

## الثقافة الاتصالية في المؤسسة – قراءة في الأسس والمكونات

*The Culture of communication in the institution – read in the basics and components*

د. إيمان عبادي

كلية علوم الإعلام والاتصال - جامعة الجزائر 3 (الجزائر) Abbadi.imen@univ-alger3.dz

تاريخ الإستلام: 2023 / 02 / 02 تاريخ القبول: 2023 / 03 / 29 تاريخ النشر: 2023 / 04 / 30

## ملخص:

تُعتبر الثقافة الاتصالية إحدى المرتكزات الأساسية التي تُحدد نجاح المؤسسة أو فشلها، وتأتي هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين ثنائية الاتصال والثقافة في المؤسسة، والتعرف على أهم أسس ومكونات خلق ثقافة اتصالية ايجابية في مكان العمل. من أبرز النتائج التي وقفت عليها هذه الدراسة، هي أنّ اهتمام المؤسسة بموردها البشري من خلال سعيها لخلق بيئة مريحة له وتبنيها لنمط قيادة ديمقراطي فعال، واستنادها على إستراتيجية اتصالية واضحة الرؤية والمعالم من شأنه أن يُساهم في تأسيس وترسيخ ثقافة اتصالية حقيقية. إضافة لذلك يُعد كل الهيكل التنظيمي والقيم واللغة وكذا نوع الاتصال ووسائله المستعملة في المؤسسة من العناصر التي تُشكل قلب الثقافة الاتصالية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال؛ الثقافة؛ الثقافة الاتصالية.

\*\*\*

**Abstract :**

The culture of communication is considered one of the main pillars that determine the success or failure of the institution. This study came to reveal the nature of the relationship between the binary "communication" and "culture " in the institution, and to identify the most important basics and components of creating a positive culture of communication in the workplace. One of the most important results of this study is that the institution's interest in its human resource through creating a comfortable environment for it, and its adoption of an effective democratic leadership style, and its reliance on a communication strategy with a clear vision would contribute to building and establishing a true culture of communication. In addition, all the organizational structure, values, language, as well as the type of communication and its means used in the institution are among the elements that form the heart of the culture of communication.

**Keywords:** communication ; the culture ;the culture of communication.

## ١. مقدمة

تُعتبر المؤسسة نظام مفتوح يُوجد في بيئة تتغير وتتطور باستمرار يؤثر فيها ويتأثر بها، ويتكون هذا النظام من أبعاد رسمية وغير رسمية تستطيع التأثير على السلوك الفردي والجماعي لأعضاء المؤسسة وعلى إنتاجية العمل ايجابياً أو سلبياً وذلك وفق طبيعة العلاقات السائدة بين كلا البعدين.

تتعامل المؤسسة مع فئات مختلفة من الجمهور، وتسعى دائماً لتعريف هذا الأخير بنشاطاتها وأعمالها وكذا بناء علاقة جيدة معه وتحسين صورتها الذهنية والتأكيد على هويتها، الأمر الذي يُؤكد حاجتها للاتصال بكل أشكاله ووسائله، ولعل الاتصال داخل المؤسسة يحدث في إطار مجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار والعادات والأساليب، وهو ما يطلق عليه بالثقافة الاتصالية.

تُعد الثقافة الاتصالية من المرتكزات التي تتحكم في سلوك الموظفين وتصرفاتهم وتوجهاتهم بالمؤسسة وتجعلهم مندمجين فيها وتدفعهم للإبداع والتميز، والمؤسسة ككيان هي جزء لا يتجزأ من هذه الثقافة، ولعل صحة المؤسسة من صحة الثقافة الاتصالية السائدة بها. ويعود أصل هذه الثقافة ونوعها إلى المؤسسون أو القادة باعتبار أنهم من يُسطرون رؤية المؤسسة وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً، إضافة إلى أنهم المسؤولون عن اختيار أعضاء المؤسسة الذين يحملون قيم وسلوكات وعادات مختلفة من شأنها الترسخ للثقافة السائدة أو التأسيس لثقافة جديدة.

تكمن أهمية الثقافة الاتصالية في كون أتمها ما يُميز هوية مؤسسة عن مؤسسة أخرى، وعندما تهتم المؤسسة بثقافة المورد البشري فيها معناها هي تُحدد مستقبله في تقبل هذه الثقافة. هذه الأخيرة يتم نقلها وترسيخها من خلال مجموعة من الأسس والمرتكزات التي يجب أن تُساعد الفرد والمؤسسة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية ومتغيراتها.

انطلاقاً مما سبق نطرح الإشكالية التالية: ما هي أهم الأسس والمقومات التي تركز عليها الثقافة الاتصالية؟

من أجل أن نصل إلى تصورٍ أكثر تكاملاً عن هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

1. ما هي طبيعة العلاقة بين ثنائية الاتصال والثقافة؟
2. كيف تتم عملية التنشئة الثقافية في المؤسسة؟
3. كيف يُمكن خلق ثقافة اتصالية ايجابية في مكان العمل؟

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنّها ركزت على متغيرين أساسيين هما "الاتصال" و"الثقافة" وحاولت الربط بينهما وإسقاط مفهوم "الثقافة الاتصالية" على المؤسسة، باعتبار أنّ الفرد بالمؤسسة يتفاعل مع أشخاص من أصول ثقافية مختلفة.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الاتصال والثقافة وكيف تُؤثر هذه العلاقة على المورد البشري، وبالتحديد عندما ينخرط هذا الأخير في المؤسسة مع ثقافات مختلفة في تواصله أثناء العمل.

نسعى من خلال هذا البحث إلى دراسة الثقافة من الوجهة الاتصالية إدراكاً منا بأهميتها داخل المؤسسة، كما سنحاول تقديم أهم الأسس والمقومات التي تركز عليها الثقافة الاتصالية، وكيف يتم غرس هذه الثقافة في الفرد داخل المؤسسة.

### مفاهيم الدراسة :

#### 1. مفهوم الثقافة

" تتكون الثقافة من كيفية ارتباطنا بالآخرين، وكيف نفكر، وكيف نتصرف، وكيف ننظر إلى العالم ".  
(Samovar, Porter, McDaniel, & Roy, 2013, p. 37)

تضرب الثقافة جذورها في الجوانب المختلفة لحياة الناس، فهي مُتشربة بالطقس والأجواء التي يعيشونها، ومُتشربة بالمعتقدات الدينية والروحية، ومُتأثرة ببصمات التاريخ المشترك وازدهاره، وما ينتج عن كل ذلك من جعل المجموعة البشرية مجموعة متجانسة من حيث القيم والعادات والميول والرغبات والمعايير، وتطلعات تخص الحاضر والمستقبل. (الحميري، 2012، صفحة 113)

#### 2. الاتصال

الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل باستعمال وسائل مختلفة. إذا أسقطنا هذا المفهوم على المؤسسة فيمكن القول أن الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين العمال داخل المؤسسة (رؤساء ومرؤوسين)، وبين المؤسسة وجمهورها الخارجي (زبائن، موزعين، موردين، وسائل إعلام ... الخ) باستعمال مختلف الوسائل الاتصالية مكتوبة، شفوية أو إلكترونية.

#### 3. مفهوم الثقافة الاتصالية

تعود الثقافة الاتصالية للمؤسسة إلى " ذلك المناخ العام الذي يحكم طبيعة العمل والعلاقات بين العاملين داخل المؤسسة وفي الوقت نفسه يُوجه سلوكهم وتصرفاتهم في اتجاه تحقيق المصلحة العامة ".  
(البكري، 2014، صفحة 17)

" الثقافة الاتصالية هي " طرق استخدام اللغة في الاتصال لتبني مواقف وقيم ومعتقدات معينة ".  
(Nkoala S. B., 2020, p. 01)

انطلاقاً مما سبق يُمكن القول أن الثقافة الاتصالية جزء مخصوص من الثقافة التنظيمية والتي هي في حد ذاتها جزء من الثقافة.

إذا كانت الثقافة عند الأنثروبولوجيين هي " جميع مخططات الحياة التي تكونت على مدى التاريخ (..) والخاصة بمجموعة من المجتمعات التي يوجد بينها قدر من التفاعل " (البكري، 2014، صفحة 119) فإن الثقافة الاتصالية هي مُختلف القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات السلوكية والمظاهر النفسية كالاحترام والتقدير والأنماط والرسائل الاتصالية التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة - يمتلكونها أو يكتسبونها أو يتبنونها.

## المحور الأول : العلاقة بين ثنائية " الثقافة " و " الاتصال "

يُمكن القول أنّ العلاقة بين الثقافة والاتصال هي علاقة متداخلة ومتكاملة، بحيث يتم بناء وتشكيل الثقافة من خلال الاتصال، بمعنى أنّ الاتصال هو وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم والتي يتم من خلالها إنشاء ومُشاركة جملة من الخصائص الثقافية من عادات وطقوس وسلوكيات وقيم. وبالتالي فإن الثقافة هي نتاج للتفاعل الاجتماعي يتم تشكيلها وتناقلها بين الأفراد والحفاظ عليها من خلال وسائل الاتصال.

ومن جهة أخرى فإن الممارسات والطرق الاتصالية يتم تشكيلها ونقلها من خلال الثقافة، أو يمكن القول أنها جزء من الثقافة، لذلك " لا ثقافة دون اتصال ولا اتصال دون ثقافة " "الاتصال يُشكل الثقافة، والثقافة تُشكل الاتصال " .

لو أخذنا مثال عن مجموعة من الأفراد العاملين داخل المؤسسة (رؤساء ومرؤوسين- مرؤوسين فيما بينهم- أو رؤساء فيما بينهم) بين الجيل القديم والجيل الحديث، يُمكن القول أن كل فرد عامل سيجلب معه أفكار فردية وسلوكيات وعادات مستوحاة من تجاربه الاتصالية ومن ثقافته أو بيئته التي نشأ فيها، بالتالي فكل عضو جديد سيؤثر بدوره على ثقافة هذه المجموعة، ويتفاعل أفراد هذه المجموعة مع بعضهم البعض وتبادلهم لخبراتهم وعاداتهم وممارساتهم وإنشائهم لعلاقات عمل بينهم سيبدؤون بتشكيل أنماط وسلوكيات وقواعد ثقافية جديدة وسيتعلمون الانضمام لثقافة معينة ويُصبحون جزءاً منها وسيستبدلون بعض العادات الثقافية القديمة بعادات جديدة من أجل التكيف داخل بيئة العمل، وهذه الثقافة الجديدة التي قاموا بتشكيلها تُشكل بدورها ممارسات الاتصال للأفراد العاملين بتلك المؤسسة .

ينظر العديد من الباحثين إلى الاتصال والثقافة على أنهما وجهين لعملة واحدة ، بحيث أشار الباحث "إدوارد تي هول" في كتابه اللغة الصامتة إلى أن " الثقافة هي وسيلة اتصال " . (تي هول، 2007، صفحة 133)

## المحور الثاني : التنشئة الثقافية داخل المؤسسة

عملية التنشئة الثقافية هي عملية يتم فيها ومن خلالها دمج ثقافة المؤسسة في الفرد ودمج ثقافة الفرد في المؤسسة، وتُساهم التنشئة الثقافية في بناء شخصية العامل من خلال غرس فيه مجموعة من القيم وتغذية فكره حتى يستطيع أن يتكيف مع بيئة عمله ويكون مُنتجاً .

على سبيل المثال، احترام العامل للقوانين والنظام الداخلي للمؤسسة : قد نجد عمال مؤسسة يحترمون هذه القوانين إجبارياً لأن المدير مثلاً هددهم بالخصم من رواتبهم في حالة عدم احترام هذه القوانين. من جهة أخرى قد نجد عمال مؤسسة أخرى يحترمون قوانين المؤسسة وهذا الاحترام لم يأتي بالإجبار وإنما لديهم ثقافة الاحترام، وهذا من خلال غرس، تنشئة، تعزيز قدرات ومهارات، من عمل مؤسسي متكامل، من اهتمام المؤسسة برأس مالها البشري واحتضان أفكاره ومواهبه وإبداعه.

التنشئة الثقافية داخل المؤسسة هي ما يُميز مؤسسة عن مؤسسة أخرى. وتتم هذه العملية ثلاث مراحل نُوردها فيما يلي :

## 1.2. مرحلة ما قبل الالتحاق بالمؤسسة

تُعد هذه المرحلة أولى مراحل عملية التنشئة الثقافية الاتصالية عن المؤسسة. يكون الفرد في هذه المرحلة سمع عن المؤسسة وتكون لديه أفكار وتصورات حول المؤسسة كونها من خلال سماعه عن المؤسسة من موظف بها أو زبون / مستهلك لها ، أو من خلال وسائل الإعلام أو قرأ عنها تعليقات، أو طريقة معاملته يوم المقابلة كل هذا ساهم في تشكيل صورة ذهنية لديه عن تلك المؤسسة .

## 2.2. مرحلة الدخول للمؤسسة

يقوم الفرد في هذه المرحلة بإسقاط أو مقارنة ما تم تكوينه مسبقاً من تصورات وأفكارٍ عن المؤسسة مع واقع تلك المؤسسة داخلياً ( ما هو موجود )، كما يتعرف الفرد في هذه المرحلة على قيمٍ وعاداتٍ وطقوس جديدة.

عند التحاق الفرد بالمؤسسة سيتعرف على الزملاء الذين معه بالمكتب أو المصلحة أو القسم، وفي هذه الفترة يُمكن أن يلقي الترحيب به كموظف جديد من طرف العمال والمدير ويُمكن أن لا يلقي ذلك، ولعل عدم الترحيب به من شأنه أن يجعله يشعر بالغربة ويُفقد الإحساس بالانتماء خاصة إذا لم يتم شرح له كل الأمور المتعلقة بالمهام والأعمال الموكلة له، وبهذا يُمكن أن يحكم على الثقافة السائدة بالمؤسسة على أنها ثقافة سلبية ، بينما إذا تم الترحيب به وإعطائه مهامه وتعريفه بالأهداف المسطرة ذلك سيُجعله يُحس بقيمته.

على سبيل المثال: قد نجد في بعض المؤسسات عندما يتم توظيف عامل جديد يتم تهميشه والتنمر عليه والإساءة اللفظية له من طرف الزملاء وإصدار أحكام مسيئة عنه (كالقول له أنت عامل تم توظيفك بالمحسوبة، أو كيف تم توظيفك وأنت لا تملك الخبرة وغيرها من الألفاظ السلبية ) ، وهذا من شأنه أن يُفقد الإحساس بانتمائه لتلك المؤسسة.

من المفروض على المؤسسة في هذه المرحلة أن تعتمد على أسلوب " توعية الصدمة الثقافية Culture shock awareness " ، ويُقصد بالصدمة الثقافية " عملية التكيف الأولى لبيئة غير مألوفة ذات تأثير نفسي وسلوكي ومعرفي وفسيولوجي على الأفراد، حيث لا يكون الأفراد مُتأكدين مما هو متوقع منهم أو ما يمكن أن يتوقعوه من الأشخاص من حولهم " ( Pedersen, 1995, p. 01) ، لذلك كلما كان هناك اختلاف بين ثقافة المدير أو الزملاء في العمل والموظف الجديد كلما كان هناك صعوبة في التكيف، وهنا يبرز دور المرؤوسين والرؤساء في توفير الجو الملائم للموظف الجديد للتأقلم معهم ومع اختلاف ثقافتهم وقيمهم.

## 3.2. مرحلة الاندماج

اندماج الفرد داخل المؤسسة يكون من خلال إِمّا بتقبل الركائز والأسس التي تحدثنا عنها أعلاه والمساهمة في تغييرها، أو الاندماج والخضوع لتلك الركائز والخصائص الثقافية السائدة داخل المؤسسة .

## المحور الثالث : أسس ومقومات بناء الثقافة الاتصالية بالمؤسسة

لكي تتطور المؤسسة للأفضل من الضروري وجود ثقافة اتصالية حقيقية تسمح بتبادل الأفكار وتُشجع على الإبداع والابتكار لدى جميع الموظفين. ولعل تحقيق ذلك يكون من خلال توفر مجموعة من الأسس والمقومات.

## 1. الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي في المؤسسة هو "الأداة التي تُبين توزيع السلطات والمسؤوليات على وظائف في المستويات الإدارية المختلفة، كما يُبين وسائل الاتصال الرسمي بينها ومستويات الإشراف عليه، فهو ليس هدف في حد ذاته بل أداة ووسيلة إدارية تُستخدم لإنجاز و تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها، وكلما كانت هذه الأداة أو الوسيلة جيدة كلما ساعدت المؤسسة على النجاح و تحقيق أهدافها". (الكلالدة، 2008، صفحة 98)

تُعد الثقافة من محددات الهيكل التنظيمي، ويختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى باختلاف القيم والثقافة السائدة في تلك المؤسسة، فإذا كانت الثقافة الاتصالية ايجابية يكون الهيكل التنظيمي مرناً يتغير دورياً ومُتوافقاً مع متطلبات المؤسسة، بحيث تكون المهام أو المناصب الحيوية قريبة من المدير العام، ومن هنا تأتي العلاقة التكاملية بين الثقافة الاتصالية والهيكل التنظيمي.

لمّا كان الهيكل التنظيمي يُشير إلى تصميم العمل وتوزيع المهام، وتصميم طرق وقنوات الاتصال وتوزيع السلطة، والمدراء العامون والتنفيذيون والمستشاريون، فإن أي تغيير في أحد هذه العناصر من شأنه أن يؤدي إلى تعديل أو تغيير في بناء الهيكل التنظيمي ككل لتحقيق أهداف المؤسسة وترسيخ ثقافة اتصالية ايجابية . في بعض الحالات قد نجد بعض المؤسسات تسير وفق هيكل تنظيمي واحد بالرغم من أن تلك المؤسسة تداول عليها العديد من الرؤساء المدراء العامون وهذا يُوجي بوجود ثقافة ضعيفة.

## 2. القيادة الإدارية

لعل أساس نجاح المؤسسات باختلاف أشكالها هو القائد الناجح الذي يقود فريق عمله ويُوجهه ويُقدر إمكانياته ويحترم قدراته، وهو كذلك الذي يُشارك فريق العمل في اتخاذ القرار ويُحسسه بلبته جزء من المؤسسة مما ينعكس على أداء أعضائه، وهو الذي يعمل على توفير بيئة عمل ايجابية ومحفزة له.

تبدأ الثقافة بالقيادة الذين يفرضون قيمهم وتصوراتهم على فريق العمل بالمؤسسة. إنّ العلاقة بين القيادة والثقافة هي علاقة تكاملية فالقيادة يخلقون الثقافة والثقافة تُحدد ما يُمكن اعتباره قائداً. لذلك يجب أن يكون القادة على دراية بالبيئة التي يعملون فيها ، وفي الوقت نفسه يجب أن يكونوا على دراية بالقواعد الأساسية التي تحكم تلك الثقافة . ولعل قيامهم بذ لك يُمكنهم من تكييف ثقافتهم في مواجهة التغيير ويكون ذلك من خلال إعادة التأصيل والتعريف بالقيم القديمة أو إدخال قيم جديدة للمؤسسة. (Molina Deforest, 2009, pp. 273-274)

إنّ نمط القيادة السائد بالمؤسسة (تسلطياً أو بيروقراطياً أو ديمقراطياً أو مُتساهلاً) هو مؤشر من مؤشرات الثقافة السائدة بالمؤسسة ( ايجابية أو سلبية ).

على سبيل المثال إذا كان النمط التسلطي سائداً في المؤسسة وهو النمط الذي يهتم بالعمل فقط ولا يهتم بالأفراد باختلاف مستوياتهم لا بمشاعرهم وعلاقاتهم الإنسانية والاجتماعية ولا يستمع لهم ولا يُرحب بأفكارهم فإن ذلك يدل على وجود ثقافة اتصالية سلبية .

بينما إذا كان نمط القيادة الديمقراطي والفعال سائداً في المؤسسة وهو النمط الذي يسعى لتوفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، ويعمل على فتح الفرص

أمام جميع العمال للإبداع والابتكار، وتبنى اتصالاته المستمرة مع جميع العمال على الثقة والتكاملية في اتخاذ القرارات فذلك يُوحى بوجود ثقافة اتصالية حقيقية ايجابية.

في حين أنّ نمط القيادة المتساهل في التعامل مع مرؤوسيه من شأنه أن يُساهم في الرفع من الروح المعنوية للعمال لكن من جهة أخرى ذلك يدل على ضعف الثقافة الاتصالية السائدة في تلك المؤسسة.

### 3. مناخ وبيئة العمل

يقضي الموظف جزءاً كبيراً من حياته في بيئة العمل، وهذا ما يؤثر على سلوكه الاتصالي وحالاته النفسية والمعرفية. وبيئة العمل هي "إطار وعائى تُمثل كل ما يُحيط بالفرد في مجال عمله ويُؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتهي إليه". (الحريري، 2016، صفحة 64)

لتأسيس ثقافة اتصالية فعالة، يجب خلق بيئة عمل مناسبة، ولما نتحدث عن بيئة عمل جيدة فإننا نتحدث عن تخطيط المكاتب، بحيث يجب أن تكون هذه الأخيرة مريحة ومصممة بشكل جيد وتُشجع على تعزيز التبادل والتفاعل بين الموظفين الاندماج والالتزام الوظيفي وتسمح لهم ب مناقشة أفكارهم ومشاركتها سواء كانت هذه المكاتب مفتوحة أو مغلقة.

من الأحسن كذلك أن تتوفر بيئة العمل على أماكن للاستراحة، فعلى سبيل المثال نجد شركة غوغل التي عملت على تصميم مبانيها بشكل إبداعي يُظهر ضخامة الشركة، كما اعتمدت في تصميمها للمكاتب على طريقة مميزة، كما تضم هذه البيئة المؤسسية فضاءات للراحة للموظفين، بحيث يتم اقتطاع 20% من الوقت الرسمي للعمل لصالح الموظف لاستغلاله في مشروعه الخاص (إذا كان لديه) أو للترفيه. وتضم بيئة العمل في شركة غوغل صالة ألعاب رياضية وحمامات للسباحة ومساحات للاسترخاء وملاعب التنس وكرة القدم، كما توفر لهم رعاية صحية. كما توفر الشركة دراجات للتنقل بين مرافقها.

يُمكن أن نُشير كذلك لشركة أبل Apple كمثال في هذه الجزئية، بحيث عملت هذه الشركة على تهيئة مقر الشركة بمجموعة من المراكز والمرافق الترفيهية كصالة للألعاب الرياضية وملعبين للتنس.

من جهة أخرى إذا تحدثنا عن بيئة العمل فإننا نتحدث عن كذلك البيئة المحفزة التي يسود فيها التقدير والاحترام المتبادل بين المرؤوسين فيما بينهم ومع رؤسائهم، والتي تتم فيها مشاركة المعرفة ولعل ذلك يُمكن أن يكون من خلال وجود هيكل تنظيمي أقل مركزية.

### 4. القيم والعادات الإدارية

القيم هي مركز الثقافة، وجوهر التواصل بين الثقافات، والعنصر الرئيسي الذي يُؤثر على التواصل بين الأمم. والقيم لها مكونات تشمل "المعرفة والوجدان والمهارات الأدائية والسلوكيات الفردية والجماعية، ولها اهتمامات تتعلق بالناحية الوجودية عموماً والنواحي الأخرى الأخلاقية والجمالية والتقديرية والاختيارية". (المعوش، 2016، صفحة 16)

إذا تحدثنا عن القيم الإدارية أو المؤسسية يُمكن القول أن القيم تُشكل عنصر أساسي وقوي داخل المؤسسة باعتبار أنها تُوجه سلوك الفرد، وتتمثل في المبادئ والسلوكيات التي تُؤمن بها المؤسسة والعمال داخلها.

تنقسم القيم المؤسسية إلى قيم إيجابية وقيم سلبية أحياناً والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (01) يوضح إسناد القيم/السلوكيات حسب نوع القيمة وفق الباحث ريشارد باريت

قيم/سلوكيات فردية	قيم/سلوكيات علانقية	قيم/سلوكيات تنظيمية	قيم/سلوكيات مجتمعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام</li> <li>- الأمانة</li> <li>- النزاهة</li> <li>- الإبداع</li> <li>- الحماس</li> <li>- الشغف</li> <li>- القدرة على التكيف</li> <li>- تطوير الذات</li> <li>- التميز/ الجودة في العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعاطف في التعامل</li> <li>- الثقة</li> <li>- المسؤولية</li> <li>- العمل الجماعي</li> <li>- إعتراف</li> <li>- الاتصال المفتوح</li> <li>- الصداقة</li> <li>- الوفاء</li> <li>- الاهتمام/ الانتباه</li> <li>- التعاون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النظرة طويلة المدى</li> <li>- الشراكة</li> <li>- تطوير الموظفين</li> <li>- الإنتاجية</li> <li>- الكفاءة</li> <li>- الجودة</li> <li>- الانتظام</li> <li>- الاستقرار المالي</li> <li>- الربح / الفائدة</li> <li>- صحة / سلامة الموظف</li> <li>- النمو التنظيمي</li> <li>- التدريب المستمر</li> <li>- رضا الزبائن</li> <li>- التطوير المهني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المسؤولية الاجتماعية</li> <li>- الأجيال المستقبل (الموظفين المستقبليين)</li> <li>- الوعي البيئي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النظام</li> <li>- الحذر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إلقاء اللوم</li> <li>- التوبيخ</li> <li>- المراقبة</li> <li>- المنافسة الداخلية</li> <li>- التلاعب</li> <li>- الغيرة</li> <li>- الخيانة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البيروقراطية</li> <li>- الغموض</li> <li>- التسلط</li> <li>- عقلية منعزلة</li> <li>- التدرج الهرمي</li> <li>- الفوضى / البلبلة</li> <li>- رؤية قصيرة المدى</li> <li>- العزوف عن المخاطرة</li> <li>- صراعات سياسية داخلية</li> <li>- إخفاء المعلومات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيم محدودة/ سلبية</li> </ul>

المصدر: (Barrett, 2017, p. 130)

إضافة للقيم الإيجابية المذكورة أعلاه يُمكن الإشارة لقيم أخرى من شأنها أن تُشكل الثقافة الاتصالية وهي الاحترام والتقدير وكذا قيمة الوقت، هذا الأخير له قيمة عالية جداً في المؤسسة إذ يُعد أحد المعايير الأساسية التي تُؤخذ بعين الاعتبار في تحديد نجاح المؤسسة بشكل عام، لذلك نجد أن المؤسسة اليوم



أصبحت تُعطي اهتماماً كبيراً وعنايةً لتوزيع الوقت في سبيل تحقيق أهدافها، فالوقت عنصر ثمين ولعل عدم استخدامه بشكل أمثل سيؤدي إلى فشل في أداء العاملين لمهامهم الإدارية بالمؤسسة.

لما كانت الثقافة الاتصالية هي مجموع السلوكيات والعادات والأساليب الاتصالية والقيم السائدة في المؤسسة، فإنّ هذه القيم تُؤدي دوراً حيوياً وتخدم وظائف مهمة في المنظمة تتمثل في تحديد كيفية تفكير الأعضاء في عملهم وتصرفاتهم.

تقع القيم في قلب الثقافة السائدة بالمنظمة، لذلك فإنّ الثقافة القوية لها تأثير على التنشئة الاجتماعية للأعضاء داخل المنظمة للاستجابة للمشاكل بطريقة تتفق مع المعايير والمبادئ الأساسية للمنظمة. (Molina Deforest, 2009, p. 272)

##### 5. القائم بالاتصال :

يُعد القائم بالاتصال أحد العناصر الفاعلة التي تحظى بمكانة مرموقة في المؤسسة، إذ يتولى إدارة العملية الاتصالية وتسييرها وتنفيذ برامج الاتصال، كما يعمل كوسيط يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي، ولذلك فإن نجاح العملية الاتصالية في المؤسسة يتوقف على نجاح القائم بالاتصال في تأدية مهامه على أكمل وجه.

لعل أحد المهام الرئيسية التي ينبغي على القائم بالاتصال أن يأخذها على عاتقه هي خلق صورة طيبة عن المؤسسة لدى الموظفين ولدى الجمهور الخارجي، إضافة إلى تعزيز العلاقات الايجابية مع الجمهور والحفاظ عليها وكذا تعزيز قيم المؤسسة، ولعل ذلك يُعد أحد ركائز إرساء وبناء ثقافة اتصالية ايجابية . كما تتمثل المهام الإستراتيجية للقائم بالاتصال في إعداد سياسة الاتصال الداخلي وتنفيذ الأدوات والوسائل اللازمة، إضافة إلى العمل على تطوير سياسة المؤسسة والتخطيط لإيصال المعلومات بطريقة ناجحة داخل المؤسسة تضمن التناسق بين أفرادها وحسن سير العمل. (Aubree, 2015, p. 76)

##### 6. الإستراتيجية الاتصالية

لا يوجد اتصال مؤسستي بدون إستراتيجية اتصالية، فلكي يتم الاعتراف بالاتصال المؤسستي كنوع اتصالي فعال يجب أن يستند إلى أساس منهجي.

الإستراتيجية الاتصالية هي جملة من الإجراءات الاتصالية المتتالية تكون مُرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتحديد الأهداف التي يُمكن تحقيقها معتمدة في ذلك على الموارد البشرية والإمكانيات وعلى مجموعة من الوسائل الاتصالية التي تُمكن من نقل الرسالة الاتصالية للجمهور على أكمل وجه، ولوضع إستراتيجية اتصالية فعالة لا بد أن يتمتع القائم على وضعها (عادةً ما يكون القائم بالاتصال) بوضوح الرؤية عند وضع الأهداف وبالقدرة على التنبؤ بالمستقبل .

يجب أن تبني المؤسسة الإستراتيجية الاتصالية على هذه الأسس وتضعها كأحد أولوياتها لبناء وترسيخ وتطوير ثقافة حقيقية للاتصال داخل المؤسسة.

نشير في هذه الجزئية إلى أن هناك بعض المؤسسات تتميز بعدم مرونة ووضوح إستراتيجيتها الاتصالية خاصة وأن الإستراتيجية تكون عادة من 3 سنوات إلى 5 سنوات لكن بالمقابل نجد بعض المؤسسات تتناوب عليها أكثر من رئيس مدير عام ولم تُغير من إستراتيجيتها الاتصالية وهذا يُوحى بضعف الثقافة الاتصالية بها .

## 7. نوع الاتصال السائد

يُعد الاتصال الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، ويعمل الاتصال بشكل أساسي على تنظيم تدفق المعلومات بين الموظفين (الاتصال الداخلي) أو بين المؤسسة وبيئتها الخارجية (الاتصال الخارجي)، والحفاظ على ثقافة المؤسسة أو ترسيخها .

تشتمل العملية الاتصالية داخل المؤسسة على نوعين أساسيين " اتصال رسمي واتصال غير رسمي " :

- الاتصال الرسمي وهو الذي تربطه العلاقات الرسمية داخل المؤسسة.

- الاتصال غير رسمي والذي يتم من خلال تدفق المعلومات وتبادلها بين الموظفين دون ضوابط رسمية مفروضة، كما يقوم هذا النوع على أساس العلاقات الشخصية التي تجمع بين الموظفين، ويظهر في التنقلات بين المكاتب وفي اللقاءات في فترات الراحة القصيرة.

إنّ نوع وشكل الاتصال السائد بالمؤسسة له علاقة بالثقافة الاتصالية السائدة بالمؤسسة، ف بناء وترسيخ ثقافة اتصالية ايجابية يكون من خلال تعزيز الاتصال داخل المؤسسة والتشجيع على تبادل المعلومات، ولعل ذلك يكون من خلال سيادة الاتصال الرسمي، لأنّه في غالب الأحيان نجد أن المؤسسة التي يكثر فيها الاتصال غير الرسمي تكون ثقافتها ضعيفة، لأن هذا الأخير من شأنه أن يساهم في نشر الإشاعات وتكون هناك مساحة للصراعات.

إضافة لما سبق يجب أن تكون عملية الاتصال مستمرة وأن يُبنى الاتصال الداخلي على احتياجات الموظفين ودوافعهم وهذا من شأنه مساعدة الموظفين على دعم أهداف المنظمة وأن يكون أحد أهم العوامل المؤثرة في بناء الأسهم السوقية وبالتالي دعم المنظمة، كما أنّ الاتصالات الداخلية الفعالة تتقاطع بشكل أساسي مع نجاح المنظمات فالالتحام والارتباط بالموظفين يُساهم في تحقيق أهداف المنظمة. (البكري، 2014، صفحة 20)

أنّ ثقافة الاتصال تستدعي اعتماد المدير على الباب المفتوح فعن طريق الاتصال يكون قريباً من الموظفين بحيث يُمكنه حل مشاكلهم قبل أن تتفاقم .

## 8. الوسائل الاتصالية التكنولوجية

تُعد الوسيلة الاتصالية بمثابة الوسيط أو همزة الوصل التي تربط بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، وتعمل وسائل الاتصال على تعزيز تدفق المعلومات من خلال جعل التبادلات بين الموظفين منتظمة وشفافة، كما تعمل وسائل الاتصال باختلافها على نشر القيم وثقافة المؤسسة وترسيخها، كما يُمكن لوسائل الاتصال أن تُساهم في تعزيز علاقات العمل بين الأفراد داخل المؤسسة، ويعتمد اختيار وسيلة اتصالية دون أخرى على طبيعة المعلومات المرغوب بنقلها.

إنّ المؤسسة التي تعمل وتسعى لنقل المعلومات ونشرها باستخدام مختلف الوسائل الاتصالية من لوحة إعلانات، تعليمات، نشرات، تقارير، محاضرات اجتماع ... الخ هي مؤسسة تتبنى ثقافة اتصالية ايجابية لا محالة.

بعد الطفرة التكنولوجية الهامة التي حدثت في المجتمع العالمي تأثرت كثير من المنظمات وحاولت توفيق أوضاعها وأوضاع العاملين بها بإدخال التكنولوجيا إلى بيئة العمل وتأهيل العاملين لهذه النقلة النوعية والتكنولوجية الجديدة تيسيراً للعمل وتحقيقاً للأهداف وسرعة الإنجاز. (البكري، 2014، صفحة 53) وهذا من شأنه أن يُساهم في بناء وترسيخ ثقافة اتصالية جيدة.

ضمن هذه الجزئية يُمكن أن نُقدم مثلاً عن المؤسسات الجامعية التي تبنت التعليم الإلكتروني - خاصة مع انتشار فيروس كوفيد 19 - وعملت على إدخال التكنولوجيات في عملها بالاستعانة بمنصات التعليم

الإلكتروني كمنصة مودل Moodle ومنصة موك Mooc ، وكلاسروم Google Classroom ولعل هذا التحول يندرج ضمن تبني هذه المؤسسات لثقافة التغيير.

لكن من جهة أخرى قد نجد بعض المؤسسات عندما تُحاول إدخال الوسائل التكنولوجية لبيئة عملها تلقى مُعارضة من طرف بعض موظفيها الذين تعودوا على العمل بكل ما هو ورقي ولديهم مخاوف مما هو إلكتروني (وهذا راجع للذهنيات)، ولعل هذا يُوضح أن الثقافة الاتصالية أو ثقافة التغيير مُعدمة عند هؤلاء.

### 9. الأحداث والمناسبات / الاتصال الحديث

الحدث هو " وسيلة من وسائل الاتصال خارج الصحافة، داخلية أو خارجية تستخدمها الشركة، المؤسسة أو الجمعية من أجل نقل رسالة معينة بطريقة مؤثرة ". (Babkine & Rosier, 2011, p. 02)

يسعى الاتصال الحديث إلى خلق أجواء مميزة وقوية في حياة المؤسسة مع مختلف جماهيرها تبقى في الذاكرة المؤسسية، والهدف يتعدى تقاسم هذه الأجواء إلى الاستفادة من مختلف النتائج الايجابية التي تكون في شكل تغطيات إعلامية. (بن لطرش، حجاج، وفانسون، 2016)

يُعتبر الاتصال الحديث عن ثقافة المؤسسة، فيمكن أن تُنظم المؤسسة حدث خاص بذكرى تأسيسها، أو لافتتاح مشروع، أو لإطلاق منتج جديد، كما يُمكن أن تُنظم حدث على شرف مدير أو موظف متميز في أجواء مرحة ومفتوحة.

لعل إقامة المؤسسة لحدث أو حفل بمناسبة لتكريم الموظفين المميزين من شأنه أن يعود بالإيجابية على المؤسسة بزيادة إنتاجية العامل، كما يُعطي المؤسسة قيمة تقديرية بين سائر المؤسسات وهذا يُعبر عن سيادة ثقافة اتصالية إيجابية بالمؤسسة .

### 10. إشراك العامل في اتخاذ القرار

يُعد إشراك العامل في اتخاذ القرار ومنحه فرصة لتقديم وطرح أفكاره من أهم الأسس لبناء وترسيخ ثقافة اتصالية جيدة، فال مورد البشري يحتاج للتقدير والاحترام مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والمحفزة لديه وبالتالي التحكم في أعماله ومهامه ورفع الدافعية إلى العمل لديه ، كما أن إشراك العامل في الاجتماعات وجلسات العصف الذهني ضرورية لخلق ثقافة التواصل لديه.

لعل حث العامل على مشاركة أفكاره ليس معناها أن تكون هذه الأخيرة صائبة، لذلك على المسؤول أن يمدح كل من يُقدم له فكرة سواء كانت جيدة أو سيئة حسب اعتقاده، وأن يحترم الحق في ارتكاب العامل الأخطاء للحفاظ على الحافز للإبداع لديه من خلال تقبل أفكاره الخاطئة لكن من جهة أخرى يجب أن يشرح سبب عدم أو استحالة تطبيقها أو نجاحها.

هذه المرتكزات أو المقومات التي تحدثنا عنها أعلاه إذا تم توظيفها بالطريقة الصحيحة قد تكون في صالح المؤسسة بحيث تُطورها وتُساهم في استقرارها وتحقيق أهدافها، وقد تكون بمثابة مُرتكزات سلبية ليست في صالح المؤسسة في حال تم توظيفها بطريقة سلبية .

كما أن هناك مقومات أخرى يُمكن أن تُشخص لأفضل ثقافة اتصالية وتتمثل في :

1. الاسم والشعار: والذي يُمكن أن يرمز لتاريخ المؤسسة كالتفاحة المقضومة التي ترمز إلى شركة آبل Apple ، الأقواس الذهبية التي ترمز لشركة ماك دونالدز Mc Donald's ... الخ .

2. الشكل : مثلاً نجد مؤسسة IBM تعتمد على بدلات رسمية دقيقة بلون أزرق وربطة عُنقٍ، بحيث تعكس تفاصيل الشكل طبيعة العمل وقواعده والثقافة السائدة عموماً. (Monton & Stern, 2014, p. 38)

3. اللغة :

“ Language is the roadmap of a culture. It tells you where its people came from and where they are going ”

RITA MAE BROWN

" اللغة هي خارطة طريق للثقافة. تخبرك من أين أتى شعبي وإلى أين هم ذاهبون "

تلعب اللغة دوراً هاماً في الثقافة، بحيث يتم التعبير عن الثقافة بالكلمات والعبارات، واللغة هي وسيلة للتواصل بين أعضاء المؤسسة. تنطوي اللغة على هوية وثقافة معينة وتاريخ، ولعل اللغة التي يستعملها العمال داخل المؤسسة سواء كانت مكتوبة أو شفوية ترتبط بالثقافة الاتصالية.

اللغة والثقافة هما عنصران لا غنى عنهما في عملية الاتصال، بحيث يعمل كل منهم على الحفاظ على الآخر وإدامته، فاللغة تسمح بنشر الثقافة واعتمادها، بينما تؤدي الثقافة إلى ظهور اللغة وتشكيلها. (Samovar, Porter, McDaniel, & Roy, 2013, p. 244)

إذا تحدثنا عن اللغة المستعملة بالمؤسسات بمختلف أشكالها يُمكن القول أن كل مؤسسة يستخدم عمالها مصطلحات ابتكروها للتواصل والتفاهم فيما بينهم كالأسماء المستعارة والاختصارات التي لها دلالة خاصة لديهم، ولعل ذلك يُعبر عن الثقافة السائدة في تلك المؤسسة.

إنّ اللغة كذلك تتضمن تلميحات لفظية ، فحركة اليدين عند المتحدث وتعابير الوجه ونبرة الصوت وحركة العيون وغير ذلك من لغة الجسد وحتى الصمت، لها معانٍ كثيرة ومؤثرة في محتوى الاتصال ، فمنها ما يُعبر عن القبول ومنها ما يُعبر عن الرفض أو الشك أو غير ذلك. (زيارة، 2019، صفحة 301) وهذا يُعد جزءاً من الثقافة الاتصالية السائدة بين الموظفين بالمؤسسة.

المحور الرابع: أنواع الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

الثقافة الاتصالية مُهمة جداً للمؤسسة لأنها تزيد من الانتماء والولاء الوظيفي، وتُحقق استقرار ورضا وظيفي الذي يُقلل من الدوران الوظيفي.

لعل أول دليل أو أول مؤشر يُوجي بالثقافة الاتصالية السائدة بالمؤسسة يظهر من مدخل المؤسسة أو مكتب الاستقبال كالتحية بين الموظفين والاحترام المتبادل وتصرفاتهم فيما بينهم، وكذا طريقة تواصلهم وتعاملهم مع الزبائن ( الرد / عدم الرد على الزبون، الحديث مع الزبون بلطف وبابتسامة / الصراخ عليه، ثقافة صعوبة الوصول للمؤسسة أو التواصل مع المسؤول بها ... الخ ).

1.4. ثقافة اتصالية إيجابية قوية

- يُمكن أن نلاحظ أو نقيس الثقافة الاتصالية الايجابية بمجموعة من المؤشرات نذكرها فيما يلي :
- ترتبط الثقافة الايجابية باستمرارية الموظفين في المؤسسة وتطورهم أو رحيلهم إلى مؤسسة أفضل.
  - وجود اتصال مستمر ومتواصل ، واعتماد نبرة وطريقة اتصال وتواصل واحدة مهما ارتفع المستوى الوظيفي.
  - انتشار ثقافة نشر المعلومات بين العمال في وقتها المناسب .
  - الجو العائلي السائد داخل المؤسسة .
  - التنوع في الموارد البشرية ( أعمار ومستويات تعليمية مختلفة ) .
  - سهولة التواصل مع القائد الإداري أو مع المسؤول الأعلى .
  - احترام المؤسسة للموظف وإعطائه قيمة مهما اختلفت وظيفته ( عون أمن، بستاني، إطار... الخ ) .
  - احترام العامل للقوانين واللوائح القانونية الداخلية .
  - انتشار ثقافة روح العمل كفريق بين الموظفين .
  - عدم الخلط بين علاقات العمل المهنية والعلاقات الشخصية.

#### 2.4. ثقافة اتصالية سلبية ضعيفة

- يُمكن أن نقول أن هناك ثقافة اتصالية سلبية سائدة بالمؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات نُوردها فيما يلي :
- عدم التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء أو بين الرؤساء ومرؤوسهم .
  - كثرة الدوران الوظيفي واستقالة العمال ولعل ذلك بسبب عدم العدل والشفافية في تقييم الموظفين، أو قلة الرواتب، أو النزاعات مع الرئيس أو مع الزملاء ... الخ.
  - عدم وجود سلم وظيفي واضح.
  - انتشار ثقافة حجب المعلومات بين الزملاء فيما بينهم .
  - جو العمل السلبي أو بيئة العمل السامة المحبطة.
  - نمط القيادة المسيطرة والسائد بالمؤسسة والتي يصعب التواصل معها.
  - هناك بعض المؤسسات إذا تواصل الموظف مع القائد أو الرئيس المدير العام للمؤسسة عبر رسائل البريد الإلكتروني أو غيرها من الوسائل يُرسل له إنذار أو توبيخ أو تنبيه " ممنوع التواصل " .
  - سيطرة الاتصال النازل بالمؤسسة.
  - اعتماد المؤسسة على وسائل اتصالية قديمة ومكاتب ومعدات عمل مهترئة .

- انعدام برامج لتدريب وتكوين العمال .

- الموظف السام Toxic Employee أو الموظف الناقل لكل شيء داخل المؤسسة (الجاسوس) .

#### خاتمة:

إنّ الاتصال والثقافة حقلان متداخلان يدفعان الأفراد العاملين داخل المؤسسة للإبداع والتميز، والمقوم الأساسي لاشتغالهما هو رأس المال البشري الذي يُعد من المقومات الأساسية لاستمرارية المؤسسة ونجاحها.

من البديهي القول أنّ إشكالية المصطلحات الإدارية أو المؤسسية تُعد من الأولويات التي شغلت ولازالت تشغل الباحثين في هذا المجال ولعل تحديد المصطلح يتعرض لكثير من المتغيرات كتعدد المفاهيم واختلاف الترجمات، فالثقافة الاتصالية ليست هي الثقافة التنظيمية بل هي جزء لا ينفصل منها، والثقافة الاتصالية ليست هي الاتصال الثقافي - الذي يُعد عملية تفاعلية بين مجموعات من ثقافات مختلفة التي تُساهم وسائل الإعلام المختلفة في نقلها - بل هي مفهوم مشابه له.

إنّ أهم ما تتطلبه الثقافة الاتصالية الجيدة هو أن تستقيم على أسس ومقومات فعالة، هذه الأسس لا تعكس فقط العمليات الاتصالية التي تتم داخل بيئة المؤسسة وإنما تمتد لتشمل صورة المؤسسة وشكلها وقيمتها ومبادئها، ولعل تداخل هذه المقومات من شأنه أن يُساهم في إحداث تغيير إيجابي داخل المؤسسة ويعمل على تحقيق التماسك والانتماء والرضا الوظيفي، ويضمن اندماج رأس المال البشري داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بالرفع من إنتاجية العمل بها وتحسين أداؤها، وتلعب وسائل الاتصال باختلافها دوراً كبيراً في هذا الجانب .

#### قائمة المراجع:

##### المؤلفات :

Aubrée, C. (2015). *Les métiers de la communication* (éd. 19ème). L'étudiant.

Babkine, A., & Rosier, A. (2011). *Réussir l'organisation d'un événement*. Paris: Editions d'organisation.

Barrett, R. (2017). *L'entreprise inspirée par les valeurs : Libérer le potentiel humain pour une performance durable*. Belgique: De Boeck Supérieur.

Molina Deforest, A. (2009). VALUES IN PUBLIC ADMINISTRATION : THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE. *International Journal OF Organization THEORY And Behavior* , 12 (2).

Monton, J., & Stern, P. (2014). *la boite à outils de la négociation* (éd. 2ème édition). Paris: Dunod.

Nkoala, S. B. (2020). Student perceptions of multilingualism and the culture of communication in journalism studies in higher education. *Journal of the Reading Association of South Africa* , 11 (1).

Pedersen, P. (1995). *The Five Stages of Culture Shock: Critical Incidents Around the World*. United State of America: Greenwood Publishing Group.

Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., & Roy, C. S. (2013). *communication between cultures* (eighth edition ed.). USA: Wadsworth.

إدوارد تي هول. (2007). *اللغة الصامتة* ، ترجمة لميس فؤاد البيحي (الإصدار 1). عمان- الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.

- باسم محمد الحميري. (2012). *التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات* (الإصدار 1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سالم المعوش. (2016). *القيم والاتصال: السيكولوجيا والمنهج*. بيروت- لبنان: مؤسسة الرحاب الحديثة للطباعة والنشر والتوزيع.
- طاهر محمود الكلالدة. (2008). *تنمية و ادارة الموارد البشرية*. الاردن: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع.
- فريد فهمي زيارة. (2019). *وظائف الإدارة*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- فؤادة عبد المنعم البكري. (2014). *العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات* (الإصدار 1). مصر: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- ليلي بن لطرش، حسان حجاج، و ماير فانسون. ( 2016 ). *الاتصال عن طريق الحدث واستعمالاته في قطاعي الثقافة والسياحة في قسنطينة*. مجلة جامعة المدينة العالمية (16).
- محمد سرور الحريري. (2016). *ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة* (الإصدار 1). عمان - الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.