

دور الاتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة-دراسة ميدانية بجامعة تبسة

The Role of Official Communication in Shaping the Culture of the Institution-a Field Study at the University of Tebessa

غنية صوالحية*¹، إيمان بوبصلة²

¹ مخبر بحث دراسات الإعلام والمجتمع، جامعة العربي التبسي-تبسة (الجزائر)، ghania.soualhia@univ-tebessa.dz

² جامعة محمد لمين دباغين-سطيف (الجزائر)، mi90ma31@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/09/15

تاريخ الاستلام: 2022/04/24

الملخص

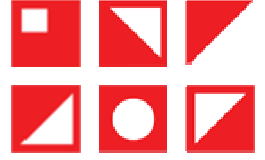
تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة، وذلك من خلال: الكشف عن طبيعة الاتصال الرسمي السائد في جامعة تبسة، وسائل الاتصال الرسمي المستخدمة بها، كيفية مساهمة الاتصال الرسمي في تشكيل الثقافة التنظيمية بالجامعة، اعتمدت الدراسة المنهج المسحي، وأداة الاستبيان، وطبقت على عينة من موظفي الجامعة. تمثلت أهم النتائج في أن أغلب المبحوثين يرون أن نمط الاتصال الرسمي السائد في الجامعة هو الاتصال النازل، وبأن عملية نقل المعلومات تتم بصيغة مكتوبة عبر وسائل رسمية، مع وجود لغة مشتركة من الرموز والإشارات للتواصل بين كل المستويات التنظيمية، فالجامعة تراعي العادات والقيم الاجتماعية السائدة عند العملية الاتصالية.

كلمات مفتاحية: الاتصال، الاتصال الرسمي، ثقافة المؤسسة، جامعة تبسة.

Abstract:

This study aims to reveal the role of official communication in shaping the culture of the institution, by revealing the nature of official communication prevailing at the university of tebessa, the means of official communication used in it, how official communication contributes to shaping organizational culture at the university, The study relied on the survey method, and the questionnaire tool, and was applied to a sample of university employees. The most important results were that most of the respondents believe that the prevailing mode of official communication in the university is downward communication, and that the process of transferring information it is carried in a written form through official means, with a common language of symbols and signs to communicate between all organizational levels, the university takes into account the prevailing social customs and values when the communicative process.

Keywords: Communication, Official communication, Institution culture, Tebessa University.



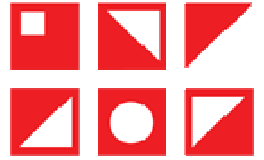
1. مقدمة:

يعد الاتصال الرسمي العصب المحرك لأي نشاط تقوم به المؤسسة، فهو أحد أهم العوامل المساعدة على تنفيذ خططها، وتحقيق نجاحها من خلال ربطها بعلاقات جيدة مع بيئتها الداخلية، فهذا النوع من الاتصال يضمن في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة عملية تدفق المعلومات، والتوجيهات، والتعليمات والأوامر إلى المرؤوسين، وأيضا التعرف على وجهات نظرهم من ظل التغذية العكسية للمعلومات، وكذلك تحقيق التنسيق والانسجام فيما بين أقسامها، ولكن في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، كالتنافس، حرية حركة رؤوس الأموال، تدفق المعلومات، العلاقات غير الرسمية، ظهور التكتلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، التكنولوجيات الحديثة...، وجب على المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يُسمح لها بالنجاح والاستمرار.

وتعد الثقافة التنظيمية بالمؤسسة مجموعة متميزة من القيم والمعايير والرموز والمبادئ التنظيمية التي تساعد على النجاح، كالتوظيف الطويل المدى، الثقة المتبادلة، العلاقات الإنسانية الوثيقة، الانضباط، الصرامة، الجدية، المنافسة، توصيف الأهداف والوظائف، بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات وغيرها، هذه القيم تمثل الطريقة التي تخلق الجو المناسب للتأقلم الفاعل في المؤسسة، وأيضا خلق لغة موحدة قوية أساسها الحوار وتبادل الرأي، وتقدير جميع الأفكار والاقتراحات من خلال مبدأ الشورى الذي يعطي مكانة ودور لكل عامل بالمؤسسة، بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والكشف عن الأفكار الخلاقة والمبدعة، وإيجاد نوع من التعايش الاجتماعي الإيجابي بعيدا عن النزاعات، وتسهيل انتشار المعلومات على نطاق واسع، وإظهار الانسجام والتضامن بين الفاعلين داخل المؤسسة، هذه الأخيرة التي لطالما ارتبط نجاحها بالاعتماد على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، التي تسمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة.

فالمؤسسات الناجحة على اختلافها غالبا ما يلجأ معظمها إلى تبني قيم وثقافات محددة، قصد التأثير الجيد على سلوك وفاعلية العاملين بها والمؤسسة عموما، ولهذا فهي تسعى دائما جاهدة إلى توحيد الثقافات التي يحملها كل عامل معه لخلق ثقافة موحدة ومحددة، ثم العمل على إدارة هذه الثقافة الناشئة بالشكل الذي يحقق الأهداف التي تسعى إليها، وبما أن الثقافة في كل مؤسسة عنصر موجود جنب إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من أفراد، الأهداف، الهياكل التنظيمية... إلخ، كان لابد عليها أن تسعى للحفاظ عليها، أو تغييرها أو تعديلها إن استدعى الأمر، وذلك مع الوقت لتكييفها مع المتغيرات والمستجدات الطارئة، ويعد العامل الفعال المساعد على خلق ثقافة تنظيمية محددة وراسخة، هو الاتصال الرسمي الذي يعمل على تلبية المصلحة العامة، وتطوير العلاقات الاجتماعية بين المؤسسة كشخص معنوي وبين موظفيها كأفراد فاعلين بها، وتثبيت القيم الإيجابية واستمرارها، وتقريب وجهات النظر، وتوحيد القيم والأهداف، وخلق جو عمل مريح وفعال للموظفين مما يعود بالفائدة على المؤسسة ككل.

وبما أن المؤسسة الجزائرية تعتبر من المؤسسات التي يلعب بها الاتصال الرسمي، دورا كبيرا في إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات بين مختلف المستويات التنظيمية، فملتقى عليه أن الأفراد الذين يعملون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي، والثقافي يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة حتى خارج نطاق العمل، ومن الأسس السليمة لتشكيل ثقافة تنظيم واضحة ومستقرة وراسخة أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة، هذه الأخيرة التي تعتبر من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات بحرية دون عوائق تنظيمية، وأيضا تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم، وإذا



كان الاتصال الرسمي قائم على مبدأ المشاركة والتفاعل المستمر بين مراكز اتخاذ القرار، والمستويات التنظيمية الأخرى للمؤسسة. ساهم ذلك في دعم الثقافة التنظيمية، وتحقيق الديناميكية والتفاعل الاجتماعي الهادف، والفهم المشترك للأهداف، وتوحيد القيم والثقافات المتباينة، وتقريب وجهات النظر المختلفة، وضمان سيولة جيدة للمعلومات عبر مختلف مستويات المؤسسة، وتعد جامعة تبسة، من بين المؤسسات الجزائرية التي تعتمد على الاتصال الرسمي كأكثر المتغيرات أهمية لتوفير التوازن الاجتماعي بين أفراد مختلف مستوياتها تجسيدا لمنطق الفهم المشترك بينهم، والتسيير الرسمي لكل أنشطتها، وتوحيد الثقافات ضمن ثقافة واحدة ثابتة تخدم الغايات المشتركة، والمتمثلة في تحقيق كل من أهداف العاملين وأهداف المؤسسة كعائلة واحدة، وانطلاقا مما تقدم سعينا في هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي المتمثل في:

ما هو دور الاتصال الرسمي في تشكيل الثقافة التنظيمية بجامعة تبسة؟

وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما طبيعة الاتصال الرسمي السائد في جامعة تبسة؟
- ما هي وسائل الاتصال الرسمي المستخدمة في جامعة تبسة؟
- كيف يساهم الاتصال الرسمي في تشكيل الثقافة التنظيمية بجامعة تبسة؟

1.1 أهمية الدراسة

تنطلق أهمية هذه الدراسة من مدى اهتمام المؤسسات العمومية، كالجامعات بالاتصال عموما والاتصال الرسمي خصوصا. هذا الأخير الذي يشكل إلى جانب الموارد البشرية أهم مصادر تمويلها بالمعلومات، مع دوره السوسيولوجي الفاعل في تعزيز الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة من ناحية، ودوره في تشكيل الثقافة التنظيمية بها من ناحية أخرى، لأجل تفعيل وإنجاح الخطط الاتصالية داخلها، وتحقيق أعلى قدر من الانسجام والتكامل في أداء وحداتها التنظيمية، ولهذا بات من المهم تسليط الضوء على دور الاتصال الرسمي في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، لفهم أكبر لأهمية هذا النوع من الاتصالات وما يمكن أن يقدمه لصالح المؤسسة لضمان نجاحها واستمرارها.

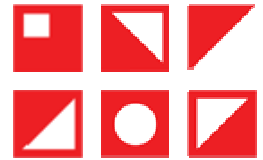
1.2 أهداف الدراسة

- التعرف على طبيعة الاتصال الرسمي السائد في جامعة تبسة.
- الكشف عن وسائل الاتصال الرسمي المستخدمة في جامعة تبسة.
- تسليط الضوء على كيفية مساهمة الاتصال الرسمي في تشكيل الثقافة التنظيمية بجامعة تبسة.

2. مفاهيم الدراسة

2.1 الاتصال

في اللغة أصل كلمة الاتصال communication لاتيني من الفعل communicate بمعنى يشيع عن طريق المشاركة، ويرجع إلى الكلمة اللاتينية communis ومعناها commun بمعنى عام أو مشترك(علي، 2005، ص 13)، والاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل بمعنى الربط والبلوغ والانهاء إلى غاية ما، كما جاء في الصحاح وصلت الشيء وصلا وصلة ووصل إليه وصولا أي بلغ أوصله غيره، وقال وصل بمعنى اتصل أي دعا دعوى الجاهلية وهو أن يقول يا فلان. قال تعالى ﴿إِلَّا الَّذِينَ يَصِلُونَ إِلَى قَوْمٍ﴾ أي يتصلون بينهم وصلة أي اتصال وذريعة(الجوهري، 1984، ص 325).



أما في الاصطلاح فقد قدم للاتصال مجموعة من التعريفات أهمها: "هو نظام متكامل من العمليات، ينشأ بواسطتها إنتاج، توفير، تجميع البيانات والمعلومات الضرورية، والأفكار والمشاعر والفهم وتبادل المعاني والتصورات، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور وأخبار أو معلومات جديدة، وترجمتها من المصدر في إطار التغذية العكسية للتأثير في سلوك الأفراد والجماعة في صور متبادلة من الجانبين، لتحقيق الاستجابة والإقناع عبر وسيلة الاتصال باتجاه تحقيق الأهداف" (فرج، 2009، ص 30).

نعرفه إجرائيا بأنه "عملية نقل وتبادل المعلومات، والأفكار، والمعاني، والمشاعر والتصورات والقيم والتقاليد والممارسات الثقافية بين موظفي جامعة تبسة، على نحو يخلق ثقافة تنظيمية موحدة وقوية داخل الجامعة، وتحقيق الأهداف المشتركة".

2.2 الاتصال الرسمي:

كلمة الرسمي في اللغة تأتي من رَسَمَ: الرَّسَمُ: بقية الأثر، وترسَمْتُ: نظرت على رسوم الدار، وناقاة رؤوم، ترسُم، رسماً أي تؤثر في الأرض من شدة وطئها، والرَّوْسَم: رسم الدار (الفراهيدي، 2003، ص 118).

الاتصال الرسمي في الاصطلاح "هو الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية، وبناء على العلاقات المقررة، وفي نطاق الهيكل التنظيمي، ويشترط لتدفق و انسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة، ويعرفها جميع أعضاء التنظيم، وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات، وأن تتم الاتصالات وفقا لخطوط السلطة والمسؤولية، حيث لا يقوم بالاتصال إلا مختص بذلك، وألا يتخطى الرؤساء في المستويات التالية أثناء الاتصال بالمستويات الأعلى أو الأدنى، ويتخذ ثلاث اتجاهات أو تدفقات هي: الاتجاهات الهابطة، الاتجاهات الصاعدة، الاتجاهات الأفقية" (العلاق، 2010، ص 181).

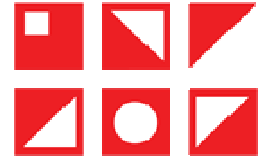
نعرفه إجرائيا بأنه "أحد أنواع الاتصال الداخلي بالمؤسسة، تنساب فيه المعلومات عبر قنوات واضحة يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وذلك في ثلاث اتجاهات (نازلة، صاعدة، أفقية)، ويساهم في نقل المعلومات والأوامر والتعليمات والتوجيهات إلى المرؤوسين، مع نقل وجهات نظر المرؤوسين في إطار التغذية المرتدة، وأيضا تحقيق التنسيق والانسجام فيما بين أقسام المؤسسة ذات المستوى التنظيمي الواحد".

2.3 الثقافة:

يشق المفهوم اللغوي لكلمة ثقافة من الفعل الثلاثي "ثقف"، وهو إقامة دَرْء الشيء، ويقال تَقَفْتُ القناة إذا أَقَمْتُ عَوَجَهَا (بن زكريا، 1979، ص 382)، أو "تَقِفَ" ثقفا: بمعنى صار حذقا فطنا، فهو تَقِفٌ، ثقافة: تَقِفَ فهو ثقيف، ثقَّف الشيء: بمعنى أقام المعوج منه وسواه، وثَقَّف الإنسان: بمعنى أدبه، وهذَّبه، وعلمه، الثقافة: العلوم والمعارف والفنون التي يطلب الحذق فيها (ضيف وآخرون، 2004، ص 98).

أما الثقافة في الاصطلاح فهي "النسيج الكلي المعقد من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والاتجاهات والقيم وأساليب التفكير وأنماط السلوك، وكل ما يبني عليه من تجديدات وابتكارات ووسائل في حياة الناس، مما ينشأ في ظله كل عضو من أعضاء الجماعة، ومما ينحدر إلينا من الماضي ويؤخذ كما هو أو نظوره في ظل حياتنا وخبراتنا" (كايد، د ت، <http://www.abhatoo.net.ma/page-principale>).

نعرفها إجرائيا بأنها "كل التراث والإنتاج الإنساني الثقافي من مجموع الأفكار والقيم والمعتقدات والعادات والتقاليد، والفنون والتاريخ، التي تميز كل شخص عن غيره، وكل مجموعة عن غيرها، وكل بلد وحضارة عن غيرهم من البلدان والحضارات



والثقافات، وفي دراستنا نقصد به كل المعايير والقيم والمبادئ والرموز، والمفاهيم واللغة المشتركة والعادات والطقوس التي تميز مؤسسة بكل أعضائها عن غيرها من المؤسسات".

2.4 المؤسسة:

المؤسسة لغة مشتقة من أس، الأس، الأسس، والأساس من كل مبتدئ الشيء والأسس والأساس أصل البناء، أس الدار يعني حدودها ورفع قواعدها، أسس البيت فتأسس جعل له أساس، يقال الحجر الأساس: أي أول حجر في أساس البناء(ابن منظور، 2003، ص 10)، أيضا كلمة مؤسسة ترجمة للكلمة entreprise كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين التاليتين: firm و undertaking(صخري، 2003، ص 24).

أما في الاصطلاح فالمؤسسة هي "وحدات إدارية تمتلكها الدولة أو تشترك في ملكيتها أو يمتلكها الأفراد عن طريق المساهمة في رؤوس أموالها، وهي تجمع بشري له أهداف محددة ومعلنة، وله نظام ينال الشرعية الكاملة في المجتمع، وله إدارة تعمل في إطار النظام العام، وتسعى لتحقيق أهدافه، وتكون مسؤولة عن النجاح أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف"(عبد الغني، 2006، ص 43).

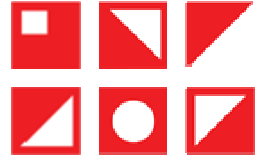
نعرفها إجرائيا بأنها "وحدة إدارية اجتماعية ذات ملكية عامة أو خاصة تتمتع بالشرعية في المجتمع، تضم مجموعة من الأفراد الذين يعملون وفق أسلوب قائم على التعاون، والتنسيق والانسجام لتحقيق الأهداف المشتركة، التي تعود بالفائدة على مصلحة الفرد والمؤسسة ككل".

2.5 الثقافة التنظيمية:

يطرح مفهوم الثقافة في ممارسة التسيير الكثير من التساؤلات ، مما يجعل تحديد مفهوم واضح أمرا صعبا، هناك من يرى أن مفهوم الثقافة يعود في الأصل إلى النظريات التنظيمية حيث يبرز توجهين رئيسيين هما: الأول يعتبر الثقافة التنظيمية متغيرا ونسقا فرعيا من النسق الكلي المؤسسة، أما التوجه الثاني فيعتبرها وسيلة لتمثيل المؤسسة كثقافة، وهناك من يرى أن المؤسسة هي ثقافة في حد ذاتها لأنها تنتجها، فهي تنتج منتوجات مادية، وخدمات يمكن أن تكون معنوية كذلك، ومن خلالها نوع من القيم الثقافية التي تميزها عن الآخرين، وتشكل هذه الثقافة من الأساطير والعادات والتقاليد والرموز والإشارات، ونظام من الحتميات الذي يحدد بدور كبير نمط تسييرها(بن زروق، 2010، ص 236).

هي "مجموعة من أساليب التفكير والتصرف تحتوي على قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء المؤسسة، والتي يتم تعلمها من كل الأعضاء سواء كان هذا العضو جديدا أو قديما، هذه الأساليب تنتج ويتم بناؤها عن طريق عملية التعلم من خلال القرارات والأحداث والتجارب التي مرت بها المؤسسة من خلال تاريخها الطويل والتي ترى فيها الطريقة الأنسب لحل المشاكل الداخلية والخارجية"(بودراع، 2014، ص 42).

نعرفها إجرائيا بأنها "مجموع الاتجاهات، والقيم، والرموز والإشارات، واللغة، وتاريخ المؤسسة، والعادات والممارسات والطقوس الجماعية وسلوكات أفراد المؤسسة بجميع مستوياتها التنظيمية (الرؤساء، الموظفين)".



3. مدخل نظري للاتصال الرسمي وثقافة المؤسسة

3.1 أهمية الاتصال الرسمي:

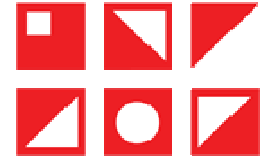
يمكن القول بشكل عام أن الاتصالات بأية صورة كانت، رسمية أو غير رسمية، هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب بـ 75% من نشاط المؤسسة، وتعد الاتصالات الرسمية بالخصوص بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة، إذ بدون هذه الاتصالات الرسمية تموت، أو تضر، الحركة الدائبة للمؤسسة، وجميع أنشطتها الأخرى (الشماع وحمود، 2009، ص 203) فعلى سبيل المثال أن الإدارة تحتاج إلى إيصال سياستها، خططها، أهدافها، تعليماتها... إلخ إلى العاملين في المؤسسة لكي يفهموها ويقبلوها، وبنفس الطريقة فإن العاملين بحاجة إلى إيصال حاجاتهم، طموحاتهم، توقعاتهم، مشاكلهم، ومقترحاتهم... إلخ إلى الإدارة للعمل في ضوءها (علي حميد وأبو زيتون، 2007، ص 18)، كذلك التفاعل والتبادل المشترك فيما بين الأقسام الإدارية، ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات الرسمية في المؤسسة في:

- هي نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها.
- تعد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.
- الاتصالات الرسمية وسيلة أساسية لانجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة، وذلك عن طريق التعليمات والتوجيهات القادمة من الإدارة العليا.
- الاتصالات الرسمية وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة، ويظهر ذلك من خلال الاتصال الأفقي.
- يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة (صاعد، نازل، أفقي)، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق نجاح المنظمة، ونموها وتطورها (الشماع وحمود، 2009، ص 204).
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا عند العاملين، حيث يعمل الاتصال الرسمي بأشكاله المختلفة على توصيل أصواتهم لصانعي القرار.
- توفير فرصة للإبداع والابتكار والأفكار لدى العاملين، من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تساهم في تطوير المنظمة.
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة (الجوهر، 2000، ص 30).

3.2 اتجاهات الاتصال الرسمي:

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ وفقاً لاتجاه وسريان المعلومات ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

- **الاتصال النازل (الهابط):** هو الاتصال من أعلى إلى أسفل، ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، ويعد الأكثر شيوعاً (عليان والطوباسي، 2005، ص 104)، وهو أساسي في أي تنظيم، حيث



يمكن تفهم هذا النوع من الاتصالات بالنظر للهيكل التنظيمي للمنظمة كمدرج هرمي للسلطة، فهو يمثل الأداة الرئيسية في نقل الأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين حسب تدرج السلطة بالهرم التنظيمي.

• **الاتصال الصاعد:** يأخذ الاتصال الصاعد طريقه من أسفل إلى أعلى، أي من المرؤوسين في المستويات الأدنى إلى الرؤساء، ويزود هذا الاتصال المستويات الأعلى بإرجاع الأثر وردود أفعال المرؤوسين تجاه الاتصالات الهابطة، فكلما منهما يدعم الآخر (الحموي، 2007، ص 27)، وبذلك فالاتصالات الصاعدة تحتوي على انشغالات العمال واهتماماتهم إضافة إلى مشاكلهم المهنية والاجتماعية، وبعض المطالب التي يرون أن الإدارة قد تجاوزتها أو تغافلت عنها، كما تشمل تقديم اقتراحات متعلقة بميدان العمل.

• **الاتصال الأفقي:** تم هذا النوع من الاتصال بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى الإداري، بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل (فرج، 2009، ص 162)، فهو الاتصال الذي يتم بين اثنين من أعضاء المؤسسة على مستوى إداري واحد كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم، فمدير العلاقات العامة مثلاً يتصل بمدير الإعلانات أو الإنتاج (حجاب ووهبي، 1999، ص 46)، فالاتصال الأفقي يسمح بالتناسق بين الإدارات المختلفة لتحسين الإنتاجية، ويعمل على حل العديد من المشكلات، مما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد و ذوي العلاقة بالمشكلة، هذا إلى جانب المشاركة في تبادل المعلومات على نفس المستوى الإداري، وتحسين العلاقات المتداخلة والجانبية مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي (العمرى، 1986، ص 56).

3.3 مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من المكونات التالية:

• **تاريخ المؤسسة:** فالآثار التاريخية المتبقية في ذاكرة المؤسسة وأعضائها كالتجارب والإخفاقات، الأزمات والصدمات التاريخية، الإضرابات، الشخصيات المهمة والسياسة المتبعة من طرف المؤسسين، الصراعات مع المحيط، كلها تبنى ثقافة تترسخ مع مرور الزمن في الذاكرة، فالتاريخ بعد مهم في حياة المؤسسة، لأنه يعبر عن الإرث الثقافي المليء بالقيم والعادات والرموز، وطرق التصرف، والتفكير التي تتبناها المؤسسة.

• **القيم:** هي التفضيلات الجماعية التي تفرض نفسها داخل المجموعة، وهي المعتقدات الأساسية المعايير التي تحدد طرق التصرف والتفكير، فهي تشكل فلسفة المؤسسة التي تحدد ميثاق سيرورتها المعبر عنه من خلال القانون الداخلي، توصيف الأهداف والمناصب نظام المكافأة والجزاء، الممنوعات، الحقوق والواجبات، حيث كل مؤسسة تعتمد على قيم مرجعية خاصة بها، تعمل على تلقينها لأعضائها على جميع المستويات من القمة الهرمية إلى القاعدة (بودراع، 2014، ص 44، 45).

• **الاتجاهات:** هي شيء غير ملموس لا نستطيع التعرف عليه إلا من خلال انعكاسه على سلوك الأفراد و علاقاتهم في العمل، و نحو الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين، و لكن من المهم في كثير من المواقف وبالنسبة لكثير من القضايا أن نتعرف الإدارة على اتجاهات العاملين، مثلاً عند إدخال آلات جديدة دون أن نتنظر حتى دخول آلات فعلاً، وترى ردود أفعالهم أو تصرفاتهم اتجاهها، أو قد تريد التعرف على شعور العاملين نحو سياسة أو أسلوب من الأساليب التي تتبعها (عامر وعبد الوهاب، 1998، ص 324).



- **اللغة:** تعد اللغة رمز لثقافة المؤسسة، فوجود لغة مشتركة ومفهومة من قبل الجميع تسهل عملية التواصل، وتصبح خاصة فقط بأعضاء المؤسسة، وغير مفهومة بالنسبة للأشخاص من خارج المؤسسة.
- **الطقوس الجماعية:** هي العادات التي تحرص المؤسسة عليها لتقوية الرابط الاجتماعي وعلاقات العمل بين المتعاونين فيما بينهم وبين المؤسسة، فمن خلال هذه الممارسات تهدف المؤسسة إلى إيصال عدد من الرسائل الأساسية للأفراد التي تحتوي على قيم أساسية تريد تعزيزها في أنفسهم كالتعاون والمشاركة والتعارف والتفاعل والانتماء إلى الجماعة والهوية للمؤسسة.
- **الرموز والإشارات:** تعتبر الرموز والإشارات من مكونات ثقافة المؤسسة، فهي تعتبر من وسائل الاتصال التي تعبر عن المعاني، لذلك نجد بعض المؤسسات تحرص على أن يكون لها نمط خاص من المباني، الأثاث وحتى الملابس، حتى يميزها ذلك عن غيرها من المؤسسات، فتربط هذه الرموز والإشارات بذهن أعضاء المؤسسة مما يعزز الشعور بالهوية والانتماء (بودراع، 2014، ص ص 46، 47).

3.4 خصائص ثقافة المؤسسة:

تتميز ثقافة المؤسسة بعدد من الخصائص أهمها:

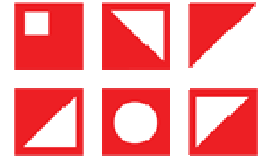
- ثقافة المؤسسة ظاهرة جماعية تجمع الأفراد داخل المؤسسة وتوحدتهم حول قيم ومعايير ومبادئ مشتركة.
- ثقافة المؤسسة نشاط رمزي يسمح للأفراد داخل نفس الجماعة أو المؤسسة تبادل المعلومات بعيدا عن الاعتماد على القواعد الرسمية من خلال إنتاج الرموز، التي تأخذ شكل أسماء، شعارات، ألوان خاصة، رموز وإشارات لغوية... إلخ.
- تتم ثقافة المؤسسة عن طريق التعلم والنقل عن طريق التفاعل والتكرار، بمعنى أن جميع القيم والمعايير والمبادئ التي تتبناها المؤسسة يتم تحويلها وتلقينها إلى الأعضاء الجدد، ما يسمى بعملية التثاقف.
- ثقافة المؤسسة إنتاج جماعي يتطور مع الزمن عن طريق سيرورة القرارات، وردود الأفعال لأحداث مرت بها المؤسسة خلال تاريخها الطويل،
- ثقافة المؤسسة عامل للهوية والانتماء الاجتماعي عن طريق خلق فضاء داخل المؤسسة الذي يسمح بتوحيد الفاعلين حول نفس المبادئ والقيم والرموز، والتي تميزهم عن الآخرين في المحيط الخارجي (Meier، ص ص 10-13).

4. الإجراءات المنهجية للدراسة

4.1 حدود الدراسة:

تمثل حدود الدراسة الحالية كالاتي:

- **الحدود البشرية:** يقصد بها الأفراد الذين ستجرى عليهم الدراسة الميدانية، حيث تم تطبيق الدراسة ميدانيا على موظفي جامعة تبسة من غير هيئة التدريس.
- **الحدود المكانية:** وهي المجال الجغرافي والحيز المكاني الذي أجريت فيه الدراسة، حيث تم إجراء هذه الدراسة بجامعة تبسة، وبالضبط بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، باعتبار أن أحد الباحثين تعمل بالكلية وعليه سيوفر ذلك لنا فرصة الالتقاء بالمبحوثين طيلة فترة إجراء الدراسة.
- **الحدود الزمنية:** وهي الوقت الذي استغرقت الدراسة، حيث تم إجراء الدراسة الحالية وتطبيقها ميدانيا خلال الفترة الممتدة من منتصف شهر ديسمبر 2019 إلى غاية 25 جانفي 2020.



4.2 نوع الدراسة والمنهج المستخدم:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تقوم برصد الظواهر، وتحليلها للتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، وبما أننا بصدد التعرف على دور الاتصال الرسمي في تشكيل الثقافة التنظيمية بجامعة تبسة، فقد اعتمدنا على المنهج المسحي في شقه الميداني، باعتباره "أحد الأساليب المتعلقة بجمع المعلومات عن سلوكيات الأفراد وعلاقتهم بوسائل الإعلام، مما يسمح بتعميم نتيجة المسح على المجتمع الذي سحبت منه العينة، كما أنه يمكن أن يلعب دوراً تفسيرياً بشرح الأحداث أو الظواهر المدروسة، كما يعتبر من أبرز المناهج المستخدمة في مجال الدراسات الإعلامية، حيث يعتبر جهداً علمياً منظماً للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن الظاهرة أو مجموعة الظواهر موضوع البحث" (حسين، 2006، ص 147)، وقد استخدمنا أسلوب المسح بالعينة لجمع البيانات عن الظاهرة المدروسة لمعرفة العلاقة بين متغيراتها بما يجيب عن أسئلة الدراسة.

4.3 أداة جمع البيانات:

تعد أدوات جمع البيانات خطوة مهمة من خطوات تصميم البحث فهي مرحلة جد حساسة، لكون صدق الحقائق والنتائج المتوصل إليها يتوقف على دقة الأدوات المستخدمة، وتماشياً مع طبيعة موضوعنا، قمنا بجمع بيانات الدراسة بواسطة استمارة الاستبيان باعتبارها الأكثر موائمة للموضوع على أساس فئة المبحوثين، حيث يعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، ترسل إلى أشخاص أو يتم تسليمها باليد للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق" (زرارة وآخرون، 2007، ص 104)، وقد تضمنت استمارتنا متغيرات الدراسة القابلة للقياس بما يجيب عن الإشكالية، وقد تم تقسيمها إلى 03 محاور:

- المحور 1: طبيعة الاتصال الرسمي السائد في جامعة تبسة.
- المحور 2: وسائل الاتصال الرسمي المستخدمة في جامعة تبسة.
- المحور 3: كيفية مساهمة الاتصال الرسمي في تشكيل الثقافة التنظيمية بجامعة تبسة.

4.4 مجتمع البحث وعينة الدراسة:

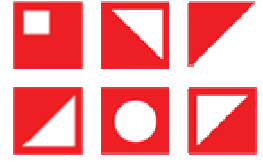
مجتمع البحث في دراستنا هو فئة الموظفين بجامعة تبسة من غير هيئة التدريس، ونظراً لاتساع حجم مجتمع البحث اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية، من خلال مسح عينة من الموظفين العاملين على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة، والذين قدر عددهم بـ 40 مفردة (موظف).

5. نتائج الدراسة

نستشف من الدراسة الميدانية جملة من النتائج، وهي كالتالي:

5.1 المحور الأول: طبيعة الاتصال الرسمي السائد في جامعة تبسة:

✓ توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 76% ترى أن تجميع المعلومات ونقلها في مختلف المستويات الإدارية هو المعنى الحقيقي للاتصال الرسمي، وربما يعود ذلك حسب رأي الباحثان إلى أن هدف الاتصال الرسمي عندهم هو جمع المعلومات ونقلها من مستوى إداري إلى آخر، وتشير هذه النتيجة تشير حسبهم إفادتهم إلى غياب التغذية العكسية للمعلومات.



✓ أوضحت الدراسة أن أغلبية العينة بنسبة 69% من أفراد العينة ترى أن خلق الرضا والارتياح في المؤسسة هو الهدف الأساسي للاتصال الرسمي، وتشير هذه النتيجة إلى أن غاية الموظفين بالكلية العمل في جو مريح خالي من الصراعات والمشاكل خاصة فيما يتعلق بعملية التواصل فيما بينهم، والحصول على المعلومات المطلوبة للعمل.

✓ أوضحت الدراسة أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 70% يرون أن نوع الاتصال الرسمي الأكثر استخداما في الكلية هو الاتصال النازل، المتمثل في الأوامر، التعليمات، التوصيات وغيرها، المتدفقة عبر الوسائل الاتصال الرسمي ذو الصلة الإلزامية دائما، وبالتالي تشير هذه النتيجة إلى أن الكلية ذات مركزية في التسيير واتخاذ القرار بعيدا عن مبدأ المشاركة.

✓ بينت الدراسة أن أغلبية العينة بنسبة 76% يرون أن المؤسسة تتبنى نظاما اتصاليا تندفق فيه المعلومات بشكل سريع، وربما يعود ذلك إلى طبيعة الكلية كقطاع ذو نشاط حيوي تتسارع فيه وتيرة سير المعلومات وتدفقها بين مختلف المستويات التنظيمية، فعملية اتخاذ القرارات فيها تتم بصورة مستمرة وفورية ومرتبطة إلى حد كبير مع تعليمات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وأيضا تعليمات رئاسة جامعة تبسة.

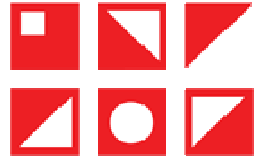
5.2 المحور الثاني: وسائل الاتصال الرسمي المستخدمة في جامعة تبسة.

✓ أجاب أغلبية أفراد العينة بنسبة 84.84% أن نقل المعلومات في الكلية يتم بصيغة مكتوبة، وتشير هذه النتيجة إلى أن الاتصال الرسمي القائم على الوسائل الرسمية الكتابية هو السائد، وأيضا إلى غياب الاتصال غير الرسمي فيما بين القمة والقاعدة، وربما يعود ذلك إلى أن الوسائل المكتوبة تعطي رسمية أكثر للتعليمات والأوامر بعدم تجاهلها وضرورة تنفيذها، وأيضا لمنح المؤسسة الصبغة الرسمية، كما لا يترك مجال لغلبة المعلومات، أو تحريفها أو تعديلها بالزيادة أو النقصان، ولهذا تبقى الوسائل المكتوبة عملية أكثر من الشفوية.

✓ أوضحت الدراسة أن أغلبية المبحوثين بنسبة 81% صرحوا بأن الوسائل التي يستخدمها المسئولين في شرح أهداف المؤسسة لهم تتمثل في المرتبة الأولى في المراسلات الكتابية، تليها الإعلانات المكتوبة، يليها الاجتماعات الرسمية، وفي الأخير المقابلات، وتعكس هذه النتيجة نقص في الاتصالات الشفوية بين الإدارة والموظفين، بمعنى وإصرار المؤسسة على التعامل التقليدي بين أطراف الاتصال، بالرغم من أن الوسائل الشفوية قد تحسن من عملية الاتصال الرسمي، لكونها تساعد على الجمع بين المستويات الإدارية، وخلق علاقات اجتماعية متينة بين الإدارة والموظفين.

✓ أوضحت الدراسة أن أغلبية المبحوثين بنسبة 53% أجابوا بأن الإدارة تسمح لهم بالتعبير عن اقتراحاتهم وشكاويهم بالعمل، ولكن فقط بأسلوب رسمي وفق القنوات التنظيمية الرسمية للمؤسسة، وربما يعود ذلك إلى أن إتباع المسار التنظيمي يساعد على تأكيد أهمية الاتصال الرسمي بالمؤسسة، وأيضا ترسيخ ثقافة المؤسسة وعراقة تقاليدها في التعامل مع مشكلات العمال والعمل بأسلوب عصري رسمي لتجنب الصراعات والنزاعات، ولكن هذا لا ينفي حسب رأينا أن التأكيد على اتباع الأسلوب الرسمي دائما يؤثر على مسار المعلومات الصاعدة من العمال وأيضا على سلامتها، فغالبا ما تستغرق وقتا أطول للوصول عكس المعلومات النازلة والأفقية.

✓ أوضحت الدراسة أن أغلبية العينة بنسبة 61% أنهم يفضلون الاتصال الهاتفي عند تواصلهم مع زملائهم في نفس المستوى التنظيمي، وربما يعود ذلك إلى سرعته، وأيضا لتفضيلهم الأسلوب الشفوي في الاتصال القائم على تبادل وجهات النظر والاقتراحات، بعيدا عن الأسلوب الكتابي الجامد.



5.3 المحور الثالث: كيفية مساهمة الاتصال الرسمي في تشكيل الثقافة التنظيمية بجامعة تبسة.

✓ أجاب أغلبية المبحوثين بنسبة 55% بتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية، وربما يعود ذلك إلى أن معظم الموظفين في المؤسسة يتواصلون مع من هم ينتمون إلى نفس الخلفية العرفية لهم (العرش الواحد)، أو الأصل المشترك من منطقة واحدة وتقاليد واحدة وعادات وقيم واحدة، ويمكننا القول أنه الطابع الذي يميز معظم المؤسسات في ولاية تبسة، بسبب انتشار ثقافة العرش الواحد (النمامشة، أولاد يحيى، أولاد دراج... إلخ).

✓ أوضحت الدراسة أن أغلبية المبحوثين بنسبة 87% يرون أن النقص في توفر المعلومات ودقتها يؤثر كثيرا على عملية الاتصال داخل المؤسسة، وتشير هذه النتيجة إلى أن عملية احتكار المعلومة في بعض المستويات التنظيمية بالمؤسسة يؤدي غالبا إلى انتشار الشائعات بين الموظفين، وحتى خلق نوع من الصراع داخل المؤسسة، كما أن لعدم دقة المعلومات تأثير سلبي على عملية الاتصال، حيث أحيانا ما يتم تحريف المعلومات أو غربلتها خلال مسارها من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى أو حتى في الاتجاهين، وبالتالي يؤثر على تنفيذ التعليمات والتوجيهات، وسير العمل بصفة عامة.

✓ أوضحت الدراسة أن أغلبية العينة بنسبة 69% يؤكدون أن سيولة المعلومات بالمؤسسة جيدة، وهذا يؤكد عدم وجود احتكار للمعلومة بالمؤسسة، ومرونة في إيصال المعلومات، وحرص المستويات التنظيمية على توفير المعلومات على نحو دائم لجميع الموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا بالرغم من عيوب الاتصال الرسمي الذي يتميز بالوتيرة المتباطئة في إيصال المعلومات، وبالجمل تشير هذه النتيجة إلى وجود سيولة معلوماتية وفهم متبادل بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في التأثير على سلوك الموظفين وإبقائهم على اتصال دائم بمراكز القرار، وتجنب كل ما يؤدي إلى انتشار الشائعات وحدوث النزاعات.

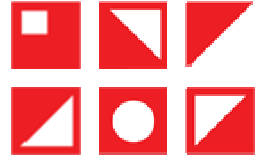
✓ أوضحت الدراسة أن أغلبية المبحوثين بنسبة 62% يؤكدون على وجود لغة مشتركة من الرموز والمفاهيم للتواصل فيما بينهم وبين الإدارة، وربما يعود ذلك كما أشرنا سابقا إلى انتشار ثقافة العرش الواحد من جهة، وأيضا إلى أن أغلبية الموظفين من حملة الشهادات، وبالتالي مدركين جيدا لأهمية إيجاد لغة مشتركة للتواصل وبناء نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات، وتسهيل التفاهم والتنسيق فيما بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة.

✓ أوضحت الدراسة أن أغلبية المبحوثين بنسبة 70% يؤكدون أن هناك شفافية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، وهذه النتيجة تعكس حرص أصحاب القرار على اكتساب ثقة الموظفين، من خلال الابتعاد عن التستر في المعلومات، ومنح الامتيازات الخفية، وحل مشاكل العمال بالعدل وشفافية.

✓ أوضحت الدراسة أن أغلبية المبحوثين بنسبة 58% أقروا بأن المؤسسة تراعي العادات والقيم الاجتماعية السائدة عند العملية الاتصالية، وربما يعود ذلك إلى أن العادات والتقاليد والقيم التي يحملها كل موظف تمثل أحد العوامل المؤثرة على الاتصال داخل المؤسسة، إلى جانب أن هذه القيم والعادات تمثل أساس بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، وبالتالي خلق لغة واحدة للتواصل بين كل المستويات التنظيمية بها، ومن جانب آخر لتمييزها عن باقي المؤسسات.

5.4 النتائج العامة:

- أغلبية أفراد العينة ترى أن جميع المعلومات ونقلها في مختلف المستويات الإدارية هو المعنى الحقيقي للاتصال الرسمي.
- أغلبية العينة ترى أن خلق الرضا والارتياح في المؤسسة هو الهدف الأساسي للاتصال الرسمي.



- أغلبية أفراد العينة يرون أن نوع الاتصال الرسمي الأكثر استخداما في الكلية هو الاتصال النازل، المتمثل في الأوامر، التعليمات، التوصيات وغيرها، المتدفقة عبر الوسائل الاتصال الرسمي ذو الصلة الإلزامية دائما.
- أغلبية العينة يرون أن المؤسسة تتبنى نظاما اتصاليا تتدفق فيه المعلومات بشكل سريع.
- أغلبية أفراد العينة يرون أن نقل المعلومات في الكلية يتم بصيغة مكتوبة.
- أغلبية الباحثين صرحوا بأن الوسائل التي يستخدمها المسؤولون في شرح أهداف المؤسسة لهم تتمثل في المرتبة الأولى في المراسلات الكتابية، تليها الإعلانات المكتوبة، يليها الاجتماعات الرسمية، وفي الأخير المقابلات.
- أغلبية الباحثين أجابوا بأن الإدارة تسمح لهم بالتعبير عن اقتراحاتهم وشكاويهم بالعمل، ولكن فقط بأسلوب رسمي وفق القنوات التنظيمية الرسمية للمؤسسة.
- أغلبية العينة يفضلون الاتصال الهاتفي عند تواصلهم مع زملائهم في نفس المستوى التنظيمي.
- أغلبية الباحثين أجابوا بتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية.
- أغلبية الباحثين يرون أن النقص في توفر المعلومات ودقتها يؤثر كثيرا على عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- أغلبية العينة يؤكدون أن سيولة المعلومات بالمؤسسة جيدة.
- أغلبية الباحثين يؤكدون على وجود لغة مشتركة من الرموز والمفاهيم للتواصل فيما بينهم وبين الإدارة.
- أغلبية الباحثين يؤكدون أن هناك شفافية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.
- أغلبية الباحثين أفروا بأن المؤسسة تراعي العادات والقيم الاجتماعية السائدة عند العملية الاتصالية.

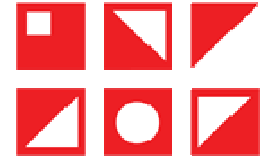
6. خاتمة

يعتبر الاتصال الرسمي في المؤسسة عملية مهمة جدا من شأنها تحقيق التفاعل، والتواصل والتنسيق في المؤسسة، وأيضا يمثل أهم عوامل وأبعاد بناء ثقافتها التنظيمية، فالاتصال الرسمي يلعب دور مهم في نشر القيم والعادات والتقاليد، والممارسات الثقافية التي تتبناها المؤسسة وتعلمها لأفرادها، ويظهر دور الاتصال الرسمي أكثر وضوحا داخل المؤسسة التي تولي أهمية له باعتباره العامل المساعد على تشكيل الثقافة التنظيمية بها، من خلال خلق ثقافة متينة وقوية تتوافق مع أهدافها وأفرادها، وأيضا بإيجاد لغة تواصل مشتركة، وبناء نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات بعيدا عن التحريف والتزييف.

ومن خلال ما تم التطرق له في طيات هذه الدراسة، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين لنا أهمية ودور الاتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة، حيث توصلنا إلى أن هناك ثقافة تنظيمية رسمية بالمؤسسة، قائمة على مبدأ الشفافية والمرونة في تدفق المعلومات، ومراعاة التقاليد والعادات الاجتماعية في نشاطها الاتصالي، والابتعاد عن الجمود، مع الحرص على كسب ثقة وولاء الموظفين بها. ولكنها ثقافة تنظيمية مركزية إلى حد ما، بعيدة قليلا عن مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وربما يعود ذلك إلى طبيعة جامعة تبسة كأحد دعائم المجتمع الجزائري، فهي مؤسسة ذات خصوصية في التسيير التابع للدولة، فهي لا تتمتع بالاستقلالية وإنما تعتمد نظام اتصالي ذا طابع رسمي جامد في أغلب الأحيان.

ارتأينا في الأخير أن نقدم جملة من التوصيات المرتبطة بموضوع الدراسة كالاتي:

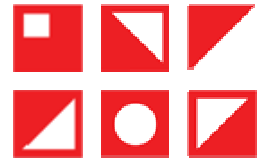
- الاستفادة من مزايا الاتصال الرسمي في بناء ثقافة تنظيمية قوية يتم تلقينها لكل أعضاء المؤسسة.
- السعي إلى إيجاد لغة اتصال مشتركة ذات طبيعة رسمية، ولكنها موضوعية ومرونة أكثر.



- الاستفادة من وسائل الاتصال الرسمي لإيصال رسائل تحتوي قيم وعادات ثقافية تنظيمية تخدم مصلحة الموظفين والمؤسسة.
- الابتعاد عن ثقافة العرش الواحد السائدة في الجامعة تجنباً لخلق هوة تنظيمية في غنى عنها.
- التفكير جدياً في خلق ثقافة تنظيمية تعتمد على سياسة الباب المفتوح، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات.
- العمل على دمج العمال أكثر في عملية التخطيط والتنظيم داخل المؤسسة، وأيضاً تزويدهم بكفاياتهم من المعلومات التي يسعون لها.

7. قائمة المراجع:

- ابن منظور ، لسان العرب ، (المجلد 1) ، (ص 4) (بيروت: دار الجيل ، 2003).
- بن زكريا أبو الحسين أحمد بن فارس ، معجم معايير اللغة ، تحقيق عبد السلام هارون ، (ج 1) ، (دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 1979).
- بودة فوزي ، مؤسسة الثقافة وطبيعة العلاقات الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2014.
- الجواهر محمد ناجي ، الاتصال التنظيمي ، (الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامع ، 2000).
- الجوهري ، الساحة ، (ط 2) ، (بيروت: دار العلم للملايين ، 1984).
- حجاب محمد منير ، وهي سحر محمد ، المداخل الأساسية للعلاقات العامة - منهج الاتصال - (الطبعة الثانية) ، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع ، 1999).
- حسين سمير محمد ، دراسات في مناهج البحث العلمي - البحث الإعلامي - (الطبعة الثانية) ، (القاهرة: عالم الكتب ، 2006).
- الحموي شريف ، مهارات الاتصال (عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، 2007).
- الشمعة خليل محمد حسن ، حمود خضير كاظم ، نظرية التنظيم (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2009).
- صخري عمر ، اقتصاد الأعمال (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2003).
- عامر سعيد ياسين ، عبد الوهاب علي محمد ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، (ص 2) ، (DNA: مركز زايد سيرجين للاستثمار والتنمية الإدارية ، 1998).
- عبد الغني أمين سعيد ، إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر الاقتصاد المعرفي ، (القاهرة: إتراك للنشر والتوزيع ، 2006).
- العلاق بشير ، تنظيم وإدارة العلاقات العامة ، (عمان: دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010).
- علي أميرة منصور صديقتي سلوى عثمان الاتصال والخدمة الاجتماعية (القاهرة: دار المعرفة الجامعة 2005).
- علي صباح حميد ، أبو زيتون غازي فرحان ، الاتصالات الإدارية - أسس ومفاهيم ومراسلات تجارية ، (عمان: دار الحميد للنشر والتوزيع ، 2007).
- عليان ربحي مصطفى ، الطوباسي عدنان محمود ، إعلام وعلاقات عامة ، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2005).
- العمري أبو النجا محمد ، الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، (القاهرة: دار المعرفة الجامعة ، 1986).



- الفراهيدي الخليل بن أحمد ، كتاب العين ، (ج 2) (بيروت: دار الكتب العلمية ، 2003).
- فرج شعبان ، الاتصالات الإدارية (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2009).

References:

- Ibn manẓūr, Lisān al-‘Arab, (al-mujallad 1), (Ş 4) (Bayrūt : Dār al-Jīl, 2003).
- ibn Zakarīyā Abū al-Ḥusayn Aḥmad ibn Fāris, Mu‘jam ma‘āyir al-lughah, taḥqīq ‘Abd al-Salām Hārūn, (J 1), (Dār al-Fikr lil-Ṭibā‘ah wa-al-Nashr wa-al-Tawzī‘, 1979).
- bwdrh Fawzī, Mu‘assasat al-Thaqāfah wa-ṭabī‘at al-‘Alāqāt al-ijtimā‘īyah, Kullīyat al-‘Ulūm al-Insānīyah, Jāmi‘at Wahrān, al-Jazā‘ir, 2014.
- al-jawhar Muḥammad Nājī, al-ittiṣāl al-tanzīmī, (al-Imārāt al-‘Arabīyah al-Muttaḥidah : Dār al-Kitāb al-Jāmi‘, 2000).
- al-Jawharī, al-sāḥah, (Ṭ 2), (Bayrūt : Dār al-‘Ilm lil-Malāyīn, 1984).
- Ḥijāb Muḥammad Munīr, Wahbī Saḥar Muḥammad, al-madākhil al-asāsīyah lil-‘alāqāt al-‘Āmmah-Manhaj al-ittiṣāl- (al-Ṭab‘ah al-thānīyah), (al-Qāhirah : Dār al-Fajr lil-Nashr wa-al-Tawzī‘, 1999).
- Ḥusayn Samīr Muḥammad, Dirāsāt fī Manāḥij al-Baḥth al-‘Ilmī-al-Baḥth al-I‘lāmī- (al-Ṭab‘ah al-thānīyah), (al-Qāhirah : ‘Ālam al-Kutub, 2006).
- al-Ḥamawī Sharīf, mahārāt al-ittiṣāl (‘Ammān : Dār Yāfā al-‘Ilmīyah lil-Nashr wa-al-Tawzī‘, 2007).
- al-Sham‘ah Khalīl Muḥammad Ḥasan, Ḥammūd Khuḍayr Kāzīm, Naẓarīyat al-tanzīm (‘Ammān : Dār al-Masīrah lil-Nashr wa-al-Tawzī‘ wa-al-Ṭibā‘ah, 2009).
- Şakhrī ‘Umar, iqtisād al-A‘māl (al-Jazā‘ir : Dīwān al-mṭbwāt al-Jāmi‘ah, 2003).
- ‘Āmir Sa‘īd Yāsīn, ‘Abd al-Wahhāb ‘Alī Muḥammad, al-Fikr al-mu‘āṣir fī al-tanzīm wa-al-idārah, (Ş 2), (DNA : Markaz Zāyid syrjyn lil-Istithmār wa-al-tanmiyah al-Idārīyah, 1998).
- ‘Abd al-Ghanī Amīn Sa‘īd, Idārat al-mu‘assasāt al-I‘lāmīyah fī ‘aṣr al-iqtisād al-ma‘rifī, (al-Qāhirah : Ītrāk lil-Nashr wa-al-Tawzī‘, 2006).
- al-‘Allāq Bashīr, tanzīm wa-idārat al-‘Alāqāt al-‘Āmmah, (‘Ammān : Dār alyzwry al-‘Ilmīyah lil-Nashr wa-al-Tawzī‘, 2010).
- ‘Alī Amīrah Manşūr şdyqty Salwā ‘Uthmān al-ittiṣāl wa-al-Khidmah al-ijtimā‘īyah (al-Qāhirah : Dār al-Ma‘rifah al-Jāmi‘ah 2005).
- ‘Alī Şabāḥ Ḥamīd, Abū Zaytūn Ghāzī Farḥān, al-ittiṣālāt al-Idārīyah-Usus wa-mafāhīm wa-murāsālāt tijārīyah, (‘Ammān : Dār al-Ḥamīd lil-Nashr wa-al-Tawzī‘, 2007).
- ‘Alyān Ribhī Muṣṭafā, al-Ṭūbāsī ‘Adnān Maḥmūd, I‘lām wa-‘alāqāt ‘āmmah, (‘Ammān : Dār al-Şafā’ lil-Nashr wa-al-Tawzī‘, 2005).
- al-‘Umarī Abū al-Najā Muḥammad, al-ittiṣāl fī al-khidmah al-ijtimā‘īyah, (al-Qāhirah : Dār al-Ma‘rifah al-Jāmi‘ah, 1986).
- al-Farāhīdī al-Khalīl ibn Aḥmad, Kitāb al-‘Ayn, (J 2) (Bayrūt : Dār al-Kutub al-‘Ilmīyah, 2003).
- Faraj Sha‘bān, al-ittiṣālāt al-Idārīyah (‘Ammān : Dār Usāmah lil-Nashr wa-al-Tawzī‘, 2009).