرى (الإنتاج والتسويق وتنظيم العمل والثقافة المؤسسية والقيم التنظيمية وغيرها).

وفي هذا الشأن نتوقف عند ذكر بعض الأهداف التي يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيقها فقد أكدت بعض الدراسات من أن عمل المدير: هو الاتصال، فعملية التفاعلات المستمرة والمباشرة بين مختلف المجموعة الإنسانية في المؤسسة: مع الأفراد العاملين في المركز الفاعل والزملاء في الخط الهرمي والاجتماعات الدورية المتعددة والتي تمثل في بعض الأوقات من 75% إلى 85% من أنشطة وجود المديرين في مكان العمل لأبلغ مثال على وظائف وأهمية الاتصال، و عليه لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال ومن هذه الأهداف ما يلي:

أ - نشر القيم التنظيمية: حيث أصبحت الاتصالات الداخلية تلعب دورا هائلا في نقل ونشر وتقاسم القيم المشتركة التي ترغب المؤسسة في التعريف بها وبالتالي فهي تساعد على تعزيز التفاعل والتواصل بين العاملين، ونقل الأهداف العامة والرؤى، وهذا ما أشار إليه إدوارد رانكر، في قوله: "بأن الاتصال الداخلي بات المتحدث الرسمي باسم المؤسسة فمن خلاله يتم نقل ونشر قيم المؤسسة وفلسفتها ومبادئها إلى جماهيرها، داخل المؤسسة وخارجها على السواء" (Édouard Rencker, 2008 p 41).

ب - تحقيق الالتزام بأهداف المؤسسة: لقد أصبح من الضروري أن تحافظ المؤسسة على التزام موظفيها، لأن العاملين المنخرطين يريدون أن يروا مؤسستهم ناجحة، ويرغبون في المشاركة فيها، وبالتالي تهدف الاتصالات الداخلية من خلال تبادل المعلومات إلى تحسين قدرات وأداء المستخدمين والتفاعل فيما بينهم وتنشيط حركية الجماعة باعتبارها عملية اجتماعية تفاعلية تعزز القيم التنظيمية الإيجابية وتقوي التزام الأفراد نحو أهداف المؤسسة وما ترغب أن تحققه من استراتيجيات.

ج - التضامن والتماسك: تؤدي الاتصالات الفعالة والناجحة الى زيادة الولاء والانتماء للجماعة فهي تجمع الموظفين معا في جماعة متماسكة وتشكيل فريق عمل موحد وقوي. فعندما يتمتع الموظفون بعلاقات حميمية وجيدة مع زملائهم، فإنهم يكونون أكثر حماسا للقدوم إلى العمل وإضفاء الأجواء الجيدة وروح الدعابة إلى مكان العمل

د - الدافعية والتحفيز: لقد أصبح موضوع الاتصال الداخلي وتحفيز الأفراد العاملين موضوع يستحق الاهتمام من قبل العاملين والمسؤولين على حد سواء حيث غدت الاتصالات لها دور كبير، وتعد إحدى أهم الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة الناجحة في تحفيز مواردها البشرية ، من أجل تحقيق انتاجية عالية و ضمان الأداء الجيد، فبالرغم من وجود عدة بدائل لتحفيز الموظفين إلا أن الاتصالات الفعالة تعد من أهم هذه الاختيارات ، كونها تسهم في الحفاظ على التعاون والتماسك بين الأفراد من خلال تحديد الأهداف المتوافقة للاتصال مع اهتمامات واحتياجات الموظفين، لهذا يحتاج المسيرين إلى فهم دور الاتصال في عملية التحفيز، حيث أي خطأ متعلق بالاتصال قد يسبب حالات من الاستياء لدى الموظفين (Eğriboyun, 2017, p 137، 141).

وتأكيدا على أهمية الاتصال الداخلي ، ومن منطلق وظيفته فإنه يهدف أيضا إلى تحسين طرق وأساليب سير العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات وضمان التواصل بين المستخدمين وتعريفهم بالأهداف والسياسة العامة للمؤسسة و هويتها ورسالتها وإرساء قيم التعاون والتماسك والتنسيق الضروري بين جميع الأفراد داخل المنظمة كما أنها تشجعهم على الالتزام بفلسفة وقيم المؤسسة السائدة فيها بشكل يسمح على ترسيخ تلك القيم في تصرفاتهم وسلوكياتهم اليومية وجعلهم أعضاء فاعلين من خلال منظومة اتصالاتية فعالة ووعيا دائم الحضور من أجل مواجهة ما قد يستجد من عوائق ومشكلات، بالإضافة الى ذلك تسعى الاتصالات الداخلية لكسب ولاء الموظفين وشعورهم بأنهم جزء من المؤسسة التي يعملون فيها واستقطاب القوى العاملة المؤهلة ..

وعلى هذا الصعيد لقد تولت منظومة الاتصال الداخلي في المنظمات الحديثة إدارة انسياب المعلومات التي يتم تداولها داخليا، بطريقة يضمن من خلالها مشاركة الموظفين وتفهمهم لكافة الجهود الرامية للحفاظ على وتيرة التقدم وحصد النتائج المتميزة، من خلال ربط الموظفين ببعضهم البعض وتسهيل عملهم الجماعي، والسماح باتخاذ أحسن القرارات. وفي هذا السياق يشير الباحث إدريس بولكعبيات إلى وجود علاقة وظيفية بين العلاقات الاجتماعية وعملية الاتصال داخل المؤسسات،" حيث تؤدي الاتصالات الفعالة إلى إزالة سوء الفهم ومحاصرة الإشاعات، وبالتالي التقليل من أسباب التحفظ والحد من العقبات النفسية كما تؤدي التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد إلى تصحيح المعلومات الخاطئة والإفادة في البناء المشترك للمعاني حول العديد من المواضيع التي تشكل محور اهتمام أعضاء المؤسسة "(بولكعبيات ادريس، 2003، ص 119)، إضافة لما سبق ومن وجهة نظرنا لقد أصبحت الاتصالات الداخلية أكثر الوسائل التي تلبي وتدعم حاجة الأفراد الى التبادل الفعال للمعلومات وتعزيز التشاور وتبادل وجهات النظر بين جميع العاملين مما مكنهم من أن يكونوا أعضاء فاعلين في مؤسساتهم، حيث عززت الدينامية التي تم إنشاؤها على هذا المستوى من تحقيق الانسجام وروح التضامن والانتماء للجماعة كما احرزت الاتصالات الداخلية مكانة خاصة بين مختلف ميادين التسيير في المؤسسة.

كما أنه على خلاف الاتصالات الخارجية، تعتبر منظومة الاتصالات الداخلية أكثر أهمية ، فبغض النظر عن حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها فإن إدارة اختلالات العمل وحل المشكلات التي تواجه الموظفين يتطلب تفكير مطرد واستراتيجية فعالة، ويزداد هذا الأمر خاصة أثناء حدوث الأزمات، حيث يتعين على قادة ومديري المؤسسات مضاعفة جهودهم في تشجيع العاملين وتحفيزهم على العمل وضمان راحتهم وإضفاء معنى على أفعالهم لاستثمار حياتهم المهنية في هذه المؤسسة بالذات، بالإضافة إلى إشراكهم في بناء حياتهم المهنية في المؤسسة و إشباع حاجياتهم الأساسية للتواصل وإثبات الذات وتطوير العلاقات الاجتماعية وتحقيق الرضا وتحسيسهم بدورهم في إنجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة من أجلها، وبالتالي تتحسن جودة حياتهم المهنية والشخصية. ولذلك أصبحت الاتصالات الداخلية أكثر أهمية وتأثيرا مقارنة بالاتصالات الخارجية التي سيطرت على الساحة لعقود من الزمن للأسباب المذكورة أنفا.

إلا أنه في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت الصحة الداخلية الجيدة للمؤسسة هي المؤشر الأهم على النمو الاقتصادي والاجتماعي. لذلك، تعتبر تحديات الاتصال الداخلي من أبرز القضايا وأهم الرهانات التي يجب معالجتها. وفي هذا السياق، تبرز أهمية الاتصال الداخلي في إدارة واحتواء الأزمات، مقارنة بالاتصالات الخارجية. كما باتت

مختلف المؤسسات الاقتصادية تقوم بإنشاء أجهزة وخلايا مراقبة المخاطر والأزمات، مما يعكس أهمية كبرى لكل جوانب العمل داخل المؤسسة، لهذه الأسباب عملت المؤسسات على ضرورة تعزيز وتثمين اتصالاتها الداخلية، باعتبارها الحل الأفضل لمعالجة جميع المشكلات، حيث توفر الاتصالات الداخلية للمؤسسة القدرة الواسعة على تعزيز التماسك والتعاون ومشاركة المعلومات والخبرات بين جميع الموظفين مع تكاليف أقل، مقارنة بالاعتماد على الاتصالات الخارجية وهذا يعني أن الاتصالات الداخلية غدت تشكل أداة تعبئة داخلية لتجنيد الأفراد في حالات التفوق كما في حالات الفشل والإخفاق، ورغم هذه الأهمية التي أصبح يحظى به الاتصال الداخلي والدور الفاعل الذي يقوم به إلا إن هناك عوائق ومشكلات تحد من نجاعته وتعرقل قنواته، مما يؤدي إلى غموض الرسائل، فتسود الاختلالات في مستويات التنظيم وتنتشر الأشاعات، وفيما يلي نعرض بعض هذه المشكلات .

6.2 - عوائق ومشكلات الاتصالات الداخلية

يتضح من خلال الدراسات والأبحاث التي أجريت في مجال السلوك التنظيمي أن عوائق الاتصال داخل المؤسسات يمكن تقسيمها إلى عدة أنواع، ولكل نوع منها تأثيره السلبي الخاص على فاعلية الاتصال المؤسساتي الداخلي كونها تشكل إحدى التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات المعاصرة ومن بين هذه العوائق، يمكن التركيز على نوعين رئيسيين من هذه الحواجز وهما:

1.6.2 - العوائق الاجتماعية: Social barriers

تتعلق العوائق الاجتماعية بالأطراف المتحاور في عملية الاتصال، أي المرسل والمستقبل. قد ينتمي هؤلاء الأفراد إلى جماعات وبيئات مختلفة، حيث تُحدد كل جماعة من خلال مجموعة خبراتها المشتركة التي تميزها، مثل الانتماء الثقافي، والانتماء الإثني، والاختلافات الحضارية، والانحدار الجغرافي بين بيئة ريفية وأخرى حضرية والأصل الاجتماعي، تشمل هذه العوائق أيضاً الاختلافات العمرية، والنوع الاجتماعي (الجنس)، والمستوى التعليمي وصراع الأجيال.

• سوء العلاقات بين الموظفين: فعندما تسود بيئة العمل الخلافات والتوترات والصراعات يتأثر التواصل بشكل كبير لعدة

عوامل نذكر البعض منها:

- انخفاض الروح المعنوية، حيث تؤثر سوء العلاقات على انخفاض الروح المعنوية للموظفين، مما يؤدي إلى تقليل حماسهم ورغبتهم في المشاركة في حوارات هامة تتعلق بعملهم بالإضافة إلى زيادة الضغوط النفسية والمهنية.
- قلة التعاون: حيث تجعل العلاقات السيئة الموظفين أقل ميلاً للعمل الجماعي والتعاون، مما يؤثر على تحقيق الأهداف المشتركة ويعيق تنفيذ المشاريع بفعالية
- انعدام الثقة بين الأفراد والتي تعتبر الأساس لأي تواصل ناجح مما يؤدي إلى التحفظ وحجب بعض المعلومات المهمة وعدم مشاركتهم لها مع بعضهم البعض

• اتجاهات القادة في العمل: تعمل القيادة التسلطية -الأوتوقراطية- ذات الإشراف السيء على خلق بيئة عمل محبطة وغير مشجعة على التواصل الفعال وبالتالي تحدد سلوكيات واتجاهات القادة وخصائصهم نوع القيم التنظيمية وتؤثر طرق التسيير لديهم على عملية الاتصال من خلال تحديد أساليب وطرق الاتصال بين الأفراد والجماعات حيث تعمل القيادة

الأوتوقراطية على عدم مشاركة الآخرين وتمركز المعلومات حولها والتحكم في عملية الاتصال، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بحالات من الخوف والترقب وفقدان الرغبة في التواصل إلا في الحالات الضرورية (Paul, 1975, p. 74).

• الفروقات في الوضع الاجتماعي: الاختلافات في المكانة الاجتماعية بين الموظفين يمكن أن تؤدي إلى تحيزات وتوترات تؤثر على جودة الاتصال. قد يتردد الموظفون ذوو الرتب الأدنى في التعبير عن آرائهم أمام المسؤولين الأعلى منهم

• عدم وجود أنشطة ترفيهية واجتماعية داخل المؤسسة: أن عدم وجود أنشطة اجتماعية وترفيهية داخل المؤسسة يمكن أن يعيق بشكل كبير فاعلية الاتصال الداخلي للأسباب التالية:

- ضعف العلاقات الشخصية: حيث تتيح الأنشطة الترفيهية والاجتماعية للموظفين فرصاً للتعرف على بعضهم البعض خارج نطاق العمل الرسمي، في غياب هذه الأنشطة، تظل العلاقات بين الموظفين سطحية، مما يعيق التواصل الفعال بينهم.

- قلة التفاعلات غير الرسمية: الأنشطة الترفيهية يمكن أن تكسر الحواجز النفسية والاجتماعية بين العاملين وبدون هذه الفرص، تبقى التفاعلات مقتصرة على السياقات الرسمية فقط، مما يقلل من فرص التواصل المفتوح والمباشر بدون وجود أنشطة اجتماعية، قد يشعر الموظفون بالانعزال واللامبالاة تجاه أهداف المؤسسة وقيمها، مما ينعكس سلباً على جودة الاتصال والتعاون.

• التباعد الاجتماعي: وتشير إلى الاختلاف في البيئات الاجتماعية التي ينتمي إليها الأفراد العاملين بمعنى المسافة العلائقية والعاطفية التي تكون موجودة بين الموظفين ويزداد أثر التباعد الاجتماعي على عملية الاتصالات مع زيادة الفوارق الدينية والمذهبية واللغوية والعرقية والفكرية حيث يشكل هذا الأخير في كثير من الأحيان عائق من العوائق الرئيسية أمام تحقيق الاتصالات الفعالة داخل المنظمات

• التحيزات الاجتماعية ضد فئات معينة ظاهرة اجتماعية مكملية للتباعد الاجتماعي، قد تكون هذه التحيزات قبلية عشائرية أو إقليمية أو دينية مذهبية أو عرقية أو جنسانية أو مصلحة، حيث تؤدي هذه التحيزات إلى التعصب في الرأي والانانية والتفرقة، وتظهر مشاعر العدائية التي تهدد الجماعات بنشوب النزاعات الداخلية والاتجاهات السلبية تجاه الأشخاص الآخرين لاسيما في المنظمات التي توظف قوى عاملة مختلفة الجنسيات.

2.6.2 - العوائق الثقافية: Cultural barriers

وتشمل الإطار المرجعي لكل عامل في المؤسسة، وما يتضمنه من معايير وقيم واتجاهات وطقوس وعادات ومعتقدات يكتنزها العاملين، والتي يفسرون من خلالها الرسائل التي تصلهم. حيث يختلف الإطار المرجعي من فرد إلى آخر ومن جماعة لأخرى باختلاف العديد من المتغيرات، مثل: التنوع الكبير في القوى العاملة واختلاف الخبرات والتجارب، والدوافع، والاتجاهات، المستوى التعليمي والتمثلات، ومجموعة القيم التي تؤثر على عملية الاتصال وفاعليته وعلى السلوكيات التنظيمية للأفراد وآرائهم وتفكيرهم وما تنتجه جماعات العمل من أنماط سلوكية معينة، لدى ينبغي الاهتمام بفهم العوامل الثقافية والقيم التي يحملها العاملون باعتبارها عوامل مؤثرة بدرجة كبيرة على نجاح منظومة الاتصال، أو الحد من فاعليتها وفشلها وفعالية المنظمة على العموم، وهذا ما ذهبت إليه سميريش Smircich 1983 في قولها "لقد أصبحت نظرية

التنظيم تتحول من نمط الأنساق المفتوحة للتنظيمات إلى نمط الأنساق الثقافية وهي الأنماط التي تهتم بالوظائف الفكرية والعقلية العليا للسلوكات الإنسانية مثل اللغة والقيم وإنشاء المفاهيم" (غيث، 2015، ص 16).

وثمة من يقدم عوائق أخرى لها علاقة بالبعد القيمي والثقافي تحول دون تحقيق نجاعة الاتصال الداخلي لوظيفته على أكمل وجه، ووجدنا أنه يوجد شبه اتفاق بين الباحثين على الأسباب التالية:

عدم وجود توافق على القيم الأساسية: الأمر الذي يجعل الأفراد لا يشعرون بالراحة أثناء التعبير عن انشغالاتهم أو في طرح الأفكار الجديدة، مما يؤدي إلى التقليل من حجم المعلومات المتبادلة، وبالتالي ضعف فاعلية الاتصال ضغوط الوقت والتوقيت الخاطيء: حيث يتم بث الرسائل مبكراً أو في وقت متأخر جداً مما يؤدي إلى مخاطر تنتج عنها استجابات سيئة وسوء فهم.

صعوبات متعلقة باللغة: وتشمل الاختلافات في اللغة واللهجات المحلية وتعدد معاني الألفاظ بالإضافة إلى الازدواجية اللغوية

سوء الفهم: تؤدي توقعات العاملين والمعرفة الخاطئة إلى استخدام أساليب غير مناسبة للتواصل معهم وفيما بينهم، مما يزيد من تعقيد التفاعل بين الأطراف.

عدم الوضوح والافتقار إلى الشفافية: يؤدي الافتقار إلى شفافية المعلومات في النهاية إلى تشويه المعلومات وتتحول إلى رسائل يساء فهمها.

المقاييس والمعايير: يؤدي عدم احترام الأهداف التي تقوم عليها الاستراتيجية الاتصالية من قبل الموظفين إلى تبادل المعلومات الخاطئة التي قد تؤدي إلى تأخيرات في المواعيد ونشر الإشاعات، وخلق حواجز التواصل بين المستخدمين، وذلك لأسباب مختلفة؛ مثل تباين مرجعياتهم الثقافية التي تمثل قيمهم المحددة لطريقة ممارستهم لعملية الاتصال.

غزارة أو شحة المعلومات: فقد يواجه الأفراد إما وجود معلومات كثيرة جداً أو أنها غير كافية.

من خلال ما تم عرضه يمكننا القول بأن الاتصال الداخلي تواجهه معوقات ثقافية؛ كونها تمثل أهم التحديات والعوائق الرئيسية التي تساهم بصورة سلبية في فشل وتأزم عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث تشمل:

الصراع القيمي و التناقض في القيم، تباين الخلفية الثقافية والمعايير وأنظمة المعتقدات السائدة داخل المؤسسة وخارجها والاختلاف في الفروق الفردية والفهم المختلف للطبقات وللتصورات والعادات، بالإضافة إلى الصعوبات الناجمة عن اختلاف العرقيات ،كما يمكن أن تبرز التحديات الاجتماعية في بيئة العمل بسبب سوء العلاقات بين الأفراد والجماعات وتوتر المناخ الاجتماعي بشكل عام، والتباين في الأعمار وفي مستويات السلطة التنظيمية الهرمية، حيث يمكن لكل هذه العوامل أن تؤثر سلباً على نجاعة الاتصال والتقليل من فعاليته وتؤدي إلى تأويلات خاطئة ونقص في الفهم المتبادل وصعوبات في تبادل الرسائل وانسياب المعلومات بين الإدارة والعاملين بصورة غير فعالة.

إن تنوع وتعدد عوائق الاتصال الداخلي هذه؛ هي التي تؤدي إلى نقص وضعف الالتزام من جانب الموظفين وبالتالي تسهم في زيادة تسميم المناخ الاجتماعي داخل العمل، فتتسبب بالتالي النزاعات وتتحفز دافعية الإنجاز ويتفشى الشعور لدى الأفراد بالتهميش والاعتراب الوظيفي، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة استكشاف وتحديد مصادر هذه العوائق

ومعرفة مدى تأثيرها على نجاعة العملية الاتصالية، ورغم هذه الحقائق المخيفة نوعا ما فإن للاتصال الداخلي أهمية ووظائف متعددة ولولاها لتبددت مساع عموم الموظفين بالمؤسسة.

3 - ماهية القيم وقيم العمل

من بديهيات البحث العلمي أن يلتزم الباحث بالخطوات والإجراءات المنهجية أثناء تحقيقه لأي بحث علمي مهما كانت طبيعته، إذ لا بد من تحديد المصطلحات والمفاهيم التي يسوقها بين ثنايا بحثه، فهي بمثابة البوصلة التي يهتدي على ضوئها الباحث ولا يضل.

بداية ليس غايتنا الإسهاب والإفاضة في عرض سياق تطور مفهوم القيم، فالمقام لا يتسع لذلك، حيث تعاني المفاهيم في العلوم الاجتماعية والإنسانية على وجه عام من الغموض وعدم الدقة فهي تضيق حيناً وتتسع أحياناً أخرى. وعليه لا نود أن نقيم خلافات وجدال بين مختلف التعريفات، حيث لا يوجد شبه اتفاق بين المنظرين والعلماء حول وجود مفهوم مقبول وموحد لتعريف القيم. وعليه قبل أن نتطرق لتعريف القيم بصورة عامة، نود أن نلفت نظر القارئ بأنه يجب أن نميز بين مفهومين متشابهين ومتقاربين لكنهما مختلفين وهما: الاتجاهات والقيم، إذ يرتبط مفهوم القيم ارتباطاً كبيراً بالأفراد وشخصياتهم، فهم يختلفون في أمور كثيرة مثل قيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم، مواقفهم وشخصياتهم وتصوراتهم، كما أن هناك اختلاف بين من يجمع و يدمج بين مفهوم القيم والاتجاهات وعدم الفصل والتفرقة بينهما، وفي هذا الشأن يرى علي السلمي أنه ليس هناك فائدة علمية من التمييز والفصل بين هذين المفهومين -الاتجاهات والقيم - لأنها يعبران عن وجهات نظر شخصية يكونها الأفراد من خلال تصورهم وتقييمهم للأمر. (العساف، 1999، الصفحات 122-123).

في حين يرى روكيتش لابد من الفصل بين مفهوم الاتجاهات ومفهوم القيم وضرورة الاعتراف بوجود اختلافات جوهرية بينهما حيث تمثل القيم مواصفات ومعايير محددة لسلوك الأفراد، بالإضافة الى إمكانية حصر القيم وتعيينها كونها تمتلك وضع متميز ومغاير في شخصية الأفراد وقدرتها على التأثير في الاتجاهات من حيث تغييرها أو ترسيخها وتوجيهها نحو الوجهة المطلوبة والمرغوبة، على خلاف مفهوم الاتجاهات باعتبارها لا تشكل معالم محددة وموجهة لسلوكيات الأفراد فهي ترتبط بشكل أساسي بأهداف و بمواقف معينة، كما لا يمكن تحديدها نظراً لارتباطها والتصاقها بمختلف الظواهر وتنوعها، ولا تحتل مكانة في حياة الأفراد من حيث الوضع والحساسية و التميز. أما من حيث التغيير فإن القيم تتسم بثبات نسبي حيث لا تتغير بالسرعة التي تتغير بها الاتجاهات كونها تمثل قناعات راسخة لدى الأفراد أقوى من الاتجاهات (العميان 2005ص114).

وعليه يعرف م روكيتش 1973 القيم **values** على أنها "تمثل المعايير التي تضبط وتوجه تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواقف، مواضيع، أحكام معتقدات، تقويمات، وتبريرات بالإضافة إلى مقارنة النفس بالآخرين مع محاولة التأثير فيهم أيضا" (M'rokeach, 1973, p. 15)، ويعتبرها بارسونز على إنها تمثل بدائل فردية واختيارات حرة تحدد أفكار وتصورات الجماعات الاجتماعية؛ وأن هذه الخيارات تكون مضبوطة بشروط اجتماعية، كما يعتبرها حامد زهران على أنها عبارة عن "مجموعة الضوابط وتنظيمات لأحكام انفعالية عقلية معممة نحو الأشياء والمعاني والأشخاص وأوجه

النشاط " (ح، زهران، 2000، ص 158) وبالتالي نلاحظ بأن هذا التعريف يشير إلى القيم باعتبارها أحكاماً تقريرية يعبر من خلالها الأفراد عن آرائهم ويحكمون على الأشياء كما هي الواقع.

هذا عن مفهوم القيم بصفة عامة أما قيم العمل -القيم التنظيمية - Work values فقد عرفها سلمان العميان " بأنها اتفاقات مشتركة بين افراد المنظمة اي في بيئة ومكان العمل حول ما هو مرغوب او غير مرغوب ،بحيث تعمل هذه الأخيرة على ضبط وتوجيه سلوكيات العاملين ضمن مختلف الظروف التنظيمية ومن بين هذه القيم نجد الاهتمام بإدارة الوقت واحترام الآخرين والمساواة بين الأفراد بالإضافة إلى الاهتمام بالأداء (العميان، 2005، ص 312)، كما تم تعريفها بأنها " مجموعة المبادئ والمعتقدات والنظم والمعايير المشتركة بين أعضاء المنظمة داخل بيئة عمل موحدة كونها مكتسبة وتعمل على ضمان التسيير الاستراتيجي للمنظمة فيما يخص الاعمال و الموارد والخطط والانجازات ،فهي التي تقوم بتوجيه سلوكيات الافراد العاملين نحو الاتجاهات والتصرفات الصحيحة التي تتلاءم مع فلسفة ورسالة المنظمة بالإضافة انها تهدف الى تحقيق مصالح واهداف الأفراد والمنظمة معا (الخرزاعلة، 2009، ص 46) أما بالنسبة لمفهوم التناقض القيمي، فإننا نقصد به في دراستنا إلى وجود فجوات واختلافات بين القيم والتصرفات والسلوكيات الفعلية التي يظهرها الأفراد الموظفين- رؤساء ومرؤوسين - في مختلف ممارساتهم وقراراتهم و مواقفهم باعتبارهم اعضاء عاملين في المؤسسة وأفراد مندمجين في ثقافة مجتمع ما، وبين متطلبات العمل والمعايير والقيم المعتمدة التي تدعو اليها وتبناها مؤسسة معينة ، بمعنى عدم الموافقة والتطابق بين ما يدعو إليه التنظيم وبين ما يتم فعله في الواقع، حيث يمكن أن يكون لهذا التعارض القيمي العديد من المظاهر السلبية ومصدرا لزيادة التوترات و الخلافات وسوء العلاقات وفشل عملية التواصل بين الأفراد والجماعات أو بين القادة ومرؤوسيهـم.

من خلال ما سبق نفهم بأن القيم هي عبارة عن مجموعة من المعتقدات والمبادئ، قد تكون هذه المبادئ هي التي تحكم المؤسسة وتحدد فلسفتها أو كيف تتوقع أن يتصرف العاملين.

1.3 - الخصائص العامة التي تتميز بها القيم التنظيمية (العمل)

تعتبر القيم التنظيمية أحد أهم العناصر المكونة لثقافة المؤسسة وتمثل القاعدة لأي سلوك تنظيمي او فردي حيث لا تعد غاية في حد ذاتها بل يتم توظيفها كأحد معايير المفاضلة بين مجموعة من البدائل وبالتالي فهي تتسم بجملة من الخصائص والمميزات، قد تتفاوت المؤسسات فيما بينها من حيث درجة تواجدها ومستويات الالتزام بها ومن هذه السمات ما يلي:

- اختلاف القيم التنظيمية عن بقية القيم الأخرى- الاجتماعية، الدينية، السياسية، سواء من حيث وظيفتها أو طبيعتها، على الرغم من أنها ترتبط بها وتكملها وتستمد منها بعض الخصائص، حيث ترتبط القيم التنظيمية بالسلوك التنظيمي وتتحدد من خلال العلاقات التي تربط الأفراد العاملين بزملائهم ورؤسائهم، (الخرزاعلة، 2009، ص 45)
- الاتساق والاستمرارية: القيم التنظيمية تتميز بالثبات على المدى الطويل وتظل متسقة مع مرور الوقت، مما يوفر استقراراً في بيئة العمل.
- النسبية: حيث تتنوع وتختلف القيم من ثقافة لأخرى ومن مؤسسة إلى أخرى تبعاً للمواقف والظروف العامة كما تختلف بين الأجيال.

- الإلزام: عادة تكون القيم أمره وملزمة ولها قوة التأثير لأنها تكافئ السلوكيات الجيدة ويعد الخروج عنها انحراف سلوكي (هاني الطويل 1986، ص 142)
- الإرشاد والتوجيه: توفر القيم التنظيمية توجيهات واضحة للأفراد حول السلوكيات المتوقعة والمعايير التي يجب اتباعها، مما يساعد في اتخاذ القرارات.
- صفة الشمولية: فهي لا تتعلق بموقف أو آخر وإنما كدليل لمساعدة المنظمات في تفاعلاتها وتصرفاتها
- تعبير القيم التنظيمية عن الصفات النفسية الوجدانية التي يرغب الأفراد العاملين في تحقيقها عن طريق العمل الذي يقومون بإنجازه، وبالتالي فهي تؤثر في اتجاهاتهم وسلوكياتهم كونها مرغوبة و معروفة لدى معظم الأفراد العاملين
- الديناميكية والتغير وعدم الثبات : كغيرها من الظواهر الاجتماعية الأخرى، إذ تلازم تحول القيم التنظيمية وانتقالها مع التطور الذي حصل في الأساليب والأنماط التسييرية

2.3 - مراحل تطور القيم التنظيمية

- تطورت القيم التنظيمية في الفكر التنظيمي والإداري عبر مراحل مختلفة، كل منها يعكس الفهم المتزايد لدور القيم في إدارة المنظمات وتحقيق الأهداف. إذ يمكن تقسيم هذه المراحل إلى عدة حقبة زمنية ونظريات رئيسية كالتالي:
- مرحلة الإدارة العلمية: حيث يعتبر فريدريك تايلور أحد رواد هذه المرحلة، حيث ركز على الكفاءة والإنتاجية من خلال التحليل العلمي للعمل، إذ لم يكن التركيز على القيم التنظيمية بحد ذاتها، بل على الإجراءات المعيارية لتحسين الأداء.
- مرحلة العلاقات الإنسانية: حيث أكدت دراسات إلتون مايو في مصنع هوثورن على أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وبدأت القيم التنظيمية في الظهور كعوامل مؤثرة على رضا العاملين وأدائهم.
- مرحلة النظريات السلوكية: حيث أكد دوجلاس ماكجريجور ونظرياته (X و Y) حول الإدارة على أهمية الاعتقاد بالقيم الإيجابية في العمل، كما اهتمت نظرية الحاجات لماسلو على تحقيق الذات كقيمة تنظيمية.
- مرحلة النظم المفتوحة: في هذه المرحلة أصبح ينظر إلى المنظمات كإنسان مفتوحة تتفاعل مع بيئتها وبدأت القيم التنظيمية بدأت تأخذ بعين الاعتبار التأثيرات الخارجية والبيئية.
- مرحلة الثقافة التنظيمية: ركز إدجار شاين وجيمس كوتر وغيرهم على الثقافة التنظيمية كإطار يحتوي القيم التنظيمية وأصبحت القيم جزءاً من الثقافة التي تؤثر على كل جوانب المنظمة.
- مرحلة التعلم التنظيمي: أكد بيتر سينجي في كتابه "المنظمة المتعلمة" على التعلم المستمر والقيم التنظيمية كجزء من هذا التعلم. أين أصبحت القيم التنظيمية مرتبطة بالابتكار والتكيف مع التغيرات.
- مرحلة الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية (الألفية الجديدة) التركيز على القيم الأخلاقية و الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وبالتالي التحول إلى أسلوب الإدارة بالقيم والتي تعتبر هي الأخرى نمط تسييري متميز يهدف إلى تطوير قدرات الأفراد العاملين من خلال الاهتمام بجانبهم الإنساني والقيمي بالإضافة إلى الاهتمام بالمجتمع والبيئة وأخلاقيات العمل وتحقيق التوازن بين السلوكيات المستترة من قيم ومعتقدات وبين السلوكيات المعلنة للأداء داخل المؤسسة، وهو ما يسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى اهتمامها بالقيم التنظيمية داخل العمل (أبو زيد و جازية، 2011).

من خلال هذه المراحل، تطورت القيم التنظيمية من كونها غير مذكورة صراحة إلى أن أصبحت مكوناً أساسياً من الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الإدارية بهدف تحقيق الاستدامة والتميز التنافسي.

وفي هذا السياق لقد لخص ماك ديف و فرانسيس وودكوك Francis Woodcock . dive Mike مراحل تطور القيم التنظيمية في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: مراحل تطور القيم التنظيمية

| المرحلة | نوع القيم | القيمة الثابتة |
|-------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| مرحلة المداخل الكلاسيكية | العقلانية | التحليل العلمي للعمل مهم، له ثماره |
| مرحل مدرسة العلاقات الإنسانية | العاطفة | الاهتمام بالأفراد يحقق نتائج إيجابية |
| مرحلة تدخل النقابات | المواجهة | الدفاع القوي ضروري |
| المدخل السلوكي | الإجماع في الرأي | الأمر السياسية في المنظمات |
| الإدارة بالأهداف | التوازن الفردي /التنظيم | الإنجاز والقيمة |
| التطوير التنظيمي | الإمكانات | إمكانية تطور الأفراد |
| المزج بين المراحل السابقة | الواقعية | صعوبة الحصول على الأشياء الجديدة |

المصدر: (ديف وودكوك، 1995، صفحة 23)

مما سبق عرضه حول مفهوم القيم، وقيم العمل يمكننا القول - نستنتج- بأن مفهوم القيم التنظيمية قد نال العديد من التعاريف للإحاطة به، كل حسب انتماءه الفكري أو الغاية من استخدامه، ورغم هذا الاختلاف إلا أنهم يتفقون حول أهمية القيمي داخل العمل التي تكوّن هذا المجال الهام من مجالات السلوك التنظيمي في تسيير المؤسسات.

3.3 أهمية قيم العمل بالنسبة للمؤسسة و لمنظومة الاتصال الداخلي

لقد شهد العالم بعد الحرب العالمية الثانية تطوراً علمياً ونمو اقتصادياً كبيراً ومع ذلك، فإن موضوع قيم العمل وثقافة المنظمة لم يتطور ويتقدم بسرعة مماثلة، حيث كان تأخر الاهتمام بالبعد الثقافي والقيمي داخل منظمات الأعمال نتيجة عوامل متعددة، مثل بعض الفجوات الاقتصادية المختلفة. والتغيرات السياسية وعدم الاستقرار الاجتماعي، حيث عملت هذه العوامل على عرقلة تفعيل هذه القيم وتطبيقها بشكل فعال في بيئات العمل، فالتطور في هذه المجالات جاء تدريجياً مع مرور الوقت، نتيجة لتحسن التعليم، والتواصل العالمي، وزيادة الوعي بأهمية ثقافة العمل داخل المنظمات، كما لعبت النظريات السلوكية دوراً هاماً في ظهور الاهتمام بالقيم التنظيمية وتطويرها. هذه النظريات، التي تركز على فهم وتفسير سلوك الأفراد في الورشات والمصانع، وبالتالي ساهم تطبيق هذه الأخيرة -النظريات السلوكية- في تسليط الضوء على

العوامل التي تؤثر في سلوك الموظفين وكيفية تحسينها لتعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي في تطوير بيئات عمل تهتم بالقيم التنظيمية، مثل التعاون، والثقة، والعدالة، والتحفيز، مما أدى إلى تحسين الأداء العام للمنظمات.

إلا أنه مع بداية الثمانينيات من القرن الماضي اكتسب هذا المجال من المعرفة أهمية واستراتيجية متعاضمة تعادل الفعل الاجتماعي والاقتصادي نتيجة لما له من بعد متميز في شخصية المؤسسة. وصار الحديث عن الثقافة والقيم التنظيمية أكثر حضوراً، حيث ركز أصحاب المدخل الثقافي في التنظيم على تأثير البعد القيمي في تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى الرضا الوظيفي. وقد ساهموا بعدة طرق في ترسيخ هذه القيم والثقافة داخل المؤسسات من خلال وضع الأسس العامة لتحديد الهوية الثقافية للمؤسسة، بما في ذلك القيم والمعتقدات والممارسات التي تميزها؛ كما ساعدوا في صياغة رسائل واضحة حول هذه الهوية ونشرها بين الموظفين لتعزيز الالتزام والانتماء، بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز القيم الثقافية والتنظيمية بين الموظفين، وكيفية تطبيق هذه القيم في حياتهم العملية اليومية، مما يعزز منسوب الأداء والانتماء. من خلال هذه الجهود، تمكن أصحاب المدخل الثقافي القيمي من بناء بيئات عمل تتسم بالإيجابية والإنتاجية، وتعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها.

تبدو أهمية منظومة القيم في حياة المنظمات والأفراد والجماعات في كونها تمثل إحدى العوامل المحددة لسلوكيات الأفراد والخطط والأهداف العامة التي تكون منسجمة ومتوافقة مع القيم المعلنة، حيث تلعب دوراً هاماً في تحديد كيفية مواجهة المنظمات المشاكل والقضايا التي تواجهها وتؤدي إلى تحويل الأنشطة الروتينية إلى نشاطات هامة تسمح للمنظمات بتحقيق ميزات تنافسية وتعزيز الالتزام الجماعي وخلق مناخ اجتماعي مستقر الأمر الذي يقلل من الحاجة إلى وجود رقابة رسمية وإشراف مباشر (p340, 2002. schermerhorn)

كما تتيح قيم العمل الإيجابية إمكانية تحقيق الذات (الإنجاز) والتطور والتعلم للجماعة والأفراد على السواء. إذ أنه من المبادئ الراسخة أن البعد القيمي داخل بيئات العمل يعد مصدراً للتماسك الاجتماعي والولاء للجماعة والانتماء إلى المؤسسة التي ينتسب إليها الموظفون، والحصول على نوع من التفاعل والتقارب بينهم وبين رؤسائهم والأدوار الوظيفية التي يشغلونها مما يزيد من فرص المشاركة والثقة، وبما أن المؤسسة تعتبر كياناً حياً يسعى للعيش والبقاء لأطول فترة ممكنة، ولديها أهداف محددة ومهام رئيسية تتمثل في إنتاج الثروة. فمن أجل تحقيق هذه الأهداف، تقوم المؤسسة بمجموعة متنوعة من الوظائف، مثل الإنتاج، الإدارة، الشؤون الاجتماعية، التجارة، والتمويل. ومع ذلك، فإن تحقيق هذه الأهداف ليس دائماً بالأمر السهل، حيث تواجه المؤسسة تحديات مختلفة. خارجياً، تتعامل مع بيئة مضطربة وسريعة التغير. داخلياً، تواجه توترات في العلاقات ونزاعات عمالية بين الأفراد والجماعات، مما يعيق نمو رأس المال. ونظراً لأهمية استقرار المؤسسة واستمراريتها، فإنها عادة ما تتصدى لهذه التحديات باستخدام أهم أدواتها الاستراتيجية: إنها منظومتها الثقافية وبعدها القيمي التنظيمي. هذا الدرع الواقي يُعد سلاحاً ذا حدين، حيث توجد قيم إيجابية وسلبية على حد سواء. لذا، يجب على أي مؤسسة، بغض النظر عن مواردها أو طبيعتها نشاطها أو حجمها، أن تمتلك ثقافتها وقيمتها الخاصة، لأنها تُعتبر من العوامل الأساسية لضمان استمراريتها وتطورها. وفي هذا الشأن تؤثر القيم التنظيمية، على أداء المنظمات بأشكال عديدة: فهي تعطي معنى للتوجهات الاستراتيجية العامة، باعتبارها إحدى عوامل النجاح التي تضمن تعزيز

التماسك والانسجام بين المستخدمين وتحقيق ثبات النظام الداخلي، كما إنها تمكّن كل عامل من تحقيق أهدافه واكتساب رؤية جماعية، حيث تجعل المستخدمين يعرفون إمكاناتهم وحدودهم (حريم، 1997، ص26).

وعليه ينبغي أن يكون هناك انسجام بين ثقافة المؤسسة enterprise culture ومبادئها وقيمها الأساسية، حيث تعتبر منظومة القيم بمثابة حمضها النووي، Dna وإحدى أهم مكوناتها الأساسية، فبحسب طبيعة القيم التي يتبناها الأفراد؛ لاسيما إذا كانت قيم متماسكة، موحدة وغير متناقضة تحقق المؤسسة أهدافها ويقبل الموظفون على تقمصها وبالتالي العمل على ضبط سلوكياتهم وفق روح تلك القيم وأهدافها الاصلية. وغالبا ما تستلهم منظومة القيم من خلال تاريخ تطور المؤسسة وبالتالي تصبح تلك القيم معايير عامة ومحددات لسلوكيات أعضائها، حيث يعد الخروج عنها تعديا على شخصية المؤسسة ذاتها وعلى مبادئها والأهداف التي أنشئت من أجلها.

وبالتالي تعتبر قيم العمل الإيجابية متغير هام في كافة مجالات الحياة المهنية، وإحدى الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة في توضيح المعايير والمحددات السلوكية الواجب الالتزام بها ويتم ذلك من خلال الثقافة التنظيمية القوية؛ حيث تقوم هذه الأخيرة على تعزيز الرؤى والأهداف والخطط المستقبلية، وتنمية وعي الموظفين وزيادة التزامهم وتحقيق روح الجماعة والولاء والانتماء وتعزيز مشاركتهم، وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق الأهداف.

كما تبرز أهمية القيم التنظيمية بالنسبة لعملية الاتصال الداخلي في كونها، تعد إحدى أهم المعايير الأساسية لوضع السياسات والخطط العامة وأهداف المنظمة، ومرجعية لنظام الاتصال بين الموظفين وأنماط تفاعلاتهم، ومختلف استجاباتهم تجاه المواقف العلائقية والمهنية، وعموما تتجلى أهمية القيم بالنسبة للاتصال الداخلي بطرق متعددة منها:

- تشجع القيم التنظيمية على التواصل المفتوح والصريح بين الموظفين والإدارة، مما يعزز الثقة والشفافية ويقلل من الشائعات وسوء الفهم.

- توجيه السلوكيات: تحدد القيم التنظيمية الإطار الذي يجب أن يتبعه الموظفون في تعاملاتهم اليومية، مما يساعد على توحيد الجهود والتصرفات لتحقيق الأهداف المشتركة.

- تعزيز الانتماء والولاء: عندما يتواصل الموظفون فإنهم يشاركون في قيم مشتركة، ويشعرون بالانتماء والولاء للمؤسسة، مما يزيد من رغبتهم في التواصل بفعالية.

- توفر القيم التنظيمية مرجعًا يمكن الرجوع إليه عند اتخاذ القرارات، فالتواصل الفعال يساعد على ضمان اتساق القرارات مع رؤية وأهداف المؤسسة.

- تحسين بيئة العمل: من خلال تبني قيم مثل الاحترام، والعدالة، والتعاون، والابتكار يمكن تحسين بيئة العمل التواصلية والقدرة على تبادل الأفكار والمبادرات بين الموظفين وجعلها أكثر إيجابية وجاذبية، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية.

- إدارة النزاعات: تساعد قيم العمل في وضع معايير واضحة لإدارة النزاعات وحلها بطرق عادلة وبناءة، مما يقلل من التوترات الداخلية ويحافظ على جو العمل الإيجابي.

من خلال تعزيز هذه الجوانب، تلعب القيم التنظيمية دورًا حيويًا في تحسين فعالية الاتصال الداخلي وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية وكفاءة. لذلك يعد النسق القيمي داخل منظمات العمل عملية ضرورية في إنشاء وصيانة

الرسائل الاتصالية. كما يجب أن تحدد هذه القيم طبيعة قنوات وشبكات الاتصال وسلوكيات أعضائها وتفاعلاتهم، وأن تكون هذه القيم محددة بدقة ومعروفة لدى كافة أفراد المؤسسة وأن توليها الإدارة العليا الأهمية البالغة خاصة أثناء صياغة الاستراتيجية الاتصالية.

من خلال ما سبق تغدو ثقافة المؤسسة ومنظومتها القيمية أسلوباً متميزاً للحياة داخل المؤسسة ونمط متكامل لحياة العاملين والاحتفاظ بهم وتساعد أيضاً على جذب أفضل الكفاءات والمواهب. وبالتالي يتحقق التعاون الاجتماعي، وتقل التوترات والنزاعات التي ترهق كاهل المؤسسة. وفي هذا فوائد ومزايا عديدة تجنيها المؤسسة على شتى الصعد، اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً، إنها طريقة رائعة لمشاركة الخبرات والقيم والأفكار مع الآخرين ومن ثم، تمد العاملين بأدوات التعلم والإنجاز والتطور، وهذا عامل ارتياح واطمئنان كبير. وعليه نستطيع القول بأن قيم العمل الإيجابية هي بالفعل مصدر لشحن الشعور بالانتماء لروح الجماعة ونبذ الفردية والنزاعات، ومن جهة أخرى تدعم الولاء للمؤسسة وبث الوعي الجماعي والتماسك وهو أمر يحقق في نهاية المطاف ومع توالي سنين العمل انصهار الجميع وتحقيق النجاحات.

4.3- مصادر القيم التنظيمية :

تتنوع مصادر القيم حسب البيئة الثقافية والاجتماعية التي ينتمي إليها الأشخاص والفترة الزمنية التي يعيشونها، وعلى العموم تستمد القيم التنظيمية من عدة مصادر أساسية أهمها:

التعاليم الدينية: تمثل القيم والتعاليم الدينية احد أهم المصادر الرئيسية التي تستمد منها القيم بشكل عام وقيم العمل على الخصوص، حيث يلعب الدين دوراً كبيراً في ترسيخ مجموعة من الأخلاقيات والمبادئ الدينية والتوجيهية التي تعزز قيم العمل فالإسلام يدعو للتعامل مع الآخرين وفق معطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء (القريوتي، 2003، ص 159) حيث تقوم مبادئه على العدالة بين الأفراد العاملين والمساواة بينهم في الحقوق والواجبات والنزاهة والتضامن و الصدق و مبادئ الاحترام، والتضحية والتعاون وإتقان العمل والتكافؤ كما تحث على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وخدمة الصالح العام، واحترام الشمول والتنوع .

ومع ذلك، ينبغي أن يتم احترام التنوع الديني والعرقي، والثقافي داخل بيئات العمل، وضمان عدم فرض قيم دينية محددة بصورة قسرية على الآخرين.

جماعات العمل: تعتبر جماعات العمل مصدراً هاماً للقيم التنظيمية لاسيما إن كانت هذه الجماعات تتمتع بقيم عمل إيجابية؛ تقوم على التفاعل الإيجابي البناء والتعاون بين أعضائها وتقدر الاحترام المتبادل، عندها تكون جماعات العمل مكاناً يتم فيه تحفيز العاملين وتشجيعهم على تحقيق أفضل أداء لهم وتحقيق الأهداف المشتركة حيث تعمل جماعات العمل على تعزيز التواصل الفعال وتبادل الخبرات والأفكار بين أعضائها، مما يعزز الثقة ويسهم في بناء بيئة عمل إيجابية كما تدعم جماعات العمل المنسجمة القيم والمبادئ المشتركة وتعزيز الهوية من خلال المساهمة في القرارات وخلق التفاعل المستمر وبناء الروابط الاجتماعية بين الموظفين، مما يسهم في تعزيز التواصل فيما بينهم.

الإطار القانوني والأخلاقي: تساهم اللوائح والقوانين المحلية والدولية، وكذلك المبادئ الأخلاقية، في تشكيل القيم التنظيمية لضمان الامتثال والمسؤولية الاجتماعية.

التجارب والخبرات: ترتبط قيم الأفراد بالتجارب والخبرات التي يمرون بها في حياتهم الشخصية والمهنية والتي يعتقدون بصحتها، فهي تمثل مجموع الخبرات المرغوبة والأساس الذي تقوم وتبنى عليه مختلف القيم، وبالتالي من الضروري أن تتعكس قيم العاملين في تصرفاتهم وسلوكياتهم وتفاعلاتهم اليومية مع الآخرين كونها تشكل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد أنماط سلوكياتهم داخل العمل (الطجم، 2003، صفحة 99).

الإطار الثقافي للمجتمع والثقافة الوطنية: تؤثر الثقافة العامة للمجتمع الذي ينتمي إليها الأفراد على القيم التنظيمية، حيث تتبنى المؤسسات قيماً ومعايير ومعتقدات منسجمة ومتوافقة مع الإطار الاجتماعي والثقافي المحلي لمختلف السلوكيات التي يمارسها الأفراد، وبالتالي تعتبر القيم من تشكيل المجتمع الذي يعد المصدر الاجتماعي الذي تنشط وتتواجد فيه المؤسسة، حيث نجد أن لكل مجتمع عاداته وتقاليده ومعتقداته الخاصة به،

ثقافة المؤسسة وقيم المؤسسين الأوائل: تؤثر التقاليد المتبعة داخل المنظمة على القيم الحالية، حيث يتم تبني القيم التي أثبتت نجاحها واستدامتها عبر الزمن، لذلك تعد قيم المؤسسين الأوائل مصدراً أساسياً في تشكيل قيم العمل وثقافة المؤسسة بشكل عام، وذلك باعتبارهم العنصر الأول لتطوير ثقافة مؤسسية قوية، حيث يعكس تاريخ وقيم الأعضاء المؤسسين ثقافة المنظمة فهم الذين أوجدوها بأمالهم الممزوجة بجهودهم المضنية. إن مثل هؤلاء المؤسسين يعملون على تكريس هذه القيم في مؤسساتهم من خلال استغلالهم لخصائصهم الشخصية وطموحاتهم. إنهم غالباً ما ينقلون هذه الخصائص إلى الآخرين من خلال سلوكياتهم وأفكارهم ومبادئهم وأساليب تسييرهم، وغرس قيم حب العمل والنظام والحفاظ على ممتلكات المؤسسة حيث تبقى هذه الأخيرة قائمة في المؤسسة حتى بعد مغادرتهم.

توقعات أصحاب المصلحة: يشمل ذلك توقعات العملاء، الموظفين، الموردين، المستثمرين، والمجتمع المحلي. تُعتبر ملاحظاتهم وتوقعاتهم مصادر هامة لتشكيل القيم التنظيمية.

5.3 - تصنيف أنواع القيم التنظيمية :

لقد اختلف الباحثون حول وضع تصنيف شامل وموحد للقيم التنظيمية، وذلك نتيجة لعدم اتفاقهم حول المبادئ التي يمكن أن يقوم عليها التصنيف إلا أننا وجدنا بأن النموذج الذي وضع من قبل الباحثان ماك ديف وفرنسيس وودكوك يعد من أشهر هذه التصنيفات وأكثرها ملائمة، حيث صنفت القيم التنظيمية إلى أربعة محاور وأبعاد أساسية تساعد على فهم كيفية تشكيل القيم وتأثيرها على سلوك الموظفين في العمل، يضم كل بعد منها مجموعة من القيم فرعية على النحو الآتي (الزهراني، 2010، صفحة 29):

النوع الأول - قيم إدارة الإدارة: وتتضمن قيم النخبة والقوة والمكافأة، وهي القيم التي ينبغي على المؤسسة أن تتعامل مع قضايا لها علاقة بالنفوذ والقوة والسلطة، حيث يجب التأكد من تحديد أدوار الأفراد بدقة حتى تتمكن الإدارة من التنسيق بين المكونات المعقدة

البعد الثاني - قيم إدارة العلاقات الانسانية: وتشمل قيم القانون والعدالة وفرق العمل بالإضافة إلى النظام، حيث تتعامل المؤسسة بمقتضاها مع قضايا تهدف إلى الحصول على أفضل مساهمة من طرف مستخدميها، فلا يمكن تحقيق أداء وإنجاز العمل دون وجود التزام قوي من طرفهم.

النوع الثالث - قيم ادارة المهمة: ويقصد بها أداء المهام بشكل دقيق ومنقن وأن تكون الأهداف واضحة والموارد متوفرة وتمثل القيم التي تتبع إدارة المهمة في قيم الكفاية والفعالية والاقتصاد، كما تهدف إدارة المهمة إلى اهتمام المؤسسة بالقضايا التي لها صلة بإنجاز المهام وأداء العمل وتحقيق الأهداف العامة المشتركة.

النوع الرابع - قيم إدارة البيئة التنظيمية: ويقصد بها ضرورة أن تعي المؤسسة طبيعة ومتغيرات -الفرص والتهديدات - البيئة التي تنشط ضمنها وكيفية التأثير على هذه الأخيرة أما عن القيم التي تتبع لإدارة البيئة فتتمثل في التنافس، الدفاع، واستغلال الفرص.

6.3 - العوامل والعناصر المؤثرة على تعزيز القيم التنظيمية:

توجد عوامل عديدة، خارجية وداخلية يمكن أن تؤثر سلباً على تعزيز القيم التنظيمية المتبناة من طرف المؤسسة، مما يضعف التزام الموظفين بها وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها منها:

أ / العوامل الخارجية

- يمكن أن تؤثر التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والسوقية على تركيز قيم المؤسسة.
- تؤثر البيئة الاجتماعية والقيم السائدة في المجتمع المحلي الذي تتواجد فيه المؤسسة على تصرفات وعلاقات وسلوكيات العاملين فيما بينهم ومع رؤسائهم داخل المؤسسة
- يمكن أن تلزم التشريعات الحكومية واللوائح والقوانين المؤسسة باتباع قيم محددة أو معايير أخلاقية لا تتماشى مع معايير وقيم الأفراد وأهداف وتوجهات المؤسسة.
- قد تؤثر الضغوط الخارجية والتنافسية وتوقعات العملاء والمستثمرين على تفضيل المؤسسة لقيم معينة.
- يمكن أن تعزز التكنولوجيا ووسائل الإعلام انتشار وتدعيم القيم داخل المنظمة أو عرقلتها

ب / العوامل الداخلية

- إذا كان القادة لا يلتزمون بالقيم التنظيمية أو يتصرفون بشكل متناقض معها وعدم تشجيعهم على السلوكيات التي تتماشى مع ثقافة وقيم المؤسسة يمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان المصداقية والثقة بينهم وبين الموظفين.
- يمكن أن تؤدي الاتصالات غير الفعالة يمكن الى عدم وضوح القيم التنظيمية أو عدم التواصل الجيد بشأنها إلى سوء فهم أو عدم الالتزام بهذه القيم بين الموظفين.
- الانفصال بين القيم والسياسات: عندما تكون السياسات والإجراءات التنظيمية غير متسقة مع القيم المعلنة، يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بانعدام الثقة في القيادة.
- عدم منح صلاحيات كافية للعاملين من أجل إنجاز مهامهم وعدم التشجيع على المبادرات التي تعنى بتنمية الكفاءات بالإضافة إلى غياب برامج تدريبية لتنمية مهاراتهم الاتصالية
- ثقافة المؤسسة غير الملائمة: وجود بيئة عمل سلبية أو ثقافة تنظيمية غير ملائمة لا تدعم القيم يمكن أن تقوض جهود تعزيز هذه القيم. قد تشمل هذه الثقافة السلبية التشجيع على السلوكيات غير الأخلاقية أو المنافسة الضارة بين الموظفين، خاصة إذا كانت تتعارض مع القيم المعلنة مما يؤدي إلى تخلي الموظفين عنها أو تجاهلها

- نقص التدريب والتطوير: عدم توفير التدريب الكافي حول القيم التنظيمية وكيفية تطبيقها يمكن أن يعيق فهم الموظفين لهذه القيم وقدرتهم على تفعيلها في العمل اليومي.
- المكافآت غير العادلة أو غير المتسقة: إذا كانت سياسات المكافآت لا تعزز السلوكيات التي تتماشى مع القيم التنظيمية، فقد يشعر الموظفون بعدم التحفيز للالتزام بهذه القيم.
- يمكن أن يؤدي عدم وجود التغذية الراجعة والتقييم مستمر إلى تجاهل القيم التنظيمية وعدم العمل على تحسين الالتزام بها.
- الممارسات التمييزية أو غير الأخلاقية: يؤثر وجود أي نوع من التمييز أو التحيزات داخل المنظمة سلباً على القيم التنظيمية ويضعف مناخ الثقة والأمان بين الموظفين.
- لمعالجة هذه العوامل السلبية تتطلب جهوداً متواصلة من القيادة لضمان أن القيم التنظيمية ليست مجرد شعارات، بل جزءاً فعالاً من ثقافة وسياسات المنظمة.

/ 4 كيف يؤثر التناقض القيمي على الاتصال الداخلي

عديدة هي قيم العمل التي تسود في أوساط الموظفين، حيث يعتبر جزء منها مرغوب ومرحب به على اعتبار أن القيم الإيجابية المحددة جيداً تيسر نجاح المؤسسة، وتعزز جوانبها الأخلاقية، بينما يصبح البعض الآخر - القيم السلبية - والتي تشمل مجموعة السلوكيات الفردية والمعايير والمعتقدات التي تعكس خصائص الأفراد الذاتية في أحيان كثيرة إلى معوقات أمام سبل التغيير. وفي هذا الصدد بينت العديد من الدراسات بأن التناقض القيمي يؤثر سلباً على أهداف المؤسسة لاسيما حين يتعلق الأمر بالسير الحسن لعملية الاتصال الداخلي الذي قد تحوله بعض القيم السائدة في الوسط العمالي إلى عملية فاشلة حيث يرى الباحث (أمل عصفور) بأن التناقض والتعارض بين القيم والمعتقدات والمعايير الذاتية للأفراد العاملين مع معايير وقيم المؤسسة ينتج عنها سلوكيات سلبية غير اقتناعية تؤدي إلى عدم تحقيق الابتكار والأهداف العامة، أما على خلاف ذلك؛ أي في حالة التوافق بين معايير وقيم كل منهما، سيصدر عنها سلوكيات اقتناعية تؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق الأداء الإيجابي، بالإضافة إلى أهمية التحفيز الإيجابي الأداء الابتكاري (عصفور، 2008، صفحة 185).

وتشمل هذه التناقضات القيمية مجموعة السلوكيات والمعتقدات التي قد تؤثر على جودة عملية الاتصال والتي تتمظهر على سبيل المثال لا الحصر في السلوكيات التالية:

- إذا كانت هناك قيم سلبية مثل السرية والغموض، وتهميش الآخرين، فقد يصعب على الموظفين فهم ما يحدث في المنظمة، وما هي السياسات العامة والأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مما يؤدي إلى تشتيت الجهود والتأثير على الحماس والروح المعنوية.
- عندما تكون هناك قيمة سلبية مثل انعدام الثقة بين الموظفين بسبب تناقض قيمهم الفردية وسلوكيات بعض الزملاء أو الإدارة فإنه قد يكون من الصعب بناء علاقات جيدة ومثمرة بين الأفراد، لأن الثقة تعد ضرورية للعمل الجماعي والتواصل الفعال،
- يؤدي التناقض القيمي إلى انخفاض الالتزام: وبالتالي تراجع الإنتاجية وضعف المشاركة في العمل والتفاعل الاجتماعي بالإضافة إلى ظهور انقسامات داخل فريق العمل، ويزيد من احتمالية حدوث الصراعات والتوترات.

تدهور الاتصال الداخلي: عندما تكون هناك تباينات كبيرة في القيم بين أفراد المنظمة يمكن ان يؤدي ذلك إلى الارتباك والتشويش في التواصل لان القيم المتضاربة تؤدي الى تفسيرات خاطئة ومختلفة للرسائل والأفكار، مما يقلل من فعالية الاتصال ويزيد من احتمالية حدوث التوترات بين الموظفين، لاسيما لما تكون الرسائل التي ترسلها الإدارة غير متوافقة مع الممارسات والأفعال المعلنة مما يجعل الموظفين يشككون في مصداقية المعلومات ويصعب عليهم فهمها بشكل صحيح، وبالتالي تقليل المشاركة والانخراط في أنشطة المؤسسة.

- حجب المعلومات وإخفاؤها: عادة ما تكون هذه السلوكيات الاتصالية مفضلة لدى المسيرين والقادة الأوتوقراطيين؛ الذين يتسمون بالنزعة التسلطية في التسيير واعتماد السرية، مما يؤدي الى انتشار الشائعات والأفكار السلبية حول السلوكيات المختلفة وسوء العلاقات بين الموظفين.

- عدم إعطاء قيمة للوقت: وضعف مهارات إدارته، إذ يعتبر الوقت قيمة تنظيمية له تأثير كبير على فاعلية الاتصال، فعدم احترام المواعيد والتأخر عن الاجتماعات والانتظار لفترات طويلة يؤدي الى الشعور بالإحباط والضغط وتشتيت الانتباه وعدم القدرة على التركيز على القضايا المطروحة للنقاش لاسيما في المجتمعات العربية.

- غلبة العلاقات والاتصالات الأولية والاستهلاكية على العلاقات الرسمية المهنية.

- النظر إلى الاتصال كعملية روتينية وعنصر هامشي غير استراتيجي وضعف الميزانية المخصصة لها، بالإضافة الى عدم وجود عدالة في توزيع المعلومات بين الأفراد العاملين

وبشكل عام تؤثر مثل هذه القيم والسلوكيات سلبا على جودة الاتصال داخل المنظمة، وتؤدي إلى انتشار الشائعات، والتي تؤثر هذه الأخيرة بدورها في نمط العلاقات بين الموظفين من خلال ظهور حالات من التوتر والصراعات بين الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية، مما يقلل من فاعلية التواصل والتعاون بين الأفراد والأقسام.

تلتقي قيم العمل الإيجابية مع منظومة الاتصال داخل المؤسسة في العديد من الأهداف، إذ تتمثل احد أهم وظائف ومهام الاتصال في ضمان توفير المقاييس الموضوعية لكافة العاملين من أجل الاضطلاع على المعلومات التي تهم حياتهم المهنية وحياة مؤسسيهم ، كما أن من واجبات الاتصال الداخلي أن ينقل المعلومات عن الحياة الخارجية والداخلية للمؤسسة بشكل واضح، ولكافة المشاركين وبالتالي يدعم النسق الثقافي القيمي عملية الاتصال الداخلي ليشكلا مع بعضهما البعض في النهاية مجتمعا صغيرا متماسكا و مترابطا (المؤسسة)، وهو الأمر الذي تنشده و تسعى اليه كافة المنظمات، وأن تستجيب لأخلاقيات وقيم العمل وذلك خدمة لتحقيق اهداف التعاون الاجتماعي بين مختلف الفاعلين؛ أفراد وجماعات وبين الأقسام وجميع من في المؤسسة. وأن تتفق هذه الأهداف مجتمعة مع أهداف ثقافة المنظمة وقيمها السائدة، إذ أن فلسفتها وقيمها الإيجابية ومبادئها وأهدافها تنبذ الحدود التي يقيمها تنظيم العمل بين قمة وقاعدة هرم المؤسسة لأن الآمال الرئيسية لأي موظف في المؤسسة، هو أن يكون قادراً على التوفيق بين الحياة المهنية والشخصية والعمل ضمن بيئة عمل تشاركية، عادلة ومشجعة، تعزز السلوكيات الإيجابية، و مناخ عمل تسوده الثقة والتعاون والاحترام المتبادل والاطمئنان على مستقبل حياتهم المهنية، لذلك تتولى القيم التنظيمية التي تتضمنها ثقافة المؤسسة خلق مناخ إيجابي يعمل فيه الجميع في طمأنينة و هدوء ولأجل تحقيق ذلك ينبغي أن تتوجه مجموعة القيم التي تتضمنها ثقافة المؤسسة للحد من جمود الاطر المرجعية لمختلف الأفراد وجماعات العمل من خلال محاربة بعض الاحكام المسبقة

والتحيزات غير الواعية والقوالب النمطية لمختلف جماعات العمل وأعضائها، والتكيف مع التغيير ونشر قيم إيجابية ضمن ثقافة تنظيمية قوية ولن يتحقق هذا إلا حين يؤازره اتصال داخلي فعال، يسهم بصورة كبيرة في تحسين سمعة المؤسسة وجاذبيتها.

وبالتالي ومن خلال تحقيق المكاسب والانجازات، ومع مرور الزمن تترسخ وتقوى القيم التي تقوم عليها حياة المؤسسة وإلى أن يتحقق ذلك لا بد أن تكون منظومة الاتصال الداخلي صورة ومرآة تعكس قيم العمل وثقافة المنظمة.

5- الخاتمة :

لقد تناولت الدراسة أثر التناقض القيمي داخل المؤسسة على جودة وفاعلية الاتصال الداخلي، حيث تبين لنا من خلال استعراض الأدبيات بأن التناقض الحاصل بين متطلبات العمل والقيم المعلنة من طرف المؤسسة وبين سلوكيات الأفراد وقيمهم الفردية يثير تحديات تؤثر على فاعلية الاتصال الداخلي بشكل لا يمكن تجاهله؛ من حيث غموض المعلومات وعدم إتاحتها للجميع وصعوبات في فهم الرسائل، الأمر الذي يؤدي إلى تأزم وتقويض التواصل الفعال وعدم التعاون بين أفراد المؤسسة وعلى عملية التسيير بصورة عامة، كما يشكل هذا التناقض عائقاً رئيسياً أمام بناء بيئة عمل متماسكة قائمة على الثقة والتواصل الإيجابي بين الأفراد العاملين، مما يجب على قادة المؤسسات التعامل بجدية مع هذا التحدي من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية تتوافق مع قيمها المعلنة، وتشجيع الموظفين على التصرف وفقاً لهذه القيم المرتكزة على الالتزام بالشفافية والعدالة والاحترام المتبادل، كما يمكن للمؤسسات تعزيز الاتصالات المفتوحة لتحقيق أهدافها بنجاح وما نستنتجه أيضاً هو أهمية وضرورة مطابقة القيم الفردية مع قيم المؤسسة المعلنة من أجل تعزيز الانتماء للمؤسسة والالتزام بأهدافها وبالتالي تحقيق فعالية الاتصال .

كما يشير الباحث أن تحقيق التوازن بين قيم وسلوكيات الأفراد العاملين وقيم المؤسسة يتطلب جهود مستمرة من القادة وجميع الموظفين، لضمان بيئة عمل صحية ومتوازنة تعزز التفاهم والتماسك الجماعي ، لذا نؤكد في هذه الدراسة على أهمية فهم ومعالجة ظاهرة التناقض القيمي في العمل من خلال تبني أسلوب الإدارة بالقيم حيث تلعب هذه الأخيرة دوراً هائلاً في معالجة الاختلالات القيمية لدى الأفراد العاملين والمسيرين معاً والتركيز على ضرورة تطوير وتبني استراتيجيات فعالة تقوم على ترسيخ القيم التنظيمية الإيجابية المشتركة بالشكل الذي يفعل منظومة الاتصال بين الموظفين من خلال تعزيز الشفافية والعدالة وتحفيز التغيير الثقافي داخل المؤسسة لتحسين تطابق قيم المؤسسة مع قيم الأفراد، بالإضافة إلى توفير التدريب والتطوير للموظفين من أجل تعزيز وعيهم بقيم المؤسسة وتطبيقها في ممارستهم اليومية وبالتالي تحقيق التقليل من التناقض القيمي و تحقيق أهداف المؤسسة والموظفين على حد سواء .

قائمة المراجع

- 1- مولاي الحاج مراد، الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر، المجلة الجزائرية انسانيات للأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية عدد 7 جانفي 1999.
- 2- غياث، ب. (2015). القيم الثقافية وفعالية التنظيمات. الجزائر: د م ج.

- 3- عبد المعطي، م. عساف. (1999) السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. دار زهران للنشر والتوزيع عمان.
- 4- زهران، ح، 2000، علم النفس الاجتماعي، القاهرة، عالم الكتب.
- 5 محمود سلمان العميان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان.
- 6- ع الله عقلة مجلي الخزاعلة، (2009)، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، عمان الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 7- هانى عبد الرحمن الطويل، (1986)، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم عمان الجامعات الأردنية 1986.
- 8- أبو زيد، م. خ، جازية، ع. (2011). دور ثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة الجزائر.
- 9- ديف، ف، وودكوك.م. (1995). القيم التنظيمية. تحقيق: أحمد وحيد الهندي، ترجمة: عامر عبد الله الصعيري، عبد الرحمن أحمد هيجان، الرياض: معهد الادارة العامة.
- 10- حريم، ح. (1997). السلوك التنظيمي في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر.
- 11- القريوتي. م. قاسم (2003) دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 12- بن عيسى. م. م. (2005). ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة. مجلة الباحث مجلد3، الجزائر.
- 13- الطجم، ع. ب. (2003). طلق السواط: السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظريات، التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع: جدة السعودية.
- 14- الزهراني، ع. ب. س. (2010). نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- 15- أمل مصطفى عاشور، (2008) قيم ومعتقدات الأفراد واثارها على فعالية التطوير التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 16- السلمي، ع. (1980). تطور الفكر التنظيمي. الكويت: وكالة المطبوعات.
- 17- دادي عدون، ن. (2004). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- 18- فؤاد شريف، (1993)، نظام الاتصال وعملية الإدارة المعهد القومي للإدارة العليا، ط2، القاهرة.
- 19- ربحي مصطفى عليان، (1999)، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط 1، دار الصفاء عمان.
- 20- لوكيا الهاشمي، (2006) السلوك التنظيمي، الجزء 2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، ص 218.

- 21- قاسيمي. ن. (2016). الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية
- 22- بولكعيات إدريس (2003)، الاتصال في التنظيم ودوره في ترشيد القرار، مجلة علم اجتماع الاتصال جامعة قسنطينة.

23-Dominique beau, Sylvain Daudel (1992) p 19, stratégie d'entreprise et communication, Dunod, New York,

24-DursunEğriboyun. (2017).ThePerceptionsabout Communication Skills and Job Motivation: A Case Study. Management, 07(04).

25-Édouard Rencker. (2008).le nouveau visage de la com'interne, réflexions, méthodes, et guide pour l'action. Paris: groupe Eyrolles.

26-Herman, M. (2023). Why is Internal Communication Important for Your Business? Consulté le février 05, 2024, sur lumapps.: <https://www.lumapps.com/internal-communication/internal-communications-benefit>

27-Jézéquel, B., & autre. (2019). la boîte à outils de la communication, définition , concept et sens. Paris: ed.Dunod.

28-John.R.Schermerhorn,James Hunt,comportement(2002) humain et organisation, village mondial, Canada,

29-M´rokeach. (1973). the nature of human values. NewYork: freepress.

30-Paul, A. (1975). problèmes humains de l'entreprise. Paris: Dunod.