

القيادة التشاركية وعلاقتها في تعزيز ثقافة الاتصال المؤسسي

دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بجامعة غرداية

Participatory leadership and its relationship to enhancing the culture of institutional communication

A field study of a sample of employees at the University of Ghardaia

دليلة مهيري

جامعة غرداية، (الجزائر)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مخبر السياحة الإقليم والمؤسسات

mehiri.dalila@univ-ghardaia.dz

تاريخ الاستلام: 2023-10-27 تاريخ القبول: 2024-01-17 تاريخ النشر: 2024-06-06

ملخص:

عرفت المؤسسات الحديثة اهتمام كبير في الدراسات والأبحاث العلمية. وهي المجال الاجتماعي الذي يتفاعل بداخله الأفراد وفق بناء تنظيمي نموذجي. وتعد القيادة أحد أهم عمليات التنظيم، أين يوجه القائد ويؤثر في سلوك الأفراد لتحقيق أهدافها، في وجود اتصال تنظيمي. الجامعة هي مؤسسة ذات حجم كبير تشهد تعقد هياكلها التنظيمية تحتاج لقيادة تشاركية تتبنى ثقافة اتصالية تمكنها من استمراريتها وتحقيق أهدافها. جاء هدفنا من الدراسة معرفة ما الأسلوب والعلاقات التي يعتمدها القائد الديمقراطي (التشاركي) لتعزيز قيم ومبادئ الاتصال التنظيمي بالمؤسسات الجامعية. فرضيات الدراسة تتمثل في أسلوب القيادة التشاركية والعلاقات الانسانية للقائد الديمقراطي في ترسيخ قيم ومبادئ ثقافة الاتصال المؤسسي بجامعة غرداية. إخضاعها لدراسة ميدانية باستخدام أداة استمارة استبيان والاستعانة بأداة المقابلة. الدراسة الميدانية على عينة من الموظفين (أساتذة اداريين وإداريين). و من أهم النتائج المتحصل عليها أن أسلوب القائد التشاركي وطبيعة العلاقات الانسانية التي يتمتع بها اتجاه رؤوسه وتسهم في تعزيز قيم ومبادئ ثقافة الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية بغرداية.

كلمات دالة: قيادة تشاركية، ثقافة، اتصال مؤسسي.

Abstract:

Modern Institutions Have Shown Great Interest In Scientific Studies And Research. It Is The Social Field Within Which Individuals Interact According To A Typical Organizational Structure. Leadership Is One Of The Most Important Organizational Processes, Where The Leader Directs And Influences The Behavior Of Individuals To Achieve Their Goals, In The Presence Of Organizational Communication. The University Is A Large Institution With Complex Organizational Structures That Requires Participatory Leadership That Adopts A Communication Culture That Enables It To Continue And Achieve Its Goals. Our Goal In The Study Was To Find Out What Method And Relationships A Democratic Leader Adopts To Enhance The Values And Principles Of Organizational Communication In University Institutions. The Study Hypotheses Are Represented By The Participatory Leadership Style And Human Relations Of The Democratic Leader In Consolidating The Values And Principles Of The Institutional Communication Culture At The University Of Ghardaia. It Was Subjected To A Field Study Using A Questionnaire Form And An Interview Tool. Field Study Is On A Sample Of Employees (Administrative Professors And Administrators). One Of The Most Important Results Obtained Is That The Leader's Participatory Style And The Nature Of The Human Relations He Enjoys Towards His Subordinates Contribute To Enhancing The Values And Principles Of The Culture Of Organizational Communication In The Ghardaia University Institution.

Keywords: Participatory Leadership, Culture, Institutional , Communication.

مقدمة-

المؤسسات الجامعية اليوم تعرف نقلة نوعية من خلال عملية تنظيم وتسيير مواردها المادية والبشرية وفق طرق وأسس علمية لتحقيق أهدافها. تتمتع بثقافة تنظيمية واتصالية نابعة من أفكارها وأهدافها. والقيادة هي عملية تنظيمية ضرورية بالمؤسسة تهدف لتوجيه والتأثير في سلوك الأفراد، في وجود قائد أين يلتفون حوله يستعمل بدوره أسلوب التوجيه والتأثير على سلوك الأفراد لتحقيق أهدافها. لا يتأتى وهذا إلا باتباع عمليات الاتصال المؤسساتي التي تصبح نقل لثقافة اتصالية. يستعمل القائد أساليب التوجيه والتأثير التي تعزز قيم ومبادئ ثقافة الاتصال المؤسساتي بالجامعة لنقل ثقافتها للمحيط الاجتماعي والاقتصادي الذي تربطها به عملية تشاركية (ديمقراطية). ونظرا للحجم الكبير لهيكلها التنظيمية الجامعة لاتزال تعرف صعوبة حول فهم دور القيادة التشاركية التي قد تتداخل مهام كل مستوى بالآخر. والتي قد تؤثر في توجيه قنوات الاتصال بها بشكل غير صحيح. حاولنا بذلك طرح الاشكالية.

1- مشكلة الدراسة والتساؤلات: عرفت ولا تزال المؤسسة الجامعية بالجزائر تحول ونقل نوعية في الاستغلال لمواردها المادية والبشرية واستخداماتها لوسائل التكنولوجيا الحديثة، وهي الجهاز الذي يتميز بحجمه الكبير والتعقيد لهيكله التنظيمية يجعل أفرادها متبايني الاتجاهات والثقافات التي قد تؤثر على ثقافة المؤسسة الجامعية. كما أن هذه المؤسسات تتميز بثقافة واستراتيجية خاصة بها يسعى القادة على تبني أساليبها لتخدم أهدافها من خلال تعزز ثقافتها الاتصالية. وهي ذلك الكل من القيم والعادات والتقاليد والطقوس التي تميزها عن غيرها. والتي لا يمكن أن تستمر إلا بالانتقال الحسن لعملية الاتصال التنظيمي بين أفرادها.

ولمعرفة ذلك طرحنا **التساؤل العام:** - ما هو دور القيادة التشاركية التي يعتمد عليها المسؤول (القائد) في التنظيم لتعزيز الاتصال بالمؤسسة الجامعية؟

1-1- التساؤلات الفرعية:

1. ما أسلوب القائد التشاركية (الديمقراطي) الذي يعزز التزام المرؤوسين بقيم الاتصال بالمؤسسة الجامعية؟

2. ما علاقة القائد التشاركية مع مرؤوسيه الذي يساهم من خلاله في تعزيز مبادئ الاتصال بالمؤسسة الجامعية؟

2-الفرضية العامة: القيادة التشاركية التي يعتمدها القائد تعزز ثقافة الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية.

2-1-الفرضيات الجزئية:

1. أسلوب القائد التشاركي (الديمقراطي) يعزز التزام المرؤوسين بقيم الاتصال بالمؤسسة الجامعية.
2. علاقة القائد التشاركي الانسانية مع مرؤوسيه تعزز مبادئ الاتصال بالمؤسسة الجامعية.
- 3-أهداف الدراسة: جمع عدد كبير من المفاهيم وجعل هذا البحث يفيد الباحثين في دراستهم وهذا لقلة المراجع حول ثقافة الاتصال المؤسسي. كما يسهم بشكل ما في تعزيز ثقافة الاتصال لدى الموظفين من خلال الدراسة الميدانية.
- 4-أهمية الدراسة: معرفة دور القيادة التشاركية في التنظيم التي تهتم بنشر ثقافة الاتصال المؤسسي الذي يفتقر اليوم الى التعامل مع الاتصال بالتنظيمات ذات الحجم الكبير، من حيث احترام القيم والمبادئ التي وضعها التنظيم ويحرس على تبنيتها من قبل الأفراد الذين ينتمون إليه.

5- المنهج والأدوات المستعملة :

5-1-المنهج المستخدم: طبيعة الدراسة تهتم بموضوع القيادة التشاركية وثقافة الاتصال المؤسسي تفرض الاستعانة بالمنهج الوصفي. لوصف الظاهرة في المؤسسة الأكاديمية الجزائرية للكشف عن أبعادها وأسباب وجودها. ووصف حالة ثقافة الاتصال المؤسسي، وكيف هي وما مدى تعزيزه من قبل القيادة بالمنظمة.

المنهج الوصفي "هو حصول الباحث على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي والانساني وتساهم في تحليل الظواهر." (محمد، 1986، صفحة 82) ويعد أحد أساليب البحث المطبقة في مجالات مختلفة منها العلوم الاجتماعية. اعتمدنا في دراستنا المنهج الكمي لتحويل البيانات الوصفية بعد ترتيبها وتكميمها في جداول بسيطة ومركبة وتحليلها واستخراج النتائج.

5-2-التقنيات المستعملة في البحث لجمع المعطيات:

5-2-1-العينة ومجتمع الدراسة:

العينة: عبارة عن مجموعة صغيرة مأخوذة من المجتمع الأصلي، صريحة مطلقة لا تحيز فيها ولا محاباة، تجمع منه البيانات. تعرف العينة على أنها "جزء من المجتمع الكلي للدراسة. ممثلة للمجتمع الذي تجرى عليه الدراسة. حيث يتمكن الباحث من الملاحظة وتطبيق إجراءات بحثه، خاصة إذا كان المجتمع المبحوث ذا حجم واسع. ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله.

استمارة استبيان: تعرف استمارة على أنها (زرواني، 2004، صفحة 108) "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة مرتبة توجه للمبحوثين للحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة معينة موضوع الدراسة، ويتم توزيعها على المبحوثين عبر المقابلة الشخصية أو عن طريق البريد."

استخدمنا في الدراسة استمارة استبيان كتقنية (ريمون كيبي، 1997، صفحة 85) يعرفها ريمون كيبي وفون كمنهود لوك "هي مجموعة أسئلة متسلسلة تطرح على المستجوبين غالباً بمثابة مجتمع إحصائي معين. تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية والمهنية والعائلية.

6- المفاهيم الأساسية حول القيادة، القيادة التشاركية.

6-1- مفهوم القيادة:

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم التي تطرقت لها الأبحاث التنظيمية في مختلف التخصصات لأهمية القيادة في الحياة التنظيمية. نعرف هذا من خلال المفاهيم والأسس والأجانب النظري للقيادة.

تعود جذور مفهوم القيادة إلى الفكر اليوناني بمعنى "قاد" على وزن "فعل" أي يقود، ويتفق المعنى مع الفعل اللاتيني "agere" ومعناه يحرك.

عرف "arnedt"، القيادة "هي علاقة بين المرؤوسين والقائد، تظهر في إصدار الأوامر، وتنفيذ الأوامر من قبل المرؤوسين." (الغزو، 2010،، صفحة ص10) هنا يتضح لنا للقيادة وظيفتين الأولى هي اصدار الأوامر والثانية تنفيذ الأوامر.

عرفها بعض الباحثين في الادارة، (العلاق ب..، 2010، الصفحات 12-13) هي أنماط من السلوك لتفاعل الجماعة عن طريق ممارسة أنشطة تهدف لحل مشاكل متعددة، وهي نابعة من التأثير على سلوك الجماعة لتحقيق أهداف مرجوة.

عرفها فيدلر من المنظور الإداري، (رشوان، 2010، الصفحات 16-17) "بأنها عملية التأثير في الآخرين لأداء عمل مشترك".

عرفها هالبن "Halpin" من المنظور (السوسيولوجي)، (حسين عبد الحميد مرجع نفسه، صفحة 23) أنها ظاهرة اجتماعية معقدة يصعب التعامل معها كونها تتضمن متغيرات كثيرة من الصعب التحكم فيها لارتباطها بالجماعة أكثر من الأفراد.

عرفها سكلر هدرسون "cekler-hudson"، (كنعان، 2009، صفحة 98) القيادة الإدارية في التنظيمات الكبيرة والواسعة، بأنها تلك المساهمة المشتركة للأفراد لتحقيق أهداف التنظيم الإداري من خلال التأثير فيهم والعمل معهم وتنشيطهم وزيادة مجهوداتهم.

6-2- مفهوم القائد:

القائد هو ذلك الشخص الذي يتميز بسمات عن غيره تجعله يستطيع توجيه ويؤثر فيهم يظهر في أي تنظيم اجتماعي، أين يلتفون حوله سواء بشكل رسمي أو غير رسمي.

عرفه محمد العدلوني (العدلوني، 2000، صفحة 17) هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر في سلوك وتوجهات الأفراد من حوله، لإنجاز أهداف محددة، فإن قصر عن ذلك كان عن سياسات غيره أشد تقصيرا، كلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما اكتملت عناصر قيادته.

6-3- أهمية القيادة:

العمل القيادي يبنى على مجموعة من القواعد والأسس التي تخطى بأهمية بالغة. وقد تكون هذه القيادة في المنظمة والمؤسسة وفي الجماعة وفي الجمعية، وتكمن أهمية القيادة في أنها: (رشوان ح.، الصفحات 86-87)

بث وترسيخ التماسك بين أعضاء المنظمة، والتعرف على حاجات ورغبات أفراد التنظيم وتحديد مشاكلها المشتركة والعمل على تحقيق هذه الحاجات وفق درجة أهميتها. وفق خطط والآليات مناسبة في توفير موارد ووسائل وإمكانات ضرورية. وتبرز أهميتها في تحقيق استقرار وثبات الجماعة لضمان استمرارها وبقائها، يحفزهم لتحمل المسؤولية وتحقيق النجاح. كما تكمن أهميتها في مساعدة أعضاء المنظمة في تحقيق دوائهم عن طريق عملية تطوير قدراتهم ومهاراتهم كأعضاء فاعلين في التنظيم.

القيادة والإدارة من منظور سوسيو-تنظيمي: (شوقي، 1992، صفحة 50) يهتم مفهوم الإدارة بالإجراءات التنظيمية والسياسات التي يحددها البناء التنظيمي. أما مفهوم القيادة بالإدارة يهتم بالعلاقات الشخصية والتفاعل الاجتماعي والتي تظهر في عملية التأثير بين القائد والمرؤوسين.

6-4- أسس القيادة التنظيمية وفق الاتجاه السوسولوجي: هناك مجموعة من الأسس والمبادئ الواجب توفرها في القائد الإداري، ليتمكن من قيادة أتباعه ومرؤوسيه، ليتمتع بقيادة سليمة،

ناجحة اتجاه فريق عمله تدفعهم الى تفعيل العملية الانتاجية تتسم بالتعاون والتماسك وتكون بذلك جماعة متكاملة. (حمود، 2011، الصفحات 23-24) تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

أ/ القدرة على الالتزام والتطور ورفع معنويات روح الفريق، يتمثل في فهم ودراسة ديناميكيات الجماعة، وإدراك وفهم سيكولوجية التفاعل الاجتماعي. والتصرف بذكاء اجتماعي لتحقيق التزام الجماعة.

ب/ القدرة على مساعدة المرؤوسين: (نفسه، صفحة 25) وهي قدرة القائد في تشجيع المرؤوسين للعمل بفعالية والمساهمة في تطوير المؤسسة وظروف العمل والدفع بها قدماً.

ج/ مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات: (Petkovska. M, 2015, p. 76) تعد مشاركة التابعين في عملية اتخاذ القرار وتحديد أهداف المؤسسة عامل أساسي يشعروهم بالأهمية والمكانة بالتنظيم. يدركون من خلال نجاح القرار تعنيهم، ويعد التزامهم من قبلهم. يجعلهم بذلك يساهمون في تحقيقه بفاعلية. تسهم عملية المشاركة في تحسن العلاقة بين القائد والمرؤوسين وتشجعهم على التعاون وتقلل لديهم التوتر النفسي وقلة الاندماج المهني. بالتالي تقلص النزاعات بين المرؤوسين والقائد ليشعروا أكثر بالولاء للمنظمة.

6-5- خصائص القيادة الفعالة:

يعتبر نمط القيادة الديمقراطية التشاركية (العجمي، 2015، صفحة 67) مهم لتحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمات، لكن هو نمط غير دائم من طرف القادة لاعتمادهم لعدة أنماط في إدارة المنظمة بين نمط ديمقراطي و آخر تيوقراطي وهذا حسب ضرورة المواقف وظروف العمل. لدى جعل الاهتمام بدراسة القيادة كظاهرة اجتماعية داخل التنظيمات.

6-6- نظرية القيادة التشاركية: theory of participatif

جاءت نظرية المشاركة في القيادة لروبرت تننباوم التي تحتم بالجانب السلوكي في القيادة الإدارية وتحديد النمط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري بناء على السلطة المستعملة ودرجة الحرية المسموحة للمرؤوسين للمشاركة في عملية صنع القرار. (سعيد، 2016، صفحة 107) وكل عمل قيادي إلا وله عوامل تسهم في تكوينه منها:

- عوامل ذاتية (الجانب الشخصي) القائد، تتمثل في القيم والمعتقدات والخبرات والمعرفة.
- عوامل متعلقة بالأتباع (المرؤوسين)، تتمثل في الخبرة والمعرفة والاستقلالية وتحمل المسؤولية.

● عوامل متعلقة بالظروف العمل منها المناخ التنظيمي، والعوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية السائدة داخل المنظمة.

عرفت نظرية ليكرت **likert theory of leadership** (حريم، 2009، صفحة 207) القيادة على أنها ظاهرة اجتماعية، تنظيمية وإدارية يمكن التعامل معها وفق نمط معين تحدده الظروف. (شهاب، 2014، صفحة 59) تشمل أنماط للقيادة وهي:

-**القيادة نظام جماعي تشاركي (القيادة الديمقراطية):** هي أفضل نمط للقيادة من بين الأنظمة الأخرى عند ليكرت، فيتميز نظام القيادة التشاركية بالثقة المطلقة للقائد بمروسيه في كل الأمور، يعطي حرية كاملة لمروسيه في الحوار ومناقشة أمور العمل، يشعروهم بالاهتمام والعلاقات الحسنة، يحفزهم كثيراً ويمنح المكافآت لمروسيه، مما يجعلهم يأخذون قراراته بصفة مشتركة أين يظهر عمل الفريق الواحد لاعتماده على نظام الاتصالات المفتوحة.

خلصت دراسة أجراها ليكرت وزملاؤه حول آراء مدراء ورؤساء الأقسام في وحدة إنتاجية عن تأثير الأنماط القيادة وأنها أكثرها فعالية، أن الأقسام التي استعملت النظام التسلسلي (الأوتوقراطي) انتاجيتها كانت أقل من إنتاجية الأقسام التي استعملت النظام الاستشاري (الجماعي، التشاركي). نتج عن هذه الدراسة أن النمط القيادي (الديمقراطي التشاركي) أفضل الأنماط القيادة وأكثرها فعالية ونجاحاً، (حريم، المرجع السابق، صفحة 208) وذلك يعود لوجود كفاءة بين عناصر التنظيم (القائد ومروسيه) في تحديد الأهداف وإنجازها. وتظهر في الثقة الممنوح للمروسين لزيادة الدافعية ومشاركة المروسين في عملية اتخاذ القرارات لزيادة إنتاجية المنظمة.

استخلص ليكرت أن الأسلوب الديمقراطي المشارك في القيادة التنظيمية يكون فيه أغلب المروسين على جانب السلطة الرسمية، من خلال التعاون والمشاركة ويعمل المروسين مع المدير (القائد) في إطار من القيم والأهداف المشتركة، هنا تظهر السلطة موزعة والمسؤولية مشتركة والرقابة تتميز بأنها ذاتية من قبل الجميع والتحفيز ينتج من الالتزام الشخصي والشعور المشترك اتجاه المنظمة.

-**المفهوم الاجرائي للقيادة التشاركية:** من خلال التعريفات حول القيادة، التي هي مجموعة من انماط وأساليب يعتمدها القائد في عملية التوجيه والاشراف على مروسيه (الاتباع) للقيام بالمهام بشكل محدد. إلا أن الفاعلية الأنماط من القيادة تختلف من حيث التأثير والفاعلية اتجاه الأتباع. ومن خلال الأبحاث والتجارب في التنظيمات تظهر أن القيادة التشاركية تهتم بمشاركة الأفراد

بالتنظيمات الحديثة لعمليات اتخاذ القرارات والتي ينتج عنها (التعاون والثقة والولاء للتنظيم) وبالتالي انجاح أهداف مشتركة.

7- مفهوم ثقافة الاتصال المؤسسي:

7-1- مفهوم الثقافة: عرف المفهوم عدة اتجاهات معرفية تختلف من مجتمع لآخر ومن بيئة لأخرى وفق ظروف معينة. منها الثقافة المحلية والثقافة التنظيمية أين تتميز كل على حدى.

عرف ساعاتي، مفهوم التنظيم (ساعاتي، 1997، صفحة 131) "أنه المجال الاجتماعي الذي يضم أفراد يتفاعلون فيما بينهم وفق نموذج بنائي لتحقيق أهداف مشتركة من خلال الدور والمركز. يتبع سياسة تسييره وفق منهجية علمية لتحقيق غاياته من خلال تحليل الوظائف التي يحتاجها الى تقسيمات وفق متطلبات كل وظيفة ويتم تجميعها في وظائف أكبر."

عرف أحمد رشوان، مفهوم الثقافة (أحمد، 2005، صفحة 188) "أنها عملية اجتماعية، من خلال قبول آراء وقيم حددها الأفراد لتعد مقياس من مقاييس التكامل."

عرفها فيليب إريبارن Philip d'Iribarne، مفهوم الثقافة "هي مرجعية من المعاني أو المفاهيم المتفق عنها، وضعها الناس للأشياء قصد التعرف عنها" (intégration, 2003, p. 4) وعرفها كذلك "أنه لفهم السلوك الإنساني بالمؤسسة التي هي أحد المجالات الاجتماعية وجب الرجوع الى ثقافة (السلوك الإنساني)، فهذه السلوكيات لا تختلف عن المسائل المدركة لدى الأفراد بالمؤسسة."

عرف عالم الأنثروبولوجيا البريطاني Edward Burnett Tylor الثقافة اصطلاحاً في كتابه الثقافة البدائية الصادر عام 1871 (Tylor, 2010, p. 1) بقوله "هي ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعرفة، المعتقد، الفن، الأخلاق، القانون، الأعراف، وأي قدرات أو عادات أخرى يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع."

7-2- مفهوم الثقافة التنظيمية : جاء مفهوم الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعايير والطقوس التي يضعها التنظيم ويتبناها الأفراد تظهر في سلوكياتهم والتي تميز مؤسسة عن غيرها.

عرف رونو سانسيليو Renaud Sainsaulieu، (المهدي، 2010، صفحة 46) ثقافة المؤسسة "أنها منظومة اجتماعية تنظيمي وفق استراتيجية تحكم ممارسات الجماعة والفرد. وليست مرآة عاكسة لواقع أو لحيطها المحلي أو غير المحلي أين تتصارع فيها ثقافات متباينة ومتناقضة.

يتفاعلون معها ويؤثر فيها وتؤثر فيها بدورها. فتثاقفة المؤسسة هي نتاج للكيان الاجتماعي ومنتج له والنسق الاجتماعي المتفاعل بداخلها."

نستنتج أن الثقافة التنظيمية بناء على أسسها وفق مناهج علمية موجه لسلوك الأفراد وأفعالهم هي بمثابة ضوابط ومعتقدات وقيم تميزها بديهيّة اعتقاد الأفراد التعامل بها دون تساؤل.

- مفهوم المؤسسة: هي مجال اجتماعي يتفاعل بداخله أفراد من خلال استغلال امثل للموارد البرية والمالية لتحقيق أهداف مشتركة وهي لا تقتصر على النشاط الاقتصادي هناك الخدماتية والتربية والسياسة... بل كلها تعد مؤسسات اجتماعية تسير وفق مبادئ وسياسة عقلانية.

عرف بيار بورديو Bourdieu, 1982 (Louey, 2018, p. 58) ، المؤسسة من الناحية السيسولوجيا، أنها تظهر في وجود الطقوس والشعائر، تهدف المؤسسة الاجتماعية من خلالها الى تكريس وإضفاء الشرعية. بمعنى الاعتراف بها مادامت مشروعة وطبيعية، حيث كل مؤسسة لها بناء رسمي من خلال تقسيم أساسي للنظام الاجتماعي، فتعمل الطقوس هنا دور المراقب لمبادئ وأهداف المؤسسة من خلال مراقبة سلوكيات أفرادها. قصد المحافظة على استمرارية مبادئها.

7-3- مفهوم الاتصال المؤسسي: الاتصال المؤسسي هو عملية اجتماعية تتم داخل وخارج المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لقنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي، قصد نقل المعلومات والأفكار والمبادئ وقيم واللوائح التنظيمي.

7-3-1- مفهوم الاتصال الرسمي: هو عملية اتصال اجتماعية تتم داخل التنظيمات وفق تسلسل هرمي للسلطة. من أنواعها الاتصال النازل والذي يتم من الأعلى الى الأسفل (أي من الرئيس الى المرؤوسين) في شكل قوانين ولوائح تنظيمية تصدر من الادارة أين يشرف على العملية مسؤول. والاتصال الصاعد، الذي يتم من طرف المرؤوسين الى الرئيس في شكل مقترحات ورسائل حول التظلمات والشكاوي.

- مفهوم الاتصال الرسمي وغير الرسمي: هو عملية اتصالية تتمي بين أفراد التنظيم بشكل تلقائي تخص جماعة عن غيرها داخل التنظيم الواحد من حيث الأهداف وترجمة سياسة وأفكار المؤسسة حسب متطلباتهم الشخصية.

الاتصال المؤسسي حسب التون مايو وزملائه، (الوكواك، 2016، الصفحات 60-61) لم يتطرق مايو الى المفهوم الاتصال بل اهتم بالتنظيم في شكله الرسمي وغير الرسمي. وضرورة اهتمام

التنظيمات بالعلاقات الانسانية والاجتماعية للأفراد من الناحية السوسولوجيا، أن التنظيمات تنشأ وفق علاقات بين الأفراد وليس عدد من الأفراد المنعزلين عن بعض. أين تحدد السلوك التنظيمي وفق سلوكياتهم التي تحددها جماعتهم. وللقيادة الادارية دور مهم في التأثير لتكوين الجماعة وتعديل تقاليدها بما يتناسب وأهدافها. لتحقيق أكبر قدر من التعاون والتقارب بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي. الذي لا يتأتى إلا بإدماج الاتصال غير الرسمي بالاتصال الرسمي وذلك بإشراك العمال في تحمل المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

7-3-2- المفهوم الإجرائي للثقافة التنظيمية: تعد ثقافة المؤسسة تلك القيم والمبادئ والمعتقدات والسمعة التي شكلتها المؤسسة عن نفسها، من خلال تبني استراتيجية تنظيمية وفق منهجية علمية. يتقبلها أفرادها ويتفاعلون من خلالها. مما تشكل لديهم قيم وعادات يتبنونها في تعاملاتهم داخل وخارج المؤسسة.

7-4- ثقافة الاتصال المؤسسي:

مفهوم الثقافة الاتصالية: إن التنظيمات هي عملية اجتماعية تتم بين الأفراد والإدارة وفق قنوات اتصال الرسمي وغير الرسمي. وفق تسلسل هرمي للسلطة.

تعد ثقافة الاتصال بالتنظيم من أهم العناصر التي تسعى التنظيمات على وجودها واتباعها من خلال نقل مبادئ وقيم وطقوس المؤسسة فيما بينهم والادارة وكدى المتعاملين بالتنظيم.

وهي ذلك الكل المركب للمعلومات، المبادئ، القيم، المعتقدات والطقوس المادية واللامادية الرمزية والتقنية التي تحمل دلالات تعبر عن أسلوب وطرق تعامل الأفراد فيما بينهم. والتي يرغبون بها من خلال الاتصال فيما بينهم وفق دعائم وقنوات لنقل المعلومات. وهذه التي تخدم أهدافهم المشتركة وتعمل على استقرارهم وتشكل خصوصيتهم سواء متشككين في مؤسسات أو جماعات أو تنظيمات سواء كانت علاقاتهم رسمية أو غير رسمية، والتي يورثونها جيل بعد جيل.

وثقافة الاتصال غير الرسمي هي الأخرى تعبر عن كل المبادئ الاتصالية التي تتم بكل تلقائي بين الفاعلين بالتنظيم. التي تمارس وفق علاقات الاجتماعية بين الأفراد والتي يتفاعلون من خلالها ويتفقون عليها لتسهيل أدايتهم. تظهر في التنظيمات على (وأخرون، 2000، صفحة 689) "أنها تنظيم غير رسمي" عرفه أحمد ماهر وزملائه "هو شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد."

7-4-1- مفهوم القيم بالمنظمة : يعد نسق القيم الحيز الذي ينظم من خلاله سلوكيات واتجاهات الأفراد، فمنظومة القيم مسؤولة عن قيم وتصورات واعتقادات الأفراد تظهر في قيم تحمل المسؤوليات واحترام سياسة المؤسسة (منها قيمة احترام الوقت، قيم روح المسؤولية، وقيم احترام قوانين المنظمة). هذه القيم هي التي تحدد لنا سلوك القائد إن كان (ديمقراطي، أوتوقراطي، دكتاتوري).

عرف مصطفى الباهي القيم في كتاب علم اجتماع التنظيم للدكتور بن عيسى محمد المهدي (المهدي، مرجع سابق، صفحة 80) "هي الأحكام الصادرة عن الأفراد بالتنظيم تخضع للتفضيل أو عدمه للموضوعات وفق الخبرة التي اكتسبها من الثقافة التي يعيشون فيها. تحدد ما هو مرغوب أو مرفوض من بين البدائل المتاحة من خلال تفاعله داخل التنظيم نابعة من الخبرة التي اكتسبها المحيط الذي عاشوا فيه.

7-4-2- الطقوس والشعائر والاحتفالات عرفها أحمد ماهر: (ماهر، 2005، صفحة 440) "هي عملية برمجة الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات التخرج، قد يعني أن المؤسسة الجامعية تقوم بجهود رسمية وغير رسمية تعني المساعدة المالية القوية لفرد والأوسمة من أفراد المنظمة."

المفهوم الاجرائي ثقافة الاتصال المؤسسي، هي ثقافة نابعة من مبادئ وقيم التي اتفق عليها أفراد التنظيم تتمثل في الجانب المادي واللامادي للمؤسسة. يتعامل من خلالها أفراد التنظيم. وهذا لا يتم الا من خلال استغلال أمثل لعملية الاتصال التنظيمي. تظهر في سلوكياتهم من خلال الممارسات التنظيمية اليومية بالمؤسسة.

مجال الدراسة: يتمثل في الهيئات والأفراد الذين تتم عليهم الدراسة، ودراستنا كانت على عينة من أفراد جامعة غرداية بدولة الجزائر التي تم تأسيسها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433هـ الموافق لـ 04 يونيو 2012م، تضم حاليا 3 أقطاب.

اعتمدنا في الدراسة العينة العشوائية البسيطة، يبلغ عدده المبحوثين 40 موظف (أساتذة إداريين وإداريين) بجامعة غرداية في الفترة من 01 جوان 2023 الى غاية 30 جوان 2023. استعملنا الأدوات الإحصائية الوسيط الحسابي.

8- مناقشة و تحليل النتائج: عرض بعض الجداول الإحصائية واستخلاص أهم النتائج التي توصلنا إليها ومناقشتها.

جدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين حسب النوع.

النوع	التكرارات	النسبة %
ذكور	27	67,5
إناث	13	32,5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثة مهيري دليلة

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 67,5 % من فئة الذكور تليها نسبة 32,5% من فئة الإناث. يتبين أن فئة الذكور أكبر من فئة الإناث. ويرجع هذا التباين في النسب الى طبيعة مجتمع البحث الذي اخترناه والذي يمثل عمال الادارة بالمؤسسة الجامعية يغلب فيها الذكور على الإناث.

جدول رقم 02: يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرارات	النسبة %
من 01 سنة الى 05 سنوات	11	27,5
من 06 سنوات فما فوق	29	72,5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثة مهيري دليلة

من خلال نتائج الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية نلاحظ أن نسبة 72,50 % من فئة 06 سنوات فما فوق تليها نسبة 27,5 % من فئة 01 سنة الى 05 سنوات. يتضح أن الفارق في سنوات الخبرة قد يكسب الموظفين حديثي التوظيف لثقافة الاتصال المؤسسي من خلال التواصل مع الموظفين (الاداريين والأساتذة الاداريين).

جدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب الرتبة الادارية.

الرتبة الادارية	التكرارات	النسبة %
أستاذ إداري	18	45
إداريين	22	55
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثة مهيري دليلة

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا حسب الرتبة العلمية أن نسبة 55 % اداريين، تليها فئة أستاذ إداري بنسبة 45 %. الأساتذة الاداريين بالمؤسسات الجامعية هم مسؤولين في كليات وأقسام. يتميزون عن غيرهم من الاداريين بالجامعة. يجعلهم أكثر اهتمام بأسلوب القائد ويسعون لترسيخ ثقافة المؤسسة.

نتائج الفرضية الأولى: تبين أسلوب القائد التشاركي الذي يسهم في التزام المرؤوسين بقيم الاتصال التنظيمي.

جدول رقم 04: يبين رأي المبحوثين حول أسلوب القائد الذي يؤثر على مرؤوسيه للالتزام بقيم الاتصال التنظيمي.

التزام المرؤوسين بقيم الاتصال التنظيمي		نعم		لا		المجموع	
سلطة القائد	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %
أوتوقراطية	34,78	08	58,82	10	45	18	
تشاركية (ديمقراطية)	65,21	15	41,17	07	55	22	
المجموع	57,5	23	42,5	17	100	40	

المصدر: من إعداد الباحثة مهيري دليلة

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام يتضح لنا رأي المبحوثين من أسلوب القائد الذي يسهم في التزامهم بقيم الاتصال التنظيمي أن نسبة 57,5% صرحوا ب(نعم)، تليها فئة الذين صرحوا ب(لا) بنسبة 42,5 %. بإدخال المتغير المستقل نجد أن نسبة 55% صرحوا أن أسلوب السلطة التي يستعملها القائد هي تشاركية (ديمقراطية). يقابلها فئة الذين صرحوا أن سلطة القائد هي أوتوقراطية بنسبة 45%. علاقة ارتباط قوية بين أسلوب القائد والالتزام للاتصال التنظيمي من قبل المرؤوسين.

أغلب المبحوثين صرحوا أن القائد يستعمل أسلوب تشاركي في انجاز المهام بالتنظيم، جعلهم يستجيبون لقيم الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي بالمؤسسة. في حين صرح البعض أنه يتعامل أسلوب أوتوقراطي في المهام التي تحتاج لذلك خاصة منها الانضباط في مواعيد العمل. وهذا ليعزز لديهم ثقافة المؤسسة بعيدا عن اللامبالاة ولتتهاون في مواعيد الانجاز، وليرسخ لديهم قيم الانضباط.

جدول رقم 05: يبين رأي المبحوثين حول مهارات القائد الديمقراطي الذي يعزز لدى مرؤوسيه قيم التواصل بالمؤسسة.

رأي المبحوثين من تعزيز قيم التواصل بالمؤسسة -مهارات القائد الديمقراطي		نعم		لا		المجموع	
التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %
23	76,66	8	80	31	77,5		
07	23,33	02	20	09	22,5		
30	75	10	25	40	100		

المصدر: من إعداد الباحثة مهيري دليّة

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام يتضح لنا رأي المبحوثين من مهارات القائد الذي يسهم في تعزيز قيم التواصل بالمؤسسة أن نسبة 75% صرحوا ب(نعم)، تليها فئة الذين صرحوا ب(لا) بنسبة 25%. بإدخال المتغير المستقل نجد أن نسبة 77,5% صرحوا أن مهارات القائد هي ذاتية. يقابلها فئة الذين صرحوا أن مهارات القائد هي فنية بنسبة 22,5%. علاقة ارتباط قوية بين استخدام القائد مهاراته الذاتية والتقنية في جل مرؤوسيه يقبلون الحوار بدل الصراع.

أغلب المبحوثين صرحوا أن القائد يعتمد على مهاراته الذاتية المتمثلة في اهتمامه بالهندام واستعمال الجانب النفسي منها سلامة اللغة، التسامح والانصات الجيد وأسلوب الاقناع في الحوار. كقوة محركة للعمل تسهم لدينا في الاستعداد للتواصل والحوار معه. تؤثر شخصية القائد في عملية الاتصال بالتنظيم من حيث القوة والضعف والذي يتمثل في (الجانب النفسي كالثقة بالنفس والتردد). استغلال أمثل للاتصال (هو سلوك القائد المتسامح جعلنا نعزز اتصال معه شفها بدل الكتابة لأجل التوضيح بعيد عن النزاعات.

وبالعوض صرحوا أنه يعتمد على مهاراته الفنية أكثر وهي المعرفة العلمية لتسهيل أداء الأشياء بالتنظيم وفق القوانين المعمول بها. منها مهارات ادارية يعتمد فيها الانضباط لإنجاح سياسة وأهداف التنظيم احترام مواعيد النشر المطلوبة.

جدول رقم 06: يبين رأي المبحوثين حول أسلوب الترغيب للقائد الديمقراطي لمقومات المؤسسة التي تجعلهم يستجيبون لطقوس المؤسسة.

الاستجابة لطقوس المؤسسة		نعم		لا		المجموع	
-أسلوب القائد الترغيب		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات
التكريمات والاحتفالات الرسمية		52,17	12	41,17	07	47,5	19
استخدام شعار المؤسسة		47,82	11	58,82	10	52,5	21
المجموع		57,5	23	42,5	17	100	40

المصدر: من إعداد الباحثة مهيري دليلة

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام يتضح لنا رأي المبحوثين من احترام القائد الديمقراطي لمقومات المؤسسة التي تجعلهم يستجيبون لطقوس المؤسسة أن نسبة 57,5% صرحوا ب(نعم)، تليها فئة الذين صرحوا ب(لا) بنسبة 42,5%. بإدخال المتغير المستقل نجد أن نسبة 52,5% صرحوا بالتزامهم استخدام شعار المؤسسة والانتماء لكل قنوات الاتصال التابعة لها. يقابلها فئة الذين صرحوا بالتزام القائد للتكريمات والاحتفالات الرسمية بنسبة 47,5%. علاقة ارتباط قوية بين استخدام القائد

أغلب المبحوثين صرحوا أن القائد يحث على الالتزام بوضع أفراد الأسرة الجامعية بريد الكتروني المهني وشعار المؤسسة في النشاطات والأعمال الادارية والبيداغوجية والعلمية. هذا يعزز لديهم الانتساب بالمؤسسة. وصرح البعض أنه يستجيب للاحتفالات الرسمية والتكريمات التي تعتمدها المؤسسة الجامعية كطقوس الإشادة بذوي السمعة الحسنة بالتنظيم (المرجعية). من خلال تكريمات تعرف مدى ارتباطها بالأفراد المتمين إليها. أين يحث القائد مروضيه الالتزام بالحضور. يكمن مفهوم الاستجابة هي عملية اتصالية تتم بعد عملية التأثير في اتجاهات الأفراد من خلال عملية اتصالية. وتظهر الرمزية كقيمة اتصالية في حث الأفراد من تقبل كل ما تقدمه المؤسسة من امتيازات للذين يعملون للحصول إليها.

نتائج الفرضية الأولى: طبيعة العلاقات الانسانية للقائد مع مروضيه تعزز لديهم قيم الانصال التنظيمي بالمؤسسة.

جدول رقم 07: رأي المبحوثين من العلاقات الجيدة للقائد التي تسهم في جعلهم يقبلون الاتصال لتحمل المسؤولية

بالمؤسسة

المجموع		لا		نعم		-تقبل المرؤوسين تحمل المسؤولية بالمؤسسة -علاقة القائد مع مرؤوسيه
النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	التعامل مع المرؤوسين وفق توقعاته عنهم
60	24	47,36	9	71,42	15	السمعة الحسنة للقائد
40	16	25	10	28,57	06	المجموع
100	40	47,5	19	52,5	21	

المصدر: من إعداد الباحثة مهيري دليلة

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام يتضح لنا رأي المبحوثين من العلاقات الجيدة للقائد التي تسهم في جعلهم يقبلون الاتصال به لتحمل المسؤولية بالمؤسسة أن نسبة 52,5% صرحوا ب(نعم) تقبل تحمل المسؤولية والاتصال بالقائد لتكليفهم بالمهام، تليها فئة الذين صرحوا ب(لا) عدم تقبل تحمل المسؤولية بنسبة 47,5%. بإدخال المتغير المستقل نجد أن نسبة 60% صرحوا بتعامل القائد مع مرؤوسيه وفق توقعاته عنهم. يقابلها فئة الذين صرحوا بالسمعة الحسنة للقائد بنسبة 40%.

أغلب المبحوثين صرحوا أن ال تعامل القائد معهم بحسب ما يتوقعه عنهم فهو لا يرفض قيم وعادات البعض التي لا تتنافى وقيم المؤسسة والتي تظهر في اللباس المحاباة لبعضهم والانتماء لبعضهم بشكل ضمني. كما صرحوا أن القائد يرحب بالمبادرة وحرية التعامل مع المهام. وصرح البعض عند مقابلتنا بهم أن السمعة الحسنة للقائد جعلتهم يقبلون بتحمل المسؤولية وهي من قيم الانتماء والتي تظهر ضمناً عن أسلوب الاتصال بالتنظيم وحب البقاء والاستمرار فيه.

جدول رقم 08: رأي المبحوثين من أسلوب القائد التشاركي يجعل مرؤوسيه يتبنون قيم الاتصال الاجتماعي بالمؤسسة

المجموع		لا		نعم		- رأي المبحوثين من قيم الاتصال الاجتماعي - مهارات سلوكية انسانية للقائد
النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	قدرة التعامل مع روح الفريق
75	30	61,11	11	86,36	19	المشاركة في اتخاذ القرارات
25	10	38,88	07	13,63	03	المجموع
100	40	45	18	55	22	

المصدر: من إعداد الباحثة مهيري دليلة

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام يتضح لنا رأي المبحوثين من أسلوب القائد التشاركي الذي يسهم في جعل مرؤوسيه يتبنون قيم الاتصال الاجتماعي أن نسبة 55% صرحوا ب(نعم) . تليها فئة الذين صرحوا ب(لا) بنسبة 45% . بإدخال المتغير المستقل نجد أن نسبة 75% صرحوا أن القائد يستعمل قدراته في التعامل مع روح الفريق. يقابلها فئة الذين صرحوا بأنه يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 40%.

أغلب المبحوثين صرحوا أن القائد يستعمل علاقاته الانسانية مع مرؤوسيه لتشجيع الفريق وتوجيههم بما يخدم الفريق والتعاون. وأثناء مقابلتنا صرح البعض باستخدام القائد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ليشجع فيهم الاتصال الاجتماعي، وهو حث الفرد على الاندماج بشكل طوعي في السلوك يركز القائد من خلاله على عزم الفرد على المشاركة مع الجماعة.

مناقشة وتحليل النتائج: جاءت مناقشة وتحليل النتائج للفرضيات كما يلي:

وفق نتائج الفرضية الأولى تبين أن أسلوب القائد التشاركي يجعل مرؤوسيه يقبلون الاتصال التنظيمي والالتزام به. والاستغلال الأمثل للقائد في التعامل وفق المهارات الفنية والذاتية تجعل مرؤوسيه يرغبون في الاتصال به شفهيًا أثناء الحوار عن أي عمل يرفضونه أو أي نزاع بدل رفع التقارير للجهات الوصاية. كما عزز لديهم الانضباط بالعمل. بالإضافة الى ترغيب القائد لمقومات المؤسسة يجعل المرؤوسين يستجيبون لأعراف وطقوس المؤسسة وتظهر في الحضور للاحتفالات والتكريمات، واستخدام شعار المؤسسة والبريد الالكتروني المهني لتعزيز ثقافة المؤسسة والنشاطات التي تقدمها عن غيرها.

تبين نتائج الفرضية الثانية في أن العلاقات الجيدة للقائد كالسمعة الطيبة والتعامل معهم وفق توقعاته عنهم تجعلهم يقبلون لتحمل المسؤولية بالمؤسسة، بعيدا عن النزاعات وفرض رأي القائد فقط. وهي أن أسلوب القائد التشاركي (الديمقراطي) يشجع العمل في فريق أي المشاركة في اتخاذ القرارات. يجعل مرؤوسيه يتبنون قيم الاتصال الاجتماعي بالمؤسسة لتحقيق الانتماء والاندماج وتحقيق الاستمرارية والاستقرار. أن دور القيادة التشاركية في تعزيز ثقافة الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية موجود وفق أسلوب القائد التشاركية وجعله أكثر انسانية في التعامل مع مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التنظيمية من خلال عملية الاتصال التنظيمي بينهم.

خاتمة:

تعد المؤسسات الجامعية بالجزائر من المؤسسات التي تسعى لإنجاح ثقافة الاتصال المؤسسي من خلال تعزيز دور القيادة مع أفراد التنظيم. فالقيادة التشاركية من أهم العناصر وأنواع القيادة التي عرفت اهتمام والتركيز عليها من طرف الوصايا بالتنظيمات الحديثة كدى اهتمام الباحثين قصد تحقيق أكبر قدر من نجاح مؤسساتها. لما يتمتع القائد من سلوكيات انسانية وقدرة في إدراك الأمور ومعالجة القضايا التنظيمية. كما أن له دور مهم في ترسيخ قيم ومبادئ الاتصال بالمؤسسة من خلال الحث على الحوار والتعاون وتحمل المسؤولية.

نستنتج بالأخير أن القائد التشاركي (الديمقراطي) يستخدم قدراته الذاتية والفنية لمشاركة مرؤوسيه وأتباعه وكدى علاقاته الانسانية في تعزيز قيم وثقافة الاتصال بكل قنواتها بالجامعة ويجعل أفرادها يقبلون بتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات واستخدام وسائلها لتحقيق الانتماء بالمؤسسة، وهذا لضمان استمرارية التنظيم وتحقيق أهدافه.

بهذا نجد أن القائد الذي يعتمد على لغة الحوار والاتصال الجيد يسهم بشكل كبير في ترقية روح الفريق وجعل أفراد التنظيمي يبادرون بكل حرية في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات. كما يعزز لديهم قيم الاتصال الاجتماعي من حيث استخدام ثقافة المؤسسة والالتزام بتحقيق سياستها وأهدافها قصد الاستمرارية. نقترح من خلال هذا تفعيل دور القائد التشاركي بالتنظيمات لتحسين عملية الاتصال بينه والمرؤوسين. والاستغلال الأنسب لقيم ومبادئ التنظيم بشكل مفيد. كما أن تكون أبحاث مكثفة حول الموضوع لأهميته في علاقات الأفراد بالتنظيمات التي يداومون فيها لوقت كبير.

قائمة المراجع:

- أحمد ماهر، التنظيم، الدليل العلمي الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- أمين ساعاتي، 1997، أصول علم الادارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- بن عيسى محمد المهدي، علم اجتماع التنظيم "من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، ط1، مطبعة امبابلاست لنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة -دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، دار النشر مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، ط1، الأردن، 2009.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2005، علم الاجتماع الصناعي، سيراميك كيلوترا المكتب الجامعي الحديث لنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية -أسس علمية وتدريبية-، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- ريمون كيفي، فان كمبنهود لوك، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجباي، المكتبة العصرية، ط01، بيروت، لبنان، 1997.
- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج قيادي عالمي، مكتبة المتنبي للنشر، ط4، السعودية، 2016.
- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.
- علاء الدين عبد الغاني حمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- فانتن عوض الغزو، القيادة والأشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- فريدة إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسة التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.
- ماهر، أحمد وآخرون، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعي الاسكندرية، مصر، 2000.
- محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، ط2، القاهرة، 1986.
- محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، دار النشر قوطة للانتاج الفني، ط1، السعودية، 2000.
- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط9، الأردن، 2015.

- ميلاد محمد علي الكوكاك، 2016، التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي بالجامعة الاسلامية مالانج-اندونيسيا، رسالة ماجستير قسم الادارة الاسلامية كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية مالانج.
- نواف كنعان ، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- Edward Burnett Tylor , **Primitive Culture** , researches into the development of mythology , philosophy , religion art and custom ,Cambridge university press , New York , 2010,google ebooks
- نقلا عن شرايطي فوزي، الأبعاد الخفية لمفهوم الثقافة الاتصالية الرقمية في مؤسسة جامعة غرداية، يوم دراسي الثقافة الاتصالية بالمؤسسة الجزائرية الواقع والتحديات " جوان 2022، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة غرداية.
- Petkovska. M, Bojadziev. M and Mucunski. Z, **Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the Automotive Industry**, Serbian Journal of Management, 10(1),2015.
- [Pierre.bricage@univ-pau.fr](mailto: Pierre.bricage@univ-pau.fr), **intégration** ,_Andé , Juin2003, vue2016, Philippe d'Iribarne, **contre l'anti-culturalisme primaire**, Revue Française de Gestion, novembre/ décembre .1992 webmaster@afscet-asso.fr
- Sophie Louey , **Théorie des institutions**, Université de Picardie Jules Verne, 2018.