



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



الشعبة: علوم اجتماعية – علم الاجتماع  
الرقم التسلسلي:...../2024/

### موضوع الدراسة:

علاقة السلوك القيادي بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية:  
( أولاد منصور ولاية المسيلة )

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر:

التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

الشعبة: علم الاجتماع

إشراف الأستاذ الدكتور:

بومدين مخلوف

إعداد الطلبة:

- مبرك سلوى
- مفتاح أمال

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د/ قندوز منير	محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
أ.د/ بومدين مخلوف	محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
أ.د/ بداوي محمد سفيان	محمد بوضياف - المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

# إهداء



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أولا وقبل كل شيء نحمد الله ونشكره على نعمه التي لا تعد

ولا تحصى

وبفضله أعاننا على إنجاز هذا العمل لقوله تعالى:

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في سيرتنا الدراسية،

كل الشكر موصول الى من ساعدنا في إنجاز هذا العمل.



# شكر وعرفان

الحمد والشكر أولاً لله عز وجل الذي وفقني ويسر أمري بالقوة  
والعزم،

ثم إلى الأستاذ الفاضل: "مخلوف بومدين" لقبوله الإشراف على  
هذه المذكرة وصبره وتواضعه وتوجيهه، وتصويب أخطائي كما  
أتوجه بالشكر إلى أعضاء اللجنة الموقرة،

وكافة أساتذة الكلية دون استثناء.

## فهرس الموضوعات

- الإهداء
  - كلمة شكر
  - فهرس الموضوعات
  - مقدمة
- أ. ب

### الفصل الأول: الهيكلة المفاهيمية للدراسة

- I. إشكالية الدراسة ..... 04
- II. فرضيات الدراسة ..... 06
- III. أهداف الدراسة ..... 06
- IV. أهمية الدراسة ..... 06
- V. تحديد مفاهيم الدراسة ..... 07
- 1. السلوك ..... 07
- 2. القيادة ..... 07
- 3. السلوك القيادي ..... 08
- 4. الاتصال ..... 08
- 5. الاتصال التنظيمي ..... 09
- VI. الدراسات السابقة ..... 10
- الدراسات الجزائرية ..... 10
- VII. المقاربة النظرية للدراسة ..... 15

### الفصل الثاني: السلوك القيادي: ( قراءة سوسيو تنظيمية )

- المبحث الأول: ماهية القيادة
- I. تعريف القيادة وأهميتها ..... 17
- II. مهارات القيادة ..... 21
- III. مصادر القيادة ..... 22
- المبحث الثاني: نظريات السلوك القيادي: ( السمات والخصائص )
- I. نظريات السلوك القيادي ..... 23
- II. أنماط وسمات السلوك القيادي ..... 27

III. خصائص وسمات السلوك القيادي الفعال ..... 30

### الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي: ( قراءة سوسيو تنظيمية )

#### - المبحث الأول: ماهية جودة الاتصال التنظيمي

- I. مفهوم جودة الاتصال التنظيمي..... 32
- II. أهمية الاتصال التنظيمي ..... 35
- III. أهداف الاتصال التنظيمي ..... 37

#### - المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

- I. عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة ..... 38
- II. أشكال الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ..... 40
- III. معوقات جودة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية ..... 41

### الفصل الرابع: الهيكلة المنهجية والإجراءات الميدانية للدراسة

#### - المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

- I. الإجراءات الميدانية للدراسة ..... 47
- II. التعريف بميدان الدراسة ..... 48
- III. الهيكل التنظيمي للمؤسسة ميدان الدراسة ..... 49

#### - المبحث الثاني: قراءة وتحليل وتفسير البيانات والنتائج

- I. قراءة تحليل بيانات حالة المؤسسة ..... 51
- II. قراءة النتائج في ضوء الفرضيات ..... 55
- III. قراءة النتائج في ضوء الدراسات السابقة ..... 61
- IV. قراءة النتائج في ضوء المقاربة النظرية ..... 62
- V. التحقق العام ..... 62

- خاتمة ..... 66

- قائمة المصادر والمراجع ..... 68

- الملاحق ..... 73

# مقدمة

مقدمة:

عرفت الجزائر في العقد الأخير من القرن العشرين تحولات مستمرة خضت جميع مؤسساتها، سواء ما تعلق بالقطاع العام أو بالقطاع الخاص، بسبب شروعا في تغيير نظامها الاقتصادي من نظام مخطط إلى نظام تسوده المنافسة أو ما يسمى باقتصاد السوق.

وضمن حقل أهداف المؤسسات الجزائرية المتمثل في تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافس الذي يميزها، فإن تطوير المناخ التنظيمي لهذه المؤسسات يصبح أمرا في غاية الأهمية لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، فهي تعمل على إتباع استراتيجيات وسياسات مختلفة في سبيل تحقيق ذلك الأمر الذي يتطلب إمام المديرين بسياسات الإدارة الحديثة المبنية على السلوك القيادي الفعال.

أخذت دراسات السلوك القيادي تطورات سريعة صاحبت تغييرات نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين في كل جوانب المنظمة، وارتبطت بمواقف مختلفة يجب أن يراعيها القائد للتأثير على الأتباع ودوافعهم وأهدافهم، وذلك مثل تماسك الجماعة، الهيكل التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية والمساواة بين العاملين والاتصال التنظيمي، هذه الأخيرة تعتبر من أهم المتغيرات داخل المؤسسة، فأحد أبرز مهام المدير اتخاذ القرارات، وحتى يتمكن من اتخاذ القرار لابد له من توافر المعلومات والبيانات الضرورية عن الموضوع، وتتوفر هذه البيانات من خلال مختلف مصادر المعلومات في المؤسسة وخارجها، بواسطة الاتصال الصاعد، وعبر قنوات متنوعة هي وسائل الاتصال وشبكاته. وعندما يتخذ المدير قراره لابد من إيصاله على شكل تعليمات وأوامر إلى مواقع التنفيذ، لوضعه موضع التطبيق وهذه العملية تقتضي أيضا أن تسير هذه المعلومات من أعلى إلى أسفل من خلال الاتصال الهابط، عبر قنوات معينة ووفقا لتسلسل معين يتفاوت من مؤسسة إلى أخرى، ويسمى نظام الأوامر.

إضافة إلى هذه الاتصالات الصاعدة على شكل معلومات من القمة إلى فضاء التنفيذ، هناك الاتصالات الأفقية بين مختلف الأشخاص الذين يشتغلون نفس المستوى في أقسام مختلفة، وتتوقف فعالية الاتصالات في أي مؤسسة على شكل شبكات الاتصال والقنوات المستخدمة فيها بين المراكز الثلاثة التالية: (مركز المعلومات، مركز اتخاذ القرارات ومركز التنفيذ)، ويحدد التنظيم

الرسمي العلاقة بين هذه المراكز الثلاثة يحدد مثلا من له حق الحصول على المعلومات من كل من مراكز المعلومات. ومن له حق إصدار التعليمات إلى كل من مراكز التنفيذ، وذلك حسب السلوك القيادي المتبع داخل المؤسسة.

وضمن هذا الطرح فقد سعينا إلى مقارنة محتوى الإشكالية المتعلقة بالسلوك القيادي وعلاقته بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية بأولاد منصور بالمسيلة، وما يقتضيه ذلك من حديث عن موضوع دراستنا الذي جاء لمعالجة هذه الدراسة الهامة، إذ قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى جانبين، جانب نظري والأخر تطبيقي، فمن ناحية الجانب النظري قسمناه الى ما يلي:

- **الفصل الأول:** تضمن الهيكلية المفاهيمية للدراسة، وجاء بعنوان: الحقل العام للدراسة، وتم من خلاله تناول الإشكالية، فرضيات الدراسة، أهداف وأهمية الدراسة، بالإضافة الى الدراسات السابقة وتحديد مصطلحات الدراسة.

- **الفصل الثاني:** وجاء بعنوان: السلوك القيادي، وتم من خلالها معالجة المتغير المستقل للدراسة من خلال مبحثين، جاء الأول بعنوان: ماهية القيادة، أما عن المبحث الثاني جاء بعنوان: نظريات السلوك القيادي وسماتها وخصائصها.

- **الفصل الثالث:** وجاء لمعالجة المتغير التابع لموضوع دراستنا، المعنون ب: الاتصال التنظيمي، حيث تضمن مبحثين إثنين، جاء الأول بعنوان: ماهية جودة الاتصال التنظيمي، أما فيما يخص المبحث الثاني فهو بعنوان: الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

أما بخصوص الهيكلية المنهجية، فقد تمثلت في الجانب الميداني في **الفصل الرابع** بعنوان: الإجراءات الميدانية للدراسة، وتم تقسيمه الى مبحثين، جاء المبحث الأول بعنوان: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة، أما المبحث الثاني جاء بخصوص: تحليل وتفسير البيانات والنتائج، بالإضافة الى تحليل وتفسير البيانات على ضوء الفرضيات، والدراسات السابقة والمقاربة النظرية، وصولا الى التحقق العام للدراسة.

# الفصل الأول

الهيكلية المفاهيمية للدراسة

## I. إشكالية الدراسة:

رؤية وملاحظة حقل المشاهد الراهنة، وما يشهده العالم من انفتاح واتساع خاصة على المستوى المنظماتي، ومع حضور وحتمية ظاهرة العولمة وما أبرزته من تغيرات وتحولات محورية، فإن المنظمات اليوم أصبحت مجبرة على المواكبة والتنافس وإحداث تغييرات جذرية في أساليبها واستراتيجياتها والبحث عن طرق وآليات حديثة أكثر فعالية في مختلف المجالات خاصة منها: الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والثقافية، باعتبار هذه الميادين محتواها عدة مؤسسات وتكتلات إذ تعتبر شبكة تنسيق عقلائي ونشاط حيوي يقوم به مجموعة من الأشخاص بغية تحقيق أهداف مسطرة ومشاركة، وهذا من خلال إتباع عدة استراتيجيات يتطلب توفر مجموعة من المدخلات، حيث تركز المؤسسات على توفير مناخ تنظيمي ملائم، ولتحقيق هذه الأهداف يبرز دور القيادة في ترشيد سلوك المرؤوسين وحشد طاقاتهم وتوجيههم.

التحول والتطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة واتساع دورها أدى إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري، ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم ببطنة ودراية وكفاءة وإخلاص، فازداد الطلب بالتالي على الكفاءات القادرة على قيادة فعالة وسلوك قيادي فعال، ودفع التنظيم الإداري إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءات الإنتاجية، " فإذا كانت العملية الإدارية هي أساس عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة، فردية أو جماعية فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في هذه العملية لذلك فجزورها تمتد إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الجماعية".<sup>1</sup>

قد يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الهامة على مستوى التسيير باختلاف أنواعه كون القائد هو المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في بداية تحقيق هدف المؤسسة، والقيادة ظاهرة عرفت المجتمعات الإنسانية أثناء مراحل تطورها، بل وجودها أدى إلى تطورها، إذ على القادة أن ينظم ويوزع الأدوار على أفراد المؤسسة ويرشدها إلى الأهداف المطلوب الوصول إليها من خلال توجيه أعضائها والسيطرة عليهم وفي سلوكهم.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل يوسف: سلوك المدير في نظريات الإدارة الحديثة، مجلة الإدارة، ع1، يوليو 1971، ص ص 85-86.

وأصبحت القيادة من أهم المؤثرات في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية في كل المجتمعات وفي كل الدول، ولها الأولوية في تقرير الأمور، وتصريف الشؤون، وتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات المصيرية، مما يجعل من القيادة في أي مجتمع وأي مؤسسة معينة أن تكون قوية، وديناميكية، وقادرة على مواجهة التحديات، ودفع المجتمعات والمؤسسات إلى أعلى درجة ممكنة لتحقيق الأهداف والغايات.

وعليه تعتمد الدولة والمنظمات والمؤسسات على القائد ومدى سلطته الرئاسية وسلوكياته المتمثلة في تنسيق الجهود، التوفيق بين البيئة والمؤسسة، ومد المرؤوسين بالمعلومات وإصدار قرارات وتعليمات وأوامر تحقق أهداف المؤسسة. ولهذا الغرض أصبح الاتصال التنظيمي بمثابة وسيلة هامة للقائد من خلال التأثير على أنشطة الأفراد وتوجيهها، لما فيه مصلحة المؤسسة بغية توجيه وتعديل سلوك الأفراد وإحداث تغيير فيه وتقوية العلاقات مع مختلف الأطراف التي تعتمد عليها المنظمة حتى تقوم بوظائفها على أحسن وجه والذي يتحقق من خلال إتباع وسائل اتصال تنظيمية فعالة.

وانطلاقاً من هذا الرصد يمكننا طرح التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة، والمتمثل في:

- **فيما تتمثل علاقة السلوك القيادي بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية أولاد منصور بالمسيلة؟**  
ويندرج عن هذا التساؤل الرئيسي تسبيق أسئلة فرعية وحيوية، تمثلت في:

1. هل هناك علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي ونمط الاتصال السائد داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية أولاد منصور بالمسيلة؟
2. ما هو نمط السلوك القيادي السائد وعلاقته الإيجابية بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية أولاد منصور بالمسيلة؟

## II. فرضيات الدراسة:

### - الفرضية الرئيسية:

- للسلوك القيادي علاقة إيجابية بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية: ( أولاد منصور بالمسيلة ).

### - الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي ونمط الاتصال السائد داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية: ( أولاد منصور بالمسيلة ).
2. نمط القيادة بالمشاركة له علاقة إيجابية بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة المتخصصة في طب الأمراض العقلية: ( أولاد منصور بالمسيلة ).

## III. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة أهداف نوجزها فيما يلي:

1. التعريف بمفهوم السلوك القيادي وشرح أنماطه وخصائصه وأهميته المختلفة، على اعتبار أنه من المفاهيم التي لا تزال تحتاج للبحث والاشتغال على المستوى العربي والجزائري.
2. الكشف عن واقع السلوك القيادي والاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، والمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية أولاد منصور بالمسيلة.
3. تبيان طبيعة ومدى العلاقة بين السلوك القيادي بالمنظمة وتعزيزه لفعالية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية أولاد منصور بالمسيلة.
4. تبيان نمط سلوك القيادة بالمشاركة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية أولاد منصور بالمسيلة، وعلاقته بتعزيز الاتصال التنظيمي داخلها.

## IV. أهمية الدراسة:

1. ترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية أبرزها الاتصال التنظيمي والذي بدوره يعمل على المشاركة والتفاعل والتواصل داخل المؤسسة.
2. أهمية موضوع السلوك القيادي التشاركي وعلاقته بالاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية: ( أولاد منصور بالمسيلة ).

3. التعرف على مفهوم الاتصال التنظيمي وأنواعه وأساليب التعامل معه فلا يمكن الوصول إلى إيجابياته وفعاليته إلا بعد التعرف على نمط السلوك القيادي له والتعامل معه.

## V. تحديد مفاهيم الدراسة:

### 1. السلوك:

- هو التصرفات أو القرارات الفعلية للأفراد والمنظمات،<sup>1</sup> وهو خارجي يمكن ملاحظته في حال وقوعه، كما أن السلوك يتحدد بتفاعل كل من الجهد والقدرات، وتعتبر الدوافع هي التي تثير السلوك وتوجهه والقدرات توفر للإنسان الأهلية اللازمة للعمل بنجاح، وهذه العوامل تحدد قوة السلوك، أي مقدار الجهد الذي يبذل في مجال العمل، واحتمالات السلوك وهي احتمالات تكرار السلوك في ظروف مماثلة، ونوعية السلوك وهي مدى إتقان أو صحة السلوك وأداء المهام وعدد مرات تكرار السلوك في حال عدم تعزيره.<sup>2</sup>

- **المفهوم الإجرائي:** السلوك مجال الدراسة: هو كل ما يصدر عن الفرد (القائد)، ويمكن ملاحظته وتقييمه من تصرفات أو قرارات، أقوال، إيماءات وأفعال وردود الأفعال، بحيث تكون موجّهة وتخص العاملين مباشرة أو ضمناً: (مشاركة معنوية)

### 2. القيادة:

- **لغة:** "القود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد.<sup>3</sup>

- **اصطلاحاً:** تعرف القيادة بأنها أفراد يوجدون بالجماعات والمنظمات يكون لهم التأثير الأكبر على الآخرين، كما أنها إجراءات يؤثر شخص ما بمقتضاها على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 54.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 74.

<sup>3</sup> الفيروز أبادي، القاموس المحيط، المؤسسة العربية للنشر، ج1، بيروت، 1997، ص 206.

<sup>4</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ط7، ترجمة رفاعي مجد رفاعي، إسماعيل علي بسيني، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004، ص622.

- كما تعرف بأنها الإبقاء على الأفراد العاملين بالمنظمة في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم وذلك بالإشراف الفعال.<sup>1</sup>

والقيادة هي عملية التأثير الذي يوصف بأنها عملية إرشاد نشاطات أعضاء المنظمة في تحديد الاتجاهات (المقاصد) التي تقود للحصول على أهداف نظام الإدارة.<sup>2</sup>

- **المفهوم الإجرائي:** القيادة مجال الدراسة: هي الطريقة أو السلوك الذي يحاول من خلاله أحد الأفراد (القائد) التأثير والتواصل بموجبه على الأفراد العاملين لتحقيق مجموعة أهداف معينة.  
3. **السلوك القيادي:**

- ويعني أنماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على إنجاز واجباتها وإشباع رغباتها.<sup>3</sup>

- وقد يعرف السلوك القيادي على أساس السلوك الذي يتجه إليه و يميز نوعين:  
- **سلوك يهتم بالعاملين:** ويعني الاحترام وأن أنشطة القائد تتجه إلى تحقيق رفاهية مرؤوسيه وإقامة علاقة إيجابية معهم.

- **سلوك يهتم بالإنتاج:** ويعني التوجه نحو إنجاز العمل، وتكون أنشطة القائد متجهة نحو تحسين الإنتاجية وإنجاز العمل.

- **المفهوم الإجرائي:** السلوك القيادي مجال الدراسة: هو كل ما يصدره القائد من أنماط السلوك المتنوعة التي تدل على أنه مندمج ومهتم بالعمل وبالعاملين، في محاولة منه للتأثير على فريق العاملين إيجابيا بهدف تحقيق هدف وقيم أو مجموعة أهداف وقيم معينة.

#### 4. الاتصال:

- **لغة:** من مصدر اتصل يتصل. قرر الاتصال به مباشرة: الالتقاء به، الاتصال المباشر.<sup>4</sup>  
- كلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين؛ الأول هو الربط بين كائنين أي شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين، أمّا المعنى الثاني فهو يعني البلوغ

<sup>1</sup> علي الشرفاء، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، د ت، ص50.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعمي، المدير، القائد، المفكر الاستراتيجي، ط2، أفراد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص93.

<sup>3</sup> أسامة كامل راتب، علم نفس الرياضة، ط2، دار الفكر العربي، مصر، 1997، ص 406.

<sup>4</sup> فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، ط1، 2005، ص151.

والانتهاء إلى غاية مُعينة. إذن فالاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية مُعينة من تلك الصلة.<sup>1</sup>

- اصطلاحاً: الاتصال هو انتقال وتبادل البيانات والمعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات إلى كافة أجزاء التنظيم وذلك من الخارج إلى المنظمة أو من المنظمة إلى المجتمع المحيط بيها وكذلك بين مختلف المستويات الإدارية.<sup>2</sup>

- المرسل لديه مفهوم واضح للمعنى الذي يريد تحويله إلى شخص آخر أو عدة أشخاص آخرين.

- لنجاح عملية الاتصال فلا بد للمستقبل أن يفسرها بنفس المعنى الذي يقصده المرسل.<sup>3</sup>

- المفهوم الإجرائي: الاتصال مجال الدراسة: هو العملية الاتصالية التشاركية في تبادل المعلومات وسيرها إلى كافة أجزاء التنظيم سواء داخل أو خارج المنظمة، بمختلف أنواعه، بهدف وصول ومشاركة المعلومة مع مختلف مصالح الإدارة باستعمال وسائل تفاعلية مختلفة.

### 5. الاتصال التنظيمي:

- تعددت المفاهيم التي رصدت لتحديد معنى الاتصال بتعدد المدارس العلمية والفكرية للباحثين في هذا المجال، فيما يتعلق بالاتصال التنظيمي هو عملية تكون داخل المنظمات الأعمال والشركات والمصانع والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف أنشطتها فإن مصطلح الاتصال التنظيمي حيث بعض الباحثين، مثل: كولد هيبير وويتسن 1978 بأن البحوث الميدانية أثبتت إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية، إلى جانب الموارد البشرية للمنظمة.<sup>4</sup>

ويُخصص "ويليام سكوت" WILLIAM SCOT الاتصال أكثر فأكثر، حيث يُركز على الاتصال الإداري، الذي يقول عنه بأنه العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها،

<sup>1</sup> عشوي مصطفى: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات، مقال منشور في كتاب عالم الاتصال، تأليف جماعي، بإشراف عبد الرحمن عزي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، الجزائر، ص 19.

<sup>2</sup> هاني عرب، فن الاتصال في الإدارة، ملتقى البحث العلمي، مصر، 2006، ص 07.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 07.

<sup>4</sup> إجلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة أنجلو، مصر، 2013، ص ص 94-95.

عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة FEED - BACK بغرض التوصل إلى أفعال مُحَدَّدة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم،<sup>1</sup> ويعتبر هذا التعريف أكثر دقة وتحديداً، فالإتصال عند "سكوت" عبارة عن عملية رسمية يخضع لنظام دقيق مرتبط بالردود والتغذية العكسية.

- **المفهوم الإجرائي:** الإتصال التنظيمي مجال الدراسة: هو عملية اتصالية تكون داخل المنظمة وخارجها حيث يعتبر مرتكز حيوي أساسي لأي إدارة بمختلف نشاطها، وحل مشاكلها، وتخطيط وتنظيم العلاقات الإدارية.

## VI. الدراسات السابقة: (دراسات جزائرية)

### 1. الدراسة الأولى: (دراسة جزائرية)

- عنوان الدراسة السابقة: **الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي:** (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، شعبة علم النفس، عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، إعداد الباحث: بوعطيط جلال الدين، إشراف الأستاذ: رواق حمودي: 2009/2008.

- تمثلت فرضيات هذه الدراسة السابقة في أنه: (توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين)، (توجد علاقة ارتباطية قوية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث)، (توجد علاقة ارتباطية قوية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث).

- وبالنسبة لعينة هذه الدراسة السابقة: مجتمع الدراسة مئتين وعشرة: (210 فرداً)، وبعد الاطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا توظيفها في صياغة الفروض وهذا فيما يخص متغير السن، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل وتأثيرها على المتغير التابع في دراستنا، وبعد حذف العمال الذين تم مقابلتهم في الدراسة الاستطلاعية: (03 عمال منفيدين)، وعينة العمال الذين تم توزيع عليهم استمارة البحث الأولية للتحقق من ثباتها: (10 عمال)، أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من: (197 عاملاً منفذاً)، وقد ارتأينا من خلال مجتمع الدراسة وبالمعيار

<sup>1</sup> حناوي محمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1994، ص 38.

التناسق أخذ نسبة: (25 %)، كعينة من المجتمع الأصلي واعتبرنا ذلك الحجم ممثلاً لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث تتكون من تسعة وأربعون: (49 عامل منفذ)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

- أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات لهذه الدراسة السابقة: فقد اعتمدت على إستمارة الاستبيان، التي أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث.

- وفيما يخص المنهج المستخدم لهذه الدراسة السابقة: فقد اعتمدت المنهج الوصفي باعتباره الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

خلال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز (ولاية عنابة)، ومع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدمية كانت وباعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وجد الباحث أنه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العمال الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث.

## 2. الدراسة الثانية: (دراسة جزائرية)

- عنوان الدراسة السابقة: القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية: (دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس تخصص العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، إعداد: صادق بهية، إشراف د. ميرود محمد، بتاريخ: 2018/2017.

- الفرضية العامة لهذه الدراسة السابقة تمثلت في أنه: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة وكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الإطارات في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، أما

بخصوص الفرضيات الفرعية فقد تمثلت في أنه: توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة والالتزام التنظيمي العام لدى الإطارات في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، وأنه توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة والالتزام العاطفي لدى الإطارات في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة والالتزام المعياري لدى الإطارات في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة والالتزام المستمر لدى الإطارات في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، وأنه توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة والرضا الوظيفي لدى الإطارات في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، وأنه توجد علاقة ذات دلالة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الإطارات في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، وأنه توجد فروق ذات دلالة تعزي للعوامل الديمغرافية لأفراد العينة ( السن، الجنس، الأقدمية ) فيما يتعلق بمتغير القيادة، كما أنه توجد فروق ذات دلالة تعزي للعوامل الديمغرافية لأفراد العينة: ( السن، الجنس، الأقدمية ) فيما يتعلق بمتغير الالتزام التنظيمي، وتوجد فروق ذات دلالة تعزي للعوامل الديمغرافية لأفراد العينة ( السن، الجنس، الأقدمية ) فيما يتعلق بمتغير الرضا الوظيفي.

- وبخصوص عينة هذه الدراسة السابقة: فقد شمل البحث عينة الإطارات بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، وتتكون العينة من: 176 إطار يمثلون نسبة: 11% من مجموع إطارات المؤسسة و: 22% من مجموع إطارات المديرية العامة للمؤسسة وقطب الإنتاج وسط بوحدتيه الحامة وبوفاريك.

- وبخصوص أدوات جمع البيانات لهذه الدراسة السابقة فقد تمثلت في: استخدام أداة الاستبيان والتي تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في هذه الدراسة، وجاء الاستبيان بناء على مقياسين: الأول خاص بقياس متغير القيادة والثاني خاص بقياس متغير الرضا الوظيفي، وأما بالنسبة لمقياس متغير الالتزام التنظيمي فلقد استعمل مقياس: ماير آلان (Allen et Meyer) ذو الأبعاد الثلاثة.

- وبخصوص المنهج المستخدم لهذه الدراسة السابقة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على رصد أو متابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين أو عدة فترات من أجل تعرف الظاهرة أو الحدث من حيث الشكل والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.

- وبالنسبة لمخرجات هذه الدراسة السابقة تمثلت في: وجود علاقة ذات دلالة بين القيادة والالتزام التنظيمي وبكل أبعاده (العاطفي المستمر والمعياري) والرضا الوظيفي لدى إطارات الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، أيضا وجود علاقة دالة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الإطارات؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة بين أفراد العينة تعزي للعوامل الديمغرافية فيما يتعلق بمتغير القيادة: (السن والجنس والأقدمية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة بين أفراد العينة تعزي لعاملي الجنس والأقدمية فيما يتعلق بمتغير الالتزام التنظيمي، بينما هناك فروق ذات دلالة فيما يتعلق عامل السن، أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة بين أفراد العينة تعزي لعاملي الجنس والأقدمية فيما يتعلق بمتغير الرضا الوظيفي. بينما توجد فروق ذات دلالة فيما يخص عامل السن.

3. الدراسة الثالثة: (دراسة جزائرية)

- عنوان الدراسة السابقة: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز: (مديرية التوزيع بالأغواط)، مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، إعداد: كيرد عمار. إشراف: جميل أحمد 2015/2014. الجزائر.

- الفرضية العامة لهذه الدراسة السابقة تمثلت في أنه: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية، ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز: (مديرية التوزيع بالأغواط).

- وبخصوص الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة السابقة فقد تمثلت في أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

- وبخصوص عينة هذه الدراسة: السابقة تم اختيار عينة طبقية عشوائية قصد محاولة أن تكون مراعية للشروط العينة السليمة، فتكونت من: 64 موظف، وتم اعتبار جميع رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح عبارة عن قادة، أما المرؤوسين فتمثلوا في الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ

الذين كان عددهم كبيرا نسبيا مقارنة بعدد القادة، وقد بلغت نسبة العينة: 17% من مجتمع الدراسة.

- وبالنسبة لأدوات جمع البيانات: لهذه الدراسة السابقة: تم استخدام أكثر من أداة، أولها الملاحظة وهي الخطوة الأولى في البحث العلمي وهي من أهم عناصر البحث التجريبي، وأكثرها أهمية وحيوية، لأنها المحرك الأساسي لبقية عناصر المنهج التجريبي، حيث أن الملاحظة هي التي تقود إلى وضع الفرضيات وحتمية إجراء عملية التجريب على الفرضيات، ثانيا أداة المقابلة استخدمت المقابلة في محاولة لجمع معلومات ومعطيات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل ( تاريخ الإنشاء، طبيعة العمل، عدد العمال )، بالإضافة إلى توضيح الغرض من الاستبيان في الدراسة لأفراد العينة. كذلك تم استخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات المعد على ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري بوصفه تتلاءم مع البحوث التي تستخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث من خلالها يتم جمع البيانات حول آراء وتوجهات مفردات أفراد العينة وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها.

- وبخصوص المنهج المستخدم لهذه الدراسة السابقة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وشمل ذلك نظريات القيادة الإدارية بمختلف مدارسها ومنظريها، والأنماط القيادية التي توصلت لها هذه المدارس، وكذلك عند دراسة الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وعملية تقييمه وسبل تحسينه، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على: أسلوب المسح بالعينة: نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا، وضيق الوقت تم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تشمل القادة الإداريين ومرؤوسيه في المؤسسة محل الدراسة، بولاية الأغواط.

- اعتمدت هذه الدراسة السابقة استمارة الاستبيان: لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من أجل الإجابة على تساؤلات إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانيا.

- وبالنسبة لمخرجات هذه الدراسة السابقة تمثلت في: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث: (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي، كما تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط

الإشراف السائد: (النمط الديمقراطي)، وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كما تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، وتبين أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

## VII. المقاربة النظرية للدراسة:

طبيعة وخصوصية موضوع الدراسة: علاقة السلوك القيادي بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية أولاد منصور ولاية المسيلة.

يتطلب النظرية البنائية الوظيفية "تالكوت بارسونز" باعتبارها تهدف إلى فهم الوظيفة التي يلعبها كلّ جانب من جوانب الثقافة في دعم بنية المجتمع، وفي سعيها للقيام بذلك، فإن أحد مبادئها الأساسية هي فكرة أن الأفراد والثقافة يعملان من أجل دعم بنية مجتمعهم، ومن هنا جاءت المقاربة النظرية للبنائية الوظيفية التي تركز عليها دراستنا الحالية من خلال سلوك القائد والدور الذي يلعبه أو وظيفته التي يؤديها وعلاقته بالاتصال التنظيمي من أجل دعم بنية مجتمعه اتصاليا داخل المؤسسة، كما يركز أصحاب هذه النظرية على كيفية توزيع الوظائف القيادية في الجماعة لضمان اتصالها التنظيمي بمختلف هياكلها عن طريق: التخطيط، التحفيز، الإدارة والتنفيذ.

# الفصل الثاني

## السلوك القيادي

تعتبر القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي وتمثل بالنسبة للمدير النشاط الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المنظمة، ولقد كانت القيادة محور اهتمام العلماء السلوكيين وذلك لما لها من تأثير كبير على سلوك واتجاهات وأداء العاملين ونظرا لأهميتها وما تحققه للمنظمة من مزايا وخاصة مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات بأن القيادة تعد عنصرا لا بد من ذكره إذا كان هناك حديث عن رضا العمال وعن روحهم المعنوية، وأنه سيبقى ارتباط بين القيادة والصراع في أي دراسة مستقبلية حيث نتج ارتفاع عدد الدراسات التي تناولت القيادة وارتباطها بمتغيرات عديدة حيث راعت مختلف التطورات في نظام عمل وتسيير المنظمات الحديثة وظهرت نظريات تركز على سمات القيادة وأخرى على سلوكياتها، وراعت النظريات الأكثر حداثة مختلف الظروف والمواقف التي تتم فيها عملية القيادة وظهرت نظرات أكثر حداثة كالقيادة التحويلية والتبادلية، تؤكد على ضرورة توافر قيادة واعية وقادرة على مسايرة التغيرات السريعة ليس فقط على مستوى أنظمة التسيير والتنظيم وطرق العمل وغيرها، إنما كذلك التغير الحادث على مستوى الموارد البشرية ونظريتها للعمل والتزامها وقدرة هذه القيادة الحفاظ على مواردها الكفاءة لضمان الاستمرارية، ورغم هذا فقد ظهرت نظريات ونماذج تلفت الانتباه إلى أنه قد تتوافر مواقف لا تحتاج فيها إلى القيادة وهذا فتح المجال أمام إمكانية وجود بدائل للقيادة غير أن هذا لا ينفي الأهمية الكبيرة للقيادة، ولذلك سنتناول في هذا الفصل مختلف تعاريف القيادة وأساليبها مروراً بتطور نظرياتها.

### - المبحث الأول: ماهية القيادة

نرى أن القيادة بطبيعتها خاصية فطرية يستطيع بموجبها القائد التأثير في غيره بدرجة ما في ضوء التفاوت الطبيعي الموجود بين أفراد المجموعة التي يقودها، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم القيادة وأهميتها، بالإضافة إلى مهارتها ومصادرها.

#### I. تعريف القيادة وأهميتها:

##### 1. تعريف القيادة:

لقد تعددت تعاريف القيادة إلى حد عدم القدرة على حصرها وهذا نظرا لأهميتها وتداخلها في العديد من الاختصاصات وقد ذكر فيدلر 1967 إلى أن هناك أكثر من عشرين تعريف لمصطلح القيادة، وكل هذه التعاريف يعكس وجهة نظر صاحبها بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية

وهامة،<sup>1</sup> كما أنها القدرة على حث الآخرين على القيام بأنشطة يرتبها القائد وأنها سيطرة معينة يمتلكها الفرد على أساس أن يؤثر في سلوك الآخرين.<sup>2</sup>

وبذلك يكون التأثير محور القيادة وهذا التأثير يكون من خلال فرد يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفعالية سواء على المرؤوسين في العمل زملاء العمل أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي،<sup>3</sup> وهنا تواجهنا حقيقة أن كل فرد في الجماعة يمكن أن يصبح قائداً لأنه يستطيع أن يؤثر في سلوك الجماعة لذلك نجد من المفيد أن نميز بين نوعين من القيادة أولهما القائد الذي تفرزه الجماعة وهو صاحب أقوى تأثير ولكن هذا التأثير غير رسمي، والقائد الثاني هو الرئيس الرسمي للجماعة ويكون معيناً من قبل السلطة وتأثيره رسمي.<sup>4</sup>

ويتعبرها هاوس الذي اشتهر بنظريته في القيادة بأن القيادة "هي القدرة لدى الفرد للتأثير ودفع وجعل الآخرين يشاركون بفعالية في نجاح المنظمة."<sup>5</sup>

وفي هذا الصدد يقول كل من heifrtg and lawie أن القيادة يجب أن تحدث كل يوم، فلا يمكن أن تكون مسؤولية قلة من الناس أو حدثاً نادراً أو فرصة لا تأتي إلا مرة في العمر،<sup>6</sup> وبذلك تكون ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة في الجماعات في الانقياد لإشباع حاجاتها وتتضمن أربعة عناصر وهي:

- الإلتباع من حيث صفاتهم وقدراتهم.
- الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة.
- القائد وسماته الشخصية وقدراته.

<sup>1</sup> علاقي مدني عبد القادر، الإدارة، مكتبة دار جدة، ط8، جدة، 1998، ص 75.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 121.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 294.

<sup>4</sup> خير الدين علي عويس، عصام هلال، الاجتماع الرياضي، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1997، 217.

<sup>5</sup> Patrick Gilberte, Frédérique pigeyre, organisation et comportement, Dunod paris, 2005 ;p61.

<sup>6</sup> عبد الرحمان توفيق، الشخصية القيادية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، القاهرة، 2004، ص 273.

- المهمة التي تحدث فيها عملية التفاعل بين القائد والأتباع.<sup>1</sup>
- كما أن القيادة عبارة عن إجراءات يؤثر بها القائد على تابعيه باستخدام أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف الجماعة،<sup>2</sup> والشكل التالي يلخص إجراءات القيادة.

- استخدام سلطة غير قهرية تحقيق



- المصدر: إعداد الباحث

والقيادة هي وظيفة إدارية تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل.<sup>3</sup>

غير أن التعريف الذي نراه أكثر شمولاً هو الذي يعرف القيادة بأنها: "الطريقة التي يحاول بها أحد الأفراد التأثير بموجبها لتحقيق هدف أو أهداف معينة"، وهذا التعريف يركز على نقاط هامة متعلقة بالقيادة وهي:

- تستند القيادة على مفهوم التأثير والذي يعتبر أحد أوجه القوة (القوة الشرعية، قوة الثواب، القسرية، التخصصية والمرجعية).

- تستعمل القيادة أربعة مراحل تستخدم فيها التأثير، فالمرحلة الأولى هي توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات والمرحلة الثانية تتضمن التنفيذ والتوجيه والمراقبة والتعويض ودعم المرؤوسين في أداء عملهم ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة من خلال نشاطات تتعلق برقابة وتقويم العمل وأخيراً يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات المركزة والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 139.

<sup>2</sup> Robert S, Weinberg ,Daniel Gould ,psychologie du sport et de l'activité physique, traduction par Paul Deshaies, ed vigot, paris1997 ;p101.

<sup>3</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع، ط8، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 34.

- هناك نتائج لعملية القيادة وهي: المرتبطة بالعمل مثل الإنتاجية المرتبطة بالأداء مثل الرضا الوظيفي، دوران العمل، الغياب.
- ومن خلال التعاريف السابقة التي تم طرحها لمفهوم القيادة نلاحظ وجود عناصر أساسية يمكن تحديدها فيما يلي:
- القيادة عبارة عن عملية.
- القيادة تتضمن التأثير.
- القيادة تنشأ داخل الجماعة.
- القيادة تشمل هدف يراد تحقيقه وبذلك نعرف القيادة على أنها: "عملية التأثير التي تنشأ داخل الجماعة والتي تسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف".
- وبناء على ذلك يمكن أن نستخلص أن القيادة هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم لبلوغ الأهداف المنشودة.

## 2. أهمية القيادة:

لقد ظهر جيل جديد من العلماء الباحثين بزعامة tom Peters يتمتعون بالطلاقة والقدرة على الإقناع وتمكنوا من تقديم الكثير من الأدلة الواقعية خاصة من واقع الصناعة الأمريكية كما تتضمن قصص نجاح كبار رؤساء الشركات الأوروبية مثل: Percy barme vik من شركة ABB، وجون كارل جون من شركة: SAS، لإقناعنا بأن القيادة تحدث بالفعل فارقا كبيرا.<sup>1</sup>

كما أن الزيادة في معدل التغيير في بيئة العمل له دور كبير في إبراز أهمية القيادة فعندما تكون بيئة العمل مستقرة نسبيا فإن الحاجة إلى إثارة حماسة العاملين وشحن طاقاتهم وإقناعهم بالتغلب على الأفكار الراسخة في أذهانهم وعاداتهم المألوفة في العمل تكون أقل كثيرا مما قد تكون عليه الحال عندما يكون هناك احتياجا قويا للتغيير وخاصة عندما يكون المطلوب إحداث تغيير جذري شامل، وعليه فإن الإدارة تكون كافية ومناسبة عندما تكون الأحداث في بيئة العمل روتينية

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 13.

ويمكن توقعها والتنبؤ بها، أما عندما تتميز المؤسسة باضطرابات وظروف يصعب التنبؤ بها بما قد تسفر عنه فان القيادة تكون مطلوبة جدا في هذه الحالة.<sup>1</sup>

## II. مهارات القيادة:

كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وذلك لكي يبلغ أهدافه ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات هي:

1. **المهارة الفنية:** وهي أن يكون القائد محبا لعمله متقنا إياه ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها عارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها وكذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل وتتسم هذه المهارة بقدرة القائد على التحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للهدف. ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية ما يلي:

- أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد.

- هي أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى.

- تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في

استخدام الأدوات الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

2. **المهارة الإنسانية:** تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد

التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدراتهم على

الإنتاج والعطاء وتتضمن هذه المهارات كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس

كأفراد ومجموعات، وأن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل

بحماس وقوة دون قهر أو إجبار وهي التي تستطيع أن تبنى الروح المعنوية للمجموعة على أساس

قوى وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتوجد بينهم جميعا في أسرة

واحدة متحاببة عاطفيا.

<sup>1</sup> نواف كنعان، المرجع السابق، ص 13.

3. **المهارة التنظيمية:** هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها أنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة، وتعنى كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمل جوهر العمل الإداري وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية<sup>1</sup>.

4. **المهارة الفكرية:** إن امتلاك القائد لمقدرة الحكم على الأمور بشكل سليم من خلال النظر إلى المشكلات من كافة جوانبها لاستخلاص الحقائق الأساسية واتخاذ القرار السليم بناءا عليه، فتوفر المهارة الفكرية تشعر المرؤوسين بأن من يرأسهم قادر على علاج الأمور بشكل جيد واتخاذ القرار المناسب وهذا ما يخلف الثقة في نفوسهم به وتمنح القائد القدرة على التأثير في مرؤوسيه<sup>2</sup>.

### III. مصادر القيادة:

تعتبر القوة من لوازم عملية القيادة والتي يتم بها التأثير المرؤوسين فالقوة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من أجل القيام بعمل ما أو الامتناع عنه من أجل تحقيق أهداف معينة وصنف: (برترام ريغن)، (جون فرنش)، مصادر قوة القائد إلى خمسة مصادر رئيسية وهي:

1. **قوة المكافأة:** وتستند إلى إدراك الفرد بأن امتثاله كطالب رئيسه سيؤدي إلى حصول الفرد على عوائد إيجابية (مكافآت في الأجور والحوافز المادية والمساواة في العمل وغيرها)<sup>3</sup>.
2. **القوة القسرية (الإكراه):** والتي تقوم على أساس تطبيق القائد العقوبات أو التهديد وإجبار الفرد على طاعة أوامره<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص 209.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الاستراتيجيات الاقتصادية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 287.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 498.

<sup>4</sup> Alain Duluc, leadership et confiance, dunod éditeur de savoirs, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2013,p33.

3. القوة الشرعية: وهذه القوة نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة<sup>1</sup>.
4. قوة الخبرة: تستند أن القائد يمتلك خبرات واسعة في مجال عمله ولديه معرفة كبيرة ويكون له تأثير قوى على الآخرين<sup>2</sup>.
5. قوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض سمات القائد الشخصية بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد<sup>3</sup>.

### - المبحث الثاني: نظريات السلوك القيادي وسماتها وخصائصها

لقد توصل العلم إلى نظريات عديدة بالنسبة للقيادة وذلك لأن فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بسلوك القائد وخصائص الأفراد والموقف الذي يوجد فيه القائد.

#### I. نظريات السلوك القيادي:

1. نظرية السمات: ركزت البحوث المبكرة عن القيادة على دراسة شخصية وسمات القائد وخصائصه الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية، ولقد قامت نظرية السمات على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف والثقافة. وقد تم توجيه النقد لتلك النظرية لأن هناك أنواع مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة وأن الدلائل لا توحي بأن القيادة سمة موحدة رغم وجود سمات معينة شائعة<sup>4</sup>.

تختلف سمات القائد عن جماعة إلى أخرى حسب وظيفتها والظروف الاجتماعية التي تمر بها الجماعة مثل السمات الجسمية (الطول، الحيوية والنشاط)، والسمات العقلية المعرفية (الذكاء العام، الثقافة، القدرة على التنبؤ بالمفاجآت والقدرة على اتخاذ القرار) والسمات الوجدانية (التبادل الوجداني قوة الإرادة، الثقة في النفس وضبط النفس)، والسمات الاجتماعية (التعاون، التعامل مع

<sup>1</sup> عدنان العتوم، قاسم كوي، القيادة والتغيير، إثراء للنشر وتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 27.

<sup>2</sup> محمد محمود أبو خشبة، أساسيات الإدارة والأعمال، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص 116.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة الإدارية الرسمية في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 96.

<sup>4</sup> عطوي، جودت عزت، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر، ط2، عمان، 2004، ص

الجماعة الانبساطية)، وسمات عامة (حسن المظهر، المحافظة على المواعيد، حسن السمعة والتمسك بالقيم).<sup>1</sup>

2. النظرية الوظيفية: وترى هذه النظرية أن القيادة هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وينظر إلى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية ويركز أصحاب تلك النظرية على كيف تتوزع الوظائف القيادية في الجماعة فقد يكون التوزيع على نطاق أوسع أو ضيق لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد وهو القائد.<sup>2</sup>

وتتلخص وظائف القائد في الجماعة فيما يلي:

- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى.
- وضع السياسة: ويتحرك القائد في إطار تحدد فيه الأهداف من ثلاث مصادر فوقية أي من السلطات العليا للجماعة، وتحتية نابعة من أعضاء الجماعة ككل ومن القائد نفسه حيث تقوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
- أساليب التفكير حيث يكون القائد في كثير من الأحيان مصدر الأفكار والمعتقدات والقيم للجماعة.
- الخبرة: حيث يعتبر القائد مصدر الخبرة الفنية والإدارية والمعرفية بالجماعة.
- الحكم والتوسط: حيث يكون القائد حكماً وسيطاً فيما قد ينشب من صراعات داخل الجماعة.
- الثواب والعقاب: القائد هو مصدر الثواب والعقاب يتمكن من المحافظة على النظام داخل الجماعة.
- الإدارة والتنفيذ: حيث يقوم القائد بتحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة الجماعة وأهدافها نموذج سلوكي: يعتبر القائد المثال الأعلى للسلوك وقدوة حسنة لأعضاء الجماعة وصورة لأب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Hibert,m&klatt,b: the encyclopedia od leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques , united states of America : McGraw hill ;2001 ; p10.

<sup>2</sup> عطوي، المرجع السابق، ص 82.

<sup>3</sup> جولمان، دانييل وبوياتريس، ريتشارد وماكي، أني، القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم النتائج، ترجمة: الجبالي وآخرون، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 13.

3. النظرية الموقفية: تشير النظرية إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، والقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف له في المواقف الاجتماعية الاستخدام إمكاناته القيادية ويضرب أصحاب هذه النظرية الأمثال بأن قادة الفكر والعباقرة المخترعون مثل أديسون وفوردلو كانا قد ظهرنا في القرن السابع عشر حيث لم يكن التقدم العلمي يمهّد الطريق لظهور عقيدتهما مما تيسر لهما الوصول إلى المكانة التي احتلهاها<sup>1</sup>.

4. نظرية الرجل العظيم: وهي من النظريات الأولى للقيادة وتفترض أن التغييرات في الحياة الجماعية تتحقق عن طريق أفراد ذو مواهب وقدرات غير عادية ومن أشد دعاء هذه النظرية جالتون ويرى مؤيدي هذه النظرية أنه في بعض الظروف قد يحدث القائد تغييرات في الجماعة قد يعجز عن إحداثها في ظروف أخرى إلا أنه من وجهة نظر ديناميات المجال تتوقف درجة التغيير التي يستطيع فرد إحداثها على بناء الجماعة ككل وعلى موقعه في هذا البناء أي أن القائد قد يستطيع أن يحدث تغييرا معينا حيث تكون الجماعة مستعدة لهذا التغيير ولكنه قد يعجز عن إحداث مثل هذا التغيير في فترة أخرى وتفسير ذلك ليس في تغيير القائد ولكنه في تغيير الظروف الاجتماعية.<sup>2</sup>

5. نظرية الأبعاد الثلاثة: ركز ردن على الفاعلية القيادية وشملت نظريته الأبعاد الثلاثة الآتية: الاهتمام بالعمل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والفاعلية القيادية وقد أشار إلى أن المواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط تعتمد درجة فاعليتها على الموقف الذي استخدمت فيه.<sup>3</sup>

6. نظرية المسار والهدف: ركز هاوس في هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه في التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز الأهداف، وحدد أربعة أنماط للقيادة وهي: النمط الموجه النمط السائد النمط المشارك ونمط الإنجاز.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003، ص 224.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 337.

<sup>3</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1992، ص 40.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 47.

7. نظرية هرسبي وبلانشارد: في ضوء النظريات والدراسات السابقة طور كل من هرسبي وبلانشارد النظرية الموقفية واستخدما بعدين أساسيين للسلوك القيادي هما الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالعمل كما أضافا بعدا ثالثا وهو النضج الوظيفي وأشارا إلى أن النمط القيادي الفاعل يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل وحدد أربعة أنماط قيادية وهي:

- نمط الأمر: وهو سلوك عال في التوجيه ومنخفض في المساندة.
- نمط التسويق: وهو سلوك عال في التوجيه وعالي في المساندة.
- نمط المشاركة: وهو سلوك منخفض في التوجيه وعالي في المساندة.
- نمط التقويض: وهو سلوك منخفض في التوجيه ومنخفض في المساندة.<sup>1</sup>
- القيادة فوق مع الجماعة: قام ارتينبرج بتقسيم أدبيات القيادة إلى مسارين يمثلان طبيعة القيادة الثنائية، يعرف القسم الأول القيادة بأنها: "القدرة على عمل شيء ما بمشاركة الجماعة" وهي القيادة مع الجماعة، بينما القسم الثاني يعرف القيادة على أنها: "السيطرة وإصدار الأوامر والتحكم بالآخرين"، وهي القيادة فوق الجماعة. وينتمي مفهوم القيادة فوق الجماعة إلى علم السياسة والاجتماع عند الحديث عن قيادة المجتمعات التي تؤمن بأن القيادة هي السيطرة وتتضمن نوعا من العلاقة بين الأفراد يحكمها شخص من عليا القوم له القدرة في التأثير على الآخرين رغما عنهم.<sup>2</sup>
- وعرف كل من برونر ستشوفيكير القيادة فوق الجماعة بالتحكم والسيطرة الاجتماعية على عكس ذلك القيادة مع الجماعة التي تتميز بالتعاون والإنتاج الاجتماعي.<sup>3</sup>

8. نظرية السلوك: تركز النظرية السلوكية الاهتمام بسلوك القائد الإداري أثناء ممارسته للعمل

ولقد انتهت الدراسات السلوكية إلى وجود بعدين أساسيين للسلوك الإداري وهي:<sup>4</sup>

- وجود قيادة توجه اهتماما نحو العمل.

<sup>1</sup> جرادات، عزت ومؤتمن، منى، التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم للنشر، تونس، 2000، ص 62.

<sup>2</sup> Brunner,C: by power defined : women in he superintendency , educational considerations , vol 22 , no 2 ; 1995 ; p 23.

<sup>3</sup> المنقاش، سارة عبد الله سعد، القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2000، 45.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 430.

- وجود قيادة توجه اهتماما بالعاملين ذاتهم، والعمل على تلبية حاجاتهم، وإشباع رغباتهم. فالقيادة التي تهتم بالعمل تركز أساسا على الاهتمام بالأداء الوظيفي وتطبيق القواعد والالتزام بالتعليمات وإنجاز الأعمال داخل المنظمة حسب اللوائح وإتباع الإجراءات بدقة في ضوء ما يطلبه القائد، وفي هذه المجموعة نرى أن هناك ارتباطا كبير ومستمرا بين الرئيس ومرءوسيه لمتابعة الأداء.

أما بالنسبة للمجموعة الثانية فهي تركز كل اهتماماتها على العاملين باعتبارهم العنصر الأساسي في إنجاز الأعمال وبالتالي فتلك القيادة تهتم بما يلي:<sup>1</sup>

- رفع الروح المعنوية بين العاملين.
- العطف على المرؤوسين وتشجيعهم على الاقتراب من قيادتهم.
- تقدير مباشر للأفراد الذين يقومون بأعمال جيدة ويتقدمون بمبادرات في صالح العمل.
- التعامل بناء على قاعدة المساواة بين الجميع.
- تقدير ظروف العاملين الصحية والاجتماعية.
- الأخذ بعين الاعتبار للمشاكل التي قد يتعرض لها خارج إطار العمل.

## II. أنماط وسمات السلوك القيادي:

### 1. أنماط السلوك القيادي:

عرف النمط القيادي بأنه: "جملة العادات والممارسات التي تصدر عن رجل الإدارة في إدارته للمؤسسة التي يشرف عليها وتختلف حسب طبيعة تكوينه الشخصي والظروف التي وجد فيها".<sup>2</sup>

إن كتب العلوم الإدارية تمتلئ بالعديد من الكتابات التي تدور حول مختلف أساليب القيادة والكيفية التي تطبق بها في مختلف المواقف وعادة ما تنتظم هذه الأساليب حول خمسة أنماط للسلوك القيادي وهي:

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، منهج المهارات القيادية، دبلوماسية التعامل للقيادات العليا، (مركز الخبرات المهنية الإدارية): ط3، القاهرة، 2004، ص 11.

<sup>2</sup> الهدد، دلال والجبر، زينب، النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، العدد 28، الرياض، 1989، ص 90.

- النمط الإجباري أو مصدر الأوامر: حيث يقوم القائد بمفرده بتحديد المشكلة وصنع واتخاذ القرارات وتوجيه وتحديد الأنشطة دون النظر في آراء الجماعة عند قيامه بما سلف تحديده.
  - القيادة بالإقناع: وهي تبقى عملية تحديد المشكلة وصنع القرار واتخاذها وتحديد الأنشطة في يد القائد ولكنه يقوم ببعض الإجراءات التي يستهدف منها إقناع الجماعة بضمان تعاونهم في التنفيذ.
  - القيادة بالاستشارة أو عن طريق التشاور: حيث يشارك أعضاء الجماعة في صياغة الأهداف والخطط وهنا يقوم القائد بعرض القرار أو الخطة ثم يأخذ ردود أفعال أعضاء الجماعة وبعد مشاركة أعضاء الجماعة واستشارتهم يبقى اتخاذ القرار النهائي في يد القائد الذي عادة ما يؤسس على اتفاق الجماعة فإن تعذر الحصول على هذا الإجماع يقوم القائد بتشجيع كل أعضاء الجماعة على إتباع واحترام رأي الأغلبية.
  - القيادة بالتفويض: حيث يقوم القائد بتحديد المشكلة ووضع الخطوط العريضة والإرشادات العامة والحدود والقواعد ثم يضع المشكلة أمام الجماعة ويتقبل القائد قرار الجماعة إذا ما تمشى مع الضوابط والقواعد والحدود التي سبق صياغتها وإن كان يتم التفويض في هذا النمط فيما يتعلق بالسلطة والأدوار إلا أن المسؤولية تبقى دوماً ملقاة على عاتق القائد.
  - القيادة بالمشاركة: وفيها يقوم القائد بدوره القيادي إلا أنه يشرك الجماعة ويوافق الابتداء على صنع واتخاذ الجماعة للقرار.<sup>1</sup>
2. سمات الأنماط القيادية:
- ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>
- أولاً: القيادة الديكتاتورية (الاستبدادية):
- يتخذ القرار بنفسه.
  - يفرض القرارات على المرؤوسين.
  - يستخدم أساليب الفرض والإرغام والتخويف في إجبار المرؤوسين على تنفيذ أوامره.

<sup>1</sup> علاقي مدني عبد القادر، المرجع السابق، ص 37 وص 43.

<sup>2</sup> عطوي، جودت عزت، المرجع السابق، ص 76-77.

- لا يسمح بأي نقاش أو تفاهم.
- يكون القائد عادة منعزلا عن مجموعته لا ترتبط بهم علاقة إنسانية.

#### ثانيا: القيادة الأوتوقراطية:

- يتخذ القائد القرارات بنفسه دون إشراك المرؤوسين في ذلك.
- لديه قدرة على إقناع المرؤوسين بما يريد.
- يستخدم أسلوب الثواب والعقاب في تعامله مع مرؤوسيه.
- يهتم في تركيزه على الإنتاج في المؤسسة.
- يهتم في نفس الوقت العلاقات الإنسانية وميول ورغبات وحاجات مرؤوسيه.

#### ثالثا: القيادة الديمقراطية:

- يهتم بسلوك المرؤوسين ويسعى لرعايتهم.
- يسعى لإضفاء شعور جماعي إيجابي.
- يقوم بالتوجيه المناسب للمرؤوسين.
- إعطاء المرؤوسين حرية التصرف والحركة والتفكير في جو نفسي مريح.
- يستطيع كل فرد أن يعبر عن رأيه ويقترح ويتفاعل مع الآخرين.
- القائد عضو في الفريق وأن المرؤوسين في المؤسسة يعملون معه ولا يعملون عنده.
- يكون القرار النهائي للأغلبية دون تسلط.

#### رابعا: القيادة الترسلية (الفوضوية):

- لا يتهم في مجريات الأمور.
- لا يعطي توجيهاته وإرشاداته للمرؤوسين إطلاقا إلا إذا طلب منه ذلك.
- يمتلك المرؤوسين حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد.
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات.
- لا يترك الأمور تسيير في المؤسسة دون قيادة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عطوي، جودت عزت، المرجع السابق، ص 78.

### III. خصائص السلوك القيادي الفعال:

خصائص السلوك القيادي الفعال تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **المبدأ والابتكار:** فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في معظم المواقف.
  2. **التفاعل الاجتماعي:** حيث يكون أكثر الأعضاء مساهمة ونشاطا السيطرة وتكون لدى القائد رغبة أكثر من غيره من أعضاء الجماعة في السيطرة وعلو المراكز والمكانة الاجتماعية.
  3. **التخطيط والتنظيم:** ويضطلع مع أعضاء الجماعة بعملية تخطيط السلوك الاجتماعي للجماعة.
  4. **التوافق النفسي الاجتماعي:** وهذا ضروري جدا في السلوك القيادي ويرتبط به الثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد بروح طيبة والاستفادة منه في التطوير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والمرؤوسين ويشترط أن يعبر عن هذا التقبل والاعتراف والعلاقات الوطيدة ومراعاة مشاعر الآخرين وأن يترجم هذا كله سلوكيا.
- من خلال ما تم رصده في هذا الفصل نلاحظ أن الموضوع واسع ويصعب الإحاطة بكل جوانبه فالقيادة الناجحة تلك التي لها القدرة على التأثير في الآخرين أو في العاملين داخل المؤسسة وكذلك حثهم على تحقيق الأهداف المشتركة، فنجاح أي مؤسسة مرهون بتهيئة الظروف المناسبة والملائمة للعمل داخل المؤسسة وكذا إيجاد قيادة قادرة على تنظيم وتسيير عملية العمل داخلها.
- وكل هذا يتحقق بحسب مهارات السلوك القيادي، فالقائد الناجح هو محور العملية الإدارية وأساس نجاحها كذلك النمط القيادي الذي يتبعه القائد يحقق له الفعالية في العمل، كما أن اختلاف المواقف لا يمكن حصر لها نمط قيادي فكل موقف يتطلب نوعا من الأنواع المذكورة سابقا.

<sup>1</sup> مجموع هشام محمد إبراهيم نور، سيكولوجية الإدارة، دار الشروق، بيروت، 2008، ص 119 و ص 128.

# الفصل الثالث

## الاتصال التنظيمي

تقوم المؤسسة بمهامها قصد تحقيق أهدافها المسطرة فمن واجبها الاهتمام بالاتصال وجودته وجوانبه النظرية حتى تتمكن من الاستفادة منها في التأطير والتوجيه والمتابعة لمختلف حركاتها منذ الإعداد للمخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة وتقييم النتائج.

وعليه، فإن هذا الفصل نبين من خلاله واقع منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، من خلال البحث عن أهمية وأهداف جودة الاتصال التنظيمي، بالإضافة إلى البحث عن مواطن الخلل، والأسباب العميقة والحقيقية لعدم فعالية الاتصال التنظيمي، وفق رؤية تحليلية، مع اقتراح حلول علمية وعملية، تمت صياغتها لتكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

### - المبحث الأول: ماهية جودة الاتصال التنظيمي

تعتبر جودة الاتصال التنظيمي ضرورية لحياة المنظمات واستمرارها في بيئة تتسم بحدة المنافسة والتعقيد خاصة مع تبني المنظمات ثقافة الجودة كأسلوب إداري ينشد التغيير والتحسين في كل مكونات وأنشطة المنظمة، بحيث تزداد أهمية تحسين جودة الاتصال التنظيمي وتطبيق معاييرها باعتبارها مطلب مسبق لنجاح الاتصال التنظيمي بالمؤسسة.

#### I. مفهوم جودة الاتصال التنظيمي:

##### 1. مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعرفه "فضيل دليو": "بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات هابطة، صاعدة، أفقية داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين"<sup>1</sup>. أما محمد علي محمد فيرى أن الاتصال التنظيمي، عبارة عن شبكة مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته وبدونه يتعذر وجود تنظيم سليم، لأن

<sup>1</sup> فضيل دليو الاتصال مفاهيمه نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 16.

الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

أما محمد منير حجاب، يرى أن الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.<sup>2</sup>

ويعرف إبراهيم عرقوب الاتصال المؤسسي، بأنه عبارة عن: "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو يتضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي"<sup>3</sup>.

ويعرفه كل من "Sanborn" و "Redding" الاتصال التنظيمي بأنه: "إرسال المعلومات، واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة، ويقدر elko و Dance أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية منظمة الأعمال أن أما Lesikar فقد أضاف بعدا ثالثا للاتصال التنظيمي وهو البعد الشخصي إلى البعدين الذين طرحهما: <sup>4</sup> Dance, Zelko.

كما يعرفه محمد فتحي بأنه تبادل البيانات والمعلومات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الاتصال يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والعاملين فيها بعضهم ببعض، وتتخذ هذه الاتصالات، عدة أنماط وأشكال، فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة، أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليط من كل هذا".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد علي محمد، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995، ص 51.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 35.

<sup>3</sup> فضيل دليو، مرجع سابق، ص 28.

<sup>4</sup> محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000، ص 18.

<sup>5</sup> محمد فتحي: مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص 10.

يلاحظ على جميع التعريف أن بعضها ما هو شامل وعام، وفيها ما هو أكثر تحديدا وتخصصا، وكل واحد تناوله أو ينظر إليه صاحبه من زاويته الخاصة وميدان اهتمامه، إلا أنها تتفق أو تشترك في أغلب الأحيان، إن لم نقل أن الصفة الرئيسية المشتركة هي نظرتها للاتصال على أنه عملية يتم من خلالها التبادل ونقل المعلومات.

## 2. مفهوم جودة الاتصال التنظيمي:

لقد اقترح Teboul ثلاث جوانب لتحديد مفهوم جودة الاتصالات، وهي الجانب التقني "المطابقة للمواصفات" أي الكفاءة، والجانب الوظيفي الفاعلية من حيث تحقيق الأهداف والأداء والاستخدام، والجانب الجمالي والذي يهدف إلى الجاذبية، ويمكن توضيحها في الآتي<sup>1</sup>:

- **الجانب التقني:** والذي يقي أو يمنع من الوقوع في الأخطاء، أي المطابقة للمواصفات أو تلبية المتطلبات وهذا يحتاج إلى تطوير معايير معينة والتحقق من أنها قد التزمت، ولكن من المهم جدا معرفة ما هو هامش الخطأ المقبول بدلا من المعيب الصفري لان الجودة ليست شيئا واضحا، ومحققا، وإنما هي تحقيق ما يطلبه الزبون بعيدا عن المواصفات التقنية، وبالتالي يمكن النظر إلى جودة الاتصالات من هذا المفهوم على أنها هامش الخطأ الذي سيرغب المستهلك في قبوله وفقا للمعايير التقنية الأساسية لضمان الجودة، ولكن بعض وسائل وأدوات القياس التقنية لجودة المنتجات لا يمكن تطبيقها بالضرورة على أشكال التواصل الأقل مادية وبالتالي فان معايير الجودة تختلف من المنتجات الاتصال غير الملموسة إلى المنتجات الملموسة.

- **الجانب الوظيفي:** يجب أن تلبى السلع والخدمات والعمليات متطلبات وحجات العميل، بالإضافة إلى تحقيق المصالح الاجتماعية على المدى الطويل، كما يعنى هذا الجانب بالملائمة للاستخدام دون مطابقة المنتج للمواصفات بالضرورة، فلمنح العميل مستوى مقبول من الأداء والاستخدام يجب أن تلبى الاتصالات مجموعة متنوعة من توقعات العميل ومعايير المتلقي، وهذا يتطلب تفهم الشروط والظروف التي تتم فيها العملية الاتصالية، ومن خلال ذلك يتحدد نجاح أو فشل الاتصال.

<sup>1</sup> Waes, L. V., Woudstra, E., & Hover, P. V. Functional Communication Quality. Amsterdam, Netherlands: Rodopi.1994; pp 10-11.

- الجانب الجمالي: في حقيقة الأمر لا يعد الجانب الجمالي عادة جزء من تعريفات الجودة، لكن الجودة عند «Teboul» تعني أيضا الإغراء والمتعة والبهجة والشغف للتميز، بل هي الازدياد في التمايز، وقد عبر «Tom Peter» عن هذا الجانب الديناميكي لجاذبية الجودة الممتازة كالتالي: "نحن لا نريد إرضاء العميل بل نريد تشويق العميل، نريد إبهاج العميل"، فالجماليات الحديثة هي الوضوح والإيجاز والموضوعية تتسق مع اغلب ممارسات الاتصال التنظيمي، وهي من بين مبادئ الاتصالات المهنية. كما يمكن أيضا تعريف جودة الاتصالات من ناحية السياسة التنظيمية باعتبارها درجة الاتصال التي تساهم في فعالية السياسة التنظيمية وتقوية العلاقات مع مختلف الأطراف التي تعتمد عليها المنظمة حتى تقوم بوظائفها على أحسن وجه".<sup>1</sup>

وبهذا الرصد يمكن الخروج بتعريف محدد لجودة الاتصالات التنظيمية باعتبارها التباين بين توقعات المتلقي والتصورات الحالية لعمليات ونتائج الاتصال من الناحية الفنية والوظيفية والجمالية فان متلقي الرسالة يفسر التباين والتناقض السلبي الكبير على انه جودة منخفضة، كما يعتبر التباين الناتج عن تجاوز التوقعات جودة عالية.

## II. أهمية الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي ضرورة ملحة في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات، كونه وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية. لذلك تبرز أهمية الاتصال التنظيمي في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم، كما انه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل تجاه أهداف التنظيم وسياسته.

<sup>1</sup> Vos, M., & Schoemaker, H. "Accountability of Communication Management" A Balanced Scorecard for Communication Quality". Culemborg, Netherlands: Lemma. 2004; p.7

ولذلك تنبثق أهمية الاتصال في أثره الفعال على تسيير العمل في المنظمات، لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمة والحاجة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال<sup>1</sup>.

وتظهر أهمية الاتصال التنظيمي كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:<sup>2</sup>

1. فهم العاملين لطبيعة العمل: حيث يسهم الاتصال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة، لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها، حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم.

2. الإحاطة بمشاكل العمال: يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى. وبالتالي يمكن الإدارة العليا من تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسن أداء العاملين في المنظمة.

3. تنمية العلاقات الإنسانية: يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.

4. تحقيق التنسيق في العمل: يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

5. وعي الأفراد بنشاط المنظمة وأهدافها: حيث يساعد الاتصال الجيد على توطيد العلاقة بين المنظمة والعاملين وتعريفهم بالظروف الاقتصادية الاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها

<sup>1</sup> العثيمين، فهد سعود عبد العزيز: الاتصالات الإدارية، أهميتها، أهدافها، أساليبها، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض 1993، ص 17-18.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 19.

وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.

6. **توطيد العلاقة مع المجتمع:** يعمل الاتصال على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع القوى كسب تأييدها وتشجيعها.

7. **تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة:** تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات. فاستعراض هذه العناصر الخمس، يبين أنها أساسية في أي عملية اتصال ناجحة وفقدان أي عنصر يخل بالعملية الاتصالية.

### III. أهداف الاتصال التنظيمي:

تختلف أهداف عملية الاتصالات تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية، إلا أن هناك أهدافاً أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي:<sup>1</sup>

1. إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط، إنما الهدف هو الإقناع، فأى عملية اتصالية لابد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى.

2. اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.

3. مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية، مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.

4. توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز، وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.

<sup>1</sup> العثيمين، فهد سعود عبد العزيز: الاتصالات الإدارية، أهميتها، أهدافها، أساليبها، المرجع السابق، ص 23.

5. ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف الاتصالات التنظيمية بجميع مراحل ووظائف المنظمات وخططها وأهداف أيضا. لذلك كان لزاما على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها إن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصالات التنظيمية لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها.

### المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة أو المؤسسة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، وهذا ما سوف نحاول تناوله من خلال هذا المبحث.

#### I. عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة:

إن أول تفسير للعملية الاتصالية جاء على لسان المعلم الأول أرسطو حيث رأى أن عملية الاتصال الإنساني تحتوي على ثلاث عناصر هي المتحدث والحديث نفسه ثم المستمع، ومن ثم تعاقب العلماء والمفكرون بعد أرسطو وحاولوا أن يتعرفوا على عناصر أخرى للعملية الاتصال فأشاروا إلى أنه بالرغم من تعدد أشكال الاتصال وإمكاناته تكون هذه العناصر ثابتة في هذه العملية وتتلخص فيما يلي:

1. المرسل: هو الجهة التي تنقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة،<sup>1</sup> وليس بالضرورة أن يكون المرسل هو المدير بل قد يكون أحد المرؤوسين هو الذي يتولى عملية بث هذه المعلومات.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 20-21.

2. الرسالة: هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عناصر الاتصال فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين، وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية شفوية كتابية أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، لذلك وجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها.<sup>1</sup>

3. قناة الاتصال: وتسمى أيضا الوسيلة وهي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ابتداء من الصوت العادي للمرسل ثم الكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم، وانتهاء بالحاسوب وتقنيات الاتصال الحديثة، وعلى العموم قد تكون لفظية أو كتابية رسمية أو غير رسمية.

4. المستقبل: وهو الذي يستقبل الرسالة فيستقبل المرؤوس الرسالة من خلال حواسه المختلفة ويختار وينظم المعلومات ويفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات بما يتناسب والعمليات والخبرات السابقة ومنها يحاول أن يعطي استجابة مناسبة لها في صورة تطبيق للأوامر وتنفيذ المهام.

5. التغذية الراجعة: ويطلق عليها رجع الصدى أو ترجيع الأثر وهي عبارة عن ردة فعل المستقبل لرسالة المصدر نتيجة تأثر المستقبل بالرسالة التي قد يستخدمها المصدر وتسمى هذه العملية التجاوب وقد يكون رجع<sup>2</sup> الصدى إيجابيا أو سلبيا للرسالة الموجهة للمستقبل

<sup>1</sup> علي عياصرة، محمود محمد العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 41.

<sup>2</sup> العثيمين، فهد سعود عبد العزيز: الاتصالات الإدارية، أهميتها، أهدافها، أساليبها، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض 1993، ص 15-17.

## II. المطب الثاني: أشكال الاتصال التنظيمي:

هناك عدة أشكال للاتصال من حيث اتجاه الاتصال وهي كما يلي:<sup>1</sup>

1. **الاتصال النازل:** يتمثل هذا الشكل من الاتصال الذي يكون من أعلى إلى أسفل أي من المديرين إلى المرؤوسين، ويتمثل في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا والتي تتضمن نقل التعليمات اللازمة والتوجيهات لحسن سير العمل، وهذا الاتصال في الحقيقة أحد الأهداف المهمة للمديرين، والذي يتمثل في تجميع المعلومات وترتيبها وتصنيفها لتصبح قوانين وصيغا تبلغ للعمال ليستفيد منها هؤلاء في تحسين أدائهم. إذ بدون هذا النوع من الاتصال يتعذر على العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل، ومن أغراض هذا الشكل من الاتصال إعطاء معلومات محددة عن العمل، وشرح علاقة الوظيفة بغيرها من وظائف المنظمة، وكذا شرح السياسات والإجراءات وإعطاء كل فرد معلومات عن كيفية أداء عمله، وإقناع العاملين بتحقيق أهداف المنظمة، غير أن الاقتصار على هذا النوع من الاتصال يساعد على خلق مناخ استبدادي في المنظمة قد يقضي على الروح المعنوية للعاملين فيها.

2. **الاتصال الصاعد:** يشمل هذا النوع من الاتصال المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى القيادات الإدارية لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة.

3. **الاتصال الأفقي:** ويسمى أيضا بالاتصال الجانبي أو الموازي، ويتمثل هذا النوع في الاتصال الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية في المستوى التنظيمي المماثل أو بين الأشخاص أنفسهم في الوحدة التنظيمية نفسها، ويتصف هذا النوع من الاتصال بكونه استشاريا يشجع إلى التعاون والتنسيق والتكامل بين العاملين في المنظمة.

4. **الاتصال المتعدد الاتجاهات:** تقوم العلاقات الحديثة على وجود قنوات مفتوحة وحرية انسياب المعلومات بين المستويات المختلفة في المنظمة طبقا لمقتضيات العمل، وهذا النوع من

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص 123-124.

الاتصال فرضته طبيعة عصر ثورة المعلومات وهو عصر اتصالي يتعرض له الفرد من جميع الاتجاهات، ويؤثر عليه بشكل مباشر ومتواصل.

### III. معوقات جودة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية:

وقد تتجلى المعوقات الاتصالية التنظيمية فيما يلي:

1. إن الأفراد لا يشعرون بالاطمئنان عند دخولهم المؤسسة، وهو ما نتج عنه تفشي مشاعر القلق المزمن، وغياب الرضا عن العمل، والضجر من كل شيء، والرغبة الشديدة في التغيير.

2. العامل الجزائري - بحكم عدة تراكمات نفسية وتاريخية - أصبح سريع الانفعال، شديد الغضب والزفزة، يميزه الطبع الحاد والمزاج المتقلب، وهو لا يفتأ يفتنم أول فرصة لبث شكواه التي طالما كتبتها في صدره، وقد يصل حد العنف والعدوان، كخير تفسير لعدم شعور الأفراد بالاطمئنان وافتقاد الشعور بالانتماء لجماعة العمل والمؤسسة. إن افتقاد العاملين الجزائريين لعنصر الطمأنينة أفقدهم الشعور بالانتماء والإخلاص لجماعة الانتماء، وبالتالي فقد حُرم الجزائريون من استثمار الساعات الثمانيّة التي يقضونها سويًا ويوميًا، وعجزوا عن بناء شبكة علاقات مهنية منسجمة وقويّة، وفي هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن الهدف من الاتصال التنظيمي هو جعل المعلومة تمثل "فلسفة" المؤسسة، تاريخها، تقاليدها، أهدافها، مهمتها، وسياستها من أجل خلق الشعور بالانتماء.<sup>1</sup>

3. تأثر الأفراد "إلى حد كبير وقاس" بالظلم والتفرقة في المعاملة، ومعلوم أن الجزائريين حساسون إلى درجة كبيرة للمعاملات السيئة، وإذا تميزت أجواء العمل بالظلم، أو شعر العامل بنوع من التفرقة الجائرة في المعاملة، ازداد غيظًا ونفورًا من المؤسسة ومن القائمين عليها، ورغبة في عدم إكثار الاتصال بالعاملين.

<sup>1</sup> Amado.G et Guillet.A (1991): Dynamique des communications dans les groupes , ed: Armond Colin, 2 ème édition , Paris .p 26.

4. الخوف من الاتصال التنظيمي عقدة نفسية أصابت الكثير من العاملين، ووقفت حائلا أمام قيامهم باتصالات مع زملائهم، ولاحظنا أن عددا لا بأس به من العاملين يغزوهم خوف رهيب من التحدّث مع الزملاء، فضلا عن المسؤولين، ولقد صار الشعور السلبي بالخوف من الاتصالات عائقا حقيقيا وقويا، إذ يؤدي إلى حرمان إدارة المؤسسة من ردود فعل العاملين Feed-Back التي غالبا ما تحملها الاتصالات التنظيمية الصاعدة.

5. يحمل أغلب الأفراد تصوّرات سلبية نحو زملائهم معتبرين إياهم "سيئين" وفي أحسن الأحوال "خبثاء ماكربين"، وهذه التحيزات والأحكام المسبقة عائق خطير أمام الاتصال.

6. انعدام التقاهم بين العاملين، وخاصة بين الإطارات والعمال.

7. اتجاه الأفراد نحو القيام باتصالاتهم التنظيمية على أساس "مهني" ثم يأتي الاعتبار "المصلحي، المنفعي" وإقامة جدران نفسية بين العاملين داخل المؤسسة.

8. معاناة أغلب العاملين من الميول التسلطية لمسؤوليهم الذين يفرضون آراءهم وأفكارهم، بغض النظر عن خطئها أو صوابها.

وبخصوص المعوقات التقنية، فتمثّل فيما يلي:

1. يفضّل أغلب الأفراد استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية، محبّدين هذا النوع السهل والمباشر والتقليدي من قنوات وأساليب الاتصال التنظيمي على غيره من القنوات. وفي رأينا فإن ذلك يعود إلى انتشار الاعتماد على الثقافة الشفوية في مجتمعاتنا العالم - الثالثة، ونفور الكثير من العاملين من التقيد بالكتابة والتوثيق.

2. انعدام الاهتمام بالملصقات LesAffiches، واكتفاء الإدارة بإعلانات الاجتماعات أو مواقيت العمل الواجب احترامها، وقد انعكس ذلك سلبا على الاتصال التنظيمي إذ تم اختزاله في الأوامر والتعليمات وبعض الشكاوي، وغالبا ما يكون كل ذلك شفويا، كما حرم المؤسسات وعمالها من إرساء تقاليد اتصال أكثر تطورا وجاذبية.

3. إن الخلل التقني في وسائل الاتصال التنظيمي الموجودة قيد الاستعمال في المؤسسة يؤدي إلى إعاقة السير العادي لمختلف عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عن طريق:<sup>1</sup>
- صعوبات الحصول على التلكس أو الفاكس، ومعاونة الشبكات التلفونية من أعطال وتقادم وانعدام للخطوط، وبطء البريد أو ضياعه، وسوء الصيانة.
  - المواصلات والانتقال المكاني، وأدوات غير كافية مثل عدم توفر عدد كاف من خطوط الهاتف لتغطية حجم الاتصال.

أما فيما يخص المعوقات التنظيمية، فقد بينت أن مؤسساتنا الاقتصادية ما تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى، التي تعرفها البلاد نحو ديناميكية اقتصاد السوق، وما يرافقه من تطوير في أنماط التسيير والتعامل مع العاملين، كما بقيت الذهنيات التي لا تبالي بالاعتبارات الإنسانية، وفي مقدمتها الاتصال التنظيمي، تقف حجر عثرة أمام أي طموح تنظيمي في اللحاق بالركب العالمي المتقدم، وفي هذا السياق، فإن وجود نقائص تنظيمية عديدة ومتراكمة، سوف تعرقل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية، وتزيد من "العفن" التنظيمي، المعيق لأي تطوّر أو تحسّن، من ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

1. إن المصدر الرئيسي للمعلومات - التي يحصل عليها غالبية العاملين - لم يكن الهيكل الرسمي للاتصال التنظيمي، ولا وسائل إعلام المؤسسة، بل عن طريق الاتصالات الخفية غير الرسمية؛ من خلال الإشاعات أو أثناء الأحاديث العادية اليومية مع الزملاء.
2. إن أبرز انطباع يحمله أغلب الأفراد عن نوعية التنظيم، الذي تتميز به المؤسسات، التي يعملون بها هي أنها تتسم بالجمود والبيروقراطية- في أشدّ مظاهرها السلبيّة - وليس كما نادى بها MAXWEBER، وهي - كما وصفها بعض الباحثين - بيروقراطية ليست بالمعنى الويبري بل بالمعنى المتبادل اليوم: عراقيل وفوضى. وهو السبب المباشر - في رأينا - للجوء العاملين إلى البحث عن المعلومات المهنية من مصادر أخرى، حجتهم في ذلك - كما اتضح من

<sup>1</sup> جمال سالم: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2000، ص 25.

مقابلاتنا لبعضهم - جمود التنظيم وعدم قدرته على تلبية احتياجاتهم المعلوماتية في الوقت المناسب، وكذلك البيروقراطية المعرّقة لكل اتصال تنظيمي فعال.

3. يرى أفراد المؤسسة أن التعاون والتفاعل بين الإدارة والعاملين، لا وجود له إلا أحيانا، في المواعيد "الهامة" والمواقف "الصعبة"، وفي دراسة مقارنة بين أجواء العمل في كل من الجزائر ومونتريال بكندا، وجد أحد الباحثين - من خلال الملاحظات والمعانيات الميدانية - أن كثيرا من رؤساء المصالح يستخدمون مناصبهم كوسائل لمعاينة العمال.<sup>1</sup>

4. تعاني أجواء العمل من مظاهر سلبية للغاية، تشكّل "بؤرة" جدّ مناسبة لنسف أي تقارب أو تفاعل بين العاملين أبرزها تكهرب الجو بسموم الشك والغياب الكبير والمتنامي للثقة بين العاملين.

5. وجود التحالفات أو الأحلاف Clans التي تتكون بين البعض دون البعض ضد البعض، مما أدى بأغلب العاملين إلى البحث عن تكتل عمالي، يوفر ما عجز التنظيم الرسمي عن توفيره من معلومات واتصالات.

6. عدم احترام السلم التنظيمي أثناء القيام بالاتصالات التنظيمية.

7. الشيء الإيجابي في المؤسسة هو أن العاملين يتلقون الأوامر واللوائح والتعليمات من المسؤول المباشر، وهو ما يفيد كثيرا سريان الاتصال التنظيمي النازل من أعلى إلى أسفل.

8. يسود الغموض - لدى غالبية العاملين - حول أهداف وسياسات المؤسسة، فهم لا يعرفون عنها شيئا يُذكر، وفي أحسن الأحوال لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط جدا الذي يمكن حتى لرجل الشارع أن يعرفه.

<sup>1</sup> Bournane .L: Aspects sociaux de la transition vers l'économie de marché et gestion des ressources humaines, cité in : L'économie, mensuel économique, édité par l'Agence Algeria Presse Service, N° 3, Algeria, 1993; P.P 21 -29 .

حقل الاتصال التنظيمي يجب أن تثير اهتمام الكثير من مسيري المؤسسات، خاصة وأن توقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، سيفتح الباب على مصراعيه أمام المؤسسات الأجنبية القوية، والتي تطور باستمرار أساليب التسيير والتنظيم والاتصال، للبقاء في القمة، والتفوق على الآخرين. فالمسيرون الذين يريدون النجاح في بناء شبكة علاقات مهنية متينة، عليهم أن يبحثوا بجد عن أفضل الطرق، وأنجع الأساليب، لتوفير الراحة النفسية والبدنية للعاملين، والسيولة المعلوماتية الكاملة، حتى يقدموا أقصى ما لديهم من جهد في العمل.

# الفصل الرابع

الهيكلية المنهجية والميدانية

للدراسة

بعد التغطية النظرية للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات فإننا في هذا الفصل سنوضح الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية حيث سنتعرف على مجالات الدراسة من خلال المجال المكاني والزمني والبشري للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية بأولاد منصور بالمسيلة، بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتي سيتم تحليلها للوصول الى صحة أو نفي لفرضيات الدراسة.

## - المبحث الأول: منهجية البحث وتعريف بميدان الدراسة

### I. الإجراءات الميدانية للدراسة:

#### 1. منهج الدراسة:

الكشف عن الحقيقة وتحري الدقة في البحث العلمي لا يكون هذا إلا بإتباع منهج او طريقة معينة تؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، ونعني: "بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة واكتشاف الحقيقة".<sup>1</sup>

وعليه فمن المناهج التي تطبق في دراسة الظواهر الاجتماعية تختلف وتتعدد بتعدد الموضوعات المدروسة لذا فان اختيار منهج من بين عدة مناهج يعتمد على طبيعة الموضوع المدروس والأهداف المراد تحقيقها من خلاله وبهذا نجد المنهج الوصفي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها ويقوم على جمع البيانات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها استنادا إلى البيانات المجملة حولها من اجل معرفة تأثير العوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى النتائج.

ولقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة باعتباره منهج كفي أنسب للدراسات التي تعتمد على الوصف وتشخيص الظواهر، ولأن دراستنا هذه تتماشى وخصائصه، فقد تم استخدامه باعتباره يساعد في الكشف عن علاقة السلوك القيادي بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة بإثباتها أو نفيها.

<sup>1</sup> بوحوش عمار، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، الجزائر، 1999، ص 99.

## 2. أدوات جمع البيانات:

خصوصية الموضوع دراسة حالة باعتبارها الدراسة أو البحث العميق والمكثف عن فرد أو عدة أفراد، أو التي تتناول وحدة من خلال الدراسة المرتبطة بالعديد من المتغيرات التي تتعلق بالحالة، والهدف هو إيجاد التعميم المناسب للعديد من الفئات في الدراسة. كما أنها تعتبر من أهم المنهجيات العلمية البحثية، التي تستخدم في العديد من البحوث في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ومن خلال موضوع دراستنا الحالية سنحاول تقديم ومعالجة تحليلية لدراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية بأولاد منصور بالمسيلة حول علاقة السلوك القيادي بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

## - المقابلة:

تحتل المقابلة مركزا هاما في الدراسة السوسولوجية، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الإمبريقية، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته، وتقوم على حوار أو حديث لفظي (شفهي)، بين الباحث والمبحوث. حيث أجرينا مقابلة غير مقننة مع مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية بأولاد منصور بالمسيلة، للاستفسار واستنتاج نمط والسلوك القيادي المتبع وعلاقته بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

## II. التعريف بميدان الدراسة:

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية بأولاد منصور بالمسيلة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14-142 المؤرخ في 20/04/2014 المتمم لقائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 97-146 المؤرخ في 02/12/1997 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها. وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع تحت وصاية الوالي. وبمقتضى القرار الوزاري رقم 194 المؤرخ في 29 ماي 2014 المتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية بأولاد منصور بولاية المسيلة.

III. الهيكل التنظيمي للمؤسسة ميدان الدراسة:

- يدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية بأولاد منصور بولاية المسيلة المدير الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال.
- 1. المديرية الفرعية لإدارة الوسائل: (03)، ثلاثة مكاتب وهي:
  - مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
  - مكتب الميزانية والمحاسبة.
  - مكتب التكاليف الصحية.
- 2. المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات وتشمل مكاتبين هما:
  - مكتب المصالح الاقتصادية.
  - مكتب المنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة.
- 3. المديرية الفرعية للنشاطات الصحية: وتشمل (03) ثلاثة مكاتب وهي:
  - مكتب تنظيم نشاطات العلاج وتقييمها.
  - مكتب الاستقبال والتوجيه والنشاطات الاجتماعية العلاجية.
  - مكتب دخول المرضى.
- 4. الهيكل التقني للمؤسسة: وتتكون المؤسسة من (09) وحدات مقسمة على (04) مصالح تحتوي على 120 سرير موزعة كما يلي:
  - مصلحة طب الأمراض العقلية للكبار: وتتكون من ثلاث (03) وحدات وهي وحدة استشفاء الرجال، وحدة استشفاء النساء، ووحدة الاستعجالات العقلية والفحص.
  - مصلحة طب الأمراض العقلية للأطفال: وتتكون من وحدتين (02) هما وحدة مستشفى النهار، ووحدة الاستعجالات والفحص.
  - مصلحة مكافحة الإدمان: وتتكون من وحدتين (02): هما وحدة الاستشفاء، ووحدة الاستعجالات والفحص.
  - مصلحة الصيدلة: وتتكون من وحدتين (02) هما وحدة تسيير المستحضرات الصيدلانية، ووحدة تسيير الأجهزة الطبية.

كما تتوفر المؤسسة على الهياكل التالية:

- المطبخ.
- نادي للعمال.
- حظيرة السكنات الوظيفية داخل حرم المؤسسة (10) سكنات.
- حظيرة السيارات سيارة إسعاف وسيارتي (02) مصلحة.
- خزان ماء بسعة 60000 م<sup>3</sup>.
- 5. طاقم مستخدمي المؤسسة: تضم المؤسسة 209 مستخدما يتوزعون كالتالي:
  - الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية: 09.
  - الأطباء العامون في الصحة العمومية: 14.
  - الصيادلة العامون في الصحة العمومية: 01.
  - جراحو الأسنان في الصحة العمومية: 02.
  - نفساني عيادي للصحة العمومية: 07.
  - نفساني في تصحيح التعبير اللغوي للصحة العمومية: 03 البيولوجيون في الصحة العمومية: 13
  - شبه الطبيين: 87.
  - الإداريون: 33.
  - الأعوان المتعاقدين: 40.
- 6. الوضعيات الخاصة:
  - الاستيداع: 05 مستخدمين.
  - الانتداب: 01 انتداب لشغل منصب عالي مدير مؤسسة.
  - وضعية الإحالة على العجز 01 مستخدم.
  - وضعية عطلة مرضية طويلة المدى: 01 مستخدم.
- 7. المناصب العليا: تم التعيين في المناصب العليا التالية:
  - مدير مساعد لإدارة الوسائل.
  - مدير مساعد للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات.
  - مدير مساعد للنشاطات الصحية رئيس مكتب التنظيم العام.
  - رئيس مكتب الموارد البشرية والمنازعات.
  - رئيس مكتب الميزانية والمحاسبة

- رئيس مكتب التكاليف الصحية.
- رئيس مكتب المصالح الاقتصادية رئيس مكتب تنظيم نشاطات العلاج وتقييمها.
- رئيس مكتب دخول المرضى.

### - المبحث الثاني: تحليل وتفسير البيانات والنتائج

من خلال تحليلنا لدراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية بأولاد منصور بالمسيلة حول موضوع علاقة السلوك القيادي بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، توصلنا إلى ما يلي:

#### I. تحليل بيانات حالة المؤسسة:

##### 1. علاقة السلوك القيادي بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة:

من خلال دراسة حالة حول موضوع علاقة السلوك القيادي بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة الأمراض العقلية بأولاد منصور المسيلة، نجد أن أبرز ما يبين مهام المدير اتخاذ القرارات، وحتى يتمكن من اتخاذ القرار لا بد له من توافر المعلومات والبيانات الضرورية عن الموضوع، وتتوفر هذه البيانات من خلال مختلف مصادر المعلومات في المؤسسة وخارجها، بواسطة الاتصال الصاعد، وعبر قنوات متنوعة هي وسائل الاتصال وشبكاته هذا من جهة وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات في الاجتماعات من جهة أخرى، وعندما يتخذ المدير قراره لا بد من إيصاله وتوضيحه، وفي الأخير هذه القرارات تكون على شكل تعليمات وأوامر ترسل إلى مواقع التنفيذ، لوضعه موضع التطبيق وهذه العملية تقتضي أيضا أن تسير هذه المعلومات من أعلى إلى أسفل من خلال الاتصال الهابط.

كما هناك من جانب آخر الاتصالات الأفقية بين مختلف الأشخاص الذين يشتغلون نفس المستوى في أقسام مختلفة. وتتوقف فعالية الاتصالات في المؤسسة على شكل شبكات الاتصال والقنوات المستخدمة فيها لدى مدير مساعد لإدارة الوسائل وكذا رئيس مكتب الموارد البشرية والمنازعات.

فالسلك القيادي المتبع داخل مؤسسة الأمراض العقلية بأولاد منصور بالمسيلة يعمل على تعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، كما يعتبر الاتصال التنظيمي عملية أساسية وحيوية إلى

جانبا كونها مستمرة وشاملة تمس جميع أنشطة المؤسسة وتؤثر في كافة العمليات الإدارية الأساسية، حيث تنشط وتوجه أعمال المؤسسة وتعطيها حيوية وقوة، عن طريق ضبط وبناء عملية اتخاذ القرارات والتنسيق والتخطيط والتوجيه والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم، ولا تقف أهمية الاتصالات داخل المؤسسات عند هذا الحد، بل تتعداه إلى بناء تماسك جماعات العمل وتفاعلها وتوجيهها للعمل وتفاعلها ورفع مستوى أدائها، وذلك من خلال تحسين عملية نقل المعلومات والبيانات التي تحتاجها هذه الجماعات ويتطلبها عملها، خصوصا في مجال وقطاع الصحة التي يكون فيها نشاطات أفراد المؤسسة متتابعة ومرتبطة ببعضها البعض. كما تزداد أهمية الاتصالات في مجال العلاقات الإنسانية. وعليه يمكن الحكم على السلوك القيادي الناجح بأنه الذي يحسن الاتصال في جميع أبعاده وخاصة الإنسانية، أن يكون على قدر من المهارة في اتصاله بغيره مراعى طبيعة وشخصية كل طرف جديد يدخل معه في عملية الاتصال، لأن الاتصال في المؤسسة يعتبر من أهم العمليات التي يقوم بها المسؤول والمرؤوس أيضا، فهي عملية معقدة تتضمن مهارات كثيرة منها توصيل المعلومات واستقبالها وقبولها ورفضها وتعديلها.

## 2. علاقة نمط القيادة والاتصال التنظيمي:

ولكي تكون نمط القيادة فعالة وناجحة لابد وأن تمتلك عددا من السلطات، والتي تأخذ أشكالا متعددة، وتتبع من مصادر عدة فالسلطة التنظيمية تأتي من المركز الذي يشغله الفرد في المؤسسة. ومن خلال سبل التحكم في موارد المؤسسة. هذه الموارد التي قد تكون ملموسة مثل: فرض العمل، والأماكن كالمكاتب ومختلف المصالح داخل المؤسسة أو غير ملموسة مثل: المعلومات والقدرة على الاتصال بالآخرين. وهناك أيضا سلطة الفرد وهي مجموعة الخصائص التي يحملها الفرد مثل: خبراته ومهاراته، وقدراته القيادية التي تحتاج إليها المؤسسة وأعضاؤها. من بين العناصر التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في عملية إعداد الأمر وإيصاله إلى الأفراد في المؤسسة (محل الدراسة)، منها:

أن يكون المرء واضحا وموجزا، ولا يحتمل تأويلات متعددة، وفي الوقت المناسب، وبطريقة تثير اهتمام المتلقي وتنبهه وبصيغة تحث على الموافقة عليه لا بالقوة أو العنف، بل بالترجي والمشاركة في اتخاذ القرارات واحساسه بأهميته داخل المؤسسة.

وهي عناصر تكمل فكرة أن الإدارة الجيدة لا تعني الإعداد الحسن للخطط والبرامج وتقديم الأوامر لتنفيذها، بل هي تفوق هذا إلى جوانب متعددة ومعقدة مثل الاتصال، والاطلاع الكافي على اتجاهات ومواقف الأفراد والعناصر المؤثرة فيها وكيفية التأثير فيها.

وهنا يكمن الارتباط بين الاتصال والقيادة، يرتبطان بشكل وثيق، وكل منهما مرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة. فإن الهيكل التنظيمي يظهر كنظام معين يبين ترابط الاتصال في المؤسسة، إذ لا يكفي وجود الهيئات بل يجب أن تتعارف وأن تتصل فيما بينها.

والإتصال في داخل مؤسسة الأمراض العقلية بأولاد منصور بالمسيلة ليس فقط بين مراكز أصحاب الإدارة العليا مع بعضها، بل أيضا بين هذه الأخيرة مع المراكز والمصالح الأدنى والتنفيذية في المؤسسة أو المرؤوسين.

وهنا كلما كانت قنوات الاتصال محددة وثابتة وغير خاضعة لتأثيرات سلبية على الرسائل النازلة، خاصة التي تلعب دور التوجيه والمتابعة من طرف المسؤولين، بالإضافة إلى الرسائل الصاعدة التي تقدم معلومات ونتائج الإجراءات والأوامر النازلة، وهي توضح من جانب آخر نتائج ممارسة السلطات على، وسلطة قضائية تعاقب مخالفات القواعد المطبقة الجهات التي ترسلها، فكلما كانت هذه القنوات غير متأثرة سلبيا كانت الاتصالات مقبولة ونتائجها مفيدة في عملية ممارسة السلطة والمسؤولية.

### 3. وظائف الإتصال من خلال السلوك القيادي داخل المؤسسة (محل الدراسة):

نستطيع أن نحدد وظائف الإتصال من خلال السلوك القيادي السائد داخل مؤسسة الأمراض العقلية بأولاد منصور بالمسيلة على الرغم من تعدد وظائف الإتصال، وتعمل هذه الوظائف معا بشكل متكامل ومؤثر في عمل المدير حيث لا نستطيع الفصل بينهم، وأهم هذه الوظائف فيما يلي:

- **التحكم:** عملية الإتصال تساعد القائد على التحكم في سلوك الأشخاص أو التابعين له، حيث أن عملية الإتصال تعطي القائد السلطة في استخدام نفوذه القيادي أو مركزه القيادي في التأثير على الأشخاص سواء كان عن طريق خبرته وعمله أو عن طريق استخدامه وإمامه باللوائح والقوانين التي تنظم العمل داخل المؤسسة وقدرته على حسم الصراعات بين العاملين وتوضيح

العلاقات والأدوار لكل عامل في المجموعة. هذا فضلا عن استخدام المدير للاتصال غير الرسمي مع العاملين وملاحظة سلوكهم داخل المؤسسة وخارجها.

- **استثارة ودافعية الأفراد:** الاستثارة والدافعية تساعد وتحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد، حيث أن توضيح عملية الاتصال لهم هو الهدف من التدريبات وما يجب إنجازه، وما هو مستوى الأداء والمسؤولية الملقاة على عاتقهم وكيف يمكن تحسين هذا المستوى، فالدافعية هي التي توجه سلوك الأفراد نحو إنجاز واجباتهم والأهداف المطلوب تحقيقها والمحافظة على السلوك المرغوب فيه بالنسبة إليهم.

- **التعبيرات الانفعالية:** مسؤولية القائد ملاحظة ومتابعة سلوك العاملين معه وتعبيراتهم من خلال مظاهر الرضا أو الإحباط أو الإحساس بالنجاح وتحقيق الأهداف المطلوبة منه، والشعور بالراحة، واشباع حاجاتهم الاجتماعية وغير ذلك من العوامل التي تؤثر في دوافع تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف لديهم.

- **توفر الأجهزة والأدوات والمستلزمات الإدارية:** التي تساعد القائد على الكشف عن دقة اتخاذ القرار والوصول إلى القرار السليم سواء أكان في التدريب أو في المهرجانات. فالإتصال يمد القائد بالمعلومات والبيانات الهامة التي يمكن تحديد واختيار البدائل وتقييمها لحل المشاكل التي تواجه العاملين معه.

II. تحليل وتفسير البيانات على ضوء الفرضيات:

قد توصلنا من خلال إجراءنا لتحليل المقابلة مع مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية بأولاد منصور بالمسيلة حول موضوع دراستنا، علاقة السلوك القيادي بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، وهذا ما يظهر جليا من خلال أسئلة المقابلة الموجهة وتحليلها وتفسيرها من خلال:

1. تحليل وتفسير البيانات على ضوء الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين

السلوك القيادي ونمط الاتصال السائد داخل المؤسسة محل الدراسة.

السؤال الأول	نص السؤال	كيف ترى علاقتك مع العاملين بالمؤسسة؟
السؤال الأول	الجواب	علاقتي معهم علاقة تفاهم وتواصل بغية تحقيق غايتنا والوقوف على تنفيذ واجباتهم وضمن حقوقهم بانسيابية.
	التحليل	من خلال إجابة وتصريحات المدير نرى أن هناك علاقة انسجام وعلاقة متينة بين المدير القائد وباقي أفراد المؤسسة لتحقيق هدف مشترك واحد.
	العلاقة	علاقة المدير بباقي أفراد المؤسسة علاقة ارتباطيه موجبة وذات طابع إنساني تعاوني فيما بينهم لتحقيق هدفهم المشترك.
السؤال الثاني	نص السؤال	ما هي طبيعة السلوك القيادي لديك؟
	الجواب	لا أرى نفسي قائد عليهم بل أعمل على الإشراف عليهم وبحسب الظروف والحالت، تارة مدير يطبق القوانين وأخرى قائد يقود بارتجالية
	التحليل	يرى القائد من خلال طبيعة السلوك القيادي لديه تمتاز بالمرونة والجدية وتطبيق القوانين مع بعض، وتعد هذه الطبيعة الأفضل في القيادة.
	العلاقة	طبيعة السلوك القيادي للمدير تمتاز بالمرونة والتواصل والفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة بطريقة سلسلة ذكية من ناحية تطبيقه للقوانين وفي نفس الوقت التواصل والعلاقة الإنسانية فيما بينهم.
السؤال الثالث	نص السؤال	ما هو السلوك القيادي المناسب للمؤسسة بالنسبة لك؟

	الجواب	الاحترام والتقدير بالواجبات واعطاء الحقوق
	التحليل	ان المدير حريص على القيام بواجباته في نفس الوقت الحرص على الاحترام المتبادل والتواصل وكذا تقدير العاملين لمجهوداتهم من خلال اعطائهم حقوقهم
	العلاقة	علاقة احترام متبادل وتواصل فيما بينهم في ظل العلاقة الانسانية السائدة مع تقدير القائد لمجهودات العامل وعدم التحيز .
السؤال الرابع	نص السؤال	ما هو رد فعل الموظفين على الطريقة القيادية داخل المؤسسة؟
	الجواب	قد تختلف من موظف لآخر، فالموظف المنضبط يجدها مناسبة كونها تساعده على تقسيم المهام
	التحليل	هناك اختلاف نسبي لدى الموظفين على الطريقة القيادية داخل المؤسسة من وجهة نظره، الا أنها تمتاز بالعدالة التنظيمية من خلال توزيع الأدوار .
	العلاقة	هناك علاقة عكسية بين الموظفين والسلوك القيادي داخل المؤسسة، فكلما كان الموظف أكثر جدية وانضباط في العمل كان أكثر تقدير وارتياحيه في العمل وتواصله مع القائد، والعكس صحيح.
	نص السؤال	في رأيك هل الأوامر الصارمة تؤدي إلى الرسمية في العلاقات وبالتالي زيادة الإنتاجية؟
السؤال الخامس	الجواب	أكد تؤدي الأوامر الصارمة الى احترام وتكريس الرسميات وبالتالي الزيادة الانتاجية.
	التحليل	يؤكد القائد من خلال السلوك القيادي المعمول به على الصرامة في والرسمية في العمل، فإن طبيعة المؤسسة لكونها ذات طابع صحي وتقدم خدمات صحية للمرضى لابد من الصرامة والرسميات والجدية في العمل .
	العلاقة	ان الأوامر الصارمة تدخل في اطار الرسميات في العمل والجدية وهذا لتطبيق تلك الأوامر في أقل وقت وجهد ممكن، وهذه تدخل في اطار الاتصال الرسمي المباشر النازل .

## - التعليق واختبار الفرضية:

من خلال تحليلنا للمقابلة حول أخبار صحة الفرضية القائلة "هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين السلوك القيادي ونمط الاتصال السائد داخل المؤسسة محل الدراسة"، تم استخلاص أن طبيعة السلوك القيادي لدى مدير المؤسسة تمتاز بالمرونة والجدية وتطبيق القوانين مع بعضها، وتعد هذه الطبيعة الأفضل في القيادة، نظرا للمهام والانجازات المحققة من قبل المؤسسة.

كما أن التواصل بين الموظفين والطابع الانساني يتضح أن للعلاقات المهنية الاجتماعية تأثير واضح على أفراد العمل والذي يكون إما سلبي أو ايجابي، فتماسك وتضامن الجماعة في العمل، يعني أداء أفراد تلك الجماعة لأعمالهم في شكل فريق متضامن ومتماسك ومتعاون والذي يعتبر دليل على ارتفاع الروح المعنوية والتي تتبع من صميم الجماعة، كما هو واضح من خلال استنتاجنا للسلوك القيادي لمدير المؤسسة محل الدراسة أنه للعوامل والعلاقات الإنسانية تأثير على الأفراد، إذ أنه تنتج زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤوسين وربطها مع العلاقة بين الموظفين والمسؤول والتي جاءت بالترتيب على انه يعمل على زيادة حب العامل لمكان عمله واتباعه للأوامر والمهام الموكلة إليه، كما يخلق جوا من التآلف المتبادل بين أعضاء المجموعة، وما يمكن تعليقه أن كل من الاحترام والتقدير، العلاقة والاتصال التنظيمي بين الزملاء والرؤساء في العمل لها دور كبير للتحفيز في العمل بالأداء الجيد المبذول من قبل الفئة السوسيو مهنية وذلك لما لهذه العلاقات من تأثير على أفراد العمل فإذا كانت هذه العلاقات جيدة كان مستوى الأداء مرتفع.

ومن هنا يمكن اعتبار فرضية: "هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين السلوك القيادي ونمط الاتصال السائد داخل المؤسسة محل الدراسة" قد تحققت.

2. تحليل وتفسير البيانات على ضوء الفرضية الفرعية الثانية: نمط القيادة بالتفاوض له علاقة ايجابية بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

السؤال السادس	نص السؤال	هل هناك اتصال دائم مع الموظفين داخل المؤسسة؟
	الجواب	يوجد هناك اتصال دائم مع الموظفين عن طريق قنوات الاتصال الرسمية، أو من خلال الزيارات التقديرية للمصالح.
	التحليل	بناء وتماسك جماعات العمل وتفاعلها وتوجيهها وتحديد مهامها، وذلك عن طريق قنوات الاتصال الرسمية بين المدير والموظفين وكذا رؤساء المصالح من خلال نقل المعلومات والبيانات التي تحتاجها هذه الجماعات ويتطلبها عملها.
السؤال السابع	العلاقة	وجود اتصال بين الرئيس والمرؤوسين وهذا الاتصال يكون بشكل الدائم باعتبارها عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها مستمرة وشاملة تمس جميع أنشطة المؤسسة وتؤثر في كافة العمليات الإدارية الأساسية، حيث تنشط وتوجه أعمال المؤسسة وتعطيها حيوية وقوة، عن طريق ضبط وبناء عملية اتخاذ القرارات والتنسيق والتخطيط والتوجيه والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم.
	نص السؤال	هل تجد أن السلوك القيادي الذي تتبعه يساهم في تدفق الاتصال التنظيمي؟
	الجواب	نعم يساهم أسلوب في تدفق الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.
السؤال السابع	التحليل	يدعم السلوك القيادي المتبع من قبل مدير المؤسسة تدفق الاتصال التنظيمي لموظفيه، فالإتصال في المؤسسة يعتبر من أهم العمليات التي يقوم بها المسؤول والمرؤوس أيضا، فهي عملية معقدة تتضمن مهارات كثيرة منها توصيل المعلومات واستقبالها وقبولها ورفضها وتعديلها.
	العلاقة	إن العمليات والوظائف التي يتبعها سلوك القائد بغية تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت، لا تتحقق بدون اتصال، لذا يؤكد البعض على أن

		الاتصال هو قلب السلوك القيادي ومن إيجابيات أسلوب المدير.
السؤال الثامن	نص السؤال	هل تعمل على تطبيق العمل بمرونة؟
	الجواب	نعم أعمل على تطبيق العمل بمرونة من خلال خلق برامج مساعدة للعمال.
	التحليل	يعمل المدير من خلال سلوك قيادته على تطبيق أسلوب المرونة في توجيهه والتحضير للمهام التي يقدمها، كأن يجعل المسؤول مرؤوسيه يقبلون على أداء عملا أو واجبا معيناً على رضى وارتياح.
	العلاقة	السلوك القيادي لدى المدير وما يمتاز به من المرونة يعمل على تشجيع وجهات النظر والتصورات بقصد إقناع العاملين، والتأثير في سلوكهم وتصرفاتهم خلال أوقات العمل، كما أنه يساعد العاملين في حل برامج تساعدهم في تأدية مهامهم وهذا يدخل في طبيعة الاتصال والعلاقات الانسانية فيما بينهم.
السؤال التاسع	نص السؤال	هل تعمل على أسلوب المكافآت والتحفيز؟
	الجواب	نعم نعمل على تحقيق المكافآت والتحفيز المعنوي للعمال المتفوقين
	التحليل	العمل على تحقيق المكافآت والتحفيز المعنوي للعمال المتفوقين من قبل أسلوب المدير يجعل الموظف يشعر بمكانته وتقدير لجهوده داخل المؤسسة وكذلك خلق نوع من المنافسة في تحقيق المهام بأقل جهد ووقت وبكفاءة عالية.
	العلاقة	يعمل أسلوب القائد على تحقيق المكافآت والتحفيز المعنوي للعمال المتفوقين وهذا ينعكس ايجابيا على التغذية العكسية من خلال الاهتمام بمجهودات الموظفين وتقديرها والذي يكون نتيجة للتحفيز على تلقي المهام وانجازها في الوقت المحدد وبكفاءة عالية.
السؤال العاشر	نص السؤال	هل تشارك الموظفين لديك في اتخاذ القرارات؟
	الجواب	أكيد أعمل على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات خاصة القرارات التقنية، وكذلك الهيئات الاستشارية بالمؤسسة.

<p>من مقومات الاتصال الفعال إصغاء القائد لموظفيه ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، لأن ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف، كما أن للمؤسسة هيئات استشارية ما يضمن للقائد فاعلية القرارات التي يتخذها.</p>	<p>التحليل</p>	
<p>تبدو أهمية الاتصال في مجال سلوك القيادة، في أنه أحد العوامل الأساسية في تغيير التنظيم، وفي إضفاء القوة على المؤسسة، كما أنه عنصراً هاماً في مختلف العمليات الإدارية الكبرى وفي مقدمتها عملية اتخاذ القرارات.</p>	<p>العلاقة</p>	
<p>في رأيك ما هو السلوك القيادي الأنسب الذي يعزز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟</p>	<p>نص السؤال</p>	
<p>الأسلوب القيادي الأنسب يكون مزيج بين الصرامة والمرونة (حسب المواقف)</p>	<p>الجواب</p>	
<p>ينظر المدير بعين الأهمية والبحث عن القنوات الملائمة للاتصال والتركيز على الاتصالات ذات الاتجاهين بين الصرامة والمرونة مما يكسبه تفاعل العاملين معه.</p>	<p>التحليل</p>	<p>السؤال</p>
<p>الأسلوب القيادي الأنسب في تعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة هو معرفة أساليب وطرق الاتصال الحديثة والجديدة أمر هام في التغلب على مشكلات الاتصال، فيجب على القائد أن يطور في أسلوبه من خلال عملية المحادثة والحوار مع العاملين، وتنمية مهارة الاستماع الجيد لهم ولمشاكلهم مما يدركون من خلالها أهميتهم ومكانتهم داخل المؤسسة، وكذلك تحديث القدرة على صياغة الرسائل بأشكال مختلفة عن السابق والتي تعمل على تدعيم وتقوية عملية الإدراك وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.</p>	<p>العلاقة</p>	<p>الحادي عشر</p>

- التعليق واختبار الفرضية:

من خلال تحليلنا للمقابلة حول اخبار صحة الفرضية القائلة "نمط القيادة بالتفاوض له علاقة ايجابية بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة"، تم استخلاص أن أهمية الاتصالات باعتبارها عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها مستمرة وشاملة تمس جميع مصالح المؤسسة وتؤثر في

كافة العمليات الإدارية الأساسية، حيث تنشط وتوجه أعمال المؤسسة وتعطيها حيوية وقوة من خلال مبدأ المشاركة في عملية صنع القرارات والتنسيق والتخطيط والتوجيه والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم، كذلك على مستوى مرونة وتنظيم العمل في المؤسسة الاستشفائية بأولاد منصور بالمسيلة تبين من خلال تصريحات المدير أن عملية تفويض تعمل على تحقيق المرونة والتنظيم في العمل وهذا ما رده من خلال قوله "نعم أعمل على تطبيق العمل بمرونة من خلال خلق برامج مساعدة للعمال"، أما من ناحية العلاقات الإنسانية التي يعمل التفويض لتحقيقها نتيجة الاتصال الدائم بين المفوض والمفوض إليه، وهذا بناء على الأسلوب القيادي المتبع والمهتم بالعلاقات الإنسانية وتماسك جماعات العمل وتفاعلها وتوجيهها للعمل وتفاعلها، فالسلوك القيادي لمدير المؤسسة محل الدراسة يعمل الاتصال في جميع أبعاده وخاصة الإنسانية.

ومن هنا يمكن القول أن الفرضية القائلة بأن: "نمط القيادة بالتفاوض له علاقة ايجابية بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة" قد تحققت.

### III. قراءة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال تحليلنا للدراسة واستنتاجاتنا والوصول الى أنه هناك علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي ونمط الاتصال السائد داخل المؤسسة محل الدراسة، تم استخلاص أن طبيعة السلوك القيادي لدى مدير المؤسسة تمتاز بالمرونة والجدية وتطبيق القوانين مع بعضها، وتعد هذه الطبيعة الأفضل في القيادة، نظرا للمهام والانجازات المحققة من قبل المؤسسة، حيث اتفقت النتائج مع الدراسة السابقة للباحثة صادق بهية حول علاقة القيادة بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى اطارات المؤسسة الاقتصادية، إذ توصلت الدراسة الى أنه توجد علاقة ذات دلالة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الإطارات في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، بالإضافة الى أنه هناك علاقة ذات دلالة بين القيادة والالتزام المستمر مما يعزز الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة الدراسة.

## IV. قراءة النتائج في ضوء المقاربة النظرية:

ان اهتمام السلوك القيادي بالقنوات الملائمة للاتصال والتركيز على الاتصالات ذات الاتجاهين بين الصرامة والمرونة مما يكسبه تفاعل العاملين معه، مع حسن اختيار الوقت والوسيلة والملائمة لطبيعة الجمهور والملائمة لطبيعة الرسالة وهدفها، حيث يشكل في النهاية منظومة متكاملة لنجاح القائم بالاتصال في صياغة رسالته وإرسالها مع ضمان تأثيرها على العاملين.

ومن هنا نجد النظرية البنائية الوظيفية تؤكد على أن السلوك القيادي يجب أن يكون متناسبًا مع الظروف الخاصة بالمنظمة. بمعنى آخر، يجب على القادة اختيار القنوات الملائمة للتواصل مع الموظفين بناءً على الوضع الذي يواجهونه. على سبيل المثال، قد تكون الاجتماعات الشخصية مناسبة في بعض الحالات، بينما قد تكون الرسائل الإلكترونية أو الاجتماعات عبر قنوات الاتصال التنظيمية والتشاركية أكثر فعالية في حالات أخرى. وهنا تقوم النظرية بتسليط الضوء على أهمية اختيار الأساليب المناسبة للتواصل في تعزيز الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف المحددة.

## V. التحقق العام:

توصلنا من خلال دراستنا الحالية حول موضوع "علاقة السلوك القيادي بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية أولاد منصور بالمسيلة" إلى أن أسلوب المدير وبحكم اتصاله بالعاملين يكونون أكثر الماما بالحقائق والمعلومات التي تساعدهم في فهم الرسالة ومن ثم اتخاذ القرارات.

كذلك توصلنا الى أن السلوك القيادي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية أولاد منصور بالمسيلة يعمل بأساليب وطرق اتصال حديثة وجديدة، إذ يعمل على التغلب على مشكلات الاتصال، فيجب على القائد أن يطور من عملية المحادثة والحوار مع العاملين، وتنمية مهارة الاستماع الجيد لهم ولمشاكلهم وتحديث القدرة على صياغة الرسائل بأشكال مختلفة عن السابق وكذلك تدعيم وتقوية عملية الإدراك.

ولتأكيد أهمية السلوك القيادي المتبع من قبل مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب الأمراض العقلية أولاد منصور بالمسيلة وطبيعة الاتصال بالعاملين في ظل العلاقات الإنسانية والسلوك المنظم إذ أنه بدون العملية الاتصالية لا يمكن أن يكون هناك تنظيم أو أنشطة جماعية، لأن الاتصال هو العملية التي من خلالها يرتبط الأفراد بعضهم مع بعض كجماعة عمل، كما أنه بدون الاتصال لا يمكن أن تكون هناك جماعة، لأن وظيفة الاتصال كونه يؤدي إلى التعاون في العمل، ويستخدم في توجيهه والتحضير، كأن يجعل المسؤول مرؤوسيه يقبلون على أداء عملاً أو واجبا معينا على رضى وارتياح، وهو يعمل على تشجيع وجهات النظر والتصورات بقصد إقناع العاملين، والتأثير في سلوكهم وتصرفاتهم خلال أوقات العمل، كما أنه يساعد العاملين من التعرف على البيئة المادية والاجتماعية داخل المؤسسة ويحقق مطالبهم وبرامج مساعدة لتأدية واجباتهم وحفظ وثيق للروابط الإنسانية فيما بينهم.

كما اتضح لنا من خلال دراستنا الميدانية أن السلوك القيادي لدى مدير المؤسسة حريص على الاهتمام بالمناخ التنظيمي مع رؤساء المصالح لأن عدم الاهتمام به يهدد نجاح عملية الاتصال، فيجب على القائد أن ينظر بعين الأهمية والبحث عن القنوات الملائمة للاتصال والتركيز على الاتصالات ذات الاتجاهين وغير ذلك.

كما بينت الدراسة أن السلوك القيادي لدى مدير المؤسسة محل الدراسة يتبنى أسلوب التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات للحصول على أنواع من المعلومات الضرورية لتسيير مهمته، وتخوله أيضا حق اتخاذ القرارات اللازمة لهذا التسيير خاصة فيما يخص القرارات الفنية مع هيئات استشارية داخل المؤسسة، كذلك ولتقادي الصراعات التي قد تحدث واختناقات العمل كان لزاما على المسؤولين تفويض بعض صلاحياتهم لمؤوسيهم للحفاظ على استقرار المؤسسة داخل المجتمع من جهة، ولتدريب المرؤوسين على تولي المناصب القيادية مستقبلا من جهة ثانية، وهذه الأوجه الأساسية الثلاث لعمل القائد (المعلومات والعلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات) تتطلب استخداما مناسباً لمهارات الاتصال الملائمة إذا ما أراد القائد أن يكون سلوكه القيادي فعالاً.

ومن السلوكيات القيادية التي يتبعها مدير المؤسسة لكي يحقق الأهداف المرسومة، الاهتمام بتطوير دافعية العاملين بالمؤسسة نحو بذل في الجهد أثناء العمل، وكذلك قيمة دافعية المثابرة لديهم، لأن الدافعية هي التي تشعرهم بالرضا وتحسن نوعية الأداء، وتحقيق هذا من الاهتمام ببناء الأهداف وبرامج المهارات النفسية والمحادثة والمناقشة المستمرة معهم عن مستوياتهم، ما يشعرهم بمكانتهم وتقديرهم بالمؤسسة، وكذا ملاحظة سلوكهم وغيرها كاستراتيجيات التنمية وتطوير الدافعية، مما يترتب عليه الفهم الجيد لطبيعة عملية الاتصال وتحقيق الهدف منها. وهنا تظهر سلوكيات القائد وأسلوبه على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم.

ومن أهم السلوكيات القيادية التي يتبعها المدير التي تعمل بدورها على تعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ما يلي:

- إصغاء القائد للآخرين يضمن فاعلية القرارات التي يتخذها.
- يتطلب الاتصال الفعال من القائد أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجه إلى موظفيه بلغة يسهل عليهم فهمها.
- بقدر ما يكون شرح القائد وافيًا وواضحًا بقدر ما تكون اتصالاته فعالة.
- تقييم القائد لاتصالاته، يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز، إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه.
- اتباع السلوك القيادي لدى المدير سياسة التحفيز والمكافآت لخلق نوع من المنافسة في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية.

بهذا الرصد والتحليل يمكننا اعتبار وبصفة دالة أن للسلوك القيادي علاقة إيجابية بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية بأولاد منصور بالمسيلة.

خاتمة

لقد ارتبطت مشكلة هذا البحث بدراسة علاقة بالغة الأهمية، إذ حاولت الربط بين متغير رئيسي مستقل وهو السلوك القيادي والاتصال التنظيمي كمتغير تابع، إضافة لاحتوائها على مجموعة من الفرضيات القابلة للاختبار بالأساليب الإحصائية المناسبة.

أجريت الدراسة داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية بأولاد منصور بالمسيلة، توصلنا من خلالها إلى أن تطوير السلوك القيادي الصحيح في المؤسسة هو أمر حاسم في نجاح أي مؤسسة، إذ يعتبر اختيار القادة وأسلوب وسلوكيات قيادته من المهام الرئيسية أيضا في نجاح بعيد المدى لأي مؤسسة، ولهذا السبب يجب على القادة بناء مهاراتهم بشأن التعامل مع تحديات الإدارة، وفي الغالب تتطلب الفرص والتحديات الجديدة تناولات جديدة ومهارات معاصرة للقيادة من أجل التعامل الناجح مع المتغيرات في إدارة هذه المؤسسات.

وفي هذا الإطار هناك علاقة بين فاعلية الاتصالات المؤسسية وبين فاعلية السلوك القيادي وثبت أن الاتصالات الإدارية الداخلية والخارجية الكفاء تمثل محفزا عالي القيمة في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وتعزز الدافعية والإنتاجية لدى العاملين، كما تدعم قدرتها على التكيف مع مواقف العمل بمرونة وتسويق ثقافتها وقيمها، ونتائج أعمالها لكل من العاملين، ومجموعات المصالح في البيئة الخارجية بما يساهم في تعزيز هوية وسمعة المؤسسة.

لهذا كانت دراسة السلوك القيادي وعلاقته بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة أمرا لازما للأفراد والجماعات والمؤسسات وذلك بغية معرفة سيرورة العملية الاتصالية وتعميم وتعميق إدراكنا ووعينا بأهمية السلوك القيادي والأساليب والمهارات التي تعمل على تعزيز الاتصال في سيرورة المجتمعات وتطورها.

لذلك نخلص إلى أن أهمية السلوك القيادي في المؤسسة تتجلى في شتى المجالات التي يتعامل بها القائد داخل المؤسسة وخارجها لتعزيز الاتصال التنظيمي الكفاء، وتبدو أهمية الاتصال في المؤسسة على وجه أكثر تحديدا في علاقته الوثيقة والمباشرة بالتخطيط وإصدار القرارات والتنسيق وإنجاز الأعمال والتقويم والرقابة وتحقق هذه الأهداف من خلال ممارسة سلوك قيادي رشيد وعقلاني يمتاز بالصرامة والمرونة في نفس الوقت.

قائمة المصادر

والمراجع

- قائمة المصادر والمراجع:

- المراجع العربية:

1. إجلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة أنجلو، مصر، 2013.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
3. أسامة كامل راتب، علم نفس الرياضة، ط2، دار الفكر العربي، مصر، 1997.
4. أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
5. بوحوش عمار، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، الجزائر، 1999.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
7. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع، ط8، المملكة العربية السعودية، 2003.
8. جرادات، عزت ومؤتمن، منى، التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم للنشر، تونس، 2000.
9. جمال سالم: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2000.
10. مجموع هشام محمد إبراهيم نور، سيكولوجية الإدارة، دار الشروق، بيروت، 2008.
11. جولمان، دانييل وبوياتريس، ريتشارد وماكي، أني، القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم النتائج، ترجمة: الجبالي وآخرون، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
12. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ط7، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004.
13. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
14. حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة الإدارية الرسمية في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
15. حناوي محمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1994.

16. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
17. خير الدين علي عويس، عصام هلال، الاجتماع الرياضي، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1997.
18. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير، القائد، المفكر الاستراتيجي، ط12، أفراد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
19. عبد الرحمان توفيق، الشخصية القيادية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، القاهرة، 2004.
20. عبد الرحمان توفيق، منهج المهارات القيادية، دبلوماسية التعامل للقيادات العليا، (مركز الخبرات المهنية الإدارية): ط3، القاهرة، 2004.
21. العثيمين، فهد سعود عبد العزيز: الاتصالات الإدارية، أهميتها، أهدافها، أساليبها، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض 1993.
22. العثيمين، فهد سعود عبد العزيز: الاتصالات الإدارية، أهميتها، أهدافها، أساليبها، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض 1993.
23. عدنان العتوم، قاسم كوي، القيادة والتغيير، إثراء للنشر وتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
24. عشوي مصطفى: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات، مقال منشور في كتاب عالم الاتصال، تأليف جماعي، بإشراف عبد الرحمن عزي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
25. عطوي، جودت عزت، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر، ط2، عمان، 2004.
26. علاقي مدني عبد القادر، الإدارة، مكتبة دار جدة، ط8، جدة، 1998.
27. علي الشرقاوي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، د.ت.
28. علي عياصرة، محمود محمد العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
29. عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الاستراتيجيات الاقتصادية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

30. فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، ط1، 2005.
31. فضيل دليو الاتصال مفاهيمه نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
32. الفيروز أبادي، القاموس المحيط، المؤسسة العربية للنشر، ج1، بيروت، 1997.
33. ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003.
34. محمد إسماعيل يوسف: سلوك المدير في نظريات الإدارة الحديثة، مجلة الإدارة، ع1، يوليو 1971.
35. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
36. محمد علي محمد، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995.
37. محمد فتحي: مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
38. محمد محمود أبو خشبة، أساسيات الإدارة والأعمال، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012.
39. محمد منير: حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
40. محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000.
41. محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
42. مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
43. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
44. المنقاش، سارة عبد الله سعد، القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2000.
45. ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

46. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1992.
47. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
48. هاني عرب، فن الاتصال في الإدارة، ملتقى البحث العلمي، مصر، 2006.
49. الهدهد، دلال والجبر، زينب، النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، العدد 28، الرياض، 1989.

- المراجع الأجنبية

1. Alain Duluc, leadership et confiance, dunod éditeur de savoirs, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2013.
2. Amado.G et Guillet.A: Dynamique des communications dans les groupes , ed: Armond Colin, 2 ème édition , Paris .1991
3. Bournane .L: Aspects sociaux de la transition vers l'économie de marché et gestion des ressources humaines, cité in : L'économie, mensuel économique, édité par l'Agence Algeria Presse Service, N° 3, Algeria, 1993.
4. Brunner,C: by power defined : women in he superintendency, educational considerations , vol 22 , no 2 ; 1995.
5. Hibert,m & klatt,b: the encyclopedia od leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques , united states of America :McGra whill ;2001.
6. Patrick Gilberte, Frédérique pigeyre, organisation et comportement ,Dunod paris, 2005.
7. Robert S,Weinberg ,Daniel Gould ,psychologie du sport et de l'activité physique, traduction par Paul Deshaies, ed vigot, paris1997 .
8. Vos, M., & Schoemaker, H. Accountability of Communication Management" A Balanced Scorecard for Communication Quality". Culemborg, Netherlands: Lemma. 2004.

الملاحق

ملحق المقابلة:

مقابلة مقننة مع مدير مؤسسة مستشفى الأمراض العقلية بأولاد منصور بالمسيلة.

أنا اليوم بصدد إلقاء بعض الأسئلة وأرجو الإجابة عليها قصد رصد علاقة السلوك القيادي بتعزيز

الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

1. كيف ترى علاقتك مع العاملين بالمؤسسة؟

.....  
.....

2. ما هي طبيعة السلوك القيادي لديك؟

.....  
.....

3. ما هو السلوك القيادي المناسب للمؤسسة بالنسبة لك؟

.....  
.....

4. ما هو رد فعل الموظفين على الطريقة القيادية داخل المؤسسة؟

.....  
.....

5. في رأيك هل الأوامر الصارمة تؤدي إلى الرسمية في العلاقات وبالتالي زيادة الإنتاجية؟

.....  
.....

6. هل هناك اتصال دائم مع الموظفين داخل المؤسسة؟

.....  
.....

7. هل تجد أن السلوك القيادي الذي تتبعه يساهم في تدفق الاتصال التنظيمي؟

.....  
.....

8. هل تعمل على تطبيق العمل بمرونة؟

.....  
.....

9. هل تعمل على أساوك المكافئات والتحفيز؟

.....  
.....

10. هل تشارك الموظفين لديك في اتخاذ القرارات؟

.....  
.....

11. في رأيك ما هو السلوك القيادي الأنسب الذي يعزز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

.....  
.....  
.....



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

**Faculty of Humanities and Social Sciences**  
**Vice-Deanship of the College for Studies and**  
**Student Issues**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

### وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

علاقة سلوك القيادي بتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة  
الجزائرية.

إعداد الطلبة:

1- مفتاح أمال رقم التسجيل: 202323085082036  
2- صبرك سلوى رقم التسجيل: 20232301483852  
القسم: علم الاجتماع الشعبية: التخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل  
إشراف: مخلوق يوحدين الرتبة: أستاذ تعليم عالي

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

د. د. بومدين نرطوف



أ. د. ابن خالد جمال

لتحميل الوثيقة يرجى نسخ الرمز



الموقع الإلكتروني: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>  
الفايسبوك: <https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/>  
Tél / Fax : 213 35 35 3044

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research

University Mohamed Boudiaf of M'sila  
Vice-rectorate of 3rd Cycle Higher Education,  
University Habilitation, Scientific Research  
and Post-graduation Higher Education



جامعة "محمد بوضياف" المسيلة  
نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل  
الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج

## تصريح شرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث  
(المرجع: ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أسفله:

السيد (ة): صيرك بملوي الصفة: (طالب، أستاذ باحث) طالبة

المولود (ة) بتاريخ: 1982/10/10 في: عين خصر

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر. س.) رقم 100982748 الصادرة بتاريخ: 2016/07/28 عن: عين خصر

المسجل (ة) بكلية/ معهد: العلوم الاقتصادية قسم: علم الاجتماع

و المكلف بإنجاز أعمال بحث أطروحة دكتوراه، عنوانها: علاقة الملوك القيايدي بتعزيز

الاتصال التطبيقي داخل المؤسسة الجزائرية.

أصرح بشرفي أنني اطلعت على كل مواد القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 و المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية، و ألتزم باحترامه بكل صرامة و بدون تحفظ، و كما أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

ملاحظة: يمضي هذا التصريح عند نائب المدير (مدير) المكلف بالبحث العلمي و يوضع في ملف المعني.

حررت هذه الشهادة بتاريخ: / /

توقيع المعني مع البصمة

 

نوضر و صودق على توقيع  
السيد صيرك بملوي  
بتاريخ: 28 جاءي 2016  
بلديسة الولاية مستنور

  
مجلس التسيير الجامعي  
مفوض الحالة المدنية  
بلماي عبد الله

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research

University Mohamed Boudiaf of M'sila  
Vice-rectorate of 3rd Cycle Higher Education,  
University Habilitation, Scientific Research  
and Post-graduation Higher Education



جامعة "محمد بوضياف" المسيلة  
نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل  
الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج

## تصريح شرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث  
(المرجع: ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي اسفله:

السيد (ة): مصباح أمال الصفة: (طالب، أستاذ باحث) طالبة

المولود (ة) بتاريخ: 1989/04/24 في: المهاجنة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر. س.) رقم 7518978 الصادرة بتاريخ: 28/07/2016 عن: أولاد منصور

المسجل (ة) بكلية/ معهد: العلوم الاقتصادية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

و المكلف بإنجاز أعمال بحث أطروحة دكتوراه، عنوانها: علاقة السلوك القيادي بتعزيز

الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية

أصرح بشرفي أنني اطلعت على كل مواد القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 و المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية، و ألتزم باحترامه بكل صرامة و بدون تحفظ، و كما أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

ملاحظة: يمضي هذا التصريح عند نائب السيد (مدير) المكلف بالبحث العلمي و يوضع في ملف المعنى.

حررت هذه الشهادة بتاريخ: / /

توقيع المعنى مع البصمة

 Melja

مجلس الجامعة  
مفوض الحالة المدنية  
بلديات مسيلة

نؤطر و صودق على توقيع  
السيد / مصباح أمال  
بتاريخ: 28. جاي. 2024  
بلدية أولاد منصور

