

تقنيات الاتصال الداخلي وعلاقتها بالقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة
*Internal Communication Techniques and Organizational Values
among Employees of The Skikda Port Enterprise*

أ.د: بن زروق جمال²
d.benzerouk@univ-skikda.dz

أسامة علوش واهم¹
oussama.allouche-ouahem@univ-constantine3.dz

تاريخ النشر: 2026/03/15
Received: 26/09/2025

تاريخ الاستلام: 2025/09/26
published: 15/03/2026

ملخص المقال:

تهدف الدراسة لمعرفة العلاقة بين تقنيات الاتصال الداخلي والقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتوزيع استبانة على العاملين بمديرية الموارد البشرية والمقدر بـ 70 عامل بطريقة المسح الشامل. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تقنيات الاتصال الداخلي والقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة. بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من (الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي، الاتصال الإلكتروني) والقيم التنظيمية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام تقنيات الاتصال الداخلي تعزى لمتغير الأقدمية.

كلمات مفتاحية: الاتصال الداخلي، الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي، الاتصال الإلكتروني، القيم التنظيمية.

Abstract:

This study seeks to explore the connection between internal communication methods and organizational values among employees at the Skikda's Port. A descriptive research methodology was utilized, and a questionnaire was administered to all 70 employees in the Human Resources Department. The research revealed a favorable relationship between internal communication methods and organizational values among the employees. Additionally, a positive correlation was identified among each of the communication methods and organizational values. Statistically significant differences were found in internal communication techniques according to employee seniority.

Keywords: Internal communication; oral communication; written communication; electronic communication; organizational values.

(1) طالب دكتوراه جامعة قسنطينة 03 صالح بونيدير، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة (الجزائر)

(2) جامعة سكيكدة 20 أوت 1955، مخبر الدراسات الإعلامية والاتصالية (الجزائر)

مقدمة:

يعتمد نجاح وفشل المؤسسات على مدى فعالية العملية الاتصالية المنتهجة في بناء العلاقات القائمة بين الأفراد العاملين وإحداث عمليات التفاعل فيما بينهم، فالاتصال يمثل الدعامات الأساسية في كل مؤسسة مهما اختلفت طبيعة نشاطها، كونه يساهم في زيادة العملية الإنتاجية، والانسجام والتماسك بين الأفراد، كما يعمل على توحيد جهودهم لحل المشاكل التي تواجههم أثناء أداء مهامهم. كما يعد الاتصال أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية لإنجاز المهام والأعمال، باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها من خلال مجموعة من القنوات الاتصالية المختلفة، وذلك من أجل ضمان سيرورة العمل والحفاظ على القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تعمل على تقويم سلوك الأفراد والجماعات، وتوجيهها بما يحقق أهدافها المرجوة والمسطرة.

إذ تعتبر القيم التنظيمية من أهم العوامل التي تتحكم في تصرفات العاملين، سواء كانت تلك القيم إيجابية أو سلبية، كونها النواة المركزية لكل سلوك والقوة المحركة له، فإنماهم بجملة القيم السائدة يفرض عليهم التقيد والالتزام بها، باعتبارها العامل المهم الذي يساعد المؤسسة في اختيار القرارات الصائبة، بناء على المبادئ والمعايير التي تتحكم في سلوك الأفراد العاملين وثقافتهم التي يحملونها معهم لأعمالهم. وعليه يمكن القول بأن الاتصالات الداخلية والقيم التنظيمية السائدة، تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها وغاياتها، والعمل أيضا على تحقيق التوافق الذهني المشترك بين الأفراد العاملين فيها وخلق إطار دلالي موحد يسهل من أداء الأعمال من جهة، ويعمل على تجنب الصراعات الداخلية من جهة أخرى. وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- هل توجد علاقة بين تقنيات الاتصال الداخلي والقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة؟

ومن أجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة تم تجزئته لمجموعة من التساؤلات الفرعية كالآتي:

- الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة بين الاتصال الشفوي والقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال الكتابي والقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال الإلكتروني والقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام تقنيات الاتصال الداخلي تعزى لمتغير الأقدمية؟

1-فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة بين تقنيات الاتصال الداخلي والقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة.
- توجد علاقة بين الاتصال الكتابي والقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة.
- توجد علاقة بين الاتصال الإلكتروني والقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام تقنيات الاتصال الداخلي تعزى لمتغير الأقدمية.

2-أهداف الدراسة:

- معرفة أهم التقنيات المستخدمة في الاتصال داخل المؤسسة المينائية.
- معرفة أهم القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة المينائية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين تقنيات الاتصال المستخدمة والقيم التنظيمية السائدة.

- معرفة ما إذا كانت هناك فروق في استخدام تقنيات الاتصال الداخلي تعزى لمغیر الأقدمية.

3- أهمية الدراسة:

معرفة أهمية المتغيرين والمتمثلين في الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية وأثرهما على تحقيق التميز والنجاح في المؤسسة المينائية، وذلك من خلال تقنيات الاتصال المنتهجة والتي تسمح للمؤسسة ومشرفيها بإيصال الأوامر والمقترحات ومختلف القرارات إلى جميع الأفراد العاملين وتقبلها، وسعيها من خلال ذلك لتعزيز القيم السائدة الداخلية خاصة الإيجابية منها والتي يجب على المشرفين الاهتمام بها والتركيز عليها.

التعريف بالمفاهيم المتعلقة بالدراسة:

1.2 مفهوم الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال عنصر أساسي في إنشاء وصيانة نظام قياس الأداء الفعال داخل المنظمات، حيث يجب أن يكون التواصل بشكل مفتوح وقائم على الشفافية، ويجب أن يتدفق في جميع الاتجاهات، من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، وبشكل أفقي أيضا. (Arikunto, 2015, p. 157)

وقد عرفه العلاق على أنه ركيزة أساسية من ركائز التوجيه الذي ينطوي على تدفق المعلومات، والتعليمات ومختلف التوجيهات وكذا الأوامر والقرارات من الأفراد أو المجموعات، بغرض الإبلاغ أو محاولة التأثير على الأفراد وإحداث تغييرات في اتجاهاتهم من أجل بلوغ الأهداف المسطرة. (العلاق، 2009، الصفحات 17-18)

وهو العملية التي يتم من خلالها محاولة تعديل سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمات عن طريق تبادل مجموعة من الرسائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ككل. (سامية، 2016-2017، صفحة 147)

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الاتصال الداخلي هو عبارة عن عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد داخل المؤسسة والتعديل فيها، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحسين التعاون والفهم واتخاذ القرارات الفعالة باستخدام عدة أساليب وتقنيات لفظية وغير لفظية.

2.2 تقنيات الاتصال الداخلي:

تتم الاتصالات الداخلية من خلال مجموعة من الوسائل المتعددة التي تعتمد عليها المؤسسات خلال عملية إرسال واستقبال المعلومات المتعلقة بالأداء العام، وتنقسم هذه الوسائل حسب طبيعتها إلى ثلاثة أنواع رئيسية تتمثل في:

1.2.2 الاتصالات الكتابية: عبارة عن عملية نقل المعلومات عن طريق رموز مكتوبة باستخدام وسائل مختلفة تستخدمها المؤسسات، وغيرها من الوثائق التي يمكن الرجوع إليها وحفظها بسهولة، ومن أهم مزايا هذا النوع من الاتصال هو إمكانية نقل المعلومات الاحتفاظ بها وإبقائها كمرجع. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة واضحة، يجب استخدام لغة بسيطة، وكلمات مألوفا لدى الأفراد. (الموسوعي، 2006، صفحة 457)

2.2.2 الاتصالات الشفوية: عبارة عن استخدام الصوت والكلمات المنطوقة لنقل المعلومات، كالمحادثات والمناقشات والمقابلات وغيرها من الوسائل الأخرى، أين يساعد هذا النوع بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل مع إمكانية التأثير على المتلقي. (القريوتي، 2006، صفحة 301)

3.2.2 الاتصالات الالكترونية: عبارة عن جملة القرارات والمعلومات المراد إيصالها للأفراد العاملين عن طريق استخدام مجموعة من التقنيات الحديثة، نتيجة ظهور وسائط الكترونية متعددة كالكمبيوتر والهواتف المحمولة وشبكات الانترنت (فرج، 2009، صفحة 168)، كما يعتبر هذا النوع من الاتصالات شكل من أشكال الاتصال غير اللفظي والذي يستخدم فيه البريد الإلكتروني والرسائل النصية ومؤتمرات الفيديو وغيرها من الوسائل.

3.2 مفهوم القيم التنظيمية: هي مجموعة من المبادئ والتعاليم والضوابط التي تحدد وتضبط سلوكيات الأفراد العاملين وتوجهها، وتعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتبين هويتها، فهي بمثابة قواعد تمكن الأفراد من التمييز بين الخطأ والصواب وبين السلوك المرغوب وغير المرغوب. (الخزاعلة، 2009، صفحة 45) وتعتبر القيم جزء من ثقافة المنظمة السائدة لارتباطها بمجموعة من العوامل كالأداء الوظيفي والانتماء للمنظمة والمسؤولية وغيرها، في شكل علاقة متكاملة فيما بينها، وقد عرف كل من Woodcok و Francis Daive Mike القيم التنظيمية على أنها الاعتقادات الذي تبنى عليها الوظائف والمهام في المنظمات و التي تعمل على تحديد الاختيار بين الجيد والسيئ وتساهم في توجيه سلوكيات الأفراد وضبطها. كما عرفت أيضا بأنها جملة المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات ويؤمنون بها والتي تتعلق بالأدوات والغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها. (الخزاعلة، 2009، صفحة 40)

يمكن القول بأن القيم التنظيمية تعكس الخصائص والهوية الداخلية للمنظمة، كونها تعبر عن فلسفتها العامة وتجسد المبادئ والمعايير التي تعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن:

- 1- القيم التنظيمية تعتبر الموجه الأساسي لمختلف أنماط السلوكيات والتصرفات وطرق اتخاذ القرارات.
- 2- القيم تحقق التوافق الداخلي للأفراد ومع بيئتهم.
- 3- القيم تمكن من تحديد أنماط السلوك الفردي تجاه مواقف محددة نابعة من ثقافة التنظيم.
- 4- القيم التنظيمية تختلف من تنظيم إلى آخر ومن مؤسسة لأخرى.

المفاهيم الإجرائية للدراسة:

- 1.3 تقنيات الاتصال التنظيمي:** هي مختلف الأساليب التي تستخدمها المؤسسة المينائية لمشاركة وتبادل المعلومات بين الإدارة والعمال.
- 2.3 القيم التنظيمية:** تلك المعايير والمبادئ السائدة داخل المؤسسة المينائية والتي توجه السلوك نحو تحقيق الأهداف العامة.
- 3.3 عمال المؤسسة المينائية لسكيدة:** ونقصد بهم الأفراد العاملين داخل المؤسسة المينائية (عمال مديرية الموارد البشرية).

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

1.4 دراسة احمد ميللي سمية(2020) بعنوان: واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد هذه المؤسسات على تقنيات الاتصال المختلفة (الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي، الاتصال الإلكتروني)، وتأثير بعض المتغيرات الديموغرافية كالجنس والخبرة المهنية على هذا الاستخدام. وقد تم استخدام استبيان وزع على عينة قدرة ب 36 عامل، واستخدم المنهج الوصفي في تحليل ووصف طبيعة الدراسة، استعانة برنامج SPSS في عملية التحليل ، وقد أظهرت النتائج أن تقنيات الاتصال تستخدم بشكل متفاوت داخل البنك، حيث لم تظهر فروق معنوية في استخدام الاتصال الشفوي والإلكتروني تعزى إلى متغير (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي)، باستثناء وجود فروق في الاتصال الإلكتروني مرتبطة بالجنس. (ميلي، 2020، صفحة 157)

2.4 دراسة لوتشي صوفيا(2024) بعنوان: الاتصال اللفظي وغير اللفظي للمعلم وأثره على دافعية الطلاب في تعلم اللغة الإنجليزية، هدفت هذه الدراسة التي أجريت في إندونيسيا عام 2023، إلى استكشاف الأساليب المستخدمة في تعليم اللغة الإنجليزية للطلاب وكيفية تأثيرها دافعية الطلاب.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق الملاحظات والمقابلات المبرمجة للمعلمين ومجموعة من طلاب الصف العاشر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال اللفظي هو المعتمد خاصة خلال طرح الأسئلة، بينما برزت الإيماءات، كأهم أشكال الاتصال غير اللفظي. وأظهرت نتائج الدراسة أن المزج بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي يعزز من دافعية الطلاب، من خلال خلق بيئة تعليمية محفزة تشعر بالاهتمام بالطلاب. (Luci Sophia, 2024, p. 147)

3.4 دراسة Guntar Muhammed (2023) بعنوان :

Verbal and non-verbal communication teacher talk in English classes in Jambi

هدفت الدراسة لمعرفة أشكال الاتصال اللفظي وغير اللفظي المطبق على أساتذة أقسام اللغة الإنجليزية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتقنية الفيديو لجمع المعلومات بدعم الملاحظات المسجلة، و توصلت هذه الدراسة إلى أن أساتذة اللغة الإنجليزية يعتمدون بشكل كبير على الاتصالات اللفظية منها وغير اللفظية اعتمادا على الأساليب الاتصالية المنتهجة لتحقيق الهدف المرجو. (Guntar, 2023, p. 77)

4.4 دراسة زياني سلطانة وكيحول (2024) بعنوان: دور الاتصال التنظيمي في بناء وتعزيز القيم التنظيمية داخل المنظمة، والتي

هدفت إلى معرفة الكيفية التي تساهم من خلالها الأنشطة الاتصالية الرسمية وغير الرسمية، في ترسيخ القيم السائدة داخل بيئة العمل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن غياب التواصل السليم للمسؤولين يؤثر سلبا على استقرار القيم، في حين أظهرت النتائج أن القيادات الرشيدة بسلوكياتهم التي يقومون بها، بإمكانها أن تحسد القيم التنظيمية التي تسعى المؤسسة إلى تعزيزها للأفراد. (كيحول، 2024، صفحة 251)

5.4 التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة وجود تشابه مع الدراسة الراهنة، فيما يتعلق بتقنيات الاتصال المستخدمة داخل التنظيم، بالإضافة إلى اعتماد جل الدراسات على المنهج الوصفي باستثناء دراسة سلطاني. أما ما يميز دراستنا الحالية عن غيرها هو التركيز على العلاقة الموجودة بين تقنيات الاتصال الداخلي والقيم التنظيمية.

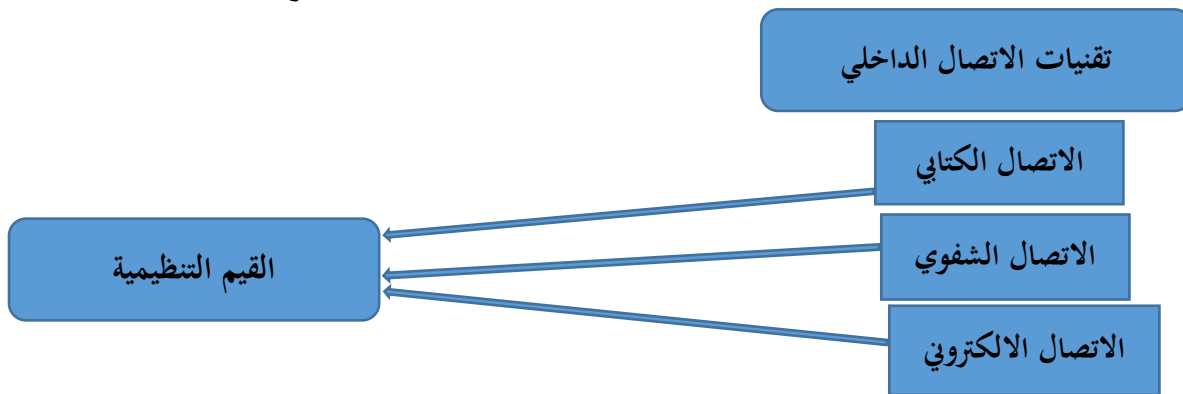
أنموذج الدراسة:

يتكون أنموذج الدراسة من المتغير المستقل تقنيات الاتصال الداخلي وأبعاده (الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال الإلكتروني) والمتغير التابع القيم التنظيمية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 1: يمثل أنموذج الدراسة

المتغير المستقل

المتغير التابع



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

الإجراءات المنهجية للدراسة:

1.6 منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يركز على دراسة وتحليل الظاهرة كما هي في الواقع من خلال الوصف الدقيق والمفصل لطبيعة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة والتي تربطها بظواهر أخرى تتعلق بها (اللحاح، 2002، صفحة 51)، أين نتوصل إلى تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة.

2.6 مجتمع وعينة الدراسة: يمثل المجتمع جميع عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة البالغ عددهم 79 عامل. وقد تكونت عينة الدراسة من 70 عاملا اختيرت بطريقة المسح الشامل. أين تم توزيع 85 استبياناً وقد تم استرجاع 70 استبيان ليصبح عدد أفراد العينة 70 عاملاً.

3.6 حدود الدراسة:

1.3.6 الحدود الزمانية: امتدت الدراسة الميدانية من 2024/10/15 إلى غاية 2024/10/30

3.6.2 الحدود المكانية: مديرية الموارد البشرية (المؤسسة المينائية لسكيكدة).

3.6.3 الحدود الموضوعية: دراسة العلاقة بين تقنيات الاتصال الداخلي (من خلال أبعاده: الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي، الاتصال الإلكتروني) وعلاقته بالقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة.

6.4 أداة الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة البحث تم تصميم استبيان لقياس متغيرات الدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة والموروث النظري كدراسة (كيحول، 2024) و (ميلي، 2020)، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرث الثلاثي الذي يعطي ثلاث استجابات لكل عبارة تحدد مستوى موافقتهم عليها، وتُعطى للإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة بالترتيب 1.2.3 في حالة البنود الإيجابية كما يمثل الجدول الموالي:

الجدول 1: يمثل فئات سلم ليكرث الثلاثي

الدلالة	موافق	محايد	معارض
القيمة	3	2	1
الفئة	2,61-3,4	1,81-2,6	1-1,8
درجة الموافقة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على سلم ليكرث الثلاثي

5.6 الأدوات الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحليل البيانات تم الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) والمتمثلة في: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرو نباخ، معامل الارتباط بيرسون، معامل ANOVA.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

1.7 نتائج الدراسة:

أ- صدق أداة الدراسة (صدق الاستبيان):

الجدول 2: يمثل نتائج اختبار معامل بيرسون لمحوّر تقنيات الاتصال الداخلي

الرقم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
1	0.000	0.441**	7	0.000	0.479
2	0.000	0.561**	8	0.000	0.501
3	0.001	0.487**	9	0.001	0.572
4	0.000	0.610**	10	0.000	0.561
5	0.001	0.520**	11	0.000	0.603
6	0.000	0.563**	12	0.001	0.549

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

تبين معطيات الجدول أن جميع قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية (0,05)، مما يؤكد وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين كل عبارة ومتوسط مجموع عبارات البعد الذي تنتمي إليه، كما سجلت معاملات الارتباط قيماً موجبة ومرتفعة، إذ تراوحت بين (0.441 و 0.610)، وهو ما يعكس وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي.

الجدول 3: يمثل نتائج اختبار معامل بيرسون لمحور القيم التنظيمية

الرقم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
13	0.001	0.510**	18	0.000	0.451**
14	0.000	0.495**	19	0.002	0.514**
15	0.002	0.561**	20	0.000	0.445**
16	0.000	0.601**	21	0.000	0.503**
17	0.001	0.578**	22	0.000	0.463**

**دالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.1 *دالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

تبين نتائج الجدول أن قيم مستوى الدلالة لعبارات الاستبيان أقل من مستوى المعنوية (0.05) كما أن قيم معامل الارتباط الخاص بكل عبارة بالنسبة إلى متوسط مجموع عبارات كل بعد كانت موجبة ومرتفعة، أين تراوحت ما بين (0.445 و 0.601)، وعليه يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالصدق البنائي.

ب- ثبات الاستبيان:

الجدول 4: يمثل اختبار ثبات ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
بعد الاتصال الشفوي	4	0.84
بعد الاتصال الكتابي	4	0.84
بعد الاتصال الإلكتروني	4	0.86
محور تقنيات الاتصال الداخلي	12	0.81
محور القيم التنظيمية	10	0.79

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

أوضحت النتائج أن معامل ثبات ألفا كرونباخ قد بلغت قيمته أكبر من (0.79) حيث تراوحت ما بين (0.79 و 0.86) وهي قيم تدل على درجة عالية من الثبات والاستقرار أي أنها صالحة لما أعدت له.

ج- تحليل البيانات الشخصية:

الجدول 5: يمثل البيانات الشخصية

الأقدمية	أقل من 10 سنوات		11 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	30	43%	40	57%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية لأقل من 10 سنوات بلغت 43% أما أكبر نسبة فكانت لفئة 11 سنة فما فوق بنسبة 57%، ويمكن إرجاع ذلك التقارب لسعي المؤسسة لفتح مناصب وظيفية جديدة بالميناء من جهة، واحتفاظها

بكفاءاتها الداخلية التي تمثل الذاكرة التنظيمية للمؤسسة من جهة أخرى، وهذا ما يتضح من خلال هذا التقارب أن أعمار الأفراد و أقدميتهم تدل على أن أغلبية الكفاءات شباب.

2.7 مناقشة فرضيات الدراسة:

- عرض ومناقشة الفرضية العامة:

الجدول 6: يمثل العلاقة بين تقنيات الاتصال الداخلي والقيم التنظيمية

القرار الاحصائي	الدلالة الإحصائية SIG	معامل الارتباط بيرسون	المتغيرات
دال احصائيا	0.000	0.644	تقنيات الاتصال الداخلي
			القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون قد بلغت (0.644)، وهي قيمة موجة مرتفعة نسبيا، ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية في الاتجاه الطردي، بحيث يرافق ارتفاع مستوى استخدام وتفعيل تقنيات الاتصال الداخلي للمؤسسة المينائية لسكيدة ارتفاع مماثل في مستوى ترسيخ القيم التنظيمية لدى العمال. كما ان مستوى الدلالة الإحصائية (SIG = 0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية مما يسمح بتعميمها على كل مجتمع الدراسة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن تقنيات الاتصال الداخلي لا تقتصر وظيفتها على نقل التعليمات فقط، بل تمارس دور استراتيجي في تشكيل القيم داخل المؤسسة، من خلال تعزيز التواصل التفاعلي وتوضيح الرؤية وبناء الثقة التنظيمية بين الإدارة والعمال، بما يساهم في ترسيخ قيم الالتزام، والانتماء، والتعاون، وتكريس المسؤولية المهنية.

ويمكن القول أن هذه النتيجة تتقاطع مع ما توصلت إليه دراسة روشام بن زيان والتي خلصت إلى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وقيم الثقافة التنظيمية لدى العاملين، وأن فعالية الاتصال الداخلي تسهم بشكل مباشر في تعزيز القيم من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتدعيم العلاقات. (زيان، 2021، صفحة 32)

فالعلاقة بين الاتصال الداخلي والقيم التنظيمية تمثل نمطا ثابتا في السياق التنظيمي الجزائري داخل المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة المؤسسة ونوع نشاطها، وهو ما يعزز القوة التفسيرية لنتائج الدراسة الحالية.

وعليه يمكن القول أن تطوير تقنيات الاتصال الداخلي في المؤسسة المينائية يمثل خيار استراتيجي لدعم القيم التنظيمية السائدة بما يساهم في تحسين الأداء، وتعزيز الانسجام والاستقرار الوظيفي على المدى المتوسط والبعيد، وهو ما يمنح هذه النتيجة أهمية علمية وتطبيقية في دراسات الاتصال التنظيمي على وجه الخصوص.

— عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول 7: يمثل العلاقة بين الاتصال الشفوي والقيم التنظيمية

القرار الاحصائي	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	المتغيرات
دالة إحصائية	0.000	0.521	الاتصال الشفوي
			القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال الشفوي والقيم التنظيمية بلغت (0.521)، وهي قيمة موجبة متوسطة تميل إلى الارتفاع، ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى الاتصال الشفوي داخل المؤسسة المينائية إلى ارتفاع مستوى ترسخ القيم التنظيمية. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية المسجل ($SIG = 0.000$)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد أن هذه العلاقة دالة إحصائية، كما تشير أيضا هذه النتيجة إلى أن الاتصال الشفوي يعد أحد الآليات الاتصالية الأساسية الداعمة للقيم التنظيمية الداخلية نظرا لما يتميز به من طابع مباشر وتفاعلي يمكن من تبادل المعاني بشكل فوري ونقل القيم والمعايير السلوكية بشكل غير رسمي في كثير من الأحيان. فاللقاءات المباشرة، والمحادثات اليومية، والاجتماعات الشفوية تسهم في تعزيز قيم الاحترام المتبادل، وروح التعاون، وكذا الانضباط، من خلال الاحتكاك المباشر.

كما تعكس قوة الارتباط (0.521) أن الاتصال الشفوي، رغم أهميته لا يعمل بمعزل عن باقي الأنماط الاتصالية، حيث تتعزز فعاليته كلما كان مدعوما بوسائل اتصال تنظيمية أخرى أكثر رسمية أو تقنية، ومع ذلك يبقى الاتصال الشفوي وسيلة فعالة مساهمة لتعزيز القيم التنظيمية في بيئة عمل تتطلب تنسيق ميداني مستمر.

وتتوافق نتائج دراستنا مع ما توصل إليه علوطي عاشور في دراسته، التي أظهرت أن الاتصال اللفظي يؤدي دورا مهما في تعزيز الانسجام في بيئة العمل من جهة، ونقل القيم والسلوكيات المهنية بين الأفراد من جهة أخرى. (عاشور، 2022، صفحة 397) وبالرغم من أن سياق الدراسة السابقة يخص مجال السلامة المهنية، إلا أن استنتاجاتها تدعم فكرة دراستنا التي تؤكد أن الاتصال الشفوي يمثل آلية فعالة في دعم القيم التنظيمية داخل المؤسسة المينائية لسككدة.

— عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول 8: يمثل العلاقة بين الاتصال الكتابي والقيم التنظيمية

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
الاتصال الكتابي	0.381	0.000	دالة إحصائية
القيم التنظيمية			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

أوضحت نتائج الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال الكتابي والقيم التنظيمية بلغت (0.381)، وهي قيمة موجبة متوسطة تميل إلى الانخفاض نسبيا مقارنة بالاتصال الشفوي أو تقنيات الاتصال الداخلي، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 < 0.000$) مما يشير إلى وجود تحسن في مستوى الاتصال الكتابي داخل المؤسسة المينائية، يرافقه ارتفاع في مستوى تبني القيم التنظيمية، وإن كان تأثيره أقل قوة من الاتصال الشفوي أو التقنيات الداخلية الأخرى. وتدل هذه النتيجة على أن الاتصالات الكتابية رغم طابعها الرسمي وغير التفاعلي غالبا ما يسهم في توضيح السياسات التنظيمية وتثبيت الرسائل والإجراءات، ومع ذلك يظل دوره محدودا نسبيا في التأثير على القيم المشتركة بشكل مباشر.

يمكن دعم نتائج دراستنا بما توصلت إليه الدراسة العلمية المعنونة بـ Organizational Values in Managerial Communication والتي تناولت دور الاتصال الإداري الكتابي في نقل القيم التنظيمية داخل بيئات العمل، أين خلصت الدراسة إلى أن عملية توصيل القيم للعاملين عبر الاتصالات الإدارية المتنوعة - سواء شفهيًا أو كتابيًا - تساهم في ترسيخ هذه القيم وضمان فهمها من قبل الموظفين، وهو ما يتماشى مع ما تظهره نتائج دراستنا الراهنة. (Ivan Malbasic, 2012, p. 99)

يمكن القول أن نتائج دراستنا حول العلاقة الإيجابية بين الاتصال الكتابي والقيم التنظيمية تدعمها الأدبيات العلمية التي تؤكد دور الاتصال الإداري بما في ذلك الاتصال الكتابي في توصيل ودعم القيم التنظيمية للعاملين داخل المؤسسة المينائية.

— عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول 9: يمثل العلاقة بين الاتصال الإلكتروني والقيم التنظيمية

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
الاتصال الإلكتروني	0.496	0.000	دالة إحصائية
القيم التنظيمية			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال الإلكتروني والقيم التنظيمية بلغت (0.496)، وهي قيمة موجبة مرتفعة نسبياً، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 < 0.000$) وهذا يعني أن تحسين مستوى الاتصال الإلكتروني داخل المؤسسة المينائية يرتبط بزيادة في ترسيخ القيم التنظيمية للأفراد، وكما تشير هذه النتيجة إلى أن الاتصال الإلكتروني كالبريد الإلكتروني، وتطبيقات الرسائل الفورية، والبوابات الداخلية للمؤسسة يساهم في تسهيل تبادل المعلومات والقيم التنظيمية بشكل أسرع، ويمكن من الوصول إلى التوجيهات الرسمية المحدثة بسهولة. فالاتصال الإلكتروني يجمع بين مزايا الاتصال الكتابي من حيث التوثيق، وبين سرعة وفعالية الاتصال التفاعلي في الوقت ذاته.

تتوافق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة Mitra Madanchian, Hamed Taherdoost بعنوان: Perusing of Organizational Culture Effects on E-Mail Communication، أين خلصت هذه الدراسة إلى اعتبار البريد الإلكتروني أداة اتصال فعالة ومهمة في بيئة العمل، من خلال العمل على تحسين التواصل بين الموظفين وتسهيل تبادل الرسائل المرتبطة بقيم وسياسات المنظمة وثقافتها التنظيمية. (Mitra Mdanchian, 2016, p. 1076)

تعكس نتائج دراستنا أن للاتصالات الإلكترونية علاقة ارتباطية موجبة بالقيم التنظيمية السائدة لدى العاملين بالمؤسسة المينائية، وهو ما يتفق ونتائج الدراسة الأجنبية السابقة التي أوجدت أن جل الاتصالات الإلكترونية داخل المنظمات تساهم في تعزيز بيئة العمل الاتصالية والتأثير في جوانب السلوك التنظيمي للأفراد.

3.7 اختبار الفروق في الأقدمية:

باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تم اختبار الفرضية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية في استخدام تقنيات الاتصال الداخلي بالمؤسسة المينائية، والجدول الموالي يوضح نتيجة الاختبار:

الجدول 10: نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق في استخدام تقنيات الاتصال الداخلي تعزى لمتغير الأقدمية:

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	F القيم	مستوى الدلالة
استخدام تقنيات الاتصال الداخلي	بين المجموعات	8.833	19	,0465	5.554	0.000
	داخل المجموعات	4.185	50	,0084		
	المجموع	13.018	69			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

أوضحت النتائج أن اختبار تحليل التباين ANOVA الخاص بفروق استخدام تقنيات الاتصال الداخلي بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل أظهر أن قيمة F بلغت عند مستوى الدلالة ($SIG = 0.000 < 0.05$)، مما يعني أن الفروق بين المجموعات دالة إحصائيا وبالتالي يتم رفض الفرضية القائلة: بعدم وجود فروق دالة إحصائية في استخدام تقنيات الاتصال الداخلي تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الأقدمية تؤثر على استخدام تقنيات الاتصال الداخلي، سواء من حيث طريقة ومستوى الاستخدام. ويفسر ذلك بأن الخبرة التي يحوزها الأفراد تمنحهم قدرة أكبر على التعامل مع مختلف التقنيات والاستفادة منها.

وتتفق نتائج الجدول أعلاه مع الأدبيات الأجنبية التي تناولت عوامل استخدام الموظفين لتقنيات الاتصال الداخلي الرقمي. فقد أظهرت دراسة Kristen Werling بعنوان: Influencing Factors For Employees, Usage Intention of Internal Social Media Communication Technologies أن العوامل التنظيمية كالمعايير الاجتماعية، جودة رسائل الاتصال، دعم الزملاء والإدارة تؤثر في نية الموظفين لاستخدام أدوات اتصالية معينة، وأن هناك فروقا في دوافع الاستخدام تبعا لمستوى تجربة المستخدم و موقفه تجاه هذه التقنيات (Werling, 2020, pp. 5-6) ويعتبر هذا امتدادا للفرضية التي نتجت عنها دراستنا، إذ يمكن تفسير الفروق في الاستخدام نتيجة اختلاف مستويات الخبرة والتفاعل مع بيئة العمل والتكنولوجيا بين الفئات المختلفة من العمال بالمؤسسة المينائية.

4.7 تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين تقنيات الاتصال الداخلي والقيم التنظيمية السائدة لدى عمال المؤسسة المينائية، وهذا يشير إلى أن هذه التقنيات على اختلاف أنواعها لها دور مهم داخل المؤسسة، مما يساعدها في بناء وتشكيل ثقافتها، وذلك من خلال توضيح القيم السائدة داخل المنظمة والعمل على تطويرها من خلال العمليات الاتصالية الفعالة وهذا ما أكدته دراسة (كيحول، 2024)، بمعنى أنه كلما كان هناك استخدام فعال لتقنيات الاتصال الداخلي بأنواعه المختلفة، كلما زاد إيمان وتشبع الأفراد العاملين بقيم المؤسسة المينائية السائدة وانعكس ايجابا على طبيعة العلاقات والأداء العام لها. وهذا ما تم ملاحظته من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، ولقاءاته المتكررة مع مختلف الأفراد العاملين بالمؤسسة، والذي يدل على رضا أغلبيتهم عن السياسة الاتصالية الداخلية التي تنتهجها المؤسسة، واستخدامها للاتصال الداخلي بمختلف تقنياته. وقد اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع دراسة (Guntar, 2023) و (Luci Sophia, 2024) والتي توصلت أيضا إلى أن أغلبية أساتذة اللغة الإنجليزية التي تم اخضاعهم

للبحث، يعتمدون بصفة مباشرة على الاتصال اللفظي وغير اللفظي لمساعدة الطلبة على الفهم، أي أن التنوع في الأساليب الاتصالية يساهم في دعم واكتساب القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة المينائية.

-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الاتصال الشفوي والقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة. وهذا يدل على أهمية الاتصال الشفوي وضمان إيصال الرسالة بمعانيها الصحيحة وهذا ما لا يمكن إدراكه من خلال الاتصال الكتابي، فهو يعزز الحفاظ على القيم الداخلية للمؤسسة عن طريق قرارات مباشرة بين المشرفين والرؤساء والعمال على حد سواء، خاصة خلال الاجتماعات والملتقيات التي يتم برمجتها لمناقشة إجراءات العمل المختلفة. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Guntar, 2023) كما أشرنا سابقا، مما يعزز أهمية ضرورة وجود نوع من المزج بين الاتصالات الشفوية وغيرها من الاتصالات.

-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الاتصال الكتابي والقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة. ويمكن تفسير ذلك لأهمية الاتصالات المكتوبة كونها واضحة ويمكن الاحتفاظ بها وأرشفتها، والتي تظهر على شكل تقارير ومنشورات موضحة في مجلة المؤسسة وقانونها الداخلي، والذي يحدد قيم العامل ومبادئه التي توجهه لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Luci Sophia, 2024) والتي أوضحت من خلال النتائج أن المزج بين الاتصاليين اللفظي وغير اللفظي يعزز من دافعية الطلاب.

-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الاتصال الإلكتروني والقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة. ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة المينائية تتبنى الوسائط الإلكترونية المختلفة الداخلية (الانترنت والانترانت والاكسترنانت) للتفاعل المتبادل بين العمال عن طريق البريد الإلكتروني والفاكس في بعض الحالات، كونها تتميز بسرعة نشر المعلومة وإمكانية تبادلها في أقل وقت وأقل تكلفة ممكنة.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام تقنيات الاتصال الداخلي تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة. وهذا رغم وضوح السياسة الاتصالية الداخلية التي تنتهجها المؤسسة المينائية والتي تركز على إرسال القرارات والمعلومات لجميع العمال على اختلاف أقدميتهم، سواء تم توظيفهم حديثا أم كونهم من الأفراد الأكثر خبرة، تأكيداً على دور تقنيات الاتصال الداخلي في تسهيل الثقافة الداخلية للمؤسسة وبلورة قيم تنظيمية تراعي أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء، والنتيجة التي توصلنا لها في الدراسة الحالية خاصتنا فيما يتعلق بمتغير الأقدمية، بخلاف دراسة (ميلي، 2020) والتي توصلت إلى الإقرار بعدم وجود فروق في استخدام تقنيات الاتصال التنظيمي تعزى إلى متغير (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي) باستثناء وجود فروق طفيفة بين الاتصالات الإلكترونية التي ترجع لمتغير الجنس.

خاتمة:

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي مؤسسة، كونه يؤدي دورا مهما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز التعاون والمشاركة بين أفرادها وخلق بيئة عمل إيجابية. كما تساعد تقنيات الاتصال الداخلي المختلفة في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال نشر قيم المؤسسة وأهدافها بين جميع الموظفين، مما يساهم في خلق شعور بالانتماء والالتزام لدى الموظفين. ولمعرفة العلاقة بين تقنيات الاتصال الداخلي والقيم التنظيمية تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة ويمكن تلخيص أهم نتائج وتوصيات الدراسة كالتالي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة مرتفعة ودالة إحصائية بين تقنيات الاتصال الداخلي والقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الاتصال الشفوي والقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الاتصال الكتابي والقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الاتصال الإلكتروني والقيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام تقنيات الاتصال الداخلي تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة.

الاقتراحات:

- العمل على تعزيز وعي المشرفين داخل المؤسسة المينائية، بأهمية الاصغاء الجاد للشكاوي المقدمة، وضرورة التعامل معها بموضوعية وفعالية.
- اعتماد تقنية الاستماع الفعال، كأداة اتصالية أساسية خلال الاجتماعات وأثناء أداء المهام اليومية، بما يساهم في تحسين جودة التفاعل المهني.
- تنظيم دورات تكوينية تهدف إلى تنمية مهارات الاتصال الفعال لدى الأفراد العاملين، خاصة الرقمي باعتباره مكون أساسي في بيئة العمل المعاصرة.
- العمل على عقد ندوات ولقاءات داخلية متخصصة، تعنى بترسيخ القيم التنظيمية المشتركة وتعزيز التفاعل.

المصادر والمراجع:

1. Arikunto, C. R. (2015). *The Effect of Communication, Organizational Climate, and the Principal's Transformational Leadership Style on High School Teacher Performance*. Jurnal Kependidikan Penelitian Inovasi Pembelajaran, 06(02), 152-162.
2. Guntar, M. (2023). *Verbal and non verbal communication teacher talk in english classes in Jambi*. International Journal of Business, English, and Communication, 1(2), 77-84.
3. Ivan Malbasic, R. B. (2012). *Organizational values in managerial communication*. Management Issues Journal Of Contemporary, 17(02), 99-118.
4. Luci Sophia, A. R. (2024). *Teachers verbal and Nonverbal Communication on Students Motivation in Learning*. Journal of English Education Program- JEEP-, 11(02), 147-159.
5. Mitra Mdanchian, H. T. (2016). *Perusing of Organizational Culture Effects on E- Mail Communication*. Procedia Technology, 22(1), 1083-1076.
6. Werling, K. N. (2020). *Influencing Factors For Employees, Usage Intention of Internal Social Media Communication Technologies*. European Journal of Business and Management Research, 5(2), 1-8.

7. بشير العلاق. (2009). *الاتصال في المنظمات العامة*. عمان: دار اليازوري العامة.
8. خبزي سامية. (2016-2017). *التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في المؤسسة، دراسة وصفية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية*. أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال، اتصال مؤسساتي. الجزائر: جامعة الجزائر.
9. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي. (2006). *الإدارة لمحات معاصرة*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
10. روشام بن زيان. (2021). *دور مهارات الاتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية*. مجلة العلوم الاقتصادية، 16 (01)، 20-35.
11. زباني سلطانة، فايزة كبحول. (2024). *دور الاتصال التنظيمي في بناء وتعزيز القيم التنظيمية داخل المنظمة*. مجلة البحوث والدراسات العلمية، 18 (01)، 250-268.
12. سمية احمد ميلي. (2020). *واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية*. مجلة البحوث والدراسات، 18 (2)، 157-187.
13. شعبان فرج. (2009). *الاتصالات الإدارية (الإصدار 01)*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
14. عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة. (2009). *الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية (الإصدار 01)*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
15. علوطي عاشور. (2022). *فعالية الاتصالات التنظيمية اللفظية وغير اللفظية في تحقيق الأمن والسلامة المهنية للعمال بالمنشآت الصناعية*. مجلة العلوم الانسانية، 33 (1)، 385-401.
16. محمد قاسم القريوتي. (2006). *مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف (الإصدار 03)*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
17. مصطفى محمود أبوبكر، أحمد عبد الله اللحاح. (2002). *البحث العلمي، تعريفه، خطواته، مناهجه*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
7. Bashir al-'Allāq. (2009). *al-ittiṣāl fī al-munaẓẓamāt al-'Āmmah. 'Ammān : Dār al-Yāzūrī al-'Āmmah*.
8. khbyzy Sāmiyah. (2016-2017). *al-taghyīr al-tanzīmī wa-fa'ālīyat al-ittiṣāl fī al-Mu'assasah, dirāsah waṣṣfiyah li-'ayyinah min al-mu'assasāt al-iqtisādīyah al-Jazā'irīyah. uṭrūḥat duktūrāh al-ṭawr al-thālith fī 'ulūm al-I'lām wa-al-Ittiṣāl, Ittiṣāl m'ssāṭy. al-Jazā'ir : Jāmi'at al-Jazā'ir*.
9. Riḍā ṣāhib Abū Ḥamad Āl 'Alī, Sinān Kāẓim al-mawsū'ī. (2006). *al-Idārah Lamaḥāt mu'aṣirah. 'Ammān : Mu'assasat al-Warrāq lil-Nashr wa-al-Tawzī'*.
10. rwshām ibn Zayyān. (2021). *Dawr mahārāt al-ittiṣāl al-dākhilī fī ta'zīz Qayyim al-Thaqāfah al-tanzīmīyah bālm'ssh al-iqtisādīyah al-Jazā'irīyah. Majallat al-'Ulūm al-iqtisādīyah, 16 (01), 20-35*.
11. Zayyānī Sulṭānah, Fāyizah kyḥwl. (2024). *Dawr al-ittiṣāl al-tanzīmī fī binā' wa-ta'zīz al-Qayyim al-tanzīmīyah dākhil al-Munaẓẓamah. Majallat al-Buḥūth wa-al-Dirāsāt al-'Ilmīyah, 18 (01), 250-268*.
12. Sumayyah Aḥmad Mīlī. (2020). *wāqī' istikhdām Tiqniyāt al-ittiṣāl al-dākhilī fī al-bunūk al-Tijārīyah al-Jazā'irīyah. Majallat al-Buḥūth wa-al-Dirāsāt, 18 (2), 157-187*.
13. Sha'bān Faraj. (2009). *al-ittiṣālāt al-Idārīyah (al-īṣdār 01). 'Ammān : Dār Usāmah lil-Nashr wa-al-Tawzī'*.
15. 'lwṭy 'Āshūr. (2022). *fa'ālīyat al-ittiṣālāt al-tanzīmīyah al-lafẓīyah wa-ghayr al-lafẓīyah fī taḥqīq al-amn wa-al-salāmah al-mihnīyah lil-'ummāl bālm'nsh'āt al-Ṣinā'īyah. Majallat al-'Ulūm al-Insānīyah, 33 (1), 385-401*.
16. Muḥammad Qāsim al-Qaryūtī. (2006). *Mabādī' al-Idārah, al-naẓarīyāt wa-al-'amalīyāt wa-al-waẓā'if (al-īṣdār 03). 'Ammān : Dār Wā'il lil-Nashr wa-al-Tawzī'*.
17. Muṣṭafā Maḥmūd abwbkr, Aḥmad 'Abd Allāh allḥlḥ. (2002). *al-Baḥth al-'Ilmī, ta'rīfuh, kḥṭwāth, manāhijuh. al-Iskandarīyah : al-Dār al-Jāmi'īyah*.