



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 - محمد بن أحمد -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع والانثروبولوجيا

تخصص: علم الاجتماع تنظيم والعمل



مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل تحت عنوان:

الذكاء العاطفي كآلية قيادية في تعزيز الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة

دراسة سوسيولوجية بالمعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة

بعين الترك - وهران -

تحت إشراف الأستاذة:

د. بن هملة نسيمة

من إعداد الطالبة:

بخاخ سالمة

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. مريوة حفيظة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة وهران 2	رئيسا
د. بن هملة نسيمة	أستاذ محاضر - ب -	جامعة وهران 2	مشرفا ومقررا
د. بن كحيل شهرزاد	أستاذ محاضر - ب -	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير:

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، نحمده سبحانه وتعالى ونشكره على نعمه الكثيرة ونستعين به ونستغفره فله الفضل أولا و آخرا في توفيقنا لإتمام هذا العمل المتواضع الذي نرجو أن يكون فيه فائدة ونفع.

وفي هذا المقام نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذة المشرفة

"بن هملة نسيمة "

على ما قدمته لنا من توجيهات علمية قيمة ونصائح سديدة ومتابعة مستمرة، والتي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل و إتمامه على أحسن وجه.

كما نتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أساتذة قسم علم إجتماع تنظيم وعمل الذين لم يخلوا علينا بعلمهم ومعارفهم طوال مسارنا الجامعي، وكان لهم دور كبير في تكويننا العلمي والمعرفي.

ولا يفوتنا ان نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى إدارة المؤسسة محل الدراسة، وإلى جميع العمال الذين قدموا لنا يد المساعدة وساهموا في تزويدنا بالمعلومات والمعطيات اللازمة ، مما ساعد في إنجاز هذه

الدراسة الميدانية

كما نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل سواء بالدعم أو بالنصيحة أو

بالكلمة الطيبة

كما نشمن الجهد المبذول في سبيل إتمام هذا العمل متجاوزين مختلف الصعوبات والتحديات التي رافقت مسار إنجازه أملا في أن يكون هذا الجهد المتواضع خطوة في مسارنا العلمي.

وفي الأخير نسأل الله سبحانه وتعالى أن يوفقنا جميعا لما فيه الخير والصلاح و أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم.

الإهداء :

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني وأعانني وهداني الطريق حتى بلغت هذا المقام العلمي، فبعد سنوات طويلة من الجد والاجتهاد والسهر والمثابرة، وبعد رحلة امتدت لثمانية عشر عاماً من الدراسة والتعلم، ها أنا اليوم أقطف ثمرة تعبتي وأقف على أعتاب التخرج، شاكرةً لله فضله وكرمه وتوفيقه الذي كان سندي في كل خطوة من خطوات هذا المسار .

إلى روح جدتي الغالية رحمها الله رحمة واسعة، التي كانت تؤمن بي منذ طفولتي، وكانت تردد دائماً أنني سأكبر وأواصل دراستي وأحقق النجاح وأسعد والديّ. إلى من غرست في نفسي الثقة والأمل بكلماتها الصادقة ودعواتها الطيبة، أهديك هذا الإنجاز وأقول لك: لقد وصلت إلى ما كنت تتمنيه لي، وها أنا اليوم أحقق جزءاً مما بشرتني به في طفولتي. رحمك الله وأسكنك فسيح جناته، وجعل هذا الإنجاز نوراً يصل إليك ودعاءً لا ينقطع لك.

إلى أبي العزيز، سندي الأول وقودتي في الصبر والعطاء، الذي رافقني في مختلف مراحل حياتي الدراسية، من أولى خطواتي نحو المدرسة، إلى المتوسطة والثانوية، وحتى الجامعة. إلى من لم ييخل عليّ يوماً بالدعم والتشجيع والتحفيز، وكان حاضراً في كل محطة من محطات نجاحي، لا سيما في أصعب اللحظات وأهمها. إليك يا أبي أهدي هذا التخرج، وأرجو من الله أن يمد في عمرك، وأن يرزقني القدرة على رد جزء يسير من جميلك وعطائك، وأن أحقق من النجاحات ما يجعلك أكثر فخراً واعتزازاً بي. فابنتك الصغيرة التي كنت ترافقها كل صباح قد كبرت اليوم وأصبحت خريجة.

إلى أُمي الحبيبة، نبع الحنان ومصدر الدعاء الصادق، التي لم تبخل عليّ يوماً بدعائها ومساندتها، والتي كانت تبذل ما بوسعها لتوفير كل ما أحتاج إليه، وتمنحني النصح والتوجيه والمحبة دون حدود. ربما لم تكن تعرف تفاصيل الحياة الجامعية، لكنها كانت تعرف كيف تمنحني القوة لأواصل الطريق. إليك يا أُمي أهدي هذا النجاح، وأقول لك إن دعواتك التي رافقتني في كل خطوة قد أثمرت، وها أنا اليوم أقف أمامك متخرجة، أحمل ثمرة سنوات من التعب، وما زلتُ تلك الطفلة الصغيرة التي تسعد بفخركِ بها وتبحث دائماً عن رضاكِ.

إلى أخي الوحيد، أخي وصديقي ورفيق أيامي، الذي كان بالنسبة لي أخًا وأختًا وصديقًا وسندًا في آن واحد، أهديك هذا الإنجاز متمنيًا لك كل النجاح والتوفيق في حياتك، وأن تحقق أحلامك وطموحاتك وتبلغ أعلى المراتب. أسأل الله أن يكتب لك مستقبلًا مشرقًا يليق بك، وأن أراك سعيدًا وناجحًا كما أتمنى دائمًا.

إلى نفسي... إلى تلك الطفلة الصغيرة التي حلمت كثيرًا واجتهدت كثيرًا، وسهرت الليالي، وتجاوزت الصعوبات، وواجهت لحظات التعب والضعف، لكنها لم تستسلم أبدًا. إلى نفسي التي آمنت بأحلامها وسعت إليها بكل قوة وإصرار، أهدي هذا الإنجاز. مرت السنوات وكأنها بالأمس، وما زلت لا أصدق أن رحلة الجامعة قد انتهت وأني اليوم أحمل شهادة التخرج. فشكرًا لك لأنك صبرت، وثابرت، وآمنت بأن النجاح يستحق كل هذا العناء.

إلى صديقتي الغالية شيماء، رفيقة دربي في الجامعة، التي عرفتني منذ أول سنة جامعية، فكانت خير صديقة وخير رفيقة. عشنا معًا أجمل الذكريات والمواقف، وتقاسمنا لحظات الفرح والتعب والنجاح والقلق، وسرنا جنبًا إلى جنب خلال سنوات الدراسة. شكرًا لك على صدقك، ودعمك، ووقوفك إلى جانبي في مختلف المراحل، وأسأل الله أن يديم صداقتنا وأن يوفقك ويحقق لك كل ما تتمنيه.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل الأصدقاء والزلاء الذين رافقوني خلال مسيرتي الجامعية، ولكل من قدم لي نصيحة صادقة أو كلمة طيبة أو موقفًا داعمًا، خاصة خلال سنة التخرج. لكم مني كل الامتنان والتقدير، وأسأل الله أن يوفقكم جميعًا لما فيه الخير والنجاح.

إلى كل من ساهم في وصولي إلى هذه اللحظة، أهدي ثمرة جهدي المتواضعة، راجيةً من الله أن يجعلها بداية لمستقبل مليء بالنجاح والعطاء.

بقلم "بخاخ سالمة"

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الموسومة بـ "الذكاء العاطفي كآلية قيادية لتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة " إلى الكشف عن طبيعة الذكاء العاطفي لدى المسؤولين داخل المؤسسة باعتباره آلية قيادية تسهم في تسيير التفاعلات المهنية، والتعرف على مدى تأثير خصائص القائد الذكي عاطفياً في تعزيز الاتصال التنظيمي. وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي الآتي: كيف يساهم الذكاء العاطفي لدى القائد في تعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما استخدمت المقابلة والملاحظة كأداتين لجمع البيانات. وقد أجريت الدراسة الميدانية بالمعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بعين الترك - ولاية وهران، وشملت عينة من المدير وبعض العاملين الذين تربطهم به علاقة مهنية مباشرة. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة في الوعي الذاتي، وضبط الانفعالات، والدافعية، والمهارات الاجتماعية، تسهم بشكل فعال في تعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، كما أظهرت النتائج أن تمتع القائد بخصائص الذكاء العاطفي ينعكس إيجاباً على جودة التواصل والتفاهم والتعاون بين الإدارة والعاملين، بما يساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي وتحسين أداء العمل.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، القيادة، الاتصال التنظيمي، المؤسسة.

Study Summary:

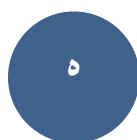
This study, entitled "Emotional Intelligence as a Leadership Mechanism for Enhancing Organizational Communication within the Institution", aimed to identify the nature of emotional intelligence among leaders within the institution as a leadership mechanism that contributes to managing professional interactions, and to examine the extent to which emotionally intelligent leadership characteristics enhance organizational communication. The study was guided by the following main research question: How does a leader's emotional intelligence contribute to enhancing organizational communication within the institution?

To achieve the objectives of the study, the descriptive method was adopted, while observation and interviews were used as data collection tools. The field study was conducted at the National Institute for Higher Training of Youth and Sports Executives in Ain El Turk, Oran Province, Algeria. The study sample included the director and a group of employees who maintain direct professional relations with him.

The findings revealed that the dimensions of emotional intelligence, namely self-awareness, emotional regulation, motivation, and social skills, play a significant role in enhancing organizational communication within the institution.

The results also showed that leaders who possess emotional intelligence characteristics contribute positively to improving communication, understanding, and cooperation between management and employees, thereby fostering a positive organizational climate and improving work performance.

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership, Organizational Communication, Institution.



فهرس المحتويات:

أ	الشكر والتقدير:
د	ملخص الدراسة
و	فهرس المحتويات :
1	مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

5	1. الإشكالية:
6	2. فرضيات الدراسة:
6	3. اسباب اختيار الموضوع:
7	4. اهمية الدراسة:
7	5. اهداف الدراسة:
8	6. تحديد مفاهيم الدراسة :
11	7. الدراسات السابقة
15	8. النظريات المفسرة للدراسة:
17	9. منهجية العمل

الجانب النظري

الفصل الثاني: الذكاء العاطفي والقيادة

24	تمهيد :
25	1- مفهوم الذكاء العاطفي:
26	2. أهمية الذكاء العاطفي:
27	3. أبعاد الذكاء العاطفي:
28	4. مفهوم السلوك القيادي في المؤسسة:
29	5. الذكاء العاطفي كآلية لممارسة القيادة:
31	خلاصة:

الفصل الثالث: -إتصال التنظيمي

تمهيد:	34
1. مفهوم الإتصال التنظيمي:	34
2. أهمية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة:	35
3. أهداف الإتصال التنظيمي:	36
4. نمط الإتصال التنظيمي:	37
5. معوقات الإتصال التنظيمي:	37
خلاصة:	40

الفصل الرابع: -تحليل و تفسير و عرض النتائج

تمهيد:	43
1. لمحة عن المؤسسة:	44
2. دور الوعي الذاتي للقائد في تطوير الإتصال داخل المؤسسة:	44
3. أثر التحكم في الإنفعالات على فعالية الإتصال داخل المؤسسة:	45
4. إسهام الدافعية لدى القائد في تحسين الإتصال داخل المؤسسة:	47
5. دور المهارات الاجتماعية للقائد في تعزيز العلاقات الاجتماعية وتحقيق الاتصال الفعال بين الموظفين ..	48
6. نتائج الدراسة:	51
خلاصة:	52
خاتمة:	54
المصادر والمراجع:	57
الملاحق:	62

مقدمة

مقدمة

تُعد المؤسسة من أهم التنظيمات الاجتماعية التي تحتل مكانة أساسية في المجتمعات المعاصرة، نظراً لما تؤديه من وظائف اقتصادية واجتماعية تسهم في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات على حد سواء. ومع التطورات المتسارعة التي شهدتها بيئة العمل، لم يعد نجاح المؤسسة مرتبطاً فقط بالإمكانات المادية والتقنية التي تمتلكها، بل أصبح مرهوناً كذلك بمدى قدرتها على استثمار مواردها البشرية وتنظيم العلاقات الاجتماعية داخلها بما يضمن تحقيق الفعالية والاستقرار التنظيمي.

ويُعد الاتصال التنظيمي من أبرز العمليات التي تقوم عليها المؤسسة، باعتباره وسيلة أساسية لتبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات بين مختلف المستويات التنظيمية، كما يساهم في تحقيق التنسيق والتكامل بين العاملين، وتعزيز التفاهم والتعاون بينهم. ولا يقتصر الاتصال التنظيمي على نقل المعلومات فحسب، بل يتجاوز ذلك ليشمل بناء العلاقات المهنية والاجتماعية التي تؤثر بصورة مباشرة في سير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

غير أن فعالية الاتصال التنظيمي لا تتحدد فقط من خلال القوانين والإجراءات الرسمية المعتمدة داخل المؤسسة، بل تتأثر أيضاً بطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الأفراد، وبأساليب المعتمدة في التفاعل والتواصل داخل بيئة العمل. ومن هنا تبرز أهمية القيادة باعتبارها عاملاً أساسياً في توجيه سلوك العاملين وتنظيم العلاقات المهنية داخل المؤسسة، حيث لم يعد دور القائد مقتصرًا على إصدار التعليمات واتخاذ القرارات، وإنما أصبح يشمل القدرة على التأثير في الآخرين وبناء مناخ تنظيمي قائم على التعاون والثقة والاحترام المتبادل.

وفي ظل الاهتمام المتزايد بالجوانب الإنسانية في الإدارة والقيادة، برز مفهوم الذكاء العاطفي كأحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين في مجالات علم الاجتماع والتنظيم والعمل، لما له من دور في تفسير نجاح القادة في إدارة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات. فالذكاء العاطفي يرتبط بقدرة الفرد على الوعي بمشاعره وفهمها، وضبط انفعالاته، والتعامل الإيجابي مع الآخرين، بما يساهم في تحقيق التوازن داخل بيئة العمل وتعزيز العلاقات المهنية.

كما يُنظر إلى الذكاء العاطفي باعتباره من المقومات المهمة التي تساعد القائد على تطوير أساليب الاتصال مع العاملين، من خلال تحسين التفاعل الاجتماعي، وتعزيز الثقة المتبادلة، والحد من الصراعات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الاتصال التنظيمي وفعالية الأداء داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ: "الذكاء العاطفي كآلية قيادية في تعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة"، بهدف تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى القائد والاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، والكشف عن مدى مساهمة أبعاد الذكاء العاطفي في تحسين عملية الاتصال وتعزيز العلاقات المهنية بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم.

- وللإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول كما يلي:
- ✓ **الفصل الأول:** تناول الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم التطرق إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وأسباب اختيار الموضوع، وأهميته وأهدافه، والمفاهيم الأساسية المرتبطة به، والدراسات السابقة، والنظريات المفسرة للموضوع، إضافة إلى منهجية الدراسة المتمثلة في مجالات الدراسة والمنهج المتبع ومجتمع البحث وعينته وأدوات جمع البيانات.
- ✓ **الفصل الثاني:** تناول موضوع الذكاء العاطفي والقيادة، حيث تم التطرق إلى مفهوم الذكاء العاطفي وأهميته وأبعاده، بالإضافة إلى مفهوم القيادة والسلوك القيادي داخل المؤسسة، وبيان دور الذكاء العاطفي كآلية لممارسة القيادة.
- ✓ **الفصل الثالث:** خُصص لدراسة الاتصال التنظيمي، حيث تم التطرق إلى مفهومه وأهميته وأهدافه وأنماطه، إضافة إلى أهم المعوقات التي قد تواجه عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- ✓ **الفصل الرابع:** تناول الجانب الميداني للدراسة، حيث تم تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال المقابلات، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها، وصولاً إلى عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية اختيار الموضوع
5. اهداف اختيار الموضوع
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة
8. النظريات المفسرة للدراسة
9. منهجية العمل

1. الإشكالية:

تعد المؤسسة احدى البنى الأساسية في المجتمع المعاصر حيث تلعب دورا محوريا في تنظيم العمل وتحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية ولا يمكن للمؤسسة ان تؤدي وظائفها بفعالية دون وجود تواصل داخلي منظم يضمن التنسيق بين مختلف الفاعلين داخلها.

فالاتصال داخل المؤسسة لا يقتصر فقط على نقل المعلومات والتعليمات بل يشمل كذلك التفاعل الاجتماعي، تبادل المعاني وبناء العلاقات بين الافراد والجماعات المهنية مما يجعله عنصرا اساسيا في استقرار العمل واستمراريته.

ورغم الأهمية التنظيمية التي يحظى بها الاتصال داخل المؤسسات الا ان العديد من التنظيمات تعاني من اختلالات على مستوى الاتصال داخل بيئة العمل وهذا ما يؤدي الى توتر العلاقات المهنية والذي ينعكس سلبا على الاداء المهني ويشير هذا الوضع الى ان المشكل لا يكمن بالضرورة في القوانين والهيكل الرسمية بل في طبيعة العلاقات الاجتماعية وطرق التنسيق بين الافراد داخل المؤسسة

وفي هذا السياق تبرز القيادة كعنصر اساسي في التنظيم وكياليه لضمان التنسيق بين الإدارة والموظفين والإشراف على اداء العمل داخل مختلف المصالح بحيث لا يقتصر دور القائد على تنفيذ القوانين و اتخاذ القرارات بل يمتد ليشمل ادارته العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وذلك من خلال فهم احتياجات الموظفين وادارته العلاقات بينهم والتحكم في الانفعالات داخل بيئة العمل ،كما ان ضغوط المسؤوليات المتعددة وتراكم المهام اليومية تؤثر بشكل مباشر على طبيعة الاتصال مما يبرز الحاجة الى مهارات قيادية تتجاوز الجوانب الإدارية التقليدية ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم الذكاء العاطفي كأحد المفاهيم التي تفسر نجاح بعض القادة في ادارته العلاقات داخل المؤسسات.

وانطلاقا من ذلك يمكن النظر الى الذكاء العاطفي كعنصر مؤثر في طبيعة الاتصال داخل المؤسسة خاصة في ظل العلاقات المهنية المعقدة التي تجمع القائد بالموظفين فالقائد الذي يمتلك وعيا بذاته وقدره على ضبط انفعالاته اضافته الى مهارات اجتماعيه يكون اكثر قدره على خلق اتصال فعال يسوده الاحترام والتفاهم في المقابل قد يؤدي غياب هذه القدرات الى ضعف التواصل وظهور صراعات تؤثر على سير العمل والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة

ومن خلال هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي الاتي:

- كيف يساهم الذكاء العاطفي لدى القائد في تعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

وتتبع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر الوعي الذاتي وضبط الانفعالات لدى القائد على طبيعة الاتصال
- إلى أي مدى تساهم الدافعية والمهارات الاجتماعية للقائد في تحسين العلاقات الاجتماعية وتعزيز الاتصال داخل المؤسسة؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- نفترض أن للذكاء العاطفي اثر ايجابي في تعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

الفرضيات الجزئية

- نفترض أن الوعي الذاتي وضبط الانفعالات لدى القائد يساهم في تعزيز جودة الاتصال داخل المؤسسة
- نفترض أن الدافعية والمهارات الاجتماعية للقائد تعزز العلاقات الاجتماعية وتطوير الاتصال الفعال بين الموظفين داخل المؤسسة

3. اسباب اختيار الموضوع:

الاسباب الذاتية :

1. الاهتمام الشخصي بموضوع الذكاء العاطفي من خلال متابعة محتويات علمية "بودكاست" تناولت العلاقات المهنية والتفاعل داخل بيئة العمل
2. الرغبة في فهم دور العوامل العاطفية والانفعالية على التفاعل داخل المؤسسة
3. ملاحظة وضعية ميدانية داخل مؤسسة اظهرت تأثير التحكم في الانفعالات على طبيعة الاتصال في العمل
4. قلة الدراسات التي تناولت ارتباط الذكاء العاطفي بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسات من منظور علم اجتماع تنظيم وعمل

الاسباب الموضوعية:

1. حداثة الموضوع وراهنيته في الدراسات التنظيمية المعاصرة
2. ربط الذكاء العاطفي بالاتصال داخل المؤسسات يعكس اهمية دراسات ديناميات التفاعل بين القادة والموظفين
3. قابلية دراسة الموضوع ميدانيا نظرا لامكانية الوصول الى نتائج ملموسة حول الذكاء العاطفي وتعزيزه للتواصل داخل المؤسسة
4. ارتباط الموضوع وملائمته بتخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

4. اهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة في لقاء الضوء على دور الذكاء العاطفي في تعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة من منظور اجتماع تنظيم وعمل كما تتيح فهما أعمق لكيفية التفاعل القائد مع الموظفين وتأثير ذلك على انسجام العلاقات المهنية مما يوفر اساسا لتطوير ممارسات تنظيمية أكثر فعالية وتعزيز بيئة عمل متوازنة.

5. اهداف الدراسة:

1. الكشف عن طبيعة الذكاء العاطفي لدى المسؤولين داخل المؤسسة باعتباره آلية تنظيمية في تسيير التفاعلات المهنية
2. الكشف على انماط التواصل والتفاعل الاجتماعي التي تربط المسؤولين بالموظفين داخل المؤسسة في إطار العمل التنظيمي
3. التعرف على الخصائص التنظيمية للمسؤول داخل المؤسسة وانعكاساتها على اساليب الاتصال الداخلي
4. الإسهام في إثراء الحقل العلمي لتخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بدراسة موضوع حديث يتمثل في الذكاء العاطفي من خلال تناوله كآلية اجتماعية وتنظيمية مرتبطة بالاتصال داخل المؤسسة مما يفتح افاقا تحليلية جديدة لفهم التفاعلات المهنية والعلاقات التنظيمية.

6. تحديد مفاهيم الدراسة :

مفهوم الذكاء العاطفي:

اصطلاحاً: يرى كل من ماير و سالوفي ان الذكاء العاطفي يتمثل في قدرة الفرد داخل الاطار التنظيمي على ادراك حالاته الانفعالية وفهمها وتنظيمها والتعبير عنها بطريقة ملائمة للسياق الاجتماعي، مما يسمح له بتوجيه سلوكاته وتفاعلاته المهنية بشكل فعال

كما يشمل هذا النوع من الذكاء القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتفاعل الإيجابي معها، مما يساهم في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل بيئات العمل، و تعزيز التعاون و الاتصال الفعال بين العمال داخل المؤسسة¹.

يقصد دانييل جولمان بالذكاء العاطفي قدرة الفرد داخل الاطار التنظيمي على ادراك مشاعره و ضبطها و فهم مشاعر الآخرين و إدارة علاقاته الاجتماعية بطريقة إيجابية مما يساهم في تحسين التفاعل و التواصل داخل مختلف السياقات التنظيمية و تعزيز الانسجام و التعاون بين الفاعلين داخل المؤسسة².

اجرائياً: يقصد بالذكاء العاطفي قدرة القائد داخل المؤسسة على إدارة تفاعلاته المهنية و فهم مشاعر العاملين و التجاوب معها بطريقة تنظيمية مما يساهم في تحسين أسلوب الاتصال و بناء علاقات مهنية إيجابية و تعزيز التعاون و الانسجام داخل فرق العمل و المؤسسة ككل .

تعريف القيادة :

اصطلاحاً : قدرة الفرد في التأثير على شخص او مجموعة من الأشخاص و توجيههم و ارشادهم من اجل كسب تعاونهم و تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة³

اجرائياً: القيادة هي قدرة الفرد على توجيه الآخرين وتحفيزهم للعمل بفعالية لتحقيق الأهداف.

¹ بكار ياسر عبد الكريم ، القوة بين يديك كيف تعبي ذكائك العاطفي ، مكتبة المبكيان للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2008.

² دانيال جولمان ، الذكاء العاطفي ، ترجمة .ليلي الجبالي عالم المعرفة ، الكويت 2000.

³ عاشوري ابتسام(2017) القيادة لتطوير و تنمية المؤسسات ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد

(11) . العدد (4) ص 29

تعريف الاتصال:

اصطلاحاً: يعرف الاتصال على انه عملية نقل المعلومات والرسائل والإشارات والرموز بواسطة مختلف وسائل الاتصال من المرسل الى المستقبل.¹

يعرف أيضا على انه عملية ديناميكية مستمرة تهدف الى نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات والمشاعر بين الافراد والجماعات عن طريق وسيلة معينة قد تكون شفوية او كتابية او غير ذلك من الوسائل المتاحة للتأثير على سلوكيات او اتجاهات الافراد المستهدفين من الاتصال²

اجرائيا: عملية تبادل المعلومات بين افراد المؤسسة بهدف تحقيق الفهم والتنسيق في العمل

تعريف التنظيم:

اصطلاحاً: يعرف بانه عملية بناء العلاقات بين أجزاء ومواقع العمل والافراد، من خلال سلطة فعالة بهدف أداء العمل بطريقة جماعية منظمة للتمكن من تحقيق اهداف المنظمة.³

اجرائيا: يعرف انه وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود و قدرات و مواهب الافراد و الجماعات الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف باقل ما يمكن من التنافر و التقارب و بأقصى اشباع ممكن.

مفهوم الاتصال التنظيمي:

اصطلاحاً: نعني به نقل الرسائل والمعلومات داخل المؤسسات او الجماعات الكبيرة بشكل يتم تصميمه بدقة لتأثيره على افراد الجماعة سواء بشكل فردي او جماعي.

¹ سامية عواج، الاتصال في المؤسسة المفاهيم المحددات -الاستراتيجيات. الطبعة 1 مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2019، ص 09
² د. مراد جاي، التنظيم وتصميم الهيكل الإداري، جامعة البليدة 2. كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية 2022.2023. ص 03

³ خروبي سفيان، مطبوعة في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة لونيبي علي، البليدة 02 سنة 2021-2022. ص 08

هذا النوع من الاتصال يعتبر احد العناصر الحيوية في نجاح العمل المشترك داخل المنظمات و الشركات حيث يساعد على تحقيق الفهم المشترك وبناء الثقة و تعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام ¹.

يعرفه العايب رايح على انه التفاعل في التنظيم يعتمج على الاتصال طالما انه أداة نقل المعلومات و الوقائع و الأفكار والمشاعر من شخص لآخر ومن مستوى معين الى مستوى اخر داخل كل التنظيمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية ²

اجرائيا: الاتصال التنظيمي هو عملية تبادل المعلومات والآراء والأفكار بين افراد المؤسسة او الجماعة بطريقة منظمة بهدف تنسيق الجهود وتحقيق اهداف المنظمة.

مفهوم المؤسسة:

اصطلاحا: هي كل هيكل تنظيمي مستقل ماديا وقانونيا يعمل على تجميع الموارد البشرية و المادية و المالية بهدف انتاج السلع او تقديم الخدمات وتحقيق اهداف محددة ضمن اطار تنظيمي واضح ³.

تعرف أيضا انها عبارة عن وحدة إنتاجية حيث تقوم بتحويل المدخلات التي تاخذها من المحيط الى مخرجات في شكل سلع وخدمات تلبي حاجيات المحيط ⁴.

اجرائيا: هي هيكل اقتصادي تعتمد على الموارد المالية والبشرية والمادية للحصول على السلع و الخدمات بهدف تحقيق الربح

¹ عمران خولة ومزيوة بلقاسم. (2025) , التحديات و الفرص في تطوير استراتيجيات الاتصال التنظيمي من اجل تعزيز الولاء المؤسسي . مجلة علوم الانسان والمجتمع ، المجلد (14) ص 162

² د.العايب رايح. (2008). الاتصال التنظيمي :أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد (العدد 29) ص 175-176

³ مازن سليمان لكوش و ا.د. مقراني الهاشمي (2018) .الاتصال في المؤسسة الجزائرية ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد (33)،ص 529

⁴ محمد المصطفى نعمات ، إدارة المؤسسات العامة . جامعة القدس المفتوحة دار الابتكار ، 2016،ص 57-56

7. الدراسات السابقة

1. الدراسة الأولى:

دراسة د. بن موسى سمير "المعنونة " بالذكاء العاطفي وعلاقته بالاتصال التنظيمي بين المسؤول وموظفيه أجريت بمؤسسة سونلغاز بمدينة فرندة ولاية تيارت سنة 2017

سعت الدراسة الى التعرف على اثر الذكاء العاطفي لدى المسؤول ودوره في تفعيل عملية الاتصال بينه وبين موظفيه باعتبار الذكاء العاطفي المكون الأساسي لعملية الاتصال

وجاءت إشكالية الدراسة على شكل تساؤلات :

ما مستوى الذكاء العاطفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز ؟ وكيف يؤدي الذكاء العاطفي الى الرفع من فعالية الاتصال ؟

وانطلق من فرضية من مفادها انه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الذكاء العاطفي و الاتصال التنظيمي بين المسؤول و موظفيه في مؤسسة سونلغاز ولاية تيارت وحدة فرندة

- تم الاعتماد على عينة الدراسة : تتألف عينة البحث من أربعين (40) موظفا في مؤسسة سونلغاز وحدة فرندة بتيارت . المنهج المستخدم المنهج الوصفي

نتائج الدراسة :

- تبين من خلال عرض نتيجة الفرضية الرئيسية الى انه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الذكاء العاطفي و الاتصال التنظيمي أي انه كلما ارتفع مستوى الذكاء العاطفي ارتفع معه مستوى الاتصال التنظيمي
- أسلوب التسيير الاشتراكي الفعال والنجاح من قبل المسؤول او رئيس المؤسسة مبني على الإدارة الضابطة للانفعالات .
- استقرار المؤسسة واستمراريتها مبني على رضا الموظفين و لا يأتي ذلك الى بضبطها و تحكم المسؤول لانفعالاته و فهمه لانفعالات موظفيه .

التعقيب على الدراسة الأولى :

تبين هذه الدراسة أهمية الذكاء العاطفي لدى المسؤول في تعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، حيث اكدت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومستوى الاتصال التنظيمي كما ابرزت ان أسلوب التسيير الفعال يرتكز على قدرة المسؤول على ضبط انفعالاته وفهم انفعالات موظفيه الامر الذي ينعكس إيجابا على رضا العاملين واستقرار المؤسسة واستمراريتها، وتعد هذه النتائج ذات صلة مباشرة بموضوع البحث الحالي اذ يدعم فكرة ان الذكاء العاطفي يعد عاملا أساسيا في تحسين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات.

2. الدراسة الثانية:

دراسة ناصر عبد الكريم الغزواني تحت عنوان "مساهمة الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات الاتصال داخل المؤسسة السياحية" بجامعة درنة ليبيا سنة 2022. يربط البحث بصفة عامة بين موضوع الذكاء العاطفي ومهارات الاتصال المختلفة داخل المؤسسات السياحية من خلال عرض دراسات حالة مختلفة مرتبطة بالموضوع، ينطوي البحث على طرح فرضيتنا أساسيتين:

- يساهم الذكاء العاطفي بشكل فعال في تطوير ونجاح مهارات الاتصالات الداخلية بين الموظفين داخل المؤسسة السياحية من جهة وبين الموظف والسائح من جهة أخرى.
- لا يساهم الذكاء العاطفي بشكل فعال في نجاح الاتصال وتأسيس علاقة مبنية بين الأطراف السابقة المذكورة

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة

نتائج الدراسة :

- يحتاجون الموظفون العاملون داخل القطاع السياحي الى تدعيم و تطوير مهارات الاتصال عن طريق توظيف مفهوم الذكاء العاطفي لارتباطه بعملية التحكم في المشاعر و ادارتها مما يسمح بالتكيف من سعيًا لتحسين صورة المنشأة داخل السوق السياحي
- من الأمور الضرورية التي تحتاجها المؤسسة السياحية هو تكوين فريق عمل قوي من خلال التوصل الى مستويات عالية من الذكاء العاطفي تساعد على العمليات الخاصة بالتحفيز .
- تشكل المهارات الاجتماعية من جانب موظفي المؤسسة السياحية اهم الدعائم التي تقوم عليها مفهوم الذكاء العاطفي .

التعقيب على الدراسة الثانية :

تؤكد هذه الدراسة الدور الفعال للذكاء العاطفي في تعزيز مهارات الاتصال داخل المؤسسة السياحية ،سواء على مستوى الاتصال الداخلي بين الموظفين او الاتصال الخارجي بين الموظف و السائح وقد اظهرت النتائج الى توظيف الذكاء العاطفي يساهم في التحكم في المشاعر و ادارتها ، مما يساعد على تحسين التفاعل المهني وبناء فريق عمل متماسك و تعزيز المهارات الاجتماعية للموظفين وعليه تتفق هذه الدراسة مع طرح البحث الحالي الذي ينطلق من اعتبار ان الذكاء العاطفي عنصر أساسي في تطوير مهارات الاتصال داخل المؤسسات مما يدعم الفرضيات التي تقوم عليها موضوع البحث ويؤكد أهميته العلمية

3. الدراسة الثالثة:

دراسة رضوان اساعد وحليمة قمرى بعنوان دور الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بقطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي بولاية شلف سنة 2020، وانطلق من إشكالية رئيسية: ما مدى تأثير ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية بجامعة حسيبة بن بوعلي، شلف

فرضيات الدراسة:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لابعاد الذكاء العاطفي على القيادة الإدارية لدى الأساتذة الإداريين بجامعة شلف
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لأثر ابعاد الذكاء العاطفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة شلف وفقا للمتغيرات سنوات الخبرة والمستوى الإداري
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي باستعمال أداة القياس واختبار الصدق والثبات.

نتائج الدراسة:

- وجود مستوى مرتفع من إدراك أسس وتعاليم القيادة الإدارية لدى عينة الدراسة
- مستوى الذكاء العاطفي لا يتأثر بالمستوى الإداري حيث انه موجود عند الافراد فطري
- قدرة الأساتذة الإداريين على الوعي بالآخرين أي بمهارات التواصل الاجتماعي من خلال التعامل بسلوك راقى وبصورة حسنة معهم، الامر الذي ينبثق منه ثقة وفعالية في القيادة الإدارية.
- معرفة الأستاذ الإداري بجامعة شلف لذاته وإدراكه الجيد للوقت الذي يستجيب فيه لمشاعره الامر الذي يساعد على زيادة فعالية القيادة الإدارية

التعقيب على الدراسة الثالثة:

تبرز هذه الدراسة اثر ابعاد الذكاء العاطفي في تعزيز فعالية القيادة الإدارية داخل قطاع التعليم العالي ، حيث اثبتت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الأداء القيادي للأساتذة الإداريين ، كما اظهرت أهمية الوعي الذاتي و الوعي بالآخرين و المهارات الجماعية في بناء الثقة و تحسين أساليب التعامل داخل المؤسسة الجامعية ، الامر الذي ينعكس إيجابا على فعالية القيادة الإدارية ، وعليه تتفق هذه الدراسة مع طرح البحث الذي ينطلق من اعتبار الذكاء العاطفي الية او عنصرا أساسيا في تحسين الممارسات القيادية وتعزيز الاتصال داخل المؤسسات ، خاصة في المنظمات داخل الإداري و التنظيمي .

4. الدراسة الرابعة:

دراسة عبيدون نواره تحت عنوان دور الاتصال التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر سنة 2025

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف تأثير الاتصال التنظيمي على فعالية إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي وكيفية تأثير جودة الاتصال بين الموظفين والإدارة على تحسين أداء الموظفين وزيادة الرضى الوظيفي وتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

أجريت الدراسة الميدانية على عينة من موظفي كليات جامعة الجزائر "2" أبو القاسم سعد الله

اعتمدت الباحثة المنهج الكمي باستخدام أداة الاستمارة، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS

وتوصلت الى نتائج مفادها ان الاتصال التنظيمي بمستوياته الثلاثة (النازل، الصاعد، الافقي) يلعب دورا محوريا في تحسين أداء الموارد البشرية وتنظيم العمل.

كما يسهم الاتصال الفعال في تحسين جودة العمل وتعزيز روح الفريق وتقوية العلاقات المهنية والاجتماعية بين الموظفين.

التعقيب على الدراسة الرابعة:

تؤكد هذه الدراسة الدور المحوري للاتصال التنظيمي في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي حيث ابرزت النتائج الى جودة الاتصال التنظيمي بمستوياته المختلفة تساهم في رفع أداء الموظفين ، تعزيز الرضا الوظيفي ، وتقوية العلاقات المهنية داخل المؤسسة كما أوضحت ان الاتصال الفعال يساعد على تحسين جو العمل وتدعيم روح الفريق بما يخدم تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة ،وعليه تتفق هذه الدراسة مع طرح البحث الذي ينطلق من اعتبار الاتصال التنظيمي الية أساسية في تسيير الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي .

8.النظريات المفسرة للدراسة:

اولا: نظرية العلاقات الانسانية:

تُعَدُّ نظرية العلاقات الإنسانية من النظريات الأساسية في علم الاجتماع التنظيمي والعمل، وقد ارتبط ظهورها بأعمال الباحث إلتون مايو (Elton Mayo) خلال ثلاثينيات القرن العشرين، خاصة سنة 1933. وقد جاءت هذه النظرية لتجاوز التصورات الكلاسيكية التي كانت تنتظر إلى المؤسسة باعتبارها تنظيمًا آليًا يقوم على القواعد الصارمة والاتصال الأحادي، حيث أكدت أن المؤسسة تمثل نظامًا اجتماعيًا يقوم على التفاعل والعلاقات الإنسانية بين أفرادها. وفي هذا الإطار، أبرزت نظرية العلاقات الإنسانية أهمية الاتصال داخل المؤسسة باعتباره عملية تفاعل اجتماعي قائمة على الحوار والتفاهم، وليس مجرد وسيلة لنقل الأوامر، وهو ما يجعل الاتصال التنظيمي عنصرًا محوريًا في تحقيق الانسجام داخل التنظيم.¹

كما تؤكد هذه النظرية على الدور المركزي للقيادة في خلق مناخ تنظيمي إنساني قائم على الثقة والتواصل، حيث يؤثر أسلوب القائد بشكل مباشر في طبيعة العلاقات المهنية وفعالية الاتصال التنظيمي. فالقيادة التي تعتمد على الفهم والتفاعل الإنساني تُسهم في تعزيز الاتصال داخل المؤسسة، في حين أن الأساليب التسلطية قد تؤدي إلى ضعف التواصل وظهور التوترات التنظيمية. ويتقاطع هذا الطرح مع موضوع البحث،

¹ سامية فلوري و نورة فتاش، العلاقات الإنسانية دلائل مفاهيمية و افتراضات نظرية، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية،

إذ يبرز الذكاء العاطفي كآلية قيادية تمكّن المسؤول من إدراك الجوانب الاجتماعية للعاملين، والتفاعل معها عبر أساليب اتصال تنظيمية أكثر فعالية، بما يعزز العلاقات المهنية داخل المؤسسة دون الخروج عن الإطار السوسولوجي للتنظيم والعمل.¹

ثانياً: النظرية التفاعلية الرمزية:

تُعرف نظرية التفاعلية الرمزية بأنها إحدى المقاربات السوسولوجية التي تهتم بفهم السلوك الإنساني داخل التنظيم من خلال التفاعل اليومي والمعاني التي يمنحها الأفراد لتصرفاتهم، وقد أسسها جورج هيربرت ميد (George Herbert Mead) في أوائل القرن العشرين، فيما قام هيربرت بلومر (Herbert Blumer) عام 1937 بصياغة المصطلح وصياغة المبادئ الأساسية للنظرية. وتفترض هذه النظرية أن العلاقات داخل المؤسسة لا تتشكل فقط عبر الهياكل الرسمية والقواعد، بل تتبلور من خلال التفاعلات الرمزية القائمة على اللغة والإشارات والرموز المتبادلة بين الأفراد، حيث يتم تفسير الرسائل وفهمها وفق السياق الاجتماعي والتنظيمي لكل فرد.²

ووفق هذا التصور، يُنظر إلى الاتصال التنظيمي بوصفه عملية إنتاج للمعاني وتبادلها بين الفاعلين، وليس مجرد نقل معلومات، إذ يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض على أساس المعاني التي يمنحونها للمواقف والسلوكيات، وهذه المعاني تتغير وتتبلور من خلال التفاعل المستمر. ومن هذا المنطلق، تصبح القيادة عاملاً محورياً في توجيه الاتصال داخل المؤسسة، إذ يمكن للقائد الذي يمتلك ذكاءً عاطفياً فهم الإشارات والسلوكيات الرمزية للمرؤوسين، واستثمارها في تعزيز الاتصال التنظيمي، وتحسين العلاقات المهنية، وخلق مناخ تنظيمي أكثر تفاعلاً وانسجاماً. وعليه، توفر التفاعلية الرمزية إطاراً نظرياً لفهم أهمية التفاعل والاتصال داخل المؤسسات، ودور القيادة العاطفية في تفعيله بشكل فعال³

¹ السعيد كليوات و عمر مرزوقي، دور المنهج التجريبي في تطوير علم الإدارة- دراسات هاوثورن نموذجاً، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06 (العدد 02) ، 2021 ، ص 293،294

² نجيب دعاء، النظرية التفاعلية الرمزية symbolic interectionism theory ، مركز قاف للدراسات، عمان، الاردن، 2023، ص02

³ إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز الى هابرماس، ترجمة: د. محمد حسين غلوم، عالم المعرفة، الكويت، 1999، ص118.119

ثالثاً: نظرية النظم الاجتماعية:

تُعدّ نظرية النظم الاجتماعية من أبرز إسهامات عالم الاجتماع تالكوت بارسونز، حيث ترى المؤسسة كنظام اجتماعي متكامل تتفاعل فيه مكوناته المختلفة لضمان استقرارها واستمراريتها. وتفترض النظرية أن كل عنصر في النظام الاجتماعي يؤدي وظيفة محددة تسهم في الحفاظ على تماسكه، مع تنظيم العلاقات بين الأفراد وفق أدوار اجتماعية وقيم مشتركة. ويُركز هذا الإطار على كيفية ترتيب هذه العناصر والتفاعلات بينها بطريقة تضمن التواصل والتنسيق بين مختلف مستويات المؤسسة، مما يسهم في تعزيز الانسجام الداخلي واستمرارية العمليات.¹

تركز النظرية على أربعة وظائف أساسية للنظام الاجتماعي، التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، تحقيق الهدف من خلال تنظيم الأدوار وتوجيه الجهود، التكامل بين عناصر النظام لضمان الانسجام والتماسك، والمحافظة على النمط لضمان استمرارية العمليات والبنى القائمة. ومن خلال هذه الوظائف، يمكن ملاحظة كيفية تناغم أدوار الأفراد مع الهيكل العام للمؤسسة، وتنظيم العلاقات بين وحداتها، بما يحقق التنسيق الداخلي ويعزز قدرة النظام على إدارة التفاعلات بين أفرادها بفعالية واستقرار، ويُظهر الدور الأساسي للهيكل التنظيمي في ضمان انسجام العمل بين مختلف أجزائه.²

9. منهجية العمل

أولاً: مجالات الدراسة:

أ- **المجال الجغرافي:** المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة المتواجد على مسافة 20 كلم غرب وهران ببلدية عين الترك

ب- **المجال البشري:** يقصد بالمجال البشري عدد افراد المؤسسة التي أُجريت فيها الدراسة وقد تم إجراء هذه الدراسة على مستوى المعهد الوطني لتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة ببلدية عين الترك وهران حيث بلغ عدد العمال 98 عاملاً موزعين على مختلف المصالح من أساتذة، طاقم بيداغوجي، عمال مهنيين

¹ أمهيري دليلة، دروس في مادة علم اجتماع المؤسسات¹، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص علم الاجتماع العام، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة غرداية، 2021-2022، ص 51-52

² د. محمد عبد المعبود مرسى، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظرتي الفعل و النسق الاجتماعي، مكتبة الحديثة، بريدة، ط1،

وعمال.

ج -المجال الزمني: يقصد بالمجال الزمني المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بمختلف مراحلها والتي يمكن عرضها كما يلي:

✓ **المرحلة الأولى:** تم اختيار موضوع الدراسة الموسوم بـ "الذكاء العاطفي كآلية قيادية في تعزيز

الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة"، حيث تم الاطلاع الأولي على الموضوع والبحث في مختلف

جوانبه النظرية وجمع المراجع المتعلقة به، ثم عرضه على الأستاذة المشرفة بتاريخ 03 ديسمبر

2025 التي وافقت عليه، ليتم بعد ذلك الشروع في إعداد الجانب النظري للدراسة

✓ **المرحلة الثانية:** تمثلت في الإجراءات الأولية الخاصة بالدراسة الميدانية، حيث قمنا بأول زيارة إلى

المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المعهد الوطني لتكوين إطارات الشباب والرياضة ببلدية عين

الترك - ولاية وهران بتاريخ 14 أبريل 2026، وذلك من أجل الحصول على الموافقة اللازمة لإجراء

الدراسة الميدانية. وبعد استكمال الوثائق المطلوبة، تمت زيارة ثانية بتاريخ 19 أبريل 2026، حيث

تم تقديم الوثائق الإدارية المطلوبة والحصول على الموافقة النهائية، ثم تم توجيهنا إلى مصلحة

التدريس والوسائل التقنية البيداغوجية والحياة الجامعية لمباشرة العمل الميداني.

✓ **المرحلة الثالثة:** تم خلالها إنجاز الدراسة الميدانية، حيث تم الانتقال إلى المؤسسة بصفة منتظمة

ابتداءً من 19 أبريل 2026 من أجل جمع المعطيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والاعتماد على

أداتي المقابلة والملاحظة في جمع البيانات. كما تم إجراء مجموعة من المقابلات مع أفراد العينة

خلال هذه الفترة، إضافة إلى ملاحظة مختلف أنماط التفاعل والاتصال السائدة داخل المؤسسة.

وقد استمرت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 19 أبريل 2026 إلى 19 ماي 2026،

حيث تم خلالها استكمال جميع المقابلات وجمع مختلف المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، بما

في ذلك مقابلة مدير المؤسسة التي أجريت في مرحلة لاحقة نظراً لانشغالاته المهنية.

ثانياً: منهج الدراسة:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي نظراً لملائمته مع طبيعة دراستنا حول الذكاء العاطفي كآلية قيادية في

تعزيز الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة والذي يعرف أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم

لوصف ظاهرة او مشكلة محددة كما يعرف بأنه مجموعة الإجراءات الدراسة التي تتكامل لوصف الظاهرة

او الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كميًا ودقيقًا

لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج او تعميمات على الظاهرة او الموضوع قيد الدراسة¹.
ثالثا: مجتمع وعينة البحث.

✓ العينة :

تعرف العينة بأنها جزء من الكل يختاره الباحث لأجل الحصول على بيانات تتعلق بموضوع بحثه يتعذر الحصول عليها من المجتمع بمعنى هي الجزء الذي يؤدي الى معرفة الكل ويشترط في العينة ان تكون ممثلة تمثيلا صحيحا لمجتمع البحث ويترتب عن الحصول على بيانات بواسطة العينة توصل الى استنتاجات عامة ذات علاقة بالمجموعة التي اجريت منها العينة.²

✓ العينة وطريقة اختيارها:

يتكون مجتمع البحث من 98 عامل من أساتذة، طاقم بيداغوجي، عمال مهنيين. ولقد اعتمدنا في اختيارنا للعينة على العينة القصدية والتي إنحصرت في 8 مبحوثين من الافراد العاملين بالمعهد الوطني للتكوين العالي لاطارات الشباب والرياضة بولاية وهران.

قمنا بتطبيق العينة القصدية بالنظر الى طبيعة موضوع البحث المتمثل في الذكاء العاطفي كآلية قيادية في تعزيز الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة ،حيث تم اختيار افراد العينة بشكل مقصود من الفئات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة و المتمثلة في الاطارات الإدارية على غرار المدير ونواب المدير و رؤساء المصالح، وقد تم تحديد هذه الفئات باعتبارها الأكثر اطلاعا وممارسة لعملية الإتصال والتفاعل التنظيمي داخل المؤسسة مما يسمح بجمع معطيات دقيقة حول أساليب القيادة والتواصل وتم اختيار المبحوثين بطريقة مباشرة أثناء التواجد الميداني بالمؤسسة.

رابعا: أدوات جمع البيانات.

1-الملاحظة:

فقد تم تطبيق الملاحظة من خلال عدة زيارات ميدانية متكررة إلى المؤسسة، حيث تم التواجد داخلها بصورة مستمرة خلال فترة إجراء الدراسة. وكانت بداية الدخول إلى المؤسسة عن طريق رئيسة مصلحة المستخدمين والنشاط الاجتماعي، التي قامت بتوجيه الباحثة إلى متصرفة إدارية بمصلحة التدريس والوسائل التقنية

¹ المرجع د: ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2010، ص 135-136.

² المرجع د: المختار محمد ابراهيم، مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الاجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص69.

البيداغوجية والحياة الجماعية، والتي كانت تتكفل بمرافقتها أثناء التواجد داخل المؤسسة. وقد تم قضاء أغلب الوقت داخل المكتب الذي تتواجد به، وهو مكتب يتميز بكثرة الحركة والتفاعل، بحكم توافد مختلف العمال والطلبة عليه بشكل مستمر، الأمر الذي أتاح فرصة ملاحظة طريقة التواصل والتعامل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. كما تم التنقل أحياناً بين المكاتب والجلوس في المساحات المشتركة داخل المعهد، من أجل متابعة طبيعة التفاعل والعلاقات التنظيمية بين العمال والإدارة. وتركزت الملاحظة بشكل أساسي على أساليب التواصل والتعامل بين المدير والعمال، وطريقة تفاعله مع نائبه وبقية الموظفين، إضافة إلى الجو التنظيمي السائد داخل المؤسسة وكيفية إدارة العلاقات المهنية. كما تم الحرص على تدوين مختلف الملاحظات والمعطيات بشكل مستمر في دفتر خاص، سواء أثناء المقابلات أو خلال التواجد اليومي داخل المؤسسة.

وقد ساعدت هذه الملاحظة الميدانية على فهم الواقع التنظيمي بصورة أعمق، كما ساهمت في تفسير وتحليل المعطيات المتحصل عليها من المقابلات، من خلال الربط بين ما تمت ملاحظته ميدانياً وما تم التصريح به من طرف المبحوثين.

المقابلة:

وقد تم تطبيق المقابلة مع مجموعة من الفاعلين داخل المؤسسات تمثلت في مدير المعهد، رئيسة مصلحة المستخدمين والنشاط الاجتماعي، نائب مدير الشؤون البيداغوجية، متصرف اداري، مساعد متصرف في قسم المحاسبة، عون محاسب، مسؤول مصلحة الوسائل العامة ورئيس الورشة، وقد أُجريت المقابلات بشكل فردي حيث كانت تتم بين الباحثة والمبحوث داخل مكتب العمل الخاص به رغم وجود بعض التدخلات البسيطة من طرف العمال بحكم طبيعة المحيط المهني، وقبل الشروع في اجراء المقابلة تم التعريف بموضوع الدراسة مع توضيح أن المعلومات المقدمة تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط والتأكيد على مبدأ السرية، الامر الذي ساهم في خلق جو من الثقة والارتياح مع المبحوثين، كما تم الإعتماد على دليلين للمقابلة تم اعدادهما مسبقا تمثل الأول في دليل مقابلة خاص بالعمال والثاني موجه لمدير المعهد وقد تضمنت الاسئلة نفس المحاور والافكار الاساسية لكن بصياغات مختلفة وذلك من أجل مقارنة الإجابات والتأكد من دقة المعلومات المتحصل عليها ، وقد تم الإعتماد اثناء المقابلات على أسلوب حوار مرن اتاح للمبحوثين حرية التعبير عن ارائهم وتجاربهم داخل المؤسسة مع التدخل احيانا لتوجيه الحوار وإعادته الى صلب الموضوع عندما يبتعد عن أهداف السؤال المطروح كما تم تدوين مختلف الإجابات

والملاحظات بشكل مباشر في دفتر خاص دون اللجوء الى التسجيل الصوتي ، وتراوحت مدة المقابلات ما بين نصف ساعة الى 45 دقيقة وقد تمت في ظروف جيدة إتسمت بحسن الإستقبال والتعاون من طرف أغلب المبحوثين رغم تسجيل بعض التاجيلات المتعلقة بإنشغالات مدير المعهد ودوره في العمل داخل المؤسسة وقد ساعدت هذه المقابلات على فهم موضوع الدراسة ميدانيا بصورة اعمق وجمع معطيات واقعية حول طبيعة الإتصال التنظيمي وأساليب القيادة داخل المؤسسة.

الجانب النظري

الفصل الثاني:

الذكاء العاطفي والقيادة

الفصل الثاني: الذكاء العاطفي والقيادة

تمهيد:

1- مفهوم الذكاء العاطفي

2- أهمية الذكاء العاطفي

3- أبعاد الذكاء العاطفي

4- مفهوم السلوك القيادي في المؤسسة

5- الذكاء العاطفي كآلية لممارسة القيادة

خلاصة

تمهيد:

يعد الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الدراسات التنظيمية، نظرا لدوره في فهم المشاعر وإدارتها بطريقة تساعد على تحسين التفاعل بين الافراد داخل المؤسسة، كما يساهم الذكاء العاطفي في تطوير أساليب القيادة حيث يساعد القائد على التعامل مع العاملين وفهم انفعالاتهم وتحفيزهم لتحقيق اهداف المؤسسة

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل المفهوم الذكاء العاطفي واهميته داخل المؤسسة إضافة إلى عرض أبعاده المتمثلة في الوعي الذاتي وضبط الانفعالات والدافعية والمهارات الاجتماعية كما يتطرق الى مفهوم السلوك القيادي ودور الذكاء العاطفي كآلية في ممارسة القيادة.

1- مفهوم الذكاء العاطفي:

ظهر مصطلح الذكاء العاطفي في اواخر القرن العشرين وأصبح محل إهتمام العديد من الباحثين والعلماء حيث قدموا له العديد من التعاريف بعضها ركزت على انه مجموعة من القدرات التي يمتلكها الفرد فيما اعتبره اخرون مجموعة من السمات الشخصية والمهارات الاجتماعية والانفعالية ما جعله يأخذ عدة مفاهيم وتفسيرات مختلفة.

يعتبر كل من ماير (Mayer) وسالوفي (Salovey) من الاوائل الذين قاموا بالتأصيل النظري لمفهوم الذكاء العاطفي ولكن يرجع الفضل في شهرة وانتشار شعبية هذا المفهوم الى جولمان Goleman من خلال كتابه "الذكاء العاطفي".¹

يعرف ماير وسالوفي الذكاء العاطفي على انه يكمن في القدرة على الادراك الدقيق للانفعالات وتقييمها والتعبير عنها والقدرة على تعميمها لتسهيل التفكير والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة الانفعالية²

عرفه جولمان انه القدرة على التعرف على الشعور الشخصي وشعور الاخرين اي معرفة ما يشعر به العامل او القائد ومدى استخدامه لهذا الشعور دون التعمق فيه وان يكون قادرا على تحفيز ذاته للقيام بعمله والابداع فيه وان يكون اداؤه في ذروته وان يشعر بما يشعر به الاخرين وان يستخدم العلاقات بفاعلية

وعرفه بكارث بانه قدرة العامل على فهم مشاعره والتحكم في غضبه وتهئية قلقه وإظهار التعاطف والتفاعل مع الآخرين والمثابرة لتحقيق الاهداف³

¹ د.وفاء رايس، تأثير الذكاء العاطفي على النية المقاولاتية- دراسة ميدانية على طلبة السنة الثالثة إدارة أعمال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18 (العدد 28)، ص 578

² بوسمينة عبير و يعقوب زينة، الذكاء العاطفي و علاقته بقيادة التغيير في المنظمة- دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، الجزائر، 2021-2022، ص 04

³ فرات ابراهيم جرجس، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في مشروع امل، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة أعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص 12

كما عرف انه القدرة التي تمكن العاملين من التعرف على مشاعرهم وانفعالاتهم وفهمها والتعبير عنها بالإضافة الى التحكم فيها وتنظيمها بشكل متوازن مع إدراك كيفية توظيفها واستثمارها وتطبيقها بصورة فعالة داخل مختلف المواقف¹.

ومن خلال التعريفات التي قمنا بطرحها يمكن القول أن الذكاء العاطفي في المؤسسة هو قدرة القائد أو العامل على إدراك مشاعره ومشاعر الآخرين وتنظيمها واستخدامها بذكاء لتعزيز التواصل واتخاذ القرارات ورفع الاداء.

2. أهمية الذكاء العاطفي:

يعتبر الذكاء العاطفي صفة أساسية من اجل الاستمرار وإكمال الوظيفة بنجاح وذو بعد مهم وواضح في تنمية الشخصية والتعلم التنظيمي حيث يشير الكثير من الباحثين الى ضرورة الإهتمام بدور العواطف في تفسير السلوك التنظيمي اذ لا يمكن تفسيره من الناحية العقلانية فحسب بل يتطلب ذلك القدرة على فهم تلك العواطف ومعرفة كيفية إدارتها داخل بيئة العمل.

ويعد ذكاء العاطفي من الامور التي يفتقدها موقع العمل، فإنه يساعد على إلصاق عناصر النجاح ببعضها البعض، حيث يساعد الذكاء العاطفي على التقليل من الدورات التدريبية الخاصة بالموظفين من اجل زيادة الارباح وقد أثبتت بعض الأبحاث أن الأشخاص الذين يمتلكون نسبة مرتفعة من الذكاء العاطفي يمتلكون أداء افضل من الاشخاص الذين يتسمون بنسبة متدنية من الذكاء العاطفي.

وللذكاء العاطفي دور في القدرة على فهم ما يحفز الاخرين وكيفية بناء روابط قوية معهم في بيئة العمل، مما يعزز من الأدوار القيادية، فالقائد الفعال يمكنه التعرف على ما يحتاجه الاخرون وتلبية إحتياجاتهم بطريقة تشجع الأداء العالي للعاملين في المنظمة.²

¹ Morton, W- (2012) , Everything you need to Know About Emotional Intelligence and leadership, Braind Mass In.c, 3

² بوراس إبراهيم و بن دكن الهاشمي، أثر الذكاء العاطفي على أداء العاملين- دراسة حالة الفروع الولائية من شبكة بنك الجزائر فرع ورقلة وفرعين غرداية و سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2022، ص21

3. أبعاد الذكاء العاطفي:

يتضمن مفهوم الذكاء العاطفي لدى جولمان عدة أبعاد من بينها:

1- الوعي الذاتي:

وهو القدرة على قراءة الفرد لمشاعره وإدراك تأثير تلك المشاعر على ردود أفعال الفرد وإستجابته للمواقف المختلفة وتأثيرها على عملية صنع القرار لدى الفرد ويتضمن البعد معرفة الفرد لجوانب القوة والضعف لديه والتعرف على مشاعره وأنفعالاته الذاتية فالوعي بالذات هو أساس الثقة بالنفس فعندما يكشف الفرد أنه لديه القدرة عدد من الإنفعالات السلبية تسيطر على سلوكه وتحدث دون وجود سبب واضح لها ويستطيع الإبتعاد عن مصادرها يكون قد قطع شوطا في فهم ذاته والوعي بها.¹

2- ضبط الانفعالات (إدارة الانفعالات):

تعني قدرة العامل أو القائد على التحكم في مشاعره وإنفعالاته داخل بيئة العمل والذي يعتبر اساس الذكاء العاطفي.

وتشير الى القدرة على تنظيم الانفعالات والمشاعر وتوجيهها إلى تحقيق الإنجاز والتفوق وإستعمال المشاعر والانفعالات في صنع أفضل القرارات حتى وإن كانت تحت ضغط إنفعالي من الآخرين وفهم كيف يتعامل مع الآخرون بالانفعالات المختلفة وكيف تتحول الانفعالات من مرحلة الى أخرى.²

وتشير الى قدرة الفرد على ادارة إنفعاله وافكاره ومشاعره بطريقة متوافقة وبمرونة تحت ظل ظروف ومواقف مختلفة³

¹ بن حويط خضرة وشريف فاطمة، الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الازمات لدى مديري المؤسسات التربوية بالقرارة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، الجزائر، 2021/2022، ص42.

² لحسن ذبيحي، نظرية جولمان للذكاء الوجداني كمفسر لظهور الإنحراف في الوسط الشبابي، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية العدد 5، الاغواط، الجزائر، ص 263.

³ فرات ابراهيم جرجس، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في مشروع أمل، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الاعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص15.

3-الدافعية:

يرى جولمان أن الفرد يعتمد على قوة دافعية داخلية لتحقيق أهدافه، فالحوافز الداخلية كالمتعة بالعمل وحب التعلم والاطلاع تكون أكثر أهمية وتأثير في دفع الفرد للعمل والإبداع من الحوافز الخارجية كالمال أو المنصب، وقد يستخدم الفرد قلقه كقوة دافعة داخلية للأداء بشكل منتظم فهي تعتمد على دافع الإنجاز والذي يعني المثابرة وبذل الجهد لتحسين أو تحقيق الأهداف المرجوة ، الالتزام ويعني التخطيط لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة، والتفاوض ويعني الإصرار على الوصول إلى الأهداف رغم العوائق والإحباطات.

4-المهارات الاجتماعية:

قدرة الفرد على إدارة إنفعالات الآخرين من خلال علاقته بهم واستخدام مهارات الإقناع والتفاوض وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات ناجحة والعمل في فريق بصورة ايجابية واستخدام البراعة في حث الآخرين على التصرف بصورة مرغوبة ،وتتضمن كفاءات كالتأثير غير المباشر ويعني حسن استعمال الفنيات الفعالة التقنيات الفعالة والمؤثره لاقناع الآخرين مع قدره على كسب العمال واستخدام استراتيجيات كالتأثير غير المباشر لبناء توافق في الرأي والدعم، والاتصال ويعني الاستماع والانصات بإيجابية وإرسال رسائل واضحة ومقنعة والتعامل مع المواضيع الصعبة ببساطة، وإدارة الصراع التي تعني القدرة على التفاوض وحل الخلافات والتعامل مع المشاكل بطريقة دبلوماسية وغير مرئية، والقيادة وتعني القدرة على توجيه الافراد والجماعات وحثهم على الإنجاز باستخدام اسلوب القيادة القدوة ،وتحفيز التغيير والحث والمبادرة وإزالة العوائق والحوافز في وجه التغيير.¹

4. مفهوم السلوك القيادي في المؤسسة:

يعرف السلوك القيادي على انه انماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على انجاز واجباتهم وإشباع رغباتهم وهو قدرة الفرد على التأثير في الآخرين بالشكل المرغوب فيه من خلال إبداعه في مجال

¹ سميرة بوزناد، تنمية مهارات الذكاء العاطفي للحد من العنف المدرسي في ضوء نموذج جولمان، مجله الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7 (العدد 1)، 2022، ص306-307

عمله مستندا إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر إعجاب وقدرة على التأثير في الآخرين¹

يعد السلوك القيادي من العوامل التي تتأثر بشكل كبير بحركة الجماعة وتساعد في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، ويلاحظ أن القيادة هي علاقة متبادلة بين الفرد والجماعة، وغالبا ما يكون هذا الفرد هو القائد والجماعة هم التابعون أو المرؤوسون أو الأعضاء، ويقوم القائد بعملية التأثير على سلوك هذه الجماعة بمختلف الطرق بغية تحقيق أهداف مشتركة بينهم.²

5. الذكاء العاطفي كآلية لممارسة القيادة:

تعد القيادة بالذكاء العاطفي من بين المقاربات الحديثة في مجال التسيير داخل المنظمات، ولقد برهن العديد من الباحثين بأن القيادة العظيمة تعمل خلال العواطف، بمعنى أن الحالات الوجدانية للقادة وأعمالهم تؤثر على شعور الموظفين وإدائهم وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة في أساسها وجدانية وعاطفية، فالقيادة الوجدانية أو القيادة بالمشاعر أو القيادة العاطفية ما هي إلا تلك العملية التأثيرية التي يقوم من خلالها القائد بتوجيه المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، ولكن في نفس الوقت عليه الأخذ بعين الاعتبار بالمشاعر ومتطلبات وأهداف المرؤوسين الخاصة.³

يعد الذكاء العاطفي مهارة أساسية تؤثر في القيادة وفعاليتها لأن القيادة في مفهومها الحديث تركز بدرجة كبيرة على قدة القائد على فهم الآخرين واستيعاب مشاعرهم وما يفكرون فيه، حيث تساعده هذه القدرة على التعرف إلى نقاط قوتهم وجوانب ضعفهم وذلك بهدف التحفيز المستمر وزيادة مستوى دافعيتهم وحماسهم للعمل، وهذا يتطلب تمتع القائد بذكاء عاطفي أي بمعنى إدراكه لمشاعره ومدى تأثيرها في الآخرين والقدرة على التحكم فيها وإدارتها، وكذلك معرفة مشاعر الآخرين والقدرة على التعامل معهم بطريقة سليمة وفعالة

¹ المرجع: محمد زحاف و عبد المالك تيس، السلوك القيادي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية - دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7 (العدد 2)، المسيلة، 2021، ص513

² فراج محمد، قياس تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم وتسيير، الملحق الجامعية قصر الشلالة، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2022-2021، ص34.

³ رضوان أنساعد و حليلة قمري، دور الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بقطاع التعليم العالي- دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20 (العدد 02)، 2020 ص461.

بما يضمن تحقيق قيادة ناجحة، أي أن القادة الذين يمتلكون مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي تكون لديهم قدرة أكبر على فهم إحتياجات الموظفين والعمل على تلبية ما يحتاجونه، بهذه الطريقة يستطيع القائد بناء علاقة قوية تقوم على الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين.¹

نلخص ان القيادة العاطفية هي قيادة قائمة على مشاركة وتفاعل ورضا المرؤوسين بإعتبارهم عنصرا أساسيا وفاعلا في المنظمة.

¹ : نجود بنت عبد العزيز آل فريان، غزيل بنت سعد العيسى، وعي القيادات الإدارية والاكاديمي بالذكاء العاطفي ودوره في فعالية القيادة بجامعة الملك سعود، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5 (العدد 19)، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 35.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن الذكاء العاطفي يمثل عاملاً مهماً في تحسين العلاقات والتفاعل داخل المؤسسة، فإملاك القائد لمهارات الذكاء العاطفي مثل الوعي بالذات وضبط الإنفعالات والدافعية والمهارات الاجتماعية يساعده على فهم العاملين والتعامل معهم بطريقة ايجابية، كما أن توظيف الذكاء العاطفي في الممارسة القيادية يساهم في تعزيز التعاون والتفاهم داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على سير العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الثالث:

الاتصال التنظيمي

الفصل الثالث: الإتصال التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم الإتصال التنظيمي
2. أهمية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة
3. أهداف الإتصال التنظيمي
4. أنماط الإتصال التنظيمي
5. معوقات الإتصال التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعد الإتصال التنظيمي من العناصر الاساسية التي تقوم عليها مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، إذ يساهم في نقل المعلومات وتبادلها بين مختلف المستويات التنظيمية، بما يضمن التنسيق بين الافراد وتحقيق الأهداف المشتركة، كما يلعب دورا مهما في تنظيم العلاقات المهنية وتسهيل عملية التفاعل بين العاملين والادارة، ومن هذا المنطلق تناول هذا الفصل الإطار النظري للإتصال التنظيمي وأهميته وأهدافه داخل المؤسسة، إضافة الى عرض أنماط الإتصال التنظيمي من حيث الإتجاه والمتمثلة في الإتصال الصاعد والإتصال النازل والاتصال الأفقي، ثم التطرق الى أهم المعوقات التي قد تؤثر على فعالية الإتصال داخل المؤسسة.

1. مفهوم الإتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي يعني نقل الرسائل والمعلومات داخل المؤسسات او الجامعات الكبيرة بشكل يتم تصميمه بدقة لتأثيره على أفراد الجماعة سواء بشكل فردي او جماعي.

هذا النوع من الاتصال يعتبر احد العناصر الحيوية في نجاح العمل المشترك وبناء الثقة وتعزيز الاداء المؤسسي بشكل عام، ويعد الاتصال التنظيمي أحد العناصر الأساسية في تعزيز الفهم المشترك وبناء الثقة بين الموظفين داخل المنظمات، مما يساهم في تحسين الاداء المؤسسي والعمل الجماعي.¹

يشير (بارناد) أن "الإتصال التنظيمي يعد من الوظائف الأساسية داخل أي مؤسسة إذ يقتضي تحقيق التنسيق بين الاطار الرسمي وتقبل الجانب الغير الرسمي مع حسن إختيار الافراد.²

¹ عمران خولة و مزينة بالقاسم، التحديات والفرص في تطوير استراتيجيات الإتصال التنظيمي من أجل تعزيز الولاء المؤسسي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 14 (العدد 01)، 2025، ص 162.

² Hafs Taieb, Gérée L'entreprise Publique, Opu, Alger. 1990. p221

يعرف الإتصال التنظيمي على أنه عملية نقل أو تحويل فكرة من شخص إلى آخر وذلك بنية تغيير سلوكه، فالإتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما هو إلا عملية صادقة تتم بين طرفين أو أكثر، وذلك لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات.¹

2. أهمية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة:

يعتبر الإتصال 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 الإتصال التنظيمي في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، بحيث يرفع الإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء الى التنظيم، كما أنه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل إتجاه أهداف التنظيم وسياسته ولذلك تنبثق أهمية الإتصال في أثره الفعال على تسيير العمل في المنظمات، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والعرض من الإتصال والإتجاه الفكري السائد في المنظمة، والحاجة النفسية لطرفي الإتصال ومهارات الإتصال.²

يحقق الإتصال التنظيمي العديد من المزايا لكافة أطراف المنظمة من أهمها :

1- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي حيث أن وجود نظام الإتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدامه في التوقيت المناسب مع العاملين المحددين وباستخدام الأطر والنماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.

2- توفير معلومات متكاملة من خلال سعي أنظمة الإتصال التنظيمي في تصنيف وتحليل البيانات وعرضها للنتائج المختلفة.

¹ عبيدون نوار، دور الإتصال التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة ميدانية حول وجهة نظر الموظفين بكلية جامعة الجزائر 2، دراسة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 25 (العدد 02)، 2025، ص 354.

² برقية سهيلة وعريف عبد الرزاق، أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 218

3- تحقيق الدقة في المعلومات من خلال نظام الإتصال التنظيمي الذي يساعد على توفير معلومات متكاملة والذي يؤدي إلى إتخاذ قرارات صائبة.

4- تحقيق مشاركة الرأي في العمل وذلك من خلال تبادل الرأي بين أطراف المنظمة وكذلك تحقيق المرونة في إستخدام أساليب الإتصال المختلفة مما يضمن نجاح الإتصالات التنظيمية وبالتالي الارتقاء بجودة العمل داخل المنظمة.

6- التنفيذ الكفئ للعمل والذي يعتمد على توفر مهارات الإتصال لدى الأفراد والمديرين كالحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، مما يجعل الإتصال التنظيمي أساسا في تحقيق التنفيذ الجيد للعمل.¹

3. أهداف الإتصال التنظيمي:

يسعى الإتصال إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل في:

1- **إتخاذ القرارات :** حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في إتخاذ القرارات فإتخاذ قرار معين يحتاج موظفون فيه إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

2- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يقوم الإتصال بالتنسيق بين تصرفات العمال وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون إتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة

3- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الإتصال على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم واحزانهم ومخاوفهم وثقتهم في الآخرين.

4- **تحسين الإنتاجية وفعالية العمل:** فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية و الرضا عند العاملين مما يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.

5- **التعرف على مدى تنفيذ الأعمال و المعوقات التي تواجهها مواقف الرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها².**

¹ د.أيمن عبد الله النور، فاعلية مواقع التواصل الاجتماعي في الإتصال تنظيمي من خلال ازمة كورونا- دراسة حالة كلية الاعلام والاتصال بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، مجلد 5 (العدد 2)، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان، 2021، ص498.

² بوشعالة سلمى و بوفروق رانيا، دور الإتصال التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي للعمال - دراسة حالة بلدية تمالوس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2023-2024، ص 47، 48

4. أنماط الإتصال التنظيمي:

من أهم مستوياته:

الإتصال النازل: هو إتصال من المستويات الأعلى في الهيكل التنظيمي إلى المستويات الأدنى ويعد بعدا حيويا للإرسال إذ بدوره قد تتوقف المؤسسة عن أداء وظيفتها، ومن خلاله تنقل الإدارة إلى الموظفين المعلومات المتعلقة بالأهداف والسياسات والإجراءات ويعمل هذا النوع من الإتصال على:

- توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- خلق الثقة بالنفس والرضا الوظيفي من خلال إهتمام الإدارة العليا بالموظفين.
- إبلاغ العاملين بالتغييرات والتجديدات التي تحدث في المؤسسة.

أما أسباب فشل الإتصال النازل فتتمثل في :

- الإعتماد على وسائل الإتصال الكتابية وتجنب الإتصال الشفهي المباشر.
- عدم إختيار التوقيت المناسب لإستقبال المتلقي للرسالة مع مراعاة حالته النفسية.

الإتصال الصاعد:

هو الإتصال من المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي نحو المستويات العليا ويعد مكملا للإتصال النازل، ويكون مضمونه إرسال المعلومات المتعلقة بطريقه تنفيذ العمل، كما يعتبر وسيلة للإدارة للتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم إيصالها للعاملين وفهمها وإستيعابها، ويكون في شكل تقارير الأداء وصناديق الاقتراحات ومن مزاياه.

- تمكين الأفراد من التعبير عن حاجتهم الإجتماعية وإرضاء الحاجات الذاتية لديهم.
- إكتشاف الأخطاء في وقت مبكر ومعالجتها بسرعة.
- زيادة الإلتزام بأهمية الإتصال المنتظم مع الرئيس و إبراز أن المرؤوس جزء هام من المؤسسة ومن معوقاته:

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة في المؤسسات الكبرى.
- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق والإبتعاد عن الإتصال المباشر مما يخلق حاجزا بين الرئيس والمرؤوس ويجعل بعض المعلومات بعيدة عن الإدارة¹.

¹ حمزة بعلي وآخرين، أثر عملية الإتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي- دراسة عينة من الجامعات الجزائرية ، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 4 (العدد 7)، قالمة، الجزائر، 2019،

الاتصال الأفقي:

يقصد به انسياب المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الذين ينتمون لنفس المستوى الإداري، ويعد ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بين مختلف الإدارات والأقسام بفاعلية أكبر.

من مزاياه:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت مما يعطي للمديرين فرصة لاتخاذ قراراتهم على أساس معلومات كافية.
- رفع الروح المعنوية للموظفين واعتبارهم شركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين.
- ومن معوقاته:

- تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل وخلق أنواع متعددة من الرؤساء مما يعيق تحقيقه.
- التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات مما يجعل الاتصالات لا تتم بالسرعة المطلوبة¹.

5. معوقات الاتصال التنظيمي:

إن العملية الإتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة ولذا لابد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها.

هناك ثلاثة أنواع من المعوقات:

المعوقات النفسية:

هي معوقات تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة في المرسل والمستقبل وتحدث بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم وفهمهم لعملية الاتصال، ومن أهمها تباين الإدراك الذي يتمثل في إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات أو عدم انتباه المستقبل أو اختلاف فهم الرسالة بسبب التوقعات والخبرات السابقة ومستوى الوعي وبساطة المحتوى، والإدراك الانتقائي الذي يجعل الفرد يميل لما

ص103-104.

¹ نفسه، ص104-105

يتوافق مع معتقداته ويتجاهل ما يخالفها، والانطواء الذي يتمثل في عدم مخالطة الآخرين مما يؤدي إلى تشويه المعلومات، واللغة التي قد تصبح عائناً عند اختلاف التعليم والثقافة والمصطلحات بين التخصصات، والانفعالات التي تؤثر على تبادل المعاني أو تخلق حاجزاً انفعالياً، والاختلافات الوراثية المرتبطة بتجانس الأصل وتأثيرها على الاتجاهات، وتنقية المعلومات وغربلتها في الاتصالات الصاعدة عبر تعديل أو استبعاد بعض المعلومات لأسباب الرقابة والحوافز والترقية، وأخيراً التجريد الذي يعني إهمال التفاصيل والاكتفاء بالحقائق كما يدركها المرسل.

المعوقات الاجتماعية-الثقافية:

يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة من طرف التنظيم، ويمكن توضيحها في التباعد الاجتماعي الذي يقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة ويشتمل على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية وهو من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي ويؤدي إلى صعوبات في التنسيق وبروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم، كما تشمل الاختلافات الثقافية الناتجة عن التمايز والتباين في الثقافات بين الفاعلين مما يؤدي إلى اختلاف اللغة المستعملة واختلاف الترميز والمعاني حيث تصبح العملية الاتصالية صعبة لأن اللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولاتها والمعاني المرتبطة بالخبرات والعادات والتقاليد، ومنه فإن العامل الثقافي له دور كبير في فعالية الاتصال داخل التنظيم إذ إن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين ومحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في تشكيل جماعات وفرق العمل وتقلدي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة.

المعوقات التنظيمية :

يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات بين الوظائف وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال ومراكز اتخاذ القرار، لذا فإن ضعف الهيكل يعيق الاتصال الفعال. وتتمثل في صعوبات التدرج الهرمي التي تؤدي إلى تشويه المعلومات بسبب تعدد المستويات الإدارية وطول المسافة بين القاعدة والقيادة وضعف الثقة والخوف بين الرؤساء والمرؤوسين، إضافة إلى صعوبات التخصص في العمل حيث يؤدي اختلاف اللغة الفنية بين الجماعات إلى صعوبة الفهم والتواصل، كما تشمل مشاكل درجة الرسمية حيث يسبب الاعتماد على الاتصال الكتابي بطءاً وتحريضاً وضعف التغذية الراجعة وغياب النقاش، إضافة إلى صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه

بالبيئة الخارجية مثل غموض سياسة الإتصال والتداخل بين التنفيذ والاستشارة وكثرة اللجان وعدم الاستقرار التنظيمي وضعف الربط مع البيئة الخارجية مما يعيق تدفق المعلومات¹.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح ان الإتصال التنظيمي يمثل آلية أساسية لضمان سير العمل داخل المؤسسة حيث يساهم في نقل المعلومات وتنسيق الجهود بين مختلف المستويات التنظيمية، كما أن تحديد أهداف الإتصال التنظيمي وأهميته يبرز دوره في تحقيق التفاهم والتفاعل بين العاملين والادارة ، وقد تم التطرق كذلك إلى أنماط الإتصال التنظيمي من حيث الإتجاه والمتمثلة في الإتصال النازل والصاعد والأفقي، والتي تعكس طبيعة العلاقات والتفاعل داخل المؤسسة إضافة الى عرض أهم المعوقات التي قد تعيق فعالية الإتصال التنظيمي، وعليه فإن فهم هذه الجوانب يعد أساسيا لإدراك أهمية الإتصال التنظيمي في تحسين العلاقات داخل المؤسسة وتعزيز فعالية العمل التنظيمي.

¹ د. بشار حزي، الإتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السعودية، 2020،

الفصل الرابع:

تحليل و تفسير و عرض النتائج

الفصل الرابع : تحليل و تفسير و عرض النتائج

تمهيد

1. لمحة عن المؤسسة
2. دور الوعي الذاتي للقائد في تطوير الإتصال داخل المؤسسة
3. أثر التحكم في الإنفعالات على فعالية الإتصال داخل المؤسسة
4. إسهام الدافعية لدى القائد في تحسين الإتصال داخل المؤسسة
5. دور المهارات الاجتماعية للقائد في تعزيز العلاقات الاجتماعية وتحقيق الاتصال

الفعال بين الموظفين

خلاصة

تمهيد :

يعد فصل تحليل وعرض النتائج مرحلة أساسية في أي بحث ميداني إذ يتم من خلاله تقديم صورة واضحة عن الميدان الذي أجريت فيه الدراسة مع عرض مختلف المعطيات التي تم جمعها أثناء العمل الميداني وتحليلها بالاعتماد على الأدوات والمنهجية المعتمدة في البحث، وفي الإطار سيتم في هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة بوصفها المجال الذي تم فيه إجراء البحث مع توضيح مجالها المكاني، إضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي كما يتضمن هذا الفصل عرضا وتحليلا للمقابلات التي أجريت مع مجموعة من العاملين داخل المؤسسة وذلك بهدف تفسير المعطيات واستخلاص أهم الدلالات المرتبطة بموضوع الدراسة بما يساهم في فهم أعمق لمختلف الجوانب التي يتناولها البحث.

1. لمحة عن المؤسسة :

المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالاستقلال المالي ويكلف المعهد بضمان تكوين مستخدمي التأطير الذين يمارسون بصفة دائمة أو حسب التوقيت الجزئي مهام تنظيم الأنشطة الرياضية والتربوية والترفيهية الخاصة بالتسليّة للشباب وتنشيطها وتسييرها .

النشأة: إن المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بوهـران قد عرف عدة تغييرات على مدار السنوات الماضية. إبتداء كان عبارة عن مركز جهوي للتربية البدنية والرياضية. تم تحويله لاحقا إلى مركز تكنولوجي للرياضة، ثم الى معهد وطني للتكوين العالي في علوم الرياضة وتكنولوجياتها، وأصبحت تمارس عليه الوصاية التربوية من طرف وزارة التعليم العالي، واخيرا اصبح المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة.

الموقع: يتواجد على مسافة عشرون كلم غرب وهران، ببلدية عين الترك.

2. دور الوعي الذاتي للقائد في تطوير الإتصال داخل المؤسسة:

يتجسد الوعي الذاتي لدى القائد في قدرته على إدراك تأثير سلوكاته وأساليبه التواصلية على العلاقات المهنية داخل المؤسسة ، حيث يساهم ذلك في تنظيم عملية الإتصال وتحسين التفاعل بين الإدارة والعاملين، فكلما كان القائد واعيا بطريقة تعامله مع العمال ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي قائم على التفاهم والاحترام المتبادل ، مما ينعكس على السير الحسن للعمل اليومي داخل المؤسسة.

هذا ما إستدلناه من خلال المقابلات الميدانية التي قمنا بها وأكدتها لنا تصريحات المبحوثين وقد ظهر ذلك من خلال تصريح المبحوث رقم " (1) اسلوب المدير في التواصل يؤثر نعم بالتأكيد النفسية تاعه تأثر في النفسية تاعنا حنا كي نشوفوه داخل يضحك و كالم نكونوا كيفه وتأثر فينا و حنا الحمد لله دائما تأثر علينا إيجابيا¹ "

وهذا ما أشار إليه المبحوث رقم (8) من خلال تصريحه "أسلوب التواصل bien sur عنده تأثير ويخلي الإحترام يكون متبادل لكن حسب الميدان والتغيرات التي تطرأ داخل بيئة العمل² "

والذي يقصد به أن أسلوب الإتصال داخل المؤسسة له تأثير مؤكد على سير العمل إذ يساهم في تعزيز الإحترام المتبادل بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم غير أن هذا التأثير يبقى مرتبط بطبيعة بيئة العمل والتغيرات التي قد تطرأ عليها والتي يمكن أن تؤثر بدورها على ديناميكية التواصل داخل المؤسسة. ومن جهة أخرى يتجلى الوعي الذاتي للقائد في إدراكه لنقاط القوة والقصور في أسلوبه الإداري والتواصلية

¹المقابلة 1 أجريت بتاريخ 20 أبريل 2026 من الساعة 10:00 الى الساعة 10:42 صباحا

² المقابلة 8 أجريت بتاريخ 7 ماي 2026 من الساعة 9:43 الى الساعة 10:33 صباحا

مما يدفعه إلى تطوير طريقة تعامله مع العاملين وتحسين أساليب الإتصال داخل المؤسسة ، كما يظهر هذا الوعي من خلال حرصه على مراعاة طريقة التعامل مع العمال وفهم طبيعة التفاعل معهم وهو ما يعكس مستوى من الانتباه والوعي بتصرفاته أثناء المواقف المهنية المختلفة كما صرح المبحوث رقم " (3) مديرنا متحكم وما يبينش الضغط تاعه وما نعرفوش اصلا إلا راه منارفي ولا مضغوط و ماشي أي مدير ينجم يتحكم في الإنفعالات تاعه و يليق يكون يمتلك الملاحظة والذكاء¹ وهو ما أوضحه المبحوث رقم (8) وفق ما صرح به "أنا ننفعل مين نعرف شخص وفرتله كلش من الناحية المعنوية او المادية وصرات غلطة لعدة مرات ننفعل عليه لكن غالبا نحاول نتحكم في الإنفعالات تاوعي² ويقصد به أنه قد ينفعل أحيانا عند تكرار الأخطاء من طرف بعض العمال رغم ما يقدمه لهم من دعم مادي ومعنوي إلا أنه غالبا ما يتمكن من التحكم في انفعالاته³.

3. أثر التحكم في الإنفعالات على فعالية الإتصال داخل المؤسسة:

يعد التحكم في الإنفعالات من الأبعاد الأساسية التي أشار إليها جولمان حيث يرتبط بقدرة القائد على ضبط ردود أفعاله والتعامل المتزن مع مختلف المواقف المهنية داخل المؤسسة و يظهر هذا البعد من خلال مساهمته في تحقيق الاستقرار داخل الجماعة المهنية والمحافظة على فعالية الإتصال بين العاملين، وقد ظهر ذلك من خلال المقابلات الميدانية التي تم إجراؤها حيث أكدت تصريحات المبحوثين هذا الطرح، ويتضح ذلك من خلال تصريح المبحوث رقم " (3) المدير يتصرف بإتزان في الحق هو متزن ومترىض جدا وماهوش مندفع وعنده طريقة تسيير لينة⁴

والذي يقصد به أن المدير يتصرف بتوازن داخل العمل حيث يتميز بعدم الإندفاع وإعتماده على طريقة تسيير هادئة و متزنة في تسيير شؤون المؤسسة

ويبرز أثر التحكم في الإنفعالات خاصة في المواقف التي تعرف ضغطا في العمل أو تتطلب إتخاذ قرارات عاجلة، إذ يساعد القائد على التحكم في التوتر المهني وتقادي إنعكاسه على سير العمل والعلاقات التنظيمية ، مما يساهم في خلق مناخ تنظيمي قائم على التفاهم والتسويق، ويظهر هذا من خلال ما صرح به المبحوث رقم " (6) هو جاي كالم ويسمع كثر ما يهدر ويحاول يحل هذاك الضغط بهدوء وأريحية⁵ والمبحوث رقم " (5) هو عادي ما يبينش⁶

¹ المقابلة 3 أجريت بتاريخ 26 أبريل 2026 من الساعة 9:55 الى الساعة 10:22 صباحا

² المقابلة رقم 8 أجريت بتاريخ 7 ماي 2026 من الساعة 09:43 الى الساعة 10:33 صباحا

³ شبن فيروز، أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل، دراسته اتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 16، 2014، ص 258 - 259.

⁴ المقابلة 3 أجريت بتاريخ 26 أبريل 2026 من الساعة 09:55 الى الساعة 10:22 صباحا

⁵ المقابلة 6 أجريت بتاريخ 28 أبريل 2026 من الساعة 10:45 إلى الساعة 11:31 صباحا

⁶ المقابلة 5 أجريت بتاريخ 28 أبريل 2026 من الساعة 10:20 إلى الساعة 10:38 صباحا

ويقصد بذلك أن المدير يتعامل مع الضغوط المهنية بهدوء من خلال الإستماع الجيد للآخرين وعدم التسرع في إتخاذ المواقف ومحاولة معالجة الوضعيات بطريقة هادئة ومرتنة.

وهو ما أشار إليه المبحوث رقم (8) من خلال تصريحه "عامة رانا موافقينا والضغط والقرارات المستعجلة غالبا تجي من مراسلات من جهات أخرى وأحيانا هاد الرسائل ما توصلش في وقتها حتى لآخر لحظة وهنا يوقع ضغط أو غضب لكن يكون من باب تحسين الأداء والعمل وعامة تتعالج"¹

و الذي يقصد به أن التعامل مع الضغط والقرارات المستعجلة داخل المؤسسة يكون في الغالب من باب تحسين الأداء وضمان سير العمل بشكل أفضل حيث تتخذ القرارات بهدف تصحيح ومعالجة التأخر في إيصال التوجيهات كما أشار إلى أنه رغم حدوث بعض التوتر في مثل هذه الوضعيات إلا أنه يتم التحكم في الانفعالات والمشاعر والتعامل معها بشكل مسؤول بما يضمن استمرار العمل بفعالية. كما يتجلى هذا البعد في طريقة معالجة الخلافات وسوء الفهم داخل المؤسسة ،حيث يسمح التحكم في الانفعالات بتبني أساليب تواصل تعتمد على الحوار والتفاوض بدل الإنفعال والتوتر ، وهذا ما يعزز العلاقات المهنية ويدعم فعالية الإتصال داخل المؤسسة ،كما يتبين ذلك من خلال تصريح المبحوث رقم (2) لولة تكون بطريقة ودية و إلا الإعتماد وتطبيق القانون"²

والمبحوث رقم (6) يدير إجتماع للعمال قدامنا قاع ومع لي صرا بيناتهم الخلاف يسمع رأي كل واحد فيهم ويصالح بيناتهم قدامنا باش ما يزيدوش يوقعوا مشاكل وإلى كانت حاجة خفيفة يعيطلهم للمكتب ويصالح بيناتهم وصايي بلا إجتماع"³

ويعني ذلك أن مدير المؤسسة يعتمد أساليب متعددة في التعامل مع الخلافات داخل العمل تتراوح بين الصرامة وتطبيق القوانين التنظيمية عند الضرورة وبين إعتماد أسلوب الحوار والاستماع لمختلف الأطراف بهدف تسوية النزاعات وتقريب وجهات النظر ، حيث أوضح بعض المبحوثين أنه في الحالات البسيطة يتم حل الخلافات بهدوء داخل المكتب ودون تصعيد بينما في حالات أخرى يتم اللجوء إلى إجتماعات جماعية بحضور العمال لتقادي تكرار المشكلات

وهو ما تم تأكيده من طرف المبحوث رقم (8) من خلال تصريحه "حسب الحالة و لكن غالبا نسعى للصالح وكسر ذلك النزاع لكن إذا طلب أحد الطرفين العمل بالإجراءات الإدارية نعملو بها"⁴ ويفهم من التصريح أن معالجة الخلافات تختلف حسب الحالة إلا أنه غالبا يتم السعي الى الصلح واحتواء الصراع في حال طلب أحد الأطراف اللجوء إلى الإجراءات الإدارية فإنه يتم إعتمادها وتطبيقها وفق التنظيمات المعمول بها.

¹ المقابلة 8 أجريت بتاريخ 7 ماي 2026 من الساعة 9:43 إلى الساعة 10:33 صباحا

² المقابلة 2 أجريت بتاريخ 22 أفريل 2026 من الساعة 13:00 إلى الساعة 13:25

³ المقابلة 6 أجريت بتاريخ 28 أفريل 2026 من الساعة 10:45 إلى الساعة 11:31

⁴ المقابلة 8 أجريت بتاريخ 7 ماي 2026 من الساعة 09:43 إلى الساعة 10:33

كما يساعد التحكم في الإنفعالات على التقليل من حدة التوتر والصراع داخل المؤسسة من خلال الاعتماد لأساليب تواصل هادئة تساهم في تقريب وجهات النظر والمحافظة على العلاقات المهنية بين العاملين¹.

4. إسهام الدافعية لدى القائد في تحسين الإتصال داخل المؤسسة:

تعد الدافعية من العناصر التنظيمية التي تساهم في تحسين الإتصال داخل المؤسسة حيث ترتبط بقدرة القائد على تشجيع العاملين وتحفيزهم بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء المهني ، وقد تناول هذا البعد باعتباره مرتبطا بالرغبة في الإنجاز والمثابرة والسعي نحو تحسين الاداء داخل بيئة العمل ، ويظهر ذلك من خلال مساهمة القائد في خلق جو تنظيمي يسمح للعاملين بالتعبير عن ارائهم واقتراحاتهم بما يعزز التفاعل المهني ويدعم فعالية الإتصال داخل المؤسسة ، ويتضح ذلك من خلال تصريح المبحوث رقم (2) "إلى مدى متوسط وطبعا عندنا حرية التعبير على الاراء والاقتراحات تاعنا وفي كثير من الأحيان يأخذها بعين الإعتبار"²

و يقصد بذلك أن القائد يسمح للعاملين بتعبير عن ارائهم وتقديم اقتراحاتهم داخل المؤسسة بدرجة متوسطة مع وجود نوع من الحرية في إبداء الأفكار المتعلقة بالعمل ، كما يتم في العديد من الحالات أخذ هذه الاقتراحات بعين الإعتبار والاستفادة منها في تحسين سير العمل، وهو ما تم تأكيده من طرف المبحوث رقم (8) من خلال تصريحه "ما نلقى حتى مانع وإذا في الصواب نطبقوه وخاصة إذا كان هذاك الرأي أو الاقتراح من أهل الاختصاص"³

ويفهم من تصريحه أن القائد لا يرى مانعا في الأخذ بالاراء والاقتراحات إذا كانت تصب في مصلحة العمل وتساهم في تحسينها خاصة عندما تكون صادرة عن أفراد ذوي إختصاص وخبرة في المجال. كما يتجلى اسهام الدافعية في الأساليب التي يعتمدها القائد لتحفيز العمال وتحسين مردودهم المهني من خلال التشجيع والمتابعة وتقدير جهود العاملين ، الامر الذي يساهم في رفع درجة الإلتزام المهني وخلق نوع من التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل ، يتبين ذلك من خلال تصريح المبحوث رقم (4) حنا عندنا تحفيزات معنوية كيما التعامل والمادية ماكانش مين تابعين للقطاع العمومي"⁴ ويفهم من ذلك أن التحفيز داخل المؤسسة يقتصر على التحفيزات المعنوية مثل حسن التعامل في حين لا توجد تحفيزات مادية باعتبار أن المؤسسة تابعة للقطاع العمومي.

¹ جوبر محمد، خالد ديرش، تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على إدارة المعرفة ، دراسة حالة جامعة الاغواط الجزائر، مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة ، المجلد 5، العدد 2، 2022 ،ص 302.

² المقابلة 2 أجريت بتاريخ 22 أفريل 2026 من الساعة 13:00 إلى الساعة 13:25

³ المقابلة 8 أجريت بتاريخ 7 ماي 2026 من الساعة 09:43 إلى الساعة 10:33.

⁴ المقابلة 4 أجريت بتاريخ 26 أفريل 2026 من الساعة 10:11 إلى الساعة 11:33.

وكذلك المبحوث رقم (3) والذي صرح "بالشكر والمعاملة الحسنة والحوافز المادية ماراهاش كايينة كايين عطلة يعطيها لنا كي يدو الأطفال عطلة هذه تعتبر محفز ماشي قاع المؤسسات يديروها ومثلا تاني يخلينا نخرجوا في الأمور الطارئة مايقولش لاكملوا الخدمة وخرجوا¹ "

ويشير ذلك إلى أن التحفيز داخل المؤسسة يتمثل في الشكر والمعاملة الحسنة إضافة إلى بعض الامتيازات غير المادية مثل منح عطلة في المناسبات الخاصة وهو ما يعتبره العاملون محفزا نظرا لكونه لا يطبق في جميع المؤسسات، كما يشير ذلك أيضا إلى مرونة في التعامل مع الظروف الطارئة حيث يسمح للعاملين بالتغيب عند الضرورة دون صرامة في مواصلة العمل² وهو ما يدعمه تصريح المبحوث رقم 8 الذي أكد هذا الطرح "من الجانب المعنوي هناك رخصة غياب ونحاولوا نسهلوا في هاد الأمور لكن في حالة تجاوز النسبة المسموح بها نحبسوها³"

5. دور المهارات الاجتماعية للقائد في تعزيز العلاقات الاجتماعية وتحقيق الاتصال الفعال بين الموظفين
تعد المهارات الاجتماعية من الأبعاد الأساسية التي تساهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية وتحقيق الإتصال الفعال داخل المؤسسة ، حيث ترتبط بقدرة القائد على بناء علاقات مهنية ايجابية مع العاملين والتفاعل معهم، بما يساهم في تحقيق الانسجام داخل الجماعة المهنية ، ويظهر هذا البعد من خلال الأساليب التواصلية التي يعتمدها القائد في تعامله مع العاملين بما يسمح بتعزيز التفاعل المهني وتسهيل تبادل المعلومات داخل المؤسسة.

وقد ظهر ذلك من خلال تصريحات المبحوثين ، ويتضح ذلك من خلال تصريح المبحوث رقم (6) "طريقة التواصل مباشرة و عاطينا l'autorisation باش ندخلوا عنده في أي وقت ويعطينا التعليمات و حنا نطبقوها⁴"

و تصريح المبحوث رقم " (1) طريقة تواصل مريحة و فعالة و محترمة بزاف⁵ " ويقصد بذلك أن المدير يعتمد أسلوب تواصل مباشر مع العاملين ويتيح لهم إمكانية التواصل معه في مختلف الأوقات كما يحرص على تقديم التعليمات والتوجيهات المتعلقة بالعمل بشكل مباشر بما يسهل تنفيذها من طرف العاملين .

¹المقابلة 3 أجريت بتاريخ 26 أبريل 2026 على الساعة 09:55 إلى الساعة 10:22

² سميرة بوزناد، تنمية مهارات الذكاء العاطفي للحد من العنف المدرسي في ضوء نموذج جولمان، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ، المجلد 7 ، العدد 1 ، 2022 ، ص 306.

³ المقابلة 8 أجريت بتاريخ 7 ماي 2026 من الساعة 09:43 إلى الساعة 10:33.

⁴ المقابلة 6 أجريت بتاريخ 28 أبريل 2026 من الساعة 10:45 إلى الساعة 11:30.

⁵ المقابلة 1 أجريت بتاريخ 22 أبريل 2026 من الساعة 10:00 إلى الساعة 10:42.

ويبرز ذلك من خلال تصريح المبحوث رقم " (8) السلطة السلمية و لها حدود بالتالي هي أحسن من باب الأداء في المستوى لكن تتبدل حسب الحالة ¹ "

ويفهم من التصريح أن التواصل داخل المؤسسة يتم في إطار السلطة السلمية باعتبارها آلية تساهم في تحقيق الأداء المطلوب وضمان حسن سير العمل، غير أن أسلوب التواصل قد يختلف تبعاً لطبيعة المواقف والظروف التي تفرضها الحالة.

كما تتجلى المهارات الاجتماعية للقائد في الكيفية التي يتم من خلالها إيصال التعليمات والتوجيهات إلى العاملين حيث يساهم وضوح وشرح التوجيهات بطريقة مفهومة في تسهيل عملية الاتصال وتقليص الفهم سوء الفهم داخل المؤسسة، ويساعد ذلك على تحقيق التنسيق بين مختلف الفاعلين داخل العمل. ويتبين ذلك من خلال تصريح المبحوث رقم " (2) شفويا و تكون يومية ويشرحها بالتفصيل نفهمها من أول مرة وعندنا إمكانية السؤال ² "

والمبحوث رقم " (4) كل خطرة وكيفاه خطرات إجتماع وخطرات بطريقة مباشرة وكاين نقاش ونقولوا الآراء تاعنا بكل أريحية ³ "

ويفهم من ذلك أن التعليمات والتوجيهات داخل المؤسسة يتم إيصالها بصفة مستمرة من خلال التواصل الشفوي المباشر أو عبر الاجتماعيات مع الحرص على شرحها وتوضيحها بشكل مفصل كما يتيح هذا الأسلوب المجال للنقاش وتبادل الآراء بين العاملين والإدارة، مما يساهم في تحقيق الفهم المشترك للتوجيهات وتعزيز فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

وهو ما دعمه المبحوث رقم 8 بتصريحه "توصيل المعلومات حسب الحالة والاستعجال مرات عبر الهاتف أو بطريقة مباشرة أو عن طريق تنظيم رسمي أو تنسيق حسب الحالة والاستعجال ⁴ "

كما يظهر دور المهارات الاجتماعية في تنظيم الاجتماعيات واللقاءات المهنية التي تجمع القائد بالعاملين، حيث تشكل هذه اللقاءات فضاءاً للتشاور وتبادل المعلومات بما يساهم في تعزيز العلاقات المهنية ودعم الاتصال داخل المؤسسة .

و يبرز ذلك من خلال تصريح المبحوث رقم " (7) يكون في بداية الأسبوع ولا في النهاية تاعه ⁵ " وتصريح المبحوث رقم " (1) الاجتماعيات يكونوا كي يستلزم الأمر ماشي دائما إلى سحقيت حاجة ولا مفهمتش تعليمة عادي نروح عنده بمعنى اللقاء بيناتنا ماشي رسمي بزاف غير كي يستلزم الأمر ⁶ "

¹ المقابلة 8 أجريت بتاريخ 7 ماي 2026 من الساعة 09:43 إلى الساعة 10:33

² المقابلة 2 أجريت بتاريخ 22 أفريل 2026 من الساعة 13:00 إلى الساعة 13:25

³ المقابلة 4 أجريت بتاريخ 26 أفريل 2026 من الساعة 11:00 إلى الساعة 11:33

⁴ المقابلة رقم 8 أجريت بتاريخ 7 ماي 2026 من الساعة 09:43 إلى الساعة 10:33

⁵ مقابلة رقم 7 أجريت بتاريخ 28 أفريل 2026 على الساعة 12:03 إلى الساعة 12:36

⁶ المقابلة رقم 1 أجريت بتاريخ 22 أفريل 2026 من الساعة 10:00 إلى الساعة 10:42

ويفهم من ذلك أن الإجتماعيات واللقاءات داخل المؤسسة لا تعقد وفق وتيرة ثابتة فقط، بل يتم تنظيمها حسب متطلبات العمل والمواضيع المطروحة ، حيث تعقد في بداية الأسبوع او عند نهايته كما يمكن اللجوء إليها كلما استدعت الحاجة إلى توضيح بعض التعليمات أو مناقشة مسائل مرتبطة بالعمل، ويشير ذلك إلى وجود تواصل مستمر و مرونة في العلاقة بين القائد والعاملين، بما يسهل تبادل التعليمات المعلومات والتنسيق داخل المؤسسة.

وتشير المعطيات إلى وجود مجموعة من العوامل التي تساعد على تحسين الإتصال والتفاهم بين العمال والإدارة وهو ما يعكس أهمية المهارات الاجتماعية للقائد في تعزيز العلاقات المهنية داخل المؤسسة. ويتضح ذلك من خلال تصريح المبحوث رقم " (6)خلق جو عمل مريح ومراعاة المشاعر¹ والمبحوث رقم " (3) التنظيم والمشاركة زعما كي يخليك تشاركي في الرأي يخليك تزيدي من فعالية الخدمة ويكون كاين تفاهم وثاني المعاملة في حالة الضغط ثاني لها تأثير في الإتصال² ". و يبرز من ذلك أن تحسين الإتصال والتفاهم داخل المؤسسة يرتبط بتوفير جو عمل مريح ومراعاة الجوانب الانسانية للعاملين إضافة إلى إعتداد التنظيم وإشراك العمال في إبداء آرائهم والمشاركة في بعض المسائل المرتبطة بالعمل، كما تساهم طريقة المعاملة خاصة في فترات الضغط في تعزيز التفاهم وتحسين فعالية الإتصال بين العمال والإدارة³.

¹ المقابلة رقم 6 أجريت بتاريخ 28 أبريل 2026 على الساعة 10:45 إلى الساعة 11:30

² المقابلة رقم 3 أجريت بتاريخ 26 أبريل 2026 من الساعة 09:55 إلى الساعة 10:22.

³ د.سيف درويش الحراسي، تقنين الذكاء العاطفي لجولمان و ترجمته نموذج من البيئة العمانية، المجلة التربوية، المجلد 36، 2022 ، ص175.

6. نتائج الدراسة:

- 1- الوعي الذاتي لدى القائد يساهم في تحسين جودة الإتصال داخل المؤسسة من خلال إدراكه لتأثير سلوكياته وأساليب تواصله على العاملين وقدرته على التعامل مع مختلف المواقف المهنية بطريقة تساهم في تعزيز التفاهم بينه وبين العمال.
 - 2- ضبط الانفعالات لدى القائد يساهم في تحقيق الإستقرار داخل بيئة العمل ويساعد على معالجة الخلافات والمواقف الضاغطة بأساليب قائمة على الحوار والتفاهم الأمر الذي ينعكس إيجاباً على فعالية الإتصال داخل المؤسسة.
 - 3- الدافعية التي يتمتع بها القائد تساهم في تحسين الإتصال التنظيمي من خلال تشجيع العاملين على المشاركة وإبداء آرائهم واقتراحاتهم إضافة إلى إعتداد أساليب تحفيزية تساعد على رفع مستوى التفاعل والإلتزام داخل المؤسسة.
 - 4- المهارات الاجتماعية للقائد تلعب دوراً مهماً في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين من خلال إعتداد التواصل المباشر وتسهيل تبادل المعلومات وتشجيع الحوار داخل المؤسسة.
 - 5- بينت نتائج الدراسة وجود مستوى جيد من التفاهم والتعاون بين العمال والإدارة وهو ما ساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي قائم على الإحترام المتبادل والتنسيق في أداء المهام.
 - 6- الإتصال داخل المؤسسة محل الدراسة يتسم بالفعالية ويتجلى ذلك من خلال سهولة التواصل بين العاملين والإدارة ووجود قنوات إتصال تسمح بتبادل المعلومات والتعليمات بصورة واضحة.
 - 7- أظهرت نتائج الدراسة أن القائد محل الدراسة يتمتع بخصائص قيادية تعكس أبعاد الذكاء العاطفي من خلال قدراته على التواصل مع العاملين وضبط إنفعالاته ومراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية في التعامل معهم.
 - 8- توصلت الدراسة إلى أن أبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة في الوعي الذاتي وضبط الانفعالات والدافعية والمهارات الاجتماعية تساهم مجتمعة في تعزيز الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة.
- وبناءً على النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية العامة "الذكاء العاطفي أثر إيجابي في تعزيز الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة قد تحققت كما تحققت الفرضيات الجزئيتان المتعلقةتان بدور الوعي الذاتي وضبط الانفعالات وكذا دور الدافعية والمهارات الاجتماعية في تحسين الإتصال وتعزيز العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

خلاصة :

في ختام هذا الفصل، تم التوصل إلى عرض شامل لمختلف المعطيات الميدانية التي تم جمعها من خلال المقابلات التي أُجريت مع العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك بعد تقديم تعريف دقيق بالمؤسسة من حيث مجالها المكاني وهيكلها التنظيمي.

وقد سمح تحليل هذه المقابلات وتفسير مضامينها في ضوء محاور الدراسة بالوقوف على أهم الجوانب المرتبطة بموضوع البحث، واستخلاص مجموعة من الدلالات التي تعكس واقع الظاهرة المدروسة داخل المؤسسة. كما أتاح هذا التحليل التحقق من الفرضيات المطروحة، أو إعادة فهمها في ضوء المعطيات الميدانية.

وبذلك يُعد هذا الفصل مرحلة محورية في البحث، كونه جسّد الانتقال من الجانب النظري إلى التطبيق الميداني، وأسهم في بناء تصور أوضح حول إشكالية الدراسة من خلال الربط بين الإطار المفاهيمي والواقع الفعلي داخل المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

في ظل التحولات التي تشهدها المؤسسات المعاصرة والاهتمام المتزايد بالعنصر البشري باعتباره أساس نجاح التنظيمات واستمراريتها، برزت الحاجة إلى تبني أساليب قيادية حديثة قادرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ "الذكاء العاطفي كآلية قيادية في تعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة"، والتي سعت إلى الكشف عن دور الذكاء العاطفي في تحسين عملية الاتصال التنظيمي وتعزيز فعاليته داخل بيئة العمل.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الذكاء العاطفي لدى القائد، والكشف عن مدى مساهمة أبعاده المختلفة في تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين العلاقات المهنية بين العاملين، انطلاقاً من اعتبار الاتصال التنظيمي عملية أساسية تضمن التنسيق والتفاعل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية، تبين أن الذكاء العاطفي يشكل عاملاً مهماً في ممارسة القيادة داخل المؤسسة، حيث يساهم الوعي الذاتي في إدراك القائد لتأثير سلوكياته وتصرفاته على العاملين، كما يساعد ضبط الانفعالات على التحكم في المواقف المختلفة والتعامل معها بطريقة أكثر اتزاناً. إضافة إلى ذلك، تسهم الدافعية في تعزيز التفاعل الإيجابي وتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما تساهم المهارات الاجتماعية في بناء علاقات مهنية قائمة على التفاهم والاحترام والتعاون.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال التنظيمي لا يتأثر فقط بالهيكل والإجراءات الرسمية، وإنما يرتبط كذلك بطبيعة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل الذكاء العاطفي من المقومات الأساسية التي تساعد القائد على تحسين جودة الاتصال، وتقوية الروابط المهنية، والحد من الصعوبات التي قد تعيق عملية التواصل داخل بيئة العمل.

وعليه، فقد مكنت هذه الدراسة من الإجابة عن الإشكالية المطروحة، وأكدت أن الذكاء العاطفي يمثل آلية قيادية فعالة تساهم في تعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، من خلال تحسين التفاعل بين القائد والعاملين وخلق مناخ تنظيمي يسوده التعاون والثقة والاحترام المتبادل، بما ينعكس إيجاباً على سير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة. وانطلاقاً من الأهمية التي يكتسبها الذكاء العاطفي في البيئة التنظيمية، تبرز ضرورة تعزيز هذا البعد لدى القيادات الإدارية من خلال التكوين المستمر وتطوير المهارات الاجتماعية

والتواصلية، وترسيخ أساليب قيادية قائمة على التفاعل الإيجابي والتفاهم، بما يسهم في بناء مناخ تنظيمي أكثر انسجاماً وفعالية.

وفي ظل التحولات التنظيمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، يبقى التساؤل مطروحاً: هل أصبح الذكاء العاطفي ضرورة قيادية تفرضها التحولات التنظيمية الحديثة؟

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

الكتب:

1. آيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة: د. محمد حسين غلوم، عالم المعرفة، الكويت، 1999.
2. بشار حزي، الاتصال التنظيمي: من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السعودية، 2020.
3. بكار ياسر عبد الكريم، القوة بين يديك. كيف تنمي ذكاءك العاطفي، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2007.
4. دانيال جولمان، الذكاء العاطفي، ترجمة: ليلي الجبالي، عالم المعرفة، الكويت، 2000.
5. سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2019.
6. علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية: الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات. المختار محمد إبراهيم، مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
- ماجد محمد الخياطة، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
7. محمد عبد المعبود مرسى، علم الاجتماع عند تاكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي، المكتبة الحديثة، بريدة، ط1.
8. محمد مصطفى نعامات، إدارة المؤسسات العامة، جامعة القدس المفتوحة، دار الابتكار، 2017.
- نجيب دعاء، النظرية التفاعلية الرمزية Symbolic Interactionism Theory ، مركز قاف للدراسات، عمان، الأردن، 2023.

المقالات العلمية:

1. أحمد ميلي سمية .(2020). واقع إستخدام تقنيات الإتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية. مجلة البحوث والدراسات. المجلد 18 (العدد 02).
2. أيمن عبد الله النور .(2021). فاعلية مواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال التنظيمي من خلال أزمة كورونا - دراسة حالة كلية الإعلام والاتصال بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية. المجلد 05 (العدد 02). جامعة أم درمان الإسلامية. السودان.

3. برقية سهيلة. عريف عبد الرزاق. (2016). أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. (العدد 24). ورقلة. الجزائر.
4. جوبر محمد. خالد حيرش. (2022). تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على إدارة المعرفة - دراسة حالة جامعة الأغواط الجزائر. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة. المجلد 05 (العدد 02).
5. حمزة بعلي وآخرون. (2019). أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات. المجلد 04 (العدد 07). قالمة. الجزائر.
6. خولة عمران. مزينة بلقاسم. (2025). التحديات والفرص في تطوير استراتيجيات الاتصال التنظيمي من أجل تعزيز الولاء المؤسسي. مجلة علوم الإنسان والمجتمع. المجلد 14 (العدد 01).
7. رضوان إنساع. حليلة قمري. (2020). دور الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بقطاع التعليم العالي - دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي شلف. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 20 (العدد 02).
8. سامية فلوري. نورا فتاش. (2022). العلاقات الإنسانية: الدلائل المفاهيمية والافتراضات النظرية.
9. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. المجلد 16 (العدد 02).
10. سميرة بوزناد. (2022). مهارات الذكاء العاطفي للحد من العنف المدرسي في ضوء نموذج جولمان.
11. مجلة الجامعة في الدراسات النفسية والعلوم التربوية. المجلد 07 (العدد 01).
12. سيف درويش الحراسي. (2022). تقنين مقياس الذكاء العاطفي لجولمان وترجمته: نموذج من البيئة العمانية. المجلة التربوية. المجلد 36.
13. شيني فيروز. (2014). أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل - دراسة اتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة. أبحاث اقتصادية وإدارية. العدد 16.
14. عبيدون نواره. (2025). دور الاتصال التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية حول وجهة نظر الموظفين بولايات جامعة الجزائر 2. دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 25 (العدد 02).
15. عبد العزيز خميس. (2020). الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع والكهرباء والغاز لولاية ورقلة. مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية. المجلد 03 (العدد 01). ورقلة. الجزائر.
16. عاشوري ابتسام. (2019). القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 11 (العدد 04).
17. العايب رابح. (2008). الاتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفاعلية التنظيمية. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 29.

18. السعيد كليوات، عمر مرزوقي (2021). دور المنهج التجريبي في تطوير علم الإدارة: دراسات هاوثرن نموذجاً. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 06 (العدد 02).
19. لحسن دبيحي (2020). نظرية جولمان للذكاء الوجداني كمفسر لظهور الانحراف في الوسط الشبابي. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية. (العدد 05). الأغواط، الجزائر.
20. مازن سليمان الشوش. مقراني الهاشمي (2018). الاتصال في المؤسسة الجزائرية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 33.
21. محمد رخاف عبد المالك تيس (2021). السلوك القيادي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية - دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 07 (العدد 02). المسيلة، الجزائر.
22. نجود بنت عبد العزيز آل فريان، غزيل بنت سعد العيسى (2021). وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بالذكاء العاطفي ودوره في فاعلية القيادة بجامعة الملك سعود. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المجلد 05 (العدد 19). المملكة العربية السعودية.
23. وفاء راسي . تأثير الذكاء العاطفي على المقاولاتية: دراسة ميدانية على طلبة السنة الثالثة إدارة أعمال. مجلة اقتصادات شمال إفريقيا. المجلد 18 (العدد 28).

رسائل جامعية :

1. بن حويط خضرة وشريف فاطمة، الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الازمات لدى مديري المؤسسات التربوية بالقرارة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، الجزائر، 2021-2022
2. بوراس إبراهيم و دكن الهاشمي، أثر الذكاء العاطفي على أداء العاملين، دراسة حالة الفروع الولائية من شبكة بنك الجزائر فرع ورقلة و فرعين غرداية و سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2022
3. بوسمينة عبير و يعقوب زينة، الذكاء العاطفي وعلاقته بقيادة التغيير في المنظمة- دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، الجزائر، 2021-2022
4. بوشعالة سلمى و بوفروق رانيا، دور الإتصال التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي للعمال- دراسة حالة بلدية تمالوس، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2023-2024.

5. فرات إبراهيم جرجس، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في مشروع امل، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة أعمال التخصصي MBA ، الجامعة الافتراضية السورية، 2021
6. فراج محمد، قياس تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، الملحق الجامعية قصر الشلالة، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2021-2022.

محاضرات جامعية :

1. مراد جاني، التنظيم و التصميم الإداري، دروس على الخط موجهة الى طلبة السنة الاولى ماستر في العلوم السياسية، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة البليلة 2 ، 2022-2023
2. خروبي سفيان، مطبوعة في مقياس هياكل و تنظيم المؤسسة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة لونيبي علي البليلة 2، 2021-2022.
3. مهيري دليلة، دروس في مادة علم اجتماع المؤسسات 1، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص علم الاجتماع العام، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، الجزائر، 2021-2022

مراجع أجنبية:

- 1- matron, w.(2012). Everything you need to Know About Emotional Intelligence and leadership, Braind Mass In.c, 3
- 2- Hafsi Taieb, Gérée L'entreprise Publique, Opu, Alger, 1990

الملاحق

الملاحق:

دليل المقابلة الخاص بالقائد:

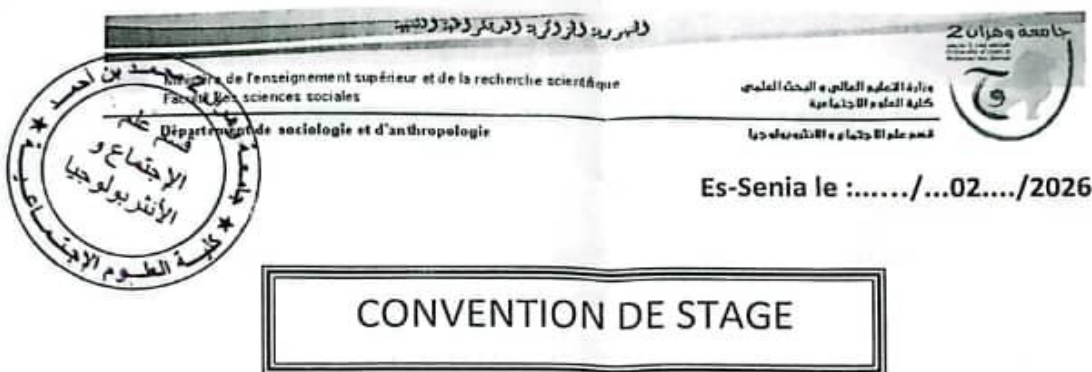
1. الجنس
2. المستوى التعليمي
3. سنوات الخبرة
4. الدينامية المهنية
5. كيف تصفون أسلوبكم في التواصل مع العاملين داخل المؤسسة ؟
6. كيف يتم إيصال التعليمات والتوجيهات من طرفكم إلى العمال داخل المؤسسة ؟
7. كيف تقومون بشرح المهام أو القرارات للعاملين داخل المؤسسة ؟
8. كيف تتعاملون مع الضغوط أو الحالات المستعجلة داخل العمل ؟
9. كيف تتعاملون مع الخلافات أو سوء الفهم الذي قد يحدث بين العمال؟
10. إلى أي مدى تسمحون للعمال بإبداء آرائهم أو مقترحاتهم المتعلقة بالعمل؟
11. كيف تعملون على خلق جو من التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة ؟
12. ما الأساليب التي تعتمدونها لتحفيز العاملين على تحسين أدائهم؟
13. كيف يتم تنظيم الاجتماعات أو اللقاءات بينكم وبين العاملين داخل المؤسسة ؟
14. في رأيكم إلى أي مدى يؤثر أسلوبكم في التواصل على سير العمل داخل المؤسسة ؟
15. ما هي العوامل التي تساعد على تحسين التواصل والتفاهم بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة ؟
16. إلى أي مدى تحرصون على التحكم في إنفعالاتكم أثناء التعامل مع العمال؟

دليل المقابلة الخاص بالموظفين :

- 1 -الجنس
- 2 -المستوى التعليمي
- 3 -سنوات الخبرة
- 4 -الوظيفة أو المنصب
- 5 -كيف تصفون طريقة تواصل مدير المعهد معكم داخل المؤسسة ؟
- 6 -كيف يتم إيصال التعليمات والتوجيهات من طرف مدير المعهد إلى العمال؟ وكيف يقوم بشرحها وتوضيحها؟
- 7 -كيف يتصرف مدير المعهد في المواقف التي تتطلب ضغطا في العمل أو قرارات عاجلة ؟
- 8 -كيف يتم التعامل مع الخلافات أو سوء الفهم داخل العمل من طرف مدير المعهد ؟
- 9 -إلى أي مدى يسمح مدير المعهد للعمال بالتعبير عن آرائهم أو اقتراحاتهم؟
- 10 -كيف يساهم أسلوب مدير المعهد في خلق جو من التعاون بين العمال؟
- 11 -كيف يحفز مدير المعهد العمال على أداء عملهم وتحسين مردودهم ؟
- 12 -كيف يتم تنظيم الاجتماعيات واللقاءات بين مدير المعهد وباقي العمال ؟
- 13 -هل تعتقدون أن أسلوب مدير المعهد في التواصل يؤثر على سير العمل اليومي داخل المؤسسة ؟ وكيف ذلك ؟
- 14 -في رأيكم ما العوامل التي تساعد على تحسين الاتصال والتفاهم بين العمال ومدير المعهد داخل المؤسسة ؟
- 15 -إلى أي مدى يبدو مدير المعهد واعيا بتصرفاته وإنفعالاته أثناء تعامله مع العمال ؟

جدول سوسيوغرافي:

رقم المقابلة	الجنس	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة	الوظيفة أو المنصب
1	أنثى	Bac+2	6 سنوات	رئيسة مصلحة المستخدمين والنشاط الاجتماعي
2	ذكر	جامعي	سنة ونصف	نائب مدير الشؤون البيداغوجية
3	أنثى	جامعي	3 سنوات	متصرف إداري
4	أنثى	شهادة جامعية تطبيقية DEUA	12 سنة	مساعد متصرف في قسم المحاسبة
5	أنثى	ليسانس	5 سنوات	عون محاسب
6	ذكر	ماستر	سنة ونصف	مسؤول مصلحة الوسائل العامة
7	ذكر	متوسط	26 سنة	رئيس الورشة
8	ذكر	بكالوريا +5 شهادة دراسات عليا	سنة	مفتش شباب ورياضة



Entre :

L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Mourad Salim Taleb, représenté par le Chef de Département Mr. BENACHOUR Salem.

Ci-après désigné par l'Université d'Oran 2.

D'une part,

Et

L'Entreprise IMF/CJS ORAN dont le siège social est Sise à 23 République Ain el Turk représentée par son Directeur Mr.

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) : Bakhab Safa

Inscrit (e) en Master 2^{ème} :2026/2025. Sociologie des organisations et du Travail

En conformité avec le programme et le plan des études de la dite spécialité Sociologie des organisations et du Travail

ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e). — Bakhak Sefua.

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôler conjointement avec le département où se déroule le stage au sein de l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du 14/04/2020 au 14/06/2020 inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique.

ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant(e), toutefois si elle dispose d'une prise en charge selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant(e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigné par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant(e) est soumis(e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dès son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure déchargée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deux exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du 14/04/2026

Et relatif au stage de l'étudiant MR Bakhak h Selwa

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE
 LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE

قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا
 د. بن شكارف حسين
 مسؤول فريق بحثية علم الاجتماع





ملحق 4-

الهيئة العامة للغذاء والدواء

إدارة الغذاء والدواء العامة

مدير العام

المديرية للشؤون الإدارية

مدير الإدارة والمالية

الدواء

الدواء الربيضات

الدواء الربيضات

الدواء للزواجات

الدواء للتربية

مصلحة المعالجة

مصلحة الوسائل

مصلحة

للمستعملين