

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات  
الإنسانية داخل المؤسسة

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص إدارة وعمل

إشراف الأستاذة

إعداد الطالبة

د. عبدة صبطي

حميدة بن شخرون

السنة الجامعية

2016/2015

# شكر وعرّفان

"فتبسم ضاحكا من قولها وقال ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى

والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلي برحمتك في عبادة الصالحين"

نشكر الذي خلقنا وشق سمعنا وبصرنا بحوله وقوته، ووفقنا لإتمام هذا العمل الذي

يعتبر قطرة من بحر

كما أتقدم بشكري الخالص وامتناني إلى الأستاذة المشرفة على هذا العمل، أستاذتي

وموجهتي في البحث، والتي لم تبخل عليا الفاضلة "صبطي عبيدة" مرشدتي

بمساعدهاتها وملاحظاتها القيمة وتوجيهاتها التي أوصلتني إلى هذا الإنجاز

كما لا يفوتني أن أشكر جميع أساتذة علم اجتماع و إلى كل

من قدم لي يد العون في مشواري من قريب أو بعيد .

شكرا جزيلًا.

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
04	فهرس الجداول
07	فهرس الأشكال
08	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
11	1. الإشكالية
12	2. أسباب اختيار الموضوع
12	3. أهمية الموضوع
13	4. أهداف الدراسة
14	5. تحديد مفاهيم متغيرات الدراسة
18	6. المقاربة السوسولوجية للدراسة
19	7. الدراسات السابقة
22	8. الإجراءات المنهجية للدراسة
<b>الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية</b>	
<b>1. التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية</b>	
29	1.1 القيادة في الفكر الإداري القديم
32	2.1 القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي
34	3.1 القيادة في الفكر الإداري السلوكي
35	4.1 القيادة في الفكر الإداري المعاصر
<b>2. مراحل العملية القيادية وأهميتها</b>	
37	1.2 مراحل العملية القيادية
38	2.2 أهمية القيادة الإدارية

<b>3. نظريات القيادة الإدارية</b>	
40	1.3 نظريات القيادة في المدخل الفردي
43	2.3 نظريات القيادة في المدخل الموقفى
46	3.3 نظريات القيادة في المدخل السلوكى
51	4.3 نظريات القيادة في المدخل المشترك
54	5.3 نظريات القيادة في المدخل الحديث
<b>4. أساليب ومميزات القائد الإداري</b>	
58	1.4 العوامل التي تؤثر في اختيار اسلوب القائد الإداري
59	2.4 تصنيف الأنماط القيادية
62	3.4 صفات القائد الإداري
64	4.4 مهارات القائد الإداري
<b>الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية</b>	
<b>1. تاريخ العلاقات الإنسانية</b>	
67	1.1 العلاقات الإنسانية في الدين الإسلامى
70	2.1 العلاقات الإنسانية في العصور الوسطى
71	3.1 العلاقات الإنسانية قبيل الثورة الصناعية
71	4.1 العلاقات الإنسانية بعد الثورة الصناعية
72	5.1 أهم تصنيفات العلاقات الإنسانية التي عرفت
<b>2. مدرسة العلاقات الإنسانية</b>	
73	1.2 بداية حركة العلاقات الإنسانية
74	2.2 تجارب هاوثورن
75	3.2 أهم استنتاجات إلتون مايو
77	4.2 أهم المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية
<b>3. مبررات الاهتمام بالعلاقات الإنسانية</b>	
80	1.3 أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
82	2.3 أهمية العلاقات الإنسانية
85	3.3 أهداف العلاقات الإنسانية

<b>4. شروط تكريس العلاقات الإنسانية في العمل</b>	
86	1.4 مبادئ العلاقات الإنسانية
87	2.4 أسس العلاقات الإنسانية
89	3.4 العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية
91	4.4 دستور العلاقات الإنسانية
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>	
<b>1. عرض وتحليل البيانات</b>	
94	1.1 عرض وتحليل البيانات الشخصية
100	1.2 عرض وتحليل البيانات المحاور المتعلقة بمتغيرات الدراسة
<b>2. اختبار الفرضيات</b>	
130	1.2 اختبار الفرضية الأولى
132	2.2 اختبار الفرضية الأولى
<b>3. نتائج الدراسة</b>	
134	1.3 النتائج الجزئية
136	2.3 النتيجة العامة
137	<b>4. الإقتراحات والتوصيات</b>
138	<b>خاتمة</b>
139	<b>قائمة المراجع</b>
143	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	فكرة نظرية الــــبعدين.	45
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	94
03	توزيع أفراد العينة حسب السن و سنوات الخبرة للمبحوثين.	96
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	98
05	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.	99
06	استجابات المبحوثين حول طريقة تسيير المدير للمؤسسة.	100
07	استجابات المبحوثين حول أسلوب القائد في طلب إنجاز العمل.	101
08	استجابات المبحوثين حول شعور الموظف بالرقابة الشديدة.	102
09	استجابات المبحوثين حول صفة المدير في العمل.	103
10	استجابات المبحوثين حول صعوبة الاتصال المباشر بالمدير.	104
11	استجابات المبحوثين حول الوضوح والشفافية في التسيير.	105
12	استجابات المبحوثين حول منح المدير فرصة إبداء الرأي .	106
13	استجابات المبحوثين حول المشاركة في صنع القرار والتسيير.	107
14	العلاقة بين المستوى الوظيفي والمشاركة في صنع القرار.	108
15	استجابات المبحوثين حول تقديم المدير المساعدة للموظف.	108
16	استجابات المبحوثين حول وجود تأثير إيجابي من قبل المدير.	109
17	استجابات المبحوثين حول إن كان المدير محب ومحبوب.	110
18	استجابات المبحوثين حول صفة المدير من خلال تعامله مع الموظفين.	111
19	استجابات المبحوثين حول تقدير المدير للموظفين ومراعاته بذلك لمشاعرهم.	112

112	ارتباط التقدير بمراعاة المشاعر للموظفين.	20
113	استجابات المبحوثين حول إظهار المدير الامتنان والشكر لأداء الموظفين.	21
114	استجابات المبحوثين حول تقدير واحترام المدير للموظف .	22
114	استجابات المبحوثين حول وجود العدالة في التنظيم.	23
115	استجابات المبحوثين حول مراعاة المدير للظروف الاجتماعية والفروق الفردية للموظفين.	24
116	استجابات المبحوثين حول قدرة المدير على إعانة الموظف في بعض الظروف الشخصية.	25
117	استجابات المبحوثين حول تنظيم المؤسسة لقاءات وحفلات للموظفين.	26
118	استجابات المبحوثين حول العلاقات الطيبة بين الموظفين.	27
118	استجابات المبحوثين حول ميزة العلاقة بين العمال.	28
119	استجابات المبحوثين حول وجود علاقات اجتماعية خارج أوقات الدوام بين الموظفين.	29
120	استجابات المبحوثين حول وجود العلاقات الاجتماعية بين الموظف والمدير في العمل.	30
120	استجابات المبحوثين حول وجود مساعدات مادية ومعنوية بين الزملاء في العمل.	31
121	استجابات المبحوثين حول تشجيع المدير للمساعدات المادية والمعنوية.	32
121	استجابات المبحوثين حول وجود للثقة بين الموظفين.	33
122	استجابات المبحوثين حول وجود الثقة بين المدير والموظفين.	34

123	استجابات المبحوثين حول مساهمة الموظفين في حل المشكلات والنزاعات بينهم.	35
124	استجابات المبحوثين حول تشجيع المدير لمساهمة الموظفين في حل المشكلات	36
125	استجابات المبحوثين حول عمل الموظفين كفريق متكامل ومتجانس.	37
126	استجابات المبحوثين حول إن كان العمل بروح الفريق يشعر بالرضا.	38
127	استجابات المبحوثين حول أن الشعور بالرضا يدفع للعمل بجد.	39
128	استجابات المبحوثين حول جو العمل الإنساني يشجع على الأداء الجيد.	40
130	قيمة معامل سيرمان بين طريقة تسيير المدير للمؤسسة وطبيعة العلاقات بين الموظفين.	41
130	قيمة معامل سيرمان بين أسلوب القائد الإداري وبين طبيعة العلاقات بين الموظفين.	42
131	قيمة معامل سيرمان بين المشاركة في صنع القرار ووجود العلاقات الاجتماعية.	43
132	قيمة معامل سيرمان بين تميز المدير بالحبّة ووجود العلاقات الطيبة بين الموظفين.	44
133	قيمة معامل سيرمان بين قدرة المدير على الإعانة ووجود الثقة.	45
133	قيمة معامل سيرمان بين التأثير الإيجابي والعمل كفريق متكامل ومتجانس.	46



## قائمة الأشكال

49	نموذج الشبكة الإدارية.	01
61	أساليب القيادة.	02
64	يبيّن الصفات المحببة في القائد.	03
95	يبيّن توزيع الجنسين حسب نسبة تواجدهم في المؤسسة.	04
96	يبيّن لنا توزيع المبحوثين حسب السن مع الخبرة داخل المؤسسة.	05
98	يبيّن لنا تباين التوزيع للمستوى التعليمي للمبحوثين.	06

يعتبر التنظيم الإداري قدس قدم المجتمعات البشرية عبر مختلف الحضارات، وإن لم يعرف كمفهوم علمي إلا أنه عرف كممارسة عملية، وقد بدأت فيه الدراسات العلمية مع بداية 1880م ومن هذه الفترة بدأت تتعاقب الدراسات والبحوث والمدارس بمختلف النظريات التي تناولت التنظيم وقيادته الإدارية ومختلف المتغيرات الأخرى فيه، و أحضته بكامل الاهتمام وساهم في ذلك الكثير من المفكرين والباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس وغيرهم.

ولقد تزايد في السنوات الأخيرة الاهتمام بالتنظيمات الإدارية وأصبح السعي والجهود واضحة في سبيل تطويرها بمواكبة العصرنة، بأساليب ونظم تقنية وتكنولوجية. لأن المجتمعات أصبحت تعيش ثورة تكنولوجية هائلة، هذه الثورة رصدت الأنظار وأصبح يعطى لها الأولوية كما كانت تعطى لما هو مادي قبل العشرينيات إلى أن جاء "إلتون مايو Elton mayo" وزملائه ونادوا بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري أولاً، وإننا في حقيقة الأمر وفي عصرنا هذا أكثر حاجة إلى الاهتمام بالعنصر البشري، صاحب الأداء وصاحب هذا التطور التقني، وهنا نشير إلى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيمات.

و يمكن القول أن المؤسسات الناجحة اليوم هي التي أدركت قيادتها الإدارية هذا التطور التقني وواكبته، وأدركت معه حقيقة أن العنصر البشري بعلاقاته الإنسانية هو السبيل لتحقيق النجاح. ولأن القيادة الإدارية تعتبر متغير أساسي في دفع المؤسسة إلى التقدم وتحقيق الأهداف ولأنها عملية اجتماعية وإنسانية تؤثر في الأفراد التابعين قبل أن تكون عملية تنظيمية، كان من الجدير بما أن تهتم بتكريس العلاقات الإنسانية وتوجيه هذه العلاقات لما يخدم التنظيم ويخدم أفرادها، هذه العلاقات التي تعتمد على تفهم حاجات الفرد والجماعة وتعمل على إثارة دوافعهم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق، بالإضافة إلى رضا الأفراد وارتياحهم في مكان العمل نتيجة شعورهم بالتقدير والانتماء والمشاركة، وعندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين فيما بينهم علاقة ود واحترام وتعاون، وكذلك بين المرؤوسين فيما بينهم تكون هناك علاقات إنسانية التي تساعد على تحقيق الأهداف.

ومن خلال هذا السياق، جاءت هذه الدراسة بهدف البحث عن كيفية مساهمة القيادة الإدارية في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، هذه الدراسة التي استمدت أهميتها من أهمية متغيراتها، ولمسار هذه الدراسة تم تقسيمها إلى أربعة فصول هي كالتالي:

**الفصل الأول:** حول الإطار المنهجي للدراسة، احتوى على الإشكالية، بعدها أسباب وأهمية وأهداف الدراسة، لنصل بعدها إلى تحديد مفاهيم متغيرات الدراسة، الدراسات السابقة، كذلك قمنا بتحديد المقاربة السوسيولوجية المتبناة من قبلنا في دراسة الموضوع، لنصل في آخر الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه ماهية القيادة الإدارية، حيث قسم إلى خمسة أقسام وهي: التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية، جاء فيه القيادة في الفكر الإداري القديم، القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي، القيادة في الفكر الإداري السلوكي و القيادة في الفكر الإداري المعاصر.

أما القسم الثاني تناولنا فيه مراحل العملية القيادية وأهميتها، جاء فيها أولا مراحل العملية القيادية وثانيا أهمية القيادة الإدارية. أما القسم الثالث من الفصل تعلق بنظريات القيادة والإدارية وقد تم التطرق لكل النظريات من خلال مداخلها الخمسة هي: المدخل الفردي، المدخل الموقف، المدخل السلوكي، المدخل المشترك، والمدخل الحديث. وفي القسم الرابع من الفصل تناولنا أساليب ومميزات القائد الإداري وقد تطرقنا فيه إلى العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القائد، تصنيف الأنماط القيادية، صفات ومهارات القائد الإداري.

بينما تناولنا في الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية، حيث جاء في هذا الفصل أربعة أقسام أولها كان تاريخ العلاقات الإنسانية وتصنيفاتها، بحيث العلاقات الإنسانية في الدين الإسلامي العلاقات الإنسانية في العصور الوسطى، العلاقات الإنسانية قبيل الثورة الصناعية والعلاقات الإنسانية بعد الثورة الصناعية، كذلك التصنيفات التي عرفت عن العلاقات الإنسانية. القسم الثاني من الفصل تناولنا فيه مدرسة العلاقات الإنسانية وجاء فيه: بداية حركة العلاقات الإنسانية، تجارب هاوثورن ونتائجها، استنتاجات "إلتون مايو Elton mayo"، وأهم المساهمين في العلاقات الإنسانية. أما القسم الثالث من الفصل فتطرقنا فيه إلى مبررات الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وكذا أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وأهميتها وأهدافها، في حين تعلق القسم الرابع بشروط تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وجاء فيه مبادئ العلاقات الإنسانية، أسسها، العوامل التي تساهم في تحقيقها وأخيرا دستور العلاقات الإنسانية.

في حين خصصنا الفصل الرابع: للجانب الميداني، حيث قمنا في هذا الفصل بعرض وتحليل البيانات (البيانات الشخصية، بيانات المحور الأول، بيانات المحور الثاني وبيانات المحور الثالث للاستبيان) ثم قمنا باختبار الفرضيات، نتائج الدراسة وهنا جاءت النتائج جزئية والنتيجة عامة. وفي الأخير قمنا بصياغة أهم الاقتراحات والتوصيات لنختتم الدراسة بخاتمة تلتها قائمة المراجع و الملاحق.

## الفصل الأول

# الإطار المنهجي للدراسة

1. موضوع الدراسة

2. الإجراءات المنهجية للدراسة

## 1. الإشكالية:

كانت الإدارة ومازالت محور بحث وتفكير العديد من الباحثين والمفكرين عبر مختلف الفترات التي تعاقبت خلالها كل من المدارس الكلاسيكية والحديثة والمعاصرة بمختلف النظريات، ولم تظهر أهمية العنصر البشري في الفكر والواقع الإداري بشكل واضح وجلي. إلا في القرن العشرين بعد التطور في البنى الاقتصادية والاجتماعية وظهور المدارس الحديثة التي نادى روادها بضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف المعنوية للعامل، جاء هذا بعد أن كانت المدارس التقليدية تعتبر العامل آلة للإنتاج وتعامله على أساس ذلك.

لقد أدى التطور السريع الذي تشهده مختلف التنظيمات في الوقت الراهن إلى اتساع الإدارة وازدياد حاجتها إلى المرونة والقدرة على مواجهة المشكلات بأنواعها تقنية كانت أو تنظيمية أو سلوكية. كما أصبحت الإدارة الحديثة بحاجة إلى نوع من الأفراد الذين يتمتعون بأسلوب ومهارة عالية لإدارة الجهاز التنظيمي، والقيام بدورهم بدراية وكفاءة عالية من أجل دفع التنظيم إلى أعلى درجة ممكنة من النجاح من خلال تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف أفرادها.

من هنا أصبحت حاجة المؤسسات ملحة إلى أن يكون أولئك الذين يتولون قيادة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، بل قادة إداريين يقومون على حقيقة دوافع الأفراد وحاجاتهم واتجاهاتهم، فالقيادة الإدارية هي إحدى المسؤوليات الأساسية داخل المؤسسة التي تؤدي دورها من خلال علاقة وظيفية بين الرئيس والمرؤوسين، لذلك يجب العمل على تحسين هذه العلاقة وجعلها في خدمة المؤسسة والأفراد معا، لأن المؤسسة قبل أن تكون تنظيم إداري هي نظام اجتماعي ذو طبيعة بشرية.

كما أن القيادة الإدارية هي مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي يمكن أن نلتبسها في الأسلوب والمهارات التي يتمتع بها القائد الإداري والتي من خلالها يدير التنظيم لتكون هذه العملية نشاط تنظيمي واجتماعي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة. وفي مفهومها الحديث نلتبس أهميتها في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري في توجيه وتوحيد سلوك فرق العمل وترك مجال للعلاقات غير الرسمية والسماح بها.

من خلال المفهوم الحديث للقيادة الإدارية نصل لمفهوم العلاقات الإنسانية، فرغم التطور الهائل في المؤسسات الإدارية من حيث السياسات التنظيمية واعتماد التكنولوجيا، بقيت بحاجة إلى العلاقات الإنسانية، أو نستطيع القول أنها أصبحت أكثر احتياجا لها لأنها وبجميع أبعادها فإن هذه العلاقات تؤثر بدرجة كبيرة على نجاح المؤسسة واستمرارها، وهي ليست مجرد كلمات طيبة أو مجاملة توجه للآخرين فحسب، بل هي أبعد من ذلك، ويمكن أن ننظر إليها في محيط الإدارة على أنها الوسيلة للوصول إلى جهود الجماعة وهي تعمل على إيجاد التماسك بين الأفراد في مجال العمل وتحقيق لهم التوازن بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تحقق إشباعهم المادية والنفسية والاجتماعية في سبيل الوصول إلى أهداف مشتركة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، لأن الفرد يعتبر محدد مهم للكفاءة، وبهذه الأهمية التي يتمتع بها دعى القيادة الإدارية إلى الاهتمام به من خلال المساهمة في تكريس العلاقات الإنسانية وتنميتها بين جماعات العمل. من خلال هذه الأفكار نصل لطرح تساؤلنا الرئيسي ألا وهو:

- كيف تساهم القيادة الإدارية في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؟

وسنحاول الإجابة عليه من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل إتباع الأسلوب الديمقراطي يساهم في إيجاد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ؟
- هل المهارات الإنسانية للقائد الإداري تساهم في تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ؟

## 2. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، حيث شكلت هذه الأسباب حافزا لتقصي أبعاده.

أما الأسباب الذاتية فكانت الرغبة الشديدة في البحث في هذا الموضوع كما أنه يندرج ضمن تخصصي الأكاديمي ألا وهو علم اجتماع إدارة، إضافة إلى عامل توفر المراجع وسهولة الحصول عليها. ومن الأسباب الموضوعية أن القيادة الإدارية هي المحرك الرئيسي لأي تنظيم وطالما كانت محل اهتمام العديد من المفكرين والباحثين، كما أن متغير العلاقات الإنسانية هو الآخر لا يقل أهمية سواء كان ذلك في حياتنا اليومية أو داخل أي تنظيم رسمي لهذا أردنا الربط بين كل من القيادة الإدارية والعلاقات الإنسانية لمعرفة الدور الذي تمثله القيادة في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

## 3. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال إتباعنا المنهج العلمي الذي من شأنه أن يثري المعرفة العلمية في مجال البحث عن دور القيادة الإدارية في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، كذلك التوصل إلى نتائج إحصائية تثري البحث وتبرهن على صحت الفرضيات المتوقعة.

أما بالنسبة للأهمية العملية فتنبثق من أهمية معرفة الدور القيادي وأنماطه وتأثير ذلك على العمال وبالتالي التأثير على الأداء وعلى المؤسسة واستمرارها، حيث يحتاج أي تنظيم في ظل التطور والتحديات إلى قادة إداريين يقدرون قيمة العنصر البشري ويولون اهتماما أكبر بالعلاقات الإنسانية والعمل على تكريسها وسط بيئة التنظيمية الرسمية.

#### 4. أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس من اختيار هذا الموضوع يكمن في إبراز دور القيادة الإدارية في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وكذلك معرفة إن كان الأسلوب الديمقراطي والمهارات الإنسانية للقائد الإداري يساهمان في تكريس العلاقات الإنسانية داخل التنظيم. وفي هذا النطاق سنهدف أيضا إلى التعرف على مايلي :

- التعرف على القيادة الإدارية و أهميتها داخل التنظيم.
- تحليل أهم النظريات و الأنماط القيادية لتوصل إلى أنسب نمط يوفق بين مصالح طرفي علاقات العمل أي يحقق أهداف العمال والمؤسسة معا.
- إبراز أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة .
- معرفة إذا كانت هناك جهود مبدولة من قبل المدراء لخلق جو عمل إنساني اجتماعي تسوده روح الفريق والتعاون والاحترام، يليي الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعامل أي معرفة ما مدى مطابقة الأفكار النظرية للواقع من خلال النزول بالمشكلة للميدان والتعرف عليها هناك والقيام بتحليلها وتفسيرها من خلال معطيات ميدانية. وفي الأخير التمكن من صياغة أهم التوصيات التي من شأنها أن ترشد القادة الإداريين إلى أهمية العلاقات الإنسانية .

## 5. تحديد مفاهيم متغيرات الدراسة :

### 1.5 مفهوم القيادة:

**1.1.5 تعريف القيادة لغة:** يرجع أصل كلمة " القيادة " إلى الفكر اليوناني و اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية "leadership" من الفعل "Archein" : بمعنى يبدأ أو يقود وهو يتفق مع الفعل اللاتيني "agere" ومعناه يجرّك أو يقود، أما كلمة قائد "Leader" فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين أي هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه<sup>1</sup>.

حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، و يقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها ليقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد<sup>2</sup>.

أما حسب "كاروس Karloss" فالقيادة عمل الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى ترأسه وتدير أمره<sup>3</sup>.

### 2.1.5 تعريف القيادة اصطلاحا:

تعددت المفاهيم وتعريفات القيادة منها :

القيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله، ويسيروا على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقاد<sup>4</sup>.

فالقيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل رغبة في تحقيق أهداف محددة<sup>5</sup>.

في حين عرفها "باس bass" بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب<sup>6</sup>. وعرفها "ليكارت Lekert" “ بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة.

بعد أن تعرفنا على القيادة من خلال هذه التعاريف والتي تشترك دائما في نقطة واحدة وهي تحقيق الأهداف المرغوبة، نأتي للقيادة الإدارية التي يعتبر البعض أن شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فنا بل تستند إلى قواعد و مبادئ أساسية<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> ألويس كامل مليكة: سيكولوجية الجماعة و القيادة، ج 3، دار المعارف، القاهرة، ص. 224.

<sup>2</sup> ابن منظور: لسان العرب، المجلد12، دار صادر، بيروت، 2001، ص 315.

<sup>3</sup> خليل الجر: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، 1987، ص 96.

<sup>4</sup> محمد الفاضل بن عاشور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، مصر، 1975، ص. 590.

<sup>5</sup> فؤاد الشيخ وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 4، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1994، ص185.

<sup>6</sup> محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط 3، دار المسيرة، عمان، 2015، ص 57.

<sup>7</sup> زين العابدين درويش: علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص155.



وهي كذلك محصلة التفاعلات بين الفرد والجماعة<sup>1</sup>، لأن القيادة ترتبط بالجماعة أكثر من ارتباطها بالأفراد وهكذا نجد أن القائد هو أي شخص يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم ويوجه عملهم، فهو بهذا بؤرة لسلوك أعضاء الجماعة ويكون الشخص المركزي في الجماعة<sup>2</sup>.

كما يعني مفهوم القيادة الإدارية القدرة التأثيرية التي يمتلكها شخص ما في التأثير على الآخرين<sup>3</sup>، وهي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين<sup>4</sup>.

### تتبلور المفاهيم المعاصرة للقيادة الإدارية فيما يلي :

✓ القيادة الإدارية عملية إنسانية وفكرية بالأساس تعتمد على التوجيه و التأثير من أجل حفز الآخرين تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمحددات المحيطة بها.

✓ تعمل القيادة بمنطق الريادة لتنمية الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم من الأداء بحرية وإتاحة الفرص لهم للمشاركة وإثبات قدراتهم<sup>5</sup>.

✓ تتمثل القيادة الإدارية "في قدرة القائد على توفر المعلومات المناسبة بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم لتوضيح مجالات العمل وتقنياته، وتزويدهم المستمر بكل ما يعينهم على أداء واجباتهم بالشكل الأفضل.

✓ هي نمط من العلاقات الإنسانية التي يتفاعل أطرافها في تشكيلها، فالقائد يؤثر في تابعيه، كما يتصور أن يؤثر التابعون في قادتهم<sup>6</sup>.

عرف "بول إسترونج" القيادة بأنها ليست مجموعة المهارات الميكانيكية أو الخارجية ولكنها في الحقيقة مزيج من الشخصية والسلوك والسمعة التي تمت تنميتها عبر الزمن والاحترام لمشاعر وأحاسيس الآخرين ومزيج متوازن من الثقة بالنفس والتواضع<sup>7</sup>.

من خلال هذه التعاريف العصرية لمفهوم القيادة الإدارية نلاحظ أنها تعطي أولوية أكثر للجماعة وبهذا فهي تراعي الجانب الإنساني في ممارسة عملية القيادة، وهذا ما نسعى لتوصل إليه.

القيادة الإدارية هي السلوك داخل المنظمات في مجال العمل والذي يقوم على الاحترام المتبادلة، وتقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكانياته وخدماته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، ذلك أن هذه المنظمات هي مجتمعات

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا: مهارة الإتصال والقيادة الإدارية، دار الراي، عمان، 2010، ص140.

<sup>2</sup> محمد جاسم العبيدي وباسم محمد ولي: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة، عمان، 2009، ص348.

<sup>3</sup> خيضر كاظم وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، الأردن، 2009، ص237.

<sup>4</sup> زيد منير عبوي: القيادة و دورها في العملية القيادية، دار البداية، عمان، 2008، ص26.

<sup>5</sup> علي السلمى: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004، ص708.

<sup>6</sup> المرجع السابق، ص709.

<sup>7</sup> نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص100.

بشرية، لأفرادها أماني و طموحات وآمال وألام ومشكلات أحاسيس وقيم، مما ينتج عنه علاقات إنتاجية نتيجة تواجد الأفراد معا<sup>1</sup>.

#### ❖ التعرف الإجرائي لمفهوم القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي عملية تنظيمية وإنسانية في نفس الوقت، تقوم على تحقيق الأهداف التنظيمية بالأسلوب الذي يؤثر بالإيجاب ويراعي أفراد الجماعة فتتحقق بذلك احتياجاتهم الطبيعية والاجتماعية والنفسية ومنه نحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

### 2.5 مفهوم العلاقات الإنسانية

الإنسانية Humanity في الإنجليزية، Humanité في الفرنسية تدل على ما اختصاص به الإنسان من الصفات، والإنسان عند الفلاسفة القدماء لا يبلغ أعلى مراتب الإنسانية إلا بإخراج ما في قوته إلى الفعل حتى يصبح إنسانا كاملا.

والإنسانية Humanization هي عملية الأنسة Humanizing وأنسن Humanize بمعنى نضيف خصائص إنسانية أو يجعل من طبيعة متجانسة للطبيعة الإنسانية، أو أكثر إيجابية للحاجات الإنسانية، و مما تقدم يمكن القول بأن الإنسانية تعني هنا إتاحة الفرص أمام الفرد ليتصرف كإنسان، ويخرج إمكاناته إلى الفعل، و يشبع حاجاته<sup>2</sup>. يطلق لفظ العلاقات الإنسانية humain relations عن التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال.

أما الدكتور "منصور فهمي" فيعرف العلاقات الإنسانية على أنها "النتاج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعة من الناس، ذوات هدف مشترك".

فالعلاقات الإنسانية هي نتاج الموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع الجماعة من الناس لهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه بأسلوب يتسم بالتعاون والمودة والرحمة بينهم أخذين في الاعتبار قدراتهم وشخصياتهم.

كما يراها البعض من حيث أنها: "النتاج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد به الفرد ذلك الموقف الذي ييسر نوعا من العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد ويدرك العلاقة بينه وبين الآخرين ويعمل على تحسينها"<sup>3</sup>.

ويحدد "كيث ديفز" مفهوم العلاقات الإنسانية بقوله: "تقوم العلاقات الإنسانية تكون بين الأفراد إثر تجمع أو موقف اجتماعي معين وذلك باعتبار الإنسان أو الفرد اجتماعي لا يمكنه أن يعيش في عزلة عن الجماعة.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان: العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014، ص229.

<sup>2</sup> رانيا عبد المعز جمال: الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص119.

<sup>3</sup> أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم-النظرية والممارسة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص312.

ومن وجهة نظر الإدارة المسؤولة عن نتائج الأعمال، فإن العلاقات الإنسانية تعني كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء متعاونين في سبيل الحصول على نتائج أفضل مما يترتب عليه بالنتيجة إشباع رغباتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية<sup>1</sup>.

وعرف "جرادزينس Gradzins" فكرة العلاقات الإنسانية بأنها ذلك العلم الذي يستمد أصوله من علم النفس وعلم النفس الاجتماعي والذي يهتم على وجه الخصوص بالمشكلات الإنسانية التي تظهر في محيط التنظيمات الكبيرة<sup>2</sup>.

أو هي "ذلك الميدان الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي ينفعهم و يحفزهم إلى العمل بإنتاجية وتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية<sup>3</sup>. كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة الروابط والصلات التي تقوم بين العاملين بعضهم البعض داخل المنشأة باعتبار أن المنشأة أصبحت منظمة اجتماعية يعمل فيها مجموعة من العاملين كآدميين لهم عواطفهم و مشاعرهم ومشكلاتهم الخاصة<sup>4</sup>.

ويشير "كيث ديفز kith divese" إلى أن العلاقات الإنسانية مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت وتجميع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل في جو يحفز على العمل التعاوني والذي يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي<sup>5</sup>. كما يعرفها سكوت بأن العلاقات الإنسانية تعبر عن حفز الأفراد في موقف معين من أجل الوصول إلى توازن في الأهداف يحقق الإرضاء الإنساني كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية، وأفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم<sup>6</sup>.

يمكن القول أن العلاقات الإنسانية ميدان يهتم بالفرد داخل المنظمة أو يعنى بالعاملين لتحقيق جو عمل محفز لهم. ويعرفها سالتون ستال Salton stel بأنها: "دراسة الأفراد أثناء العمل وليس الأفراد منفصلين وإنما كأعضاء في مجموعات أو كأعضاء في مشروعات ذات أهداف اقتصادية.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، ط2، دار وائل، عمان، 2010، ص53.

<sup>2</sup> إسماعيل صبري مقلد: دراسات في الإدارة العامة، دار المعارف، مصر، 1973، ص18.

<sup>3</sup> صلاح الشاوي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطبع والنشر، الإسكندرية، 1983، ص497.

<sup>4</sup> فاروق عبد فليح والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة، 2009، ص104.

<sup>5</sup> المرجع سابق، ص104.

<sup>6</sup> خالد بن الحميدي الحربي: أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم

الإدارية، الرياض، 2003، ص65.

### ❖ التعريف الإجرائي لمفهوم العلاقات الإنسانية:

جو عمل إنساني يحفز على الأداء بتعاون وروح معنوية واحترام متبادل بين العمال فينا بينهم وبين قيادتهم الإدارية مع مراعاة مشاعر وظروف العاملين وتقدير جهودهم مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية و بالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

### 6. المقاربة السوسيوولوجية للدراسة:

تعتبر المقاربة السوسيوولوجية حلقة الوصل بين الإطار النظري للدراسة والمنهجية المتبعة وبين تحليل وتفسير الإطار الإمبريقي، وبها تتم عملية إسقاط المعارف والمفاهيم على الواقع من أجل فهمه و تفسير ظواهره، وكذا تحقيق التسلسل والتناسق في الأفكار.

وبما أن دراستنا الراهنة تهتم بمتغيرين أساسيين داخل أي منظمة هما القيادة الإدارية والعلاقات الإنسانية، وكون أن هدفها الرئيس يتجلى في معرفة دور القيادة الإدارية في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التي نعتبرها بناء اجتماعي قبل كل شيء، وكيف يكون هذا الدور، لذا ارتأينا تبني **مدخل البنائية الوظيفية** كمدخل رئيسي بالإضافة إلى **مدخل العلاقات الإنسانية** الذي يعتبر مكمل لأهم الأفكار التي جاء بها رواد البنائية الوظيفية. ولأن البنائية الوظيفية تعتبر من كبرى المداخل التي تتميز بشساعة الرؤى فيها وتشعب أفكارها حاولنا أخذ ما يهمنا وما يمكن إسقاطه على موضوع دراستنا وذلك من خلال التالي:

سنتناول البناء التنظيمي للمؤسسة المراد إجراء الدراسة الميدانية بها كنسق اجتماعي قبل أن يكون نسق تنظيمي والذي يعتمد كما أشار "هروبرت سبنسر" على التساند الوظيفي والاعتماد المتبادل بين أعضائه من أجل إيجاد التوازن الذي نظر إليه الوظيفيون على أنه هدف، هذا التوازن سنحاول أن نلتمسه من خلال تحقيق القيادة الإدارية لأهداف التنظيم من جهة وأهداف الأفراد المنتمين إليه من جهة أخرى، وهذا يعتبر أهم دور للقائد الإداري كعضو فعال في التنظيم حيث أشار "بارسونز" إلى أن كل جزء يؤدي دوره ليكون منسجما مع الأدوار الأخرى. كما أشار "سبنسر" أن لكل دور واجبات وحقوق اجتماعية وتحليله للفعل وجد "سبنسر" الفعل يشمل الحوافز، وهذه الحوافز (الحوافز المعنوية) سنشير إليها كأهم شيء يلزم تحقيقه في التنظيم لتحقيق التوازن كمؤشر من مؤشرات تكريس العلاقات الإنسانية.

كما نجد البناء التنظيمي ومن خلال تفسير البنائية الوظيفية يتكون من وحدات أي أفراد، يحتل كل منهم مركزا معيناً ويؤدي دورا محددًا، وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال اعتبار القائد الإداري وجميع رؤوسه أفراد يدخلون في البناء ويدخلون في شبكة العلاقات.

كما أننا في بحثنا عن الدور سنتناول أحد أهم الأبعاد التي تحدث عنها "راد كليف براون" وهي التفاعل، حيث يرى "براون" أن البناء هو الأنساق أو النظم التي تتفاعل فيما بينها داخل الإطار الكلي لكي يكون هناك ترابط وتساند، هذا التفاعل سنحاول إبرازه من خلال علاقة القائد الإداري مع مرؤوسيه من جهة وبين المرؤوسين مع بعضهم البعض من جهة أخرى.

ولأن من بين أهم مبادئ البنائية الوظيفية أن الوظائف التي تؤديها الجماعة إنما لتشبع الحاجات الأساسية أو حاجات اجتماعية أو روحية، هذا الأمر نبحت عنه في وضيفة القائد الإداري باعتباره عضو في الجماعة، هذا أيضا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، إضافة إلى هذا فإن البنائية الوظيفية تعتقد بنظام اتصال وعلاقات إنسانية تمر عن طريقه المعلومات من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية أو العكس وهذا ما سيكون في دراستنا الحالية.

ولأن مدخل العلاقات الإنسانية يعتبر مكمل للبنائية الوظيفية فإننا سنعمد عليه أيضا للسير في دراستنا وفي تحليل معطياتها، حيث ركز هذا الأخير على العنصر البشري في المؤسسة واهتم به وبالتحفيز واعتبر الفرد داخل التنظيم جزء لا يتجزأ من بناءه وكذلك اهتم بسلوك المجموعة وبمفهوم القيادة، كل هذا ستقوم عليه دراستنا وسنأتي لتفصيل أفكار هذا المدخل حيث خصص لحركته فصل كامل في ما سيأتي في الإطار النظري للدراسة . وبناء على هذين المدخلين ستوجه دراستنا نظريا وميدانيا.

## 7. الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات الاستطلاعية والبحث الذي قمنا به، وجدنا أنه ليس هناك بحوث جامعية عاجلت كيفية مساهمة القيادة الإدارية في العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، إلا أننا وجدنا دراسات مشاهجة تحمل أحد متغيرات موضوعنا فاكنتينا بها، وسنحاول فيما يلي عرض أهم هذه الدراسات التي ساعدتنا بتزويدنا بأهم المراجع والمعلومات والنتائج التي انطلقنا من خلالها في إعداد موضوع دراستنا.

**1-دراسة دريوش شهيناز:** بعنوان أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية ،دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التسيير الموارد البشرية 2011-2012.

كان هدف هذه الدراسة هو محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية باعتبارها مطلبا ضروريا لتطوير المدير إلى مدير قائد وكذلك فهم نظريات القيادة الإدارية من خلال علة مداخل والوقوف على سمات التي يجب توفرها في القائد الإداريين ومن ثم التعرف على النمط والأسلوب القيادي وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسات . ولتوصل لهذه الأهداف والإجابة عن إشكالية الموضوع اتبعت الباحثة المنهج التوثيقي والمنهج الوصفي ووظفت أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات .

كانت خطة هذه الدراسة كالتالي:

**الفصل الأول** تم التطرق فيه إلى القيادة الإدارية وأمطها في الفكر الإداري تناول هذا هذا الفصل التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية وماهية القيادة الإدارية و أمطها. هذا الفصل كان من ضمن اهتمامنا حيث استعنا به أما الفصل الثاني فتعلق بالإبداع.

**أهم نتائج هذه الدراسة هو أن النمط القيادي الذي يساهم في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة هو النمط الديمقراطي .**

**2-دراسة نور الدين بوراس:** دور القيادة الإدارية في التنمية الثقافية التنظيمية لدى العاملين ،دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بتبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل.  
جاءت هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل التالي:ماهو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟ وهدفت هذه الدراسة إلى :

-معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

-معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.

-التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ،وبعض الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات ،كما اعتمد على عدة أساليب لجمع المعلومات منها المقابلة ،الاستبيان ،الملاحظة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات.  
أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي :

● أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة وتمييز يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع لسلم الإداري .والقيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يجعل العامل يحس بالرضا والإحساس بالمسؤولية .

**3-دراسة لخالد بن حمدي الحميدي الحربي:**هي دراسة عربية ميدانية بعنوان: أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ،دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية،2003.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية لدى العاملين ،وكذا معرفة اختلاف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين من ناحية وداخل كل فئة من ناحية أخرى، ومعرفة مستوى تلك العلاقة.

تم التطرق في هذه الدراسة إلى خصائص وأهداف العلاقات الإنسانية وكذا أسس وعوامل تحقيقها.

اتباع الباحث في دراسته المنهج الوصفي واختار العينة العشوائية لاستقصاء المعلومات وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة .

أهم نتائج هذه الدراسة هي:

- وجود علاقة بين زملاء العمل يؤدي إلى تنافس فيما يخص زيادة الإنتاجية والأداء في العمل.
- وجود علاقات إنسانية بين العاملين داخل المنظمة يؤدي إلى وجود دافعية أكثر لرفع مستوى الأداء.

**4- دراسة لعروسي محمد فوزي:** عنوانها مساهمة العلاقات الإنسانية في بناء فرق العمل، دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم 2013.

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي: هل تساهم العلاقات الإنسانية في بناء فرق العمل؟ وتمثلت أهم أهدافها في:

- تحديد أهم الآليات التي تساعد على نجاح بناء فرق العمل منسجمة ومتكاملة بمديرية التربية لولاية بسكرة .
- معرفة دور العلاقات الإنسانية للوصول إلى نتائج إيجابية في بناء فرق العمل.
- التوصل إلى أفضل صيغة لبناء فرق العمل وتوسيع دائرة المشاركة لمجموعة العاملين في إتخاذ القرار.
- كذلك معرفة أهم الفوائد التي تحققها فرق العمل بمساهمة العلاقات الإنسانية، ومن ثم التوصل إلى أهم الاقتراحات والتوصيات.

اتبع الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، أما أداة جمع البيانات فكانت عبارة عن استبيان مغلق، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية:

العلاقات الإنسانية دور كبير وإسهام غير محدود في بناء فرق العمل، ويظهر هذا جليا في الالتزام التنظيمي لدى أفراد فرق العمل.

**5-دراسة محجوبي مصطفى:** بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري، دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة.

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه لطور الثالث(ل.م.د) علم اجتماع تخصص إدارة وعمل لسنة 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤل رئيسي مفاده كيف يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الإداري؟

كما هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير عملية الاتصال الإداري على غيرها من جوانب التنظيم، كما سعت هذه الدراسة لتعرف على واقع العلاقات الإنسانية في الإدارة الجزائرية.

اتبع الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كونه يستجيب لمتطلبات الوصف والتحليل الذي تهدف إليه

الدراسة . كما اعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الميدان بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة.

كان الجانب النظري لدراسة جد ثري حيث تضمن خمس(05) فصول، الفصل الأول كان حول موضوع الدراسة، الفصل الثاني تم التطرق فيه للاتصال الإداري من المنظور السوسيولوجي، الفصل الثالث كان بعنوان تكنولوجيا المعلومات

في الإدارة، الفصل الرابع كان المشترك بيننا من حيث موضوعه حيث تعلق بالعلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري، والفصل الأخير كان الحديث فيه الجماعات في الإدارة .

وفي الأخير كانت أهم النتائج هذه الدراسة كالتالي:

• تساهم تكنولوجيا المعلومات والإيصال في التأثير على النظام الاجتماعي داخل التنظيم الإداري - يعتبر العمل بروح الفريق عنصر أساسي في التنظيم كما أن لرضا الوظيفي علاقة بالروح المعنوية.

كانت الاستفادة من هذه الدراسات كبيرة، تمثلت في إثراء وتدعيم الجانب النظري وتحديد المنهج المناسب للدراسة وأخذ فكرة عامة عن القيادة الإدارية وعن العلاقات الإنسانية باعتبار أن المعرفة العلمية معرفة تراكمية.

كذلك فإن من خلال هذه الدراسات السابقة والمشابهة لموضوع دراستنا تعرفنا على كيفية تأثير العلاقات الإنسانية على أداء العاملين.

كل من هذه المواضيع فتحت لنا المجال لتعرف على الأبعاد المختلفة لمتغيرات موضوعنا، وفي ظل ما استنتجناه جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على كيفية مساهمة القيادة الإدارية في تكريس العلاقات الإنسانية.

### 8. الإجراءات المنهجية للدراسة:

بعد أن قمنا بعرض إشكالية موضوع الدراسة والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها سنحاول من خلال الفصل الميداني ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إستراتيجية منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات المتحصل عليها من الميدان.

سنحاول من خلال الآتي توضيح الخطوات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في سبيل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وبناء على ذلك سنتحدث عن المنهجية المتبعة وكل ما تعلق بمجالات الدراسة وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، وكذا الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة لتحليلها.

#### 1.8 مجالات الدراسة:

اتفق أغلبية الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية وتسمى أيضا بأبعاد الدراسة وهي :

✓ المجال المكاني.

✓ المجال الزماني.

✓ المجال البشري.

➤ **المجال المكاني** : الوكالة الولائية لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء

المقر: نهج الزعاطشة - بسكرة.-



الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من قانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية والاستقلالية المالية و يعتبر من ضمن الهيئات التابعة لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، وتعتبر وكالة بسكرة من بين الوكالات المنتشرة عبر كامل التراب الوطني والتابعة له وهي عبارة عن مؤسسة ببناء ذو أربعة طوابق كل طابق به مصالح متعددة وكل مصلحة تتفرع منها مكاتب، كما أن هته المصالح شديدة الارتباط ببعضها البعض ومتكاملة في المهام، تضم حوالي 160 موظف منهم إطارات أعوان تحكم وأعوان تنفيذ.

### ➤ المجال الزمني:

بدأت دراستنا الميدانية مع بداية التبرص الميداني المبرمج لنا في السادسي الثاني لإنجاز تقرير مكمل لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع إدارة وعمل، حيث وقع اختيارنا على وكالة الضمان الاجتماعي ببسكرة بغرض الدراسة الميدانية لموضوع المذكرة والتبرص الميداني.

دامت الدراسة الميدانية مدة 15 يوم من 21 فيفري 2016 إلى غاية 13 مارس 2016.

خلال هذه الفترة قمت بالاندماج مع الموظفين والعمل معهم كمتريضة وفي نفس الوقت القيام بملاحظات (ملاحظة بالمشاركة) ومقابلات غير مقننة مع الموظفين.

وفي الفترة أبريل 2016 تم توزيع الاستبيان واسترجاعها في نفس اليوم.

### ➤ المجال البشري:

يقصد به مجتمع البحث، بما أن الدراسة الراهنة تهدف إلى الكشف عن طبيعة وجود العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وعن الأسلوب القيادي والمهارات اللازمة لتكريسها فقد رأينا أنه من الطبيعي أن نعتمد في جمع المعلومات واللازمة على فئة العمال، وحسب المعلومات المقدمة لنا من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة فإن المؤسسة تضم 160 موظف. هذا العدد شكل لنا مجتمع البحث المراد اختيار العينة منه.

### 2.8 منهج الدراسة :

المنهج هو الإطار الفكري الذي يوجه الباحث في دراسته للظاهرة، ويختلف باختلاف المواضيع حيث أن لكل منهج وظيفته وخصائصه، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف. وهو المنهج الذي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة تهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عمار بوحوش ومحمد الذنابات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 99.

<sup>2</sup> عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1988، ص 24.

إن طبيعة الدراسة وأهدافها بالنسبة للبحوث الاجتماعية هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم للموضوع المراد بحثه، وبما أن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، فقد اعتمدنا في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي، إذ يقوم هذا المنهج على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل، كما لا يقتصر على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها فقط، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها.

قمنا بتدعيم هذا المنهج بتحليل البيانات مستخدمين التحليل الإحصائي Statistic Package for Social Sciences أي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية باختصار SPSS، وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها تطبيقات إحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية من إدخال للبيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وحسابات و مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والارتباط بأنواعه.

وفي دراستنا سنعتمد على الأساليب الإحصائية اللازمة كالتوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لمعرفة مجال تركيز الإجابات، والانحراف المعياري الذي يعتبر أفضل مقاييس التشتت وأشهرها استخداماً بالرغم من صعوبة حساباته في حال كبير حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة. وكذلك اعتمدنا على حساب معامل بارسون و سبيرمان لقياس مدى الارتباط بين المتغيرات.

### 3.8 عينة الدراسة:

لأن العينة في البحث العلمي تشكل دعامة أساسية لامناص منها كمصدر لاستقصاء المعلومات والمعطيات من الواقع وهذا لما تتمتع به من مميزات حيث أنها تمثل مجتمع البحث تم اختيار العينة القصدية، وهذا الاختيار لم يكن بطريقة اعتباطية، بل هو مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية، إذ أن المؤسسة ذات طابع خدماتي تضم في مجملها حوالي 160 عاملاً باختلاف طبقتهم السوسيو مهنية، وبسبب العبء الكبير للعمل الذي يقومون به وكثرة انشغالهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة تعذر علينا التوصل إليهم كلياً مع إعراض البعض الآخر عن الإجابة، بالإضافة على انه تعذر علينا التحصل على معلومات دقيقة عن الطبقات السوسيو مهنية للعمال وأعدادهم حسب كل طبقة، هذا ما دفعنا لتقرب من أشخاص سبق وأن تواصلنا معهم أثناء التريص وتوقعنا تلبيةهم لمساعدتنا بملئهم استمارة الاستبيان، ولأنه لا يوجد اتفاق علمي لتحديد الحجم الأمثل للعينة، اعتمدنا في اختيارنا على عينة تتكون من 50 مفردة أي ما يعادل نسبة 31,28% من مجتمع البحث الكلي.

كما أنه وحسب متطلبات وأهداف الدراسة فنحن سنركز على الموظفين في المؤسسة بصفة عامة. ومن خلال اختيارنا للعينة القصدية استطعنا الوصول لهدفنا بشكل أسرع وأسهل نظراً للظروف والوقت الضيق.

#### 4.8 أدوات جمع البيانات:

تعتبر أداة الدراسة من الوسائل المهمة لجمع المعلومات فهي تساعد الطالب الباحث على جمع المعلومات حول موضوعه فهي "بمثابة الوساطة التي تشكل نقطة اتصال بين الباحث والمبحوث والتي تمكنه من جمع المعلومات عن المبحوثين.

كما أن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض. تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدوات التالية :

##### • الملاحظة بالمشاركة:

اخترنا منهج الملاحظة بالمشاركة كأداة ثانوية لالتماس الواقع الميداني، حيث يتضمن هذا المنهج إشراك الباحث في حياة الناس الذين يقوم بملاحظتهم، ومساهمة في أوجه النشاط الذي يقومون به لفترة مؤقتة وهي فترة الملاحظة . تعتبر طريقة جمع المعلومات عن الملاحظة بالمشاركة أضمن طريقة من أجل أن تكون هذه المعلومات والبيانات أكثر دقة ومصداقية تعبر عن الواقع كما هو.

استطعت خلال تربيصي الميداني المبرمج لنا في السداسي الثاني أن أقوم بملاحظات لجمع معلومات لصالح الدراسة ولذلك قمت بتقمص دورين هما:

✓ دور المترتبة أتلقى أساسيات تطبيقية في الإدارة والقيام بمهام معين كأبي موظفة عادية.

✓ دور الباحث الاجتماعي والملاحظ الذي يسعى لجمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات.

كان هذا من خلال تواجدي المستمر واليومي في المؤسسة المختارة وعلى مدار 15 يوم.

وقد قمنا بتوظيف أهم ما تمت ملاحظته خلال هذه الفترة في تفسير وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان.

##### • المقابلة:

تحتل المقابلة مركزا هاما في البحث السوسولوجي، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الإمبريقية، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته، وتقوم على حوار أو حديث لفظي بين الباحث والمبحوث<sup>1</sup>.

وقد تم الاعتماد عليها كأداة فرعية وكانت عبارة عن حوارات شفوية مع بعض المبحوثين حول موضوع الدراسة، استطعنا بذلك التقرب من الموظفين والتعرف عليهم وعلى طبيعة العلاقات بينهم من جهة وبين المدير من جهة أخرى. وقد تميزت هذه المقابلة بطابع عفوي وغير مقنن استطعنا من خلال المعلومات المتحصل عليها توظيفها في صياغة أسئلة الاستبيان وكذلك توظيفها في تحليل وتفسير بياناته.

<sup>1</sup> فضيل دلبو وآخرون: أسس منهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، العدد 3، قسنطينة، 1999، ص ص 190-191.

• الاستبيان :

تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، والتي يتم إعدادها إعداداً محدداً<sup>1</sup>.

تم الاعتماد على الاستبيان في هذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم توجيه أسئلته إلى عينة من مجتمع البحث، واشتمل على ثلاثة محاور بغض النظر عن محور البيانات الشخصية التي أردنا من خلالها تمييز الخصائص الاجتماعية للعينة التي وقع عليها الاختيار، هذه المحاور جاءت كالتالي :

**المحور الأول:** تعلقت أسئلته بأسلوب القائد الإداري المتبع وكانت عبارة عن 08 أسئلة.

**المحور الثاني:** ضم 12 سؤال حول المهارات الإنسانية التي يتمتع بها القائد الإداري.

**المحور الثالث:** احتوى على 14 سؤال حول طبيعة العلاقات في المؤسسة.

❖ الخصائص السيكومترية للاستبيان:

باعتبار أن الصدق والثبات ضروريان لأداة البحث فهو أمر في غاية الأهمية بالنسبة للباحث وللدراسة لأنه يساعد على التأكد من أداة البحث توصل إلى نتائج دقيقة تحقق الأهداف المطلوبة ولهذا فقد لجأنا إلى قياس الاستبيان من خلال مدى صدقه، أما الثبات فلا يمكننا حسابه لأن نوع الاستبيان ليس قياس.

تم تقديم استمارة الاستبيان لمجموعة من الأساتذة (06 أساتذة) معظمهم ضمن تخصص علم اجتماع من أجل تحكيمها، وقد تم الأخذ بملاحظات وتوجيهات السادة المحكمين بعين الاعتبار خاصة ما تعلق بإعادة صياغة بعض الأسئلة، بعد تحكيم أسئلة الاستبيان من حيث إن كانت تقيس أو لا تقيس قمنا بحساب **الصدق الظاهري** له أو كما يسمى الافتراضي أو السطحي، بمعادلة "لوشي" التالية:

$$\text{ص ب} = \text{ع م نعم} - \text{ع م لا} \\ \text{ن}$$

بحيث:

ص ب: صدق البند

ع م نعم: عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس.

ع م لا: عدد المحكمين الذين قالوا بأن بند السؤال لا يقيس.

ن: عدد المحكمين.

أما لحساب الصدق الكلي للاستبيان فقد تم بالقانون التالي :

<sup>1</sup> محمد شفيق: البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص115.

$$\text{ص م} = \frac{\text{مج ص ب}}{\text{ن}}$$

بحيث:

ص م: صدق المحكمين.

مج ص ب: مجموع صدق البنود.

ن: عدد المحكمين.

وقد حقق الاستبيان صدقه الظاهري بحيث كان معامل الصدق يساوي: **0,82** وهو معامل مقبول.

خلاصة الفصل:

بهذا نكون قد أوضحنا موضوع الدراسة من خلال ضبط اشكالتنا بسؤال رئيسي وأتبعناه بسؤالين فرعيين ، كما وضحنا السبب وراء اختيار الموضوع وأهميته لنستطيع بعدها تحديد الأهداف التي نسعى لها من خلال دراستنا الموضوع الذي تم أيضا تحديد مفاهيمه المتعارف عليها والإجرائية .

كما أشرنا إلى المقاربة النظرية المتبناة من قبلنا، بالإضافة إلى الدراسات السابقة والمشابهة لموضوعنا، وفضلنا أن نحدد الإجراءات المنهجية للدراسة في الفصل الأول مسيرين بذلك خطوات منهجية "فضيل دليو".

كل هذا كان لتعرف على موضوع الدراسة وحيثياته، ولمزيد من الفهم سنتطرق في الفصول الموالية لماهية كلا المتغيرين وأبعادهما.

## الفصل الثاني

# ماهية القيادة الإدارية

1. التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية
2. مراحل العملية القيادية وأهميتها
3. نظريات القيادة الإدارية
4. أساليب ومميزات القائد الإداري

### تمهيد:

تمثل القيادة الإدارية عنصر مهم في أي تنظيم الذي لا يكتمل إلا بما كونها تعمل على تنسيق وبلورة الجهود المختلفة في اتجاه واحد ليتم بذلك تحقيق أهداف مخطط لها مسبقاً، كما أن لها تأثير كبير على سلوك الأفراد من خلال قيادتهم وتوجيههم والإشراف عليهم، هذا جعلها تحتل أهمية عبر مختلف الفترات الزمنية، كما أخذت أساليب وأنماط عديدة تباينت بتباين النظريات وتباين التنظيمات والأشخاص والمواقف... إلخ، ولإدراك كل هذا سنحاول في هذا الفصل تلخيص التطور التاريخي للقيادة الإدارية ابتداء من العصور القديمة إلى الفكر الإداري المعاصر، كما سنسعى لإبراز مراحلها كعملية تنظيمية وأهميتها، كما سنسلط الضوء على نظرياتها من خلال مداخل عديدة، بالإضافة لأهم الأساليب والأنماط فيها، وكذا الميزات التي يجب توفرها في القائد الإداري من صفات ومهارات.

### 1. التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري:

يعتبر مفهوم القيادة الإدارية حديث الولادة من الناحية العلمية لكنه قدم النشأة من الناحية العملية، وفيما يلي سنعرض التطور التاريخي لهذا المفهوم من خلال التطرق له في الفكر الإداري القديم ثم الفكر الإداري الكلاسيكي، والفكر الإداري السلوكي لنصل لأهم البحوث فيه في الفكر الإداري المعاصر:

#### 1.1 القيادة الإدارية في الفكر الإداري القديم :

تبرز شواهد تاريخية على وجود فكر إداري قديم في العصور العابرة، وذلك منذ حوالي ستة آلاف سنة مضت، إذ كيف تسنى لحضارات المصرية والصينية واليونانية والرومانية والعربية أن تنمو وتزدهر دون وجود فكر إداري متطور، فقد عرفت حكومة الفراعنة مشكلات الأفراد، والإدارة الصينية من وضع الحلول لمشكلات المديرين، واهتمت الإدارتان اليونانية والرومانية بديمقراطية الإدارة... سنحاول من خلال عرضنا لأهم هذه الإدارات، التركيز على ما ارتبط بالقيادة الإدارية.

##### 1.1.1 القيادة في ظل الإدارة المصرية :

شهدت الإدارة في الفترة ما بين عام (2900 - 2475 ق م) تنظيماً وتنسيقاً للجهاز الحكومي، فكان التنظيم الحكومي يظم حكومة مركزية على رأسها الملك بفرعون، والذي تتركز في شخصه كل السلطات، ويلي في نفوذ وزيره الأول ويخضع للوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين، والزراعة والأشغال العامة. كما عرفت الإدارة المصرية القديمة نظام الحوافز وطبقية، ويرى فريق من علماء الإدارة أن مفهوم القيادة في تلك الفترة، كان يقوم على تنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية. بالإضافة إلى أن الإدارة المصرية القديمة كانت تتبع الأسلوب الأبوي في القيادة

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

و من ذلك يتضح أن الإدارة المصرية القديمة أدركت أهمية القيادة الإدارية فعملت على تدريب كبار موظفي الدولة، وتطبيق نظام الحوافز<sup>1</sup>.

### 2.1.1 القيادة في ظل الإدارة الصينية :

يدل التاريخ الصيني على أن الإدارة حظيت بمكانة هامة في ظل الحضارة الصينية، و التي سادت في الفترة التي يرجع تاريخها إلى عام 2357 ق.م فكانت الإدارة على مستوى عال من التنظيم وعرفت نظام الامتحان معيارا لشغل المناصب الإدارية، وفي الفترة ما بعد القرن السابع قبل الميلاد، والتي من أبرز سماتها ظهور فلاسفة الصين وعلى رأسهم "كونفوشيوس Confucius"، يرى كونفوشيوس أن على القائد أن يضع في اعتباره عند حله للمشاكل التي تواجهه آراء تابعة، وأن يتبع الفرص لهم لإبداء الآراء المتباينة.

كما أسهم كونفوشيوس في مجال القيادة الإدارية، بتصوره لبعض السمات التي رأى ضرورة توفرها في الشخص لتؤهله للعمل القيادي وأهمها توافر المعرفة، وفي تحديده للأسلوب القيادي نرى أن كونفوشيوس ينصح رجل الإدارة بإتباع الأسلوب القائم على الحكمة والقدوة الحسنة<sup>2</sup>.

### 3.1.1 القيادة في ظل الإدارة اليونانية :

أثرت الحضارة اليونانية على الإنسانية تأثيرا كبيرا ذلك لأنها انتشرت لحقبة زمنية طويلة واعتمدت الإدارة اليونانية على علة مبادئ من أهمها:

- مبدأ الديمقراطية: الذي تجسد في انتخاب قادة وموظفي الجهاز الحكومي من طرف الشعب.
  - مبدأ دورية الوظيفة: الذي يقتضي شغل الموظف وظيفة لمدة محددة ثم يتركها لإتاحة الفرصة لكفاءات جديدة، وهذا ما طبق حديثا في الإدارة الأمريكية والإدارة اليوغسلافية في ظل دستور(1963).
  - مبدأ روح الخدمة العامة وذلك بتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة<sup>3</sup>.
- كما تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات "سقراط" Socrat (399-469 ق.م ) حيث تعني: "مهارة منفصلة من المعرفة الفنية والخبرة".

أما "أفلاطون Platon" (347-427 ق.م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية في كتابه الجمهورية على توسيع المسافة بين القائد ومرؤوسين.

<sup>1</sup> نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة، الأردن، 2006، صص 26-28.

<sup>2</sup> المرجع السابق، صص 31-32.

<sup>3</sup> إيمان العلي: مبادئ الإدارة والقيادة الإدارية خلال العصور، مقال منشور على الرابط:



## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

وبالرغم من المبادئ القيادية الهامة التي عرفتها الإدارة اليونانية، والتي ساهمت في تطوير القيادة الإدارية، فإن ما يؤخذ على الإدارة اليونانية في مجال القيادة الإدارية عدم اشتراطها توافر مؤهلات معينة توفر الخبرة لدى الرؤساء<sup>1</sup>.

### 4.1.1 القيادة في الفكر الإداري الروماني :

كانت روما من يوم تأسيسها عام 753 ق.م وحتى عام 500 ق.م مدينة غنية مزدهرة، على رأسها ملك يتولى عنه بعض الكهنة مهامه الدينية. في الفترة ما بين (500 ق.م - 14 ق.م) شهدت الإدارة الكثير من التطورات كان لها أثر كبير في تطوير الجهاز الحكومي، فقد كان الحاكم يمارس سلطاته بدعم من رؤساء الأسر والأرستقراطية، كما عرفت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين عام (443 ق.م - 280 ق.م) منصب الرقيب (Censor)، ويتمتع شاغله بسلطات أهمها الإشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم، والرقابة على الأخلاق، كما تميزت الإدارة خلال هذه الفترة بضآلة عدد الموظفين الذين يتولون السلطات التنفيذية.

طبقت الإدارة الرومانية في أواخر الفترة (280 ق.م - 78 ق.م) وفي عهد "دقلديانوس" أسلوب الإدارة بالمشاركة، ثم أصبح الجهاز الحكومي في أواخر عهد الإمبراطورية يقوم على مبدأ التسلسل الإداري ومن أهم المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة في مجال القيادة الإدارية، مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية The staff service التي عرفتها الإدارة الحديثة.

### 5.1.1 القيادة في ظل الإدارة العربية الإسلامية :

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد الرسول الله صلى الله عليه وسلم شهدت الإدارة العربية تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح العرب ولأول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها الثلاثة الأرض الشعب والنظام وأوجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاماً إدارياً خاصاً<sup>2</sup>، يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان النبي هو الرسول والمرجع والقائد ورئيس الإدارة كلها، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم القدوة الحسنة، والإخاء والبر والرحمة، والإيثار... .

كما اتسمت الإدارة في هذا العهد بالبساطة، حيث كان تعيين القيادات الإدارية يقوم على الإستيثاق من مقدرة ونزاهة واستقامة الولاية، بالإضافة إلى تمتعهم بالخلق القويم وسعة العلم والجدارة...، وكانت مهام ولاية من حيث هم قادة إداريون تستهدف إشباع حاجات موظفيهم.

كما عرفت الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم تقسيم العمل.

بهذا قدمت لنا الإدارة العربية فهماً متطوراً للقيادة، أقامته على مبادئ تضمن السلوك السليم لكبار موظفي الدولة، فاشتدت لشغل المناصب العليا توافر سمات إنسانية وذهنية وخلفية اجتماعية.

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

<sup>2</sup> فاروق مجدلاوي: الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، ط3، دار روائع مجدلاوي، عمان، 2003، ص 51.

كما عرفت الإدارة العربية نبداً تفويض السلطة باسم النيابة<sup>1</sup>.

### 6.1.1 القيادة في ظل مدرسة الكميراليست :

تكونت مدرسة الكميراليست (Cameralist School) من مجموعة من الأساتذة ورجال الإدارة الحكومية الألمان والنمساويين، وقد انتشرت أفكارها في أوروبا ابتداءً من عام 1550م وازدهرت عام 1780م. في مجال القيادة الإدارية يرى أنصار المدرسة أن الحاكم يجب أن يعتمد على قادة إداريين يتسمون بالمهارة والموهبة والوعي، وتتوفر لديهم المعرفة الواسعة، ويتبعون أسلوباً سليماً في الرقابة.

يرى بعض الكتاب أن مدرسة الكميراليست كانت أول مدرسة قديمة في مجال الإدارة نادت بالتكنولوجية الإدارية لمواجهة متطلبات القرن التاسع عشر الذي شهد أيضاً من الاختراعات والاكتشافات، وكل ذلك اقتضى وجود مستوى عالٍ من الإدارة القائمة على أسس علمية، كما قدمت الكثير من المبادئ المتطورة التي يمكن للمدير أن يطبقها كالتخصص في العمل، وتبسيط الإجراءات الإدارية والرقابة على أعمال الإدارة واختيار الموظفين على أسس علمية<sup>2</sup>. يتضح لنا من خلال ما سبق أن الإدارات القديمة عرفت الكثير من المبادئ التي أسهمت في إلقاء الضوء على مفهوم القيادة، وأن الكثير من المبادئ التي يتبعها القائد الإداري اليوم كانت نتيجة لتطور التاريخي في الإدارات القديمة.

### 2.1 القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي:

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الإداري في أواخر القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات وكانت نتيجة الثورة الصناعية والتطور وما صاحبه من مشكلات اجتماعية. تعود أفكار هذه النظريات إلى روادها الأوائل: "فريدريك تايلور Frederick Faylor" و"هنري فايول Henre fayol" و"لوثر جوليك lother jolik" و"ماكس فيبر Max feber". وفيما يلي أهم هذه النظريات وأهم ما جاءت به فيما يخص القيادة الإدارية حيث سنتطرق للقيادة في ظل نظرية الإدارة العلمية، في ظل نظرية التقسيم الإداري، وفي ظل نظرية البيروقراطية. اتسمت المدرسة الكلاسيكية بالمثالية حيث وصفت ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المؤسسة، لذلك ركزت على العناصر التالية:<sup>3</sup>

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.
  - الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية.
  - وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المؤسسة.
- هذا أهم ما جاء في النظريات التقليدية فيما تعلق بالقيادة الإدارية.

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 41-52.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 52.

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 73.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

وفيما يلي سنعرض هذه النظريات و مساهمتها في مجال القيادة الإدارية.

### 1.2.1 القيادة الإدارية في ظل نظرية الإدارة العلمية :

ظهرت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد سماها بعضهم بالنظرية المادية<sup>1</sup>، ويعتبر فريدريك فاييلور Frederick Faylor (1925-1956) رائدا الأول<sup>2</sup>، الذي كان يهدف إلى تحقيق الكفاية بمفهومها الاقتصادي أي بلوغ أقصى إنتاجية بأقل تكلفة مالية وبشرية<sup>3</sup>، لذلك أجرى "فايلور" دراساته وأبحاثه لأجل التوصل إلى طرق علمية لزيادة الإنتاج حيث قام بدراسة الزمن والوقت Time and notion للعمليات الإنتاجية للتوصل إلى الوقت القياسي لأداء كل عملية من هذه العمليات ومن ثم إلغاء النشاطات الغير لازمة للعملية. وقام "فايلور" عام (1911) بنشر كتابه مبادئ الإدارة العلمية<sup>4</sup>. فكان له تأثيرا كبيرا في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية ومهامها، وتمثلت أهم المبادئ المتعلقة بمهام القائد الإداري فيما يلي:<sup>5</sup>

- تطبيق المنهج العلمي في أداء العمل وحل المشكلات بطرق علمية.
  - يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال التدريب وكذلك توفير الحوافز المادية.
  - ضرورة اختيار العمالة على أسس سليمة .
  - ضرورة تعاون الإدارة مع العاملين لأجل التوصل إلى تحقيق الأهداف.
  - التخصص الدقيق في العمل يسهم في رفع الإنتاجية .
- بالرغم مما حققته هذه النظرية إلا أنه ما يعاب عليها أنها أغفلت دور العلاقات الإنسانية فنظرت للعامل كمجرد آلة وركزت فقط على العلاقات الرسمية .

### 1.2.2 القيادة في ظل نظرية التقسيم الإداري: (المبادئ الإدارية):

ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها، وذلك بتحديد أهداف التنظيم، وتحديد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وكل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، ط3، دار الفكر العربي القاهرة، 1990، ص ص66-76.

<sup>2</sup> نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>3</sup> حمدي أمين عبد الهادي: مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>4</sup> عبد الباري درة ومحمود جودة: الأساسيات في علم الإدارة المعاصرة، دار وائل، عمان، 2011، ص 75.

<sup>5</sup> المرجع السابق، ص 75.

<sup>6</sup> نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص 59.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

كان من أهم رواد نظرية التقسيم الإداري المهندس هنري فايول Henry Fayol والذي لخص تجاربه ودراساته في أربعة عشر مبداء لتوجيه المدير في حل المشكلات<sup>1</sup> وتعني القيادة عند "فايول" الحفاظ على نشاط العاملين في المؤسسة<sup>2</sup>.

وفي مجال السمات القيادية يرى فايول أن هناك مجموعة من الصفات الفذة (Exceptional qualities) التي لا بد من توفرها في المدير القائد هي الصفات جسمية، صفات ذهنية، وصفات أخلاقية وسعة إطلاع المدير وثقافته العامة ومعرفته المتخصصة بالعمل وأخيرا الخبرة.

### 1.2.3 القيادة في ظل النظرية البيروقراطية:

أسهم عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر Max feber" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية: نموذج من نماذج السلطة الشرعية أو الرشيدة، ونموذج السلطة التقليدية، ونموذج السلطة العظيمة.

من الإضافات التي قدمها "فيبر" في مجال القيادة الإدارية تصوره لنمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، وذلك من خلال تطبيق هذه النماذج في التنظيم البيروقراطي الأمثل بمعايره لمعرفة وضع المرؤوسين فيه، وموقفهم من القائد الإداري<sup>3</sup>.

مما سبق يمكننا القول أن جل المدارس الكلاسيكية قد أولت اهتماما كبيرا بالإنتاج على حساب العامل البسيط كما ركزت على تطبيق مبادئ آلية وروتينية لحل المشاكل الإدارية في التنظيم.

وقد تعرضت النماذج التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية لبعض الانتقادات أهمها إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين في التنظيم وما يترتب عنها من قيام تنظيمات غير رسمية، وتركيزها على الحوافز الاقتصادية باعتبارها المحرك الوحيد لطاقت الإنسان على العمل، متناسية أن له رغبات ومشاعر واتجاهات تحكم سلوكه<sup>4</sup>.

### 3.1 القيادة الإدارية في الفكر الإداري السلوكي:

كان الفكر الإداري السلوكي بمثابة رد فعل على الفكر الإداري الكلاسيكي وذلك جراء العيوب والانتقادات التي وجهت لنظرياته خاصة في مجال القيادة الإدارية، وبهذا كان لنظريات السلوكية الفضل في رد الاعتبار للعامل وإنسانيته وكذلك المساهمة في تحسين دور القائد والتوصل إلى النموذج أو النمط الأنسب للقيادة، وذلك باجتهاده في دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية واعتبرت التنظيم الإداري كأى تنظيم اجتماعي، نسق مفتوح تنشأ به علاقات رسمية وأخرى غير رسمية.

<sup>1</sup> عبد الباري درة ومحمود جودة: مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>2</sup> حمدي أمين عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص72.

<sup>3</sup> نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص ص 66-71.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص72.

### 1.3.1 القيادة في ظل نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية (Human relations) في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة، وتبنى نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، لذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل لأحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة<sup>1</sup>. كما ينظر رواد هذه النظرية للقائد على أنه يقوم بدور الميسر (Facilitator) الذي يسهل للمرؤوسين للوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني.

### 2.3.1 القيادة في ظل نظرية التنظيم الاجتماعي:

تصور نظرية التنظيم الاجتماعي Social organization theory التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر.

من أهم الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي: دراسات "باك E.Bakke"، و"أرجريس Argyris" و"ليكارت Likert".

يرى "باك" أنه يمكن للقيادة أن تحقق التناسق والوحدة بين أجزاء التنظيم.

كما أسهم "أرجريس" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، ورأى أن استخدام التنظيم للأساليب الآمرة والرقابة الشديدة يجعل الأفراد يمعنون في سلوكهم المعادي للتنظيم الرسمي.

كما تمثلت أفكار "ليكارت" في فهمه لتنظيم الإداري على أنه تنظيم إنساني، وفي تحليله لعملية القيادة يرى "ليكارت" أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية، هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه متكررة على الاهتمام بالموظفين.

### 3.3.1 القيادة في ظل نظرية التوازن التنظيمي:

ترى هذه المدرسة أن المؤسسة نظام تعاوني يوجد بداخله أفراد متحدون متعاونون<sup>2</sup>، ولقد كان شستر بارنارد (C.Barnard) أول من نبه إلى هذه النظرية وأقام فهمه للتنظيم على اعتباره نشاطا تعاونيا لا بد من ظهوره إلى الوجود، ووجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم، لديهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك.

ويصور "سايمون Simon" مفهوم التوازن في التنظيم من خلال نظريته إلى التنظيم على أنه مجموعة من العلاقات تنشأ بين الناس، ويقدم فهمه لنظرية التوازن التنظيمي القائم على التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في التنظيم (Contributions) والمغريات التي يحصل عليها (Inducements).

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 74.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 138.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

كما أن هذه النظرية قد قدمت الكثير من المفاهيم في مجال القيادة الإدارية<sup>1</sup>.

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن الفكر الإداري السلوكي قد كان له الدور الكبير في إبراز أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة وكذلك مساهمته في القيادة الإدارية وإبراز دورها أنماطها وأهم أساليبها التي تراعي العامل من خلال إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والطبيعية، إلا أن السلوكيون في هذا الصدد تلقون انتقادات كثيرة كونهم ركزوا فقط على الجانب المعنوي داخل التنظيم وأهملوا الجانب المادي.

### 4.1 القيادة في الفكر الإداري المعاصر:

بدأ الفكر الإداري المعاصر في بداية السبعينات من القرن الماضي، وهو مستمر حتى وقتنا الحاضر ويقوم على افتراض مفاده أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل (No-One best way) للشكل الذي يجب أن يكون عليه التنظيم، فوجود التنظيمات الرسمية يقابله وجود تنظيمات غير رسمية، كما أن التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المؤسسة بين العاملين والقيادات الإدارية، وإنما امتد إلى الصراع بين المؤسسات داخل الحقل الإنتاجي والخدماتي المتشابهة وذلك بسبب ظهور المنافسة، إضافة إلى صراع من نوع آخر وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة<sup>2</sup>.

فيما يلي أهم مدارس الفكر الإداري المعاصر ومساهماتها في تطوير مفهوم القيادة الإدارية:

#### 1.4.1 القيادة في ظل مدرسة النظم:

تعتبر نظرية النظم من أحدث النظريات في علم الإدارة وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، وتخرج هذه النظرية عن إطار المؤسسة لتشمل المنظومة بكاملها معتمدة على المقاربة الكلية الشمولية<sup>3</sup>. أسهمت هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية كثيراً بحيث أن مدخل النظم يساعد القائد الإداري على فهم سير المؤسسة بشكل أفضل، كما أن استخدام مدخل النظم يمكنه من إدراك العلاقات والصلات الاعتمادية لجزئيات الأعمال في العملية ككل، إضافة إلى ذلك فإن نظرية النظم تجر القائد الإداري على النظر إلى المؤسسة باعتبارها كلاً متكاملًا مكون من أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف، وتجعله ينظر إلى التنظيم على أنه شبكة معلومات متدفقة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص 81-83.

<sup>2</sup> دريوش شهنواز: أثر الأنماط القيادية الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 20.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل، عمان، 2005، ص 113.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 157.

### 2.4.1 القيادة في ظل المدرسة الكمية:

قدمت المدرسة الكمية نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للقائد الإداري أن يعتمد عليها في اتخاذ القرارات. شملت هذه المدرسة ما يلي:

- علم الإدارة: ويقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات.
- بحوث العمليات: وتهتم بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.
- نظم المعلومات: وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد على توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

### 1-4-3 القيادة الإدارية في ظل الإدارة اليابانية:

اهتمت الإدارة اليابانية بتنمية المورد البشري وإشراكه في اتخاذ القرارات من خلال الممارسات الإدارية المختصة والمتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة.

كما أسهمت المدرسة اليابانية في مجال القيادة الإدارية بإعطائها أهمية كبيرة ودورا بارزا للقائد الإداري. وتؤكد الإدارة اليابانية على اختيار القادة على أساس الخبرة والمهارة بالإضافة إلى إخضاعهم للتدريب. نظرية (Z) هي تعديل للإدارة اليابانية من طرف الألماني "وليام أونشي welyam onchi" وجاء هذا التعديل لإحداث تكييف مع المؤسسات الأمريكية، وتدعو هذه النظرية إلى إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات بدل التركيز على الاعتقاد بأن التكنولوجيا وحدها هي التي تقف وراء رفع الإنتاجية. تميزت الإدارة اليابانية بتجربة ذات طابع فريد، فهي توظف العامل مدى الحياة، وتتركه للرقابة الذاتية وتعتمد في تنظيمها على الهيكل التنظيمي لا مركزي وتدني درجة الرسمية.

### 2-مراحل العملية القيادية وأهميتها :

لتؤدي القيادة الإدارية وظيفتها فإن عليها أن تمر بمرحلتين أساسيتين يقوم على أساسهما أي تنظيم من أجل بلوغ الأهداف، فلا يمكن لأي فرد أن يكون قائد إداري دون الاهتمام بهذه المراحل التي تعود بالأهمية الكبيرة . فيما يلي سيتم التطرق إلى هذه المراحل و إلى أهميتها.

### 1.2 مراحل العملية القيادية:

تمر العملية القيادية بمرحلتين أساسيتين<sup>1</sup>:

#### ● مرحلة بناء التوجيهات الإستراتيجية:

يهتم القادة في هذه المرحلة بتوضيح البناء الإستراتيجي للمنظمة والذي يمثل الأساس في جميع فعاليتها وذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup> على السلمى: إدارة السلوك التنظيمي، دار غرب، القاهرة، 2004، ص713.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

- تحديد الغاية الإستراتيجية (الرسالة).
- تجديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.
- توضيح الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل، وتوجيه الإستراتيجية في المدى القصير والمتوسط.
- تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز.
- تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة المحيية للتوجيهات الإستراتيجية.
- تشكيل الأسس الموضوعي لبناء وتنمية وتمكين الموارد المشروعة الفاعلة وإطلاق الفرص أمامهم للإبداع والتطوير والإنجاز.

### ● مرحلة إدارة السلوك التنظيمي:

- تتعلق هذه المرحلة المستمرة والمتجددة بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشاد والدعم والمساندة والتقوم والتصحيح لسلوك مختلف عناصر المنظمة وتأكيد جودته وتوافقه مع توجيهات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتشمل عمليات إدارة السلوك التنظيمي بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية:
- تحديد الاتجاهات العامة للسلوك المستهدف وتوضيح علاقته بالأهداف والتوجيهات الإستراتيجية للمنظمة وسياستها الرئيسية.
  - توضيح متطلبات السلوك المستهدف ومقوماته الأساسية الواجب على الفرد (جماعة العمل) إدراكها والتعامل معها بإيجابية.
  - توجيه السلوك نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط وتنسيق أداء الأفراد وجماعات العمل المختلفة.
  - متابعة السلوك الفعلي ورصد الاتجاهات نحو الانحراف عن مستويات المستهدفة والمعدلات المقررة والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة.
  - تقويم الإنجازات وتقدير العاملين على الجهد المبذول ونوعية السلوك ومدى الالتزام بمستويات الجودة المقررة.

### 2.2 أهمية القيادة الإدارية :

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد و المصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق و إنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص<sup>1</sup>.

ولقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة<sup>2</sup>، وتستمد أهميتها من العنصر البشري و الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي

<sup>1</sup> رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2008، ص 17.

<sup>2</sup> سهيل أحمد عبيدات: القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتب الحديث، مصر، ب ن، ص 6



## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، و لكن تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها، كان لازماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة<sup>1</sup>.

ولمعرفة مدى أهمية القيادة في الإدارة الحديثة يجب معرفة مدى حاجة التنظيمات الحديثة للقيادة الإدارية، ولقد حدد كل من "كتز" و"كاهن" و"KATS" & "KAHN" عدة عوامل رئيسية تقضي وجود القيادة الإدارية في أي مؤسسة وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- عدم شمولية تصميم المؤسسة: إن انحراف تصميم المؤسسة الهيكل التنظيمي، السياسات، أنظمة المؤسسة عن الواقع العملي يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة لمعالجته.
  - تغير بيئة المؤسسة: بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم، نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية و يتأثر بها وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية هنا من خلال قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تعديلات و تغيرات في المؤسسة لتكيف مع المستجدات و التغيرات البيئية.
  - المؤسسة نظام ذو طبيعة بشرية: إن اختلاف الدوافع والاتجاهات والاهتمامات لدى الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة وتحقيق الانسجام و التوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذا لواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك أفرادها.
  - حركية المؤسسة: المؤسسة تميل إلى التوسيع و النمو وهذا يتطلب توسيع وظائفها وأنشطتها .
- وعليه و من خلال العوامل التي حددت نجد أن أهمية القيادة الإدارية نابعة من كونها تقوم بدور أساس يسري في كل جوانب العملية الإدارية، كأداة محركة لتحقيق أهداف المؤسسة .

كما يمكننا اختصار الحديث عن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- إنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المجموعة أو المؤسسة و تطوراتها المستقبلية.
  - تدعيم القوى الإيجابية و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
  - السيطرة على مشكلات المجموعة وحلها و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
  - تنمية و تدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للجماعة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
  - تسهيل للجماعة تحقيق الأهداف المرسومة.
  - مواكبة المتغيرات المحيطة بالمجموعة و تجنب أثرها السلبي أو توظيفها لخدمة الجماعة.
- بإضافة إلى هذه النقاط يمكن إضافة مايلي:

<sup>1</sup> كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، 1995، ص16.

<sup>2</sup> سهيل أحمد عبيدات: مرجع سبق ذكره، صص 19-20،

<sup>3</sup> -عدنان يوسف العتوم: علم النفس الاجتماعي، دار إثراء، الأردن، 2009، ص238.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

- القيادة الإدارية تؤثر دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية.
- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراك لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري و تشجيعية على الإبداع.
- بحيث أن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية و تحترم المواهب الفردية المتميزة و تعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والإبداع وتحمل المخاطر وتعويض السلطات... إلخ<sup>1</sup>.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

### 3-نظريات القيادة الإدارية:

إهتم الباحثون والمفكرون بالقيادة الإدارية كثيرا وذلك نظرا لأهميتها، وراح كل واحد لتنظير لها على أساس ما يراه وما يستنتجه من دراساته وتطبيقاته، وبهذا تعددت وجهات النظر حولها. وتعددت النظريات التي سنتطرق إليها فيما يلي بإدراجها في المداخل المناسبة لها.

### 3-1-1 نظريات القيادة الإدارية في المدخل الفردي:

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري مند فترة طويلة من الزمن، وكان طبيعيا أن يحظى موضوع القيادة باهتمام العديد من الباحثين في كافة المجالات، فقد ظهرت نظريات واتجاهات عديدة عبرت عن الآراء المختلفة في تحليل القيادة .

وفيما يلي عرض لأهم النظريات الأساسية الهامة التي اهتمت بموضوع القيادة وأوضحت معالمها<sup>2</sup>.

### 3-1-1-1 نظرية الرجل العظيم :

تعد هذه النظرية من أولى النظريات التي ظهرت في القيادة، وتقوم على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وإن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر العصور، وأن جميع الظواهر التاريخية هي من صنع الرجال العظماء والأبطال الموهوبين الذين يعتبر تفوقهم منحة إلهية وهبة من الله و يعمل هؤلاء الرجال إما على تشكيل تلك العمليات و الأنماط الاجتماعية أو على طباعتها بطابعهم الشخصي ويعمل بعض العلماء على تفسير ظاهرة الرجل العظيم الملهم على أساس عوامل الوراثة والبيئة والتاريخ ويعتمد المفكرون من إتباع نظرية الرجل

<sup>1</sup> القاضي فؤاد: السلوك التنظيمي والإدارة، دار المعارف، القاهرة، 2006، ص36.

<sup>2</sup> نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفجر، عمان، 2009، ص124.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

العظام أن الموهوبين مرسلون من قبل السماء لتأدية مهمة مكلفون بها كالأنبيا والرسل وهو ما يجنبهم تقديم أية تفسيرات نفسية لظاهرة القيادة<sup>1</sup>.

يرجع تاريخ هذه النظرية إلى الإغريق والرومان.

ومنطق أن السمات القيادية فطرية و مورثة ، فإن هذه النظرية تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة<sup>2</sup>. ولقد تعرضت للكثير من الانتقادات أبرزها:<sup>3</sup>

- صعوبة إيجاد أو اكتشاف الفرد الذي يتحلى بحصال خارقة وسمات غير عادية تميزه عن غيره.

- القول بوراثية القيادة يخالف الواقع فكثير ما قدم التاريخ رجالا من الطبقة البسيطة صاروا قادة عظماء والعكس صحيح فقد عجز القادة العظماء عن إنجاب قادة مثلهم.

- لم تقدم النظرية منهاجا للتنبؤ بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها فائدة عملية.

- تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية و تدريب القادة دون فائدة وهذا ينافي الواقع فالتعليم و التدريب بصقل المهارات و ينقل الفرد إلى مستويات عالية.

- كما فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف و السياسيات الإدارية.

### 3-1-2 نظرية السمات:

ظهرت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية<sup>4</sup>، وهي أول نظرية في نظام المدخل الفردي التي عنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين<sup>5</sup>.

تنادي هذه النظرية بالرأي القائل بأن القيادة أو السلوك القيادي هما نتائج للسمات التي تميز شخص معين عن غيره مما يجعله قادرا على القيام بمتطلبات دوره القيادي<sup>6</sup>، وتتمثل السمات في الآتي :

- السمات الجسدية: وتتميز القادة الذين شملتهم الدراسة بطول الجسم وثقل الوزن، والإفراط في الحيوية وزيادة النشاط لديهم و خاصة في الجماعات التي تتطلب حياتها مواجهة المواقف القتالية أو استخدام القوة أو الدخول في الصراعات مع غيرها من الجماعات<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> محمد جاسم العبيدي وباسم محمد ولي: مرجع سبق ذكره، ص353.

<sup>2</sup> نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص310.

<sup>3</sup> طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الأداء، دار غريب، القاهرة، 1993، ص ص58-59.

<sup>4</sup> ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، 2004، ص30.

<sup>5</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص312.

<sup>6</sup> محمد جاسم العبيدي و باسم محمد ولي: مرجع سبق ذكره، ص ص352-353.

<sup>7</sup> سماح رابع محمد: أسس علم النفس، الشركة المصرية لطباعة والنشر، مصر، 1992، ص182.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

- السمات العقلية والمعرفية: اتضح من الدراسات التي أجريت أن القادة عادة ما يكونون أعلى ذكاء وأغنى ثقافة وأكثر معرفة وأوسع أفقا، وأبعد نظرا وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ بالأحداث وأحكم في رؤيتهم من غير القادة.
  - سمات انفعالية: ويتميز القادة بالثبات الانفعالي والنضج الاجتماعي و قوة الإرادة، والثقة والقدرة على ضبط النفس بشكل أقوى من غيرهم.
  - سمات اجتماعية: ويتحلى القادة بالسلوك التعاوني وسلوك المشاركة وبالقدرة على التعامل مع الآخرين و برغبتهم في الاتصاف والإحاطة علما بالمشكلات التي تواجه الجماعة وحب البساطة والاتصاف بروح الفكاهة و المرح والمشاركة الاجتماعية<sup>1</sup>.
- تعرضت هذه النظرية هي الأخرى إلى مجموعة من الانتقادات أهمها:<sup>2</sup>
- فشل أنصار هذه النظرية في إيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة و الذي يمكن تطبيقه بصفة عامة، كما لم يتفقوا على مجموعة محددة من السمات.
  - إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها لا توجد إلا في القادة قد تتوفر في غيرهم مثل: الذكاء والقدرات الجسمية وغيرها، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.
  - إن هذه النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية.
- وعلى الرغم من هذه الانتقادات وغيرها التي وجهت لنظرية السمات و المدخل الفردي بشكل عام إلا أنه لا يمكن الإنكار أنه استطاع أن يؤكد العلاقة الموجودة بين السمات الشخصية والنجاح في القيادة الإدارية خاصة وأن القيادة الإدارية في الإدارة الحديثة تتطلب توافر بعض السمات المميزة في القائد و التي تتلاءم ومتطلبات المؤسسات الحديثة<sup>3</sup>.

### 2-3 نظريات القيادة الإدارية في المدخل الموقفي:

تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى "فريدريك فيدلر fredrick fiedler" من جامعة التوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات و خصائص القائد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد جاسم العبيدي و باسم محمد ولي: مرجع سبق ذكره، ص353.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص204-205.

<sup>3</sup> بيتر.ج، تورت هاوس: القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العلمية، الرياض، 2006، ص ص53-54.

<sup>4</sup> خضير كاظم وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص249.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

يقول أصحاب نظريات هذا المدخل و مؤيديه أن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد<sup>1</sup>.

### 3-2-1 نظرية فيدلر(النموذج القيادي التوقعي /الظرفي):

هذه النظرية تفترض أن المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائد عند اتصاله بأفراد الجماعة. وتعتبر نظرية فيدلر(1967) الأولى في مجال القيادة الموقفية، وتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة ملائمة نمط قيادة القائد للموقف الذي يعيش فيه، ويقترح "فيدلر" أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع سلوكه القيادي<sup>2</sup>. وقد حدد فيدلر نمطي أو بعدي القيادة اللذان يعتبران أكثر استخداما في دراسات ميشيغان وأوهايو وكذلك الشبكة الإدارية وهما :

- ✓ نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين/العنصر البشري.
  - ✓ نمط القيادة الذي يهتم بالعمل والإنتاج.
  - أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاثة :
  - ✓ طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها، مدى تقبل المرؤوسين للقائد ومدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات.
  - ✓ مدى الوضوح السلطة الرسمية للقائد: وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض عقوبات وتفويض السلطة.
  - ✓ هيكلية المهام وتعني درجة تصميم العمل ووضوحه ومدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.
- عندما فحص "فيدلر" العلاقات بين أسلوب القائد والموقف وأداء المهام من قبل العاملين، وجد القائد المتجه نحو المهام يكون فاعلا عندما يكون الموقف إما مواتي وفي صالح القائد بشكل عالي جدا أو غير مواتي وليس في صالحه بشكل كبير. أما إذا كان القائد متجه نحو العلاقات فإنه يكون فاعلا عندما يكون الموقف مواتيا وفي صالحه بشكل وسط<sup>3</sup>.
- الموقف القيادي يقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

- علاقة القادة بمرؤوسيه :جيدة(ج) أو سيئة (س).
- هيكلية المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ).
- قوة القائد : قد يكون القائد قويا(ق) أو ضعيفا (ض).

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية، عمان، 2008، ص43.

<sup>2</sup> طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2008، ص167

<sup>3</sup> خضير كاظم وآخرون:مرجع سبق ذكره، ص ص249-250.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف (س، غ، ض) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام وفي المواقف الأربعة التالية (س، غ، ق)، (س، م، ض)، (س، م، ق)، (ج، غ، ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية. وفي المواقف الثلاثة الباقية: (ج، غ، ق)، (ج، م، ض)، (ج، م، ق) تكون سلطة القائد قوية ويلزمها قائد يركز على المهام والعلاقات الإنسانية<sup>1</sup>.

ولعل أحد الأسباب التي حالت دون دعم نتائج الدراسات لنموذج "فيدلر" يعود إلى بعض الافتراضات التي انبثقت عنه حيث يزعم فيدلر مثلاً أن أسلوب القيادة يمثل خاصية ثابتة نسبياً لدى القائد (أي أنها جزء من شخصيته) وبناءً على ذلك يتوقع أن يجد القادة صعوبة في تغيير أسلوب قيادتهم. ويعتقد "هوغ و فوغمان Hog and Vaughan" أن نموذج فيدلر يتجاهل أهمية العمليات الجماعية<sup>2</sup>.

### 2.2.3 نظرية هرسي وبلانكهارد:

قدم كل من hersy & bBlanché وجهة نظر موقفية جديدة مؤداها وجود تباين بين توجه القائد نحو التركيز على الإنتاج أو الأتباع و السلوك التنظيمي المفضل له، ويتأثر هذا التباين بمستوى نضج الأتباع أو فريق العمل، ويظهر السلوك التوجيهي للقائد عندما يبدأ بإصدار التعليمات والأوامر باتجاه واحد فقط ليخبر الأتباع ما يجب عمله وأين ومتى يتم الانجاز ويحدث السلوك التنظيمي المفضل عندما ينهمك القائد بتبادل المعلومات وبتجاهين (أخذ وعطاء وإصغاء وتوفير جو مشجع حتى يندرج الأتباع بأعمال صناعة واتخاذ القرار)، أما النضج فنعني به قدرة الأتباع على صياغة أهداف واقعية، وامتلاكهم الرغبة في تحمل المسؤولية لتحقيقها، والنضج هنا مرتبط بالعمل ومتطلباته وليس بالعمر<sup>3</sup>، والقائد الفعال حسب هذه النظرية هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه ويكيف أسلوبه القيادي وفقاً لذلك<sup>4</sup>.

ولقد تمخض عن دراسات هرسي وبلنشارد أربعة أساليب قيادية:

- 1- أسلوب الأمر: وهو أسلوب يتميز بالعناية العالية بالمهمة دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- 2- أسلوب الإقناع: وهو أسلوب يولي اهتماماً كبيراً بالمهمة والعلاقات الإنسانية معاً ويعتمد القائد هنا على اتخاذ القرارات ومحاولة إقناع المرؤوسين بها.
- 3- أسلوب المشاركة: وهو أسلوب يتميز بالعلاقات الإنسانية مع انخفاض الاهتمام بالمهمة، ويتجلى دور القائد في تشجيع المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهمات.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: مرجع سبق ذكره، ص43.

<sup>2</sup> سامي محسن: علم النفس الاجتماعي، دار ومكتبة حامد، عمان، 2010، ص193.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، 2010، دار حامد، عمان، ص329.

<sup>4</sup> ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار كندي، 2004، ص58.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

4- أسلوب التفويض: وهنا التركيز عال على العلاقات من خلال سماح القائد للمرؤوسين لتحمل القليل من المسؤوليات والقرارات، ويكمن دور القائد في إعطاء بعض الإرشادات والدعم لهم .

كما يقترح "هرسي" و "بلنشارد" أن يكون تحرك الأسلوب القيادي تبعاً لمستوى نضج المرؤوسين، فإذا كان المرؤوسين ذوي نضج متدني بمعنى أنهم جدد وتنقصهم الخبرة في العمل فأسلوب الأمر يكون أكثر فاعلية بالنسبة لهم، وعندما يبدأ المرؤوسين بالتعرف على مهامهم ومسؤولياتهم إلا أنه تنقصهم الخبرة والمهارة في العمل في العمل، يكون أسلوب الإقناع أكثر جدوى وفاعلية، في حين إذا ازدادت كفاءتهم في العمل فيمكن للقائد استخدام أسلوب المشاركة. ويمكنه استخدام أسلوب التفويض في حالة النضج العال للمرؤوسين الذين يتمتعون بالمقدرة والرغبة في إنجاز المهام<sup>1</sup>.

### 3.2.3 نظرية المسار والهدف:

قدم هذه النظرية "روبرت هاوس Robert House" عام 1971م، ثم طورها بالإشتراك مع "تيرانس Tiranés"، وهي من النظريات الحديثة في القيادة وقد أخذت هذه النظرية اسمها من أن القائد أثناء تأديته لدوره في المنظمة يوضح لأتباعه الطرق والمسارات التي تمكنهم من تحقيق الأهداف التي يودون تحقيقها، فهذه النظرية ترى أن فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية وهذا الأثر يتوقف على قدرة القائد على أن يحقق أهداف المرؤوسين وتيسير وتوضيح المسارات الموصلة و المحققة لهذه الأهداف، وبناء على ذلك حدد "هاوس House" أربعة أساليب للقيادة في هذه النظرية وهي: الدعم و المساندة والتي يتفهم من خلالها القائد مشكلات مرؤوسيه لإشباع حاجاتهم، و المواجهة والتي يتفهم من خلالها القائد مرؤوسيه بتعليمات تفصيلية و المشاركة والتي يشارك القائد من خلالها المرؤوسين معه في صنع واتخاذ القرارات والإرشاد الذي يحفز القائد من خلاله مرؤوسيه لإنجاز أهداف طموحة<sup>2</sup>.

اقترح "هاوس" أن قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه تعتقد على عنصرين أساسيين هما<sup>3</sup>:

- عنصر المسلك أو المسار: ويتمثل في توضيح القائد للمسالك التي بإمكانها مساعدة المرؤوسين على إنجاز أهدافهم الخاصة بالتوازي مع أهداف المؤسسة.
- عنصر الهدف: ويتمثل في تأكيد القائد العلاقة الموجودة بين الأهداف الخاصة المرؤوسين وأهداف المؤسسة وذلك بزيادة عدد وأنواع المكافآت التي يتحصل عليها المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل.

ومن الجدير بالذكر أن المهمة كلما كانت واضحة للمرؤوس، فإنه يقل قبوله لتوجيهات القائد تدخلاته، بينما يسعى هذا المرؤوسين للحصول على التوجيهات من القائد عندما لا تكون المهمة واضحة، كذلك فإن تدخلات القائد تحقق رضا

<sup>1</sup> دريوش شهيناز: مرجع سبق ذكره، ص ص48،49.

<sup>2</sup> علال عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري، عمان، 2009، ص54.

<sup>3</sup> بيتز-ج ونورث هاوس: مرجع سابق: ص135.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

الأفراد بشكل أكثر عندما لا يكون لدى المرؤوسين رؤية واضحة ومحددة للمهمة، ولكن عندما يكون لديهم رؤية أكثر وضوحاً وتحديدًا عن المهمة، فإن رضاهم عن توجهات القائد وقبولهم لها يكون قليلاً<sup>1</sup>.

### 3.3 نظريات القيادة الإدارية في المدخل السلوكي:

ركزت هذه النظريات على أن القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة بدلا من التركيز على السمات والخصائص، أصبح التركيز على سلوك وتصرفات وأفعال القادة، ويعبر عن ذلك بأسلوب القيادة، وهي نماذج وسلوكيات تعتمد من قبل القائد، وإذا كان أحد أساليب هو الأفضل فإن نتائج تطبيقية ستكون هي الأحسن، وهكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب.

وعلى ضوء ذلك سنتطرق لأهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة الإدارية فيما يلي :

### 1.3.3 دراسات ولاية ميشيغان:

بينما كان الباحثون في جامعة ولاية أوهايو يقومون بتطوير قائمة سلوك القائد، كان الباحثون في جامعة ميتشيغان في الو.م.أ (1947) يدرسون أيضا سلوك القائد من خلال اهتمامهم بتأثير سلوكه في أداء المجموعات الصغيرة<sup>2</sup>، بقيادة رنسيس ليكارت<sup>3</sup>.

وقد قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشيغان تحت قيادة جماعة من الباحثين أمثال "رنسيس ليكارت" و"كاتس" وغيرهم بدراسات متعددة في منظمات مختلفة حول موضوع القيادة<sup>4</sup>.

وفي إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء بمروؤوسيههم وعلى ضوء ذلك قاموا بتحديد عنصرين أو بعدين للقيادة هما:

(أ) - الاهتمام بالعمل/الإنتاج (Job Orientation/Production).

(ب) - الاهتمام بالعاملين (Employee Orientation).

إن المدراء الذين يستخدمون سلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم إن هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثلان نمطين على خط مستقيم في طرفها الأول تركيز تام على العمل وفي الطرف الآخر تركيز تام على العاملين، وإفترضوا أن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب الآخر<sup>5</sup>.

### 2.3.3 دراسات أوهايو Ohio Studies (نظرية البعدين):

بدأ القيام بهذه الدراسات بعد الانتهاء من الحرب العالمية الثانية من قبل مجموعة من المختصين (شارتل وستوجديل وفلايشمان).

<sup>1</sup> علال عبد رزاق هاشم: مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

<sup>2</sup> دريوش شهيناز: مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>3</sup> علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، عمان، 2011، ص 376.

<sup>4</sup> ماهر محمد صالح حسن: مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>5</sup> خضير كاضم حمود الغريبات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009، ص 224.



## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

كان الاهتمام منصب في التعرف على الوظائف التي يؤديها القائد ولقد تم سؤال العديد من الأفراد عن التصرفات والأفعال والوظائف التي يؤديها قادتهم في أعمالهم<sup>1</sup>.

قام أصحاب هذه النظرية بتحليل القيادة في جماعات عمل مختلفة وفي ظل ظروف متفارقة من خلال توزيع إستبانات تحوي قائمة من الأسئلة سميت بقائمة "وصف سلوك القائد"<sup>2</sup>.

ومن خلال التحليلات الإحصائية المتقدمة أمكن التمييز بين مجموعتين من وظائف القادة :

- المجموعة الأولى: تشير إلى تصميم وتنظيم العمل Initiating Structure.
- المجموعة الثانية: تشير إلى الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم Consideration.
- إن الملامح الرئيسية لكل من هذين النمطين للقيادة موضحة في الجدول التالي:

-الجدول رقم (01) يوضح فكرة نظرية البعدين:

تنظيم العمل (الاهتمام بالأهداف)	الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم
1- يدير العمل بيد من حديد.	1- يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة .
2- يصر على ضرورة إتباع الأفراد القواعد وطرق محددة وتمطية في العمل.	2- يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد.
3- يصر على ضرورة إبلاغه عن أية قرارات تتم بواسطة أفراد .	3- يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد.
4- يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي لأداء عالي.	4- يسهل التعامل معه، محب للناس ومحجوب منهم.

يتضح من ذلك أن نمط القيادة الخاصة بتنظيم العمل يهتم بتحديد الأنشطة والإجراءات والقواعد وجدولة العمل والأساليب الخاصة بإنجاز الأعمال، أما النمط القيادة الخاص بالعاملين فهو يهتم بمشاعر الأفراد وبأن تسود بينهم علاقات اجتماعية وإنسانية جيدة<sup>3</sup>.

وعلى الرغم من التحفظات من جانب الكتاب حول منهجية الدراسات (حيث تعتقد للمنهجية العلمية) ولكن كان لهذه الدراسة أهمية خاصة في أنها أكدت على أهمية البعد في العمل والأفراد في تقييم القيادة، وعملت من ناحية أخرى

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 245.

<sup>2</sup> ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، 2004، ص33.

<sup>3</sup> خضير كاظم وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص245.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

على سد الفجوة بين الحركة العلمية في الإدارة (التي ركزت على العمل) والعلاقات الإنسانية (التي ركزت على علاقات العاملين)<sup>1</sup>.

وبهذا خلصت دراسة أوهايو أنه يمكن للقائد أن يظهر بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل وفي نفس الوقت من الاهتمام بالعاملين<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنه في السنوات الخمسينات والستينات في القرن 20، كانت هناك الكثير من الدراسات ولاية أهايو وجامعة ميتشغان لتحديد كيفية جمع القادة بين سلوكين، الاهتمام بالعمل والاهتمام بالمرؤوسين على أفضل نحو من أجل تعظيم تأثير هذه السلوكيات على رضا المرؤوسين وأدائهم، وبالرغم من أن النتائج المتوخاة عن هذه الدراسات التي أشارت إلى إيجابية التركيز العالي على البعدين معا في جميع المواقف، إلا أن نتائج البحوث في هذا الشأن كانت غير حاسمة.

### 3.3.3 نظرية الشبكة الإدارية:

طور كل من "بليك Robirt Blak" و"جيمس" مارتون "Jemes Marton" هذه النظرية واستطاعا تحديد

أسلوبين لسلوك القائد وهما:

أ- الاهتمام بالأفراد.

ب- الاهتمام بالإنتاج.

وقد قام بتوضيح أسلوبهما على شكل شبكة لها محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة، وهي هذه الشبكة يمكن التمييز بين خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة<sup>3</sup>.

حيث يمثل المحور الأفقي الاهتمام بالعمل/الإنتاج، بينما يمثل المحور العمودي الاهتمام بالعاملين/الأفراد، وحددت درجات الأهمية النسبية حيث يشير الرقم 1 على كل محور إلى أدنى درجة اهتمام ورقم 9 إلى أقصى درجة اهتمام<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 246.

<sup>2</sup> طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، ص 160.

<sup>3</sup> علي عباس: مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>4</sup> خضير كاضم وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 146.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

1- درجة الإهتمام بالإنتاج (المهمة).

2- درجة الإهتمام بالأفراد (العلاقات).

الإهتمام بالأفراد	1.9							9.9
	إدارة النادي							إدارة الأفراد
					5.5			
					الإدارة المعتدلة			
	1.1							1.9
	الإدارة المساهلة							الإدارة السلطوية

الاهتمام بالإنتاج

الشكل رقم (01) يوضح نموذج الشبكة الإدارية يبين الأنماط القيادية الخمسة :

يلاحظ من الشكل أن البعد الأفقي له يعبر عن بعد الاهتمام بالإنتاج، بينما البعد الرأسي عن بعد الاهتمام بالأفراد (العاملين).

كذلك يلاحظ تحديد كل من بليك وموتون لخمسة أنماط إدارية (1/1، 1/9، 9/1، 5/5، 9/9) يعبر كل منها عن درجات مختلفة من اهتمام بكل البعدين، بحيث يعبر الرقم الأول من اليسار عن درجة الاهتمام التي توليها الإدارة للأفراد، بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة اهتمامها بالإنتاج<sup>1</sup>.

من هذه الأنماط القيادية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، 2008، ص45.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص47.

### 1- النمط (1/1) السلبي المتساهلة Impoverished management:

إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون إهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل بحيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة .

### 2- النمط (1/9) الإدارة العلمية السلطوية Scientific Management:

يعبر هذا النمط عن الاهتمام كبيرة بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة (1).

ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فريدريك تايلور في نظرية الإدارة العلمية ، ويؤمن القادة الإداريين بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائما ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم على حساب العاملين ومشاعرهم .

### 3- النمط (9/1) الإدارة الاجتماعية Social club Management:

يعكس هذا النمط الإداري اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرا ما يتفادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان على حساب الإنتاج.

### 4- النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة Pendulum Managment :

يشبه هذا النمط الإداري بندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (9/1) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتابع من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (1/9) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.

### 5- النمط (9/9) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق) Team Management:

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماما كبيرا لكل من البعدي الإنتاج والعاملين، فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، ونبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لمدي هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

ويمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء و الود بين المرؤوسين والقادة، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

في نهاية الثمانينات قام كل من بليك ومكانزي بتطوير نظرية الشبكة الإدارية وأضافا نمطان مركبان:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: مرجع سبق ذكره، ص51.

### 6- الإدارة الأبوية (9+9) :

يتكون هذا النمط من مزيج من النمطية (إداري النادي، الإدارة السلطوية) ويرمز له (9+9) وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من (9/1) مع الجانب القاسي من (1/9) معا، فتجمع بين نقيضين هما الاهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والاهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج فالقائد هنا كالأب الذي يعطف على أولاده ولكنه صارما معهم بحيث يأمرهم ويطلب منهم الإذعان فهو يعتبرهم أقل منه إدراكا للأمر.

### 7- الإدارة المتقلبة:

تتكون هذه الإدارة من مزيج من الأنماط الستة السابقة، حيث يستخدم القائد أحد الأنماط الستة أو المزيج منها، مما يتناسب طبيعة المرؤوسين ويساعد القائد في الحصول على المنفعة الشخصية التي ربما يهدف إليها، ويمكن لهذا القائد أن يهدد المرؤوسين أو يقدم له المنفعة شخصية بالمقابل أو يستغله ويضلله.

### 3-3-4 نظرية الخط المستمر :

قدم الباحثين تاننوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف بالإضافة إلى خصائصه بوصفه مديرا أو قائدا وتمثل هذه المصفوفة مدخلا موقفيا للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار، ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد فيها هذا السلوك .

### 3.4 نظريات القيادة الإدارية في المدخل المشترك:

ينظر أنصار هذا المدخل للقيادة على أنها عملية تفاعل بين ثلاثة متغيرات تتمثل في شخصية القائد وخصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي، ويقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفي لاعتقاد أنصاره أن سمات القائد ومتطلبات الموقف كل على حدا لا يكف لنجاح العملية القيادية، وإنما يلزم التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف وكذلك خصائص الجماعة.

وقد شمل المدخل المشترك العديد من النظريات التي حاولت تفسير القيادة الإدارية، ولعل من أهمها النظرية التفاعلية، النظرية التبادلية، النظرية الثنائية .

### 3.4.1 النظرية التفاعلية:

تعد القيادة من خلال هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي ترتبط بقدرة القائد على التفاعل الإيجابي مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المجموعة نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية<sup>1</sup>.

كما ترى هذه النظرية بأن القيادة هي نتاج التفاعل والتكامل بين مجموعة من المتغيرات وأهمها القائد والأتباع والجماعة والموقف وتشير هذه النظرية إلى فكرة العوامل المشتركة، فهي لا تقصر القيادة على ظهور سمات معينة أو رجال موهوبين

<sup>1</sup> -عدنان يوسف العتوم، مرجع سبق ذكره، ص244.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

أو مواقف خاصة ولكنها تحاول تفسير من خلال التفاعل<sup>1</sup>، الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة<sup>2</sup>. والجماعة تكون على وعي بقدراته وإمكاناته التي يحددها تفاعله معها ضمن الموقف الاجتماعي<sup>3</sup>. والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو القائد الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها آخذا في اعتباره قيمهم، معتقداتهم وحاجاتهم، بالإضافة إلى ظروف المؤسسة والبيئة الخارجية "فالقائد الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه"<sup>4</sup>.

لقد اتجه مجموعة من الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية من بينهم سانفورد وهمنيل Sanford & hemplill إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد الناجح في عملية تفاعله مع الجماعة وأهم هذه الأبعاد والخصائص نوردتها فيما يلي:

- المجموعة العاملة من حيث عددها، استقرارها، مرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والعمر.
  - المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر الاضطراب والتوتر ومدى تشجيعه للعمل المنتج وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.
  - درجة الألفة بين أفراد الجماعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام الآخرين.
  - مدى الإخلاف في وجهات نظر أفراد الجماعة ومحاولة توجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق أكبر.
- إن النظرية التفاعلية أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع وامتدادها لها ظهرت النظرية التبادلية<sup>5</sup>.

### 2.4.3 النظرية التبادلية :

يقوم مفهوم القيادة التبادلية على فكرة تبادل المنافع والمصالح بين القائد وأتباعه من أجل الوصول إلى الأهداف المتفق عليها حيث يتم حشد جهودهم بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على

<sup>1</sup> محمد جاسم العبيدي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص354.

<sup>2</sup> محمد السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص631.

<sup>3</sup> إبراهيم عيد: علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2000، ص154.

<sup>4</sup> علاء عبد الرزاق هاشم: مرجع سبق ذكره، ص49.

<sup>5</sup> دريوش شهيناز: مرجع سبق ذكره، ص53.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

إرضاء المرؤوسين كونه مدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتوقف في الوظائف الإدارية فهي مثابة ومتساحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية<sup>1</sup>.

ويرى جاكوب Jacobs أن القيادة الإدارية تتضمن علاقات تبادلية متكافئة بين القادة ومرؤوسيه، فالجماعة تقدم للقائد المكانة والتقدير مقابل خدماته ومساهماته في تحقيق أهدافه.

أما بيتر P.Blau فيرى أن العلاقة التبادلية بين القائد والجماعة تكون بتقديم القائد توجيهات وقرارات جيدة للمرؤوسين مقابل دعمهم وولائهم له<sup>2</sup>.

وقد وصف كيزر وأيكل Kezar & Echel القيادة التبادلية بأنها اتفاق بين القائد والتابعين حيث يعدهم القائد بمكافآت وحوافز بعد تحقيق الأهداف الموضوعية.

وبناء عليه فالقيادة التبادلية مبنية أساسا على قدرة القائد على إرضاء التابعين كونه مدخلا لتحسين الأداء، إضافة إلى تعزيز الالتزام بالعرف والقيم المنظمين<sup>3</sup>.

ويتبع القائد هنا أسلوب الإدارة بالاستثناء أي تدخل عند الضرورة<sup>4</sup>.

### 3.4.2 النظرية الثنائية:

تعتبر نظرية القيادة الثنائية تطورا لنظرية القيادة التبادلية فهي تنظر إلى القيادة على أنها عبارة عن عملية تركيز على التفاعلات بين القادة والمرؤوسين، سميت بنظرية الترابط الرئيسي. وتعود هذه النظرية إلى الباحث "جورج قرين George Green" الذي يرى أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل يجب أن ينمي علاقات مميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدا، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل المرؤوس وقد وجد "قرين Green" أن هناك نوعين من العلاقات التي تربط القائد بالمرؤوسين، تلك التي تستند إلى علاقات الدور وتسمى بالمجموعة الداخلية التابعة للقائد، والأخرى التي تستند إلى الجانب الرسمي للوظيفة والتي تسمى بالمجموعة الخارجية<sup>5</sup>.

وأعضاء المجموعة الداخلية هم المرؤوسين الذين يتكيفون مع القائد ويرغبون في توسيع مسؤولياتهم من خلال قيامهم بأدوار إضافية وفي المقابل يتلقون نفوذا وفرطا ومكافأة إضافية من طرف القائد، بينما أعضاء المجموعة الخارجية هم المرؤوسين الذين يحافظون على العلاقات الهرمية الرسمية مع قائدهم، فيتلقون المزايا المحددة للوظيفة فقط.

يمكن أن يصبح المرؤوسين جزء من المجموعة الداخلية أو الخارجية استنادا إلى العلاقة المتبادلة مع القائد، ويتحدد نجاح هذا الأخير في قيادته بمدى قدراته على تعظيم العلاقة التبادلية داخل الجماعة وتنمية العلاقات المتبادلة خارج

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون: مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2013، ص219.

<sup>2</sup> صالح جيلح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل، 2005، ص99.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص219.

<sup>4</sup> عدنان يوسف العتوم: مرجع سبق ذكره، ص244.

<sup>5</sup> راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص277.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

الجماعة. ولقد ركزت الدراسات الحديثة في نظرية القيادة الشائبة على علاقة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والفاعلية التنظيمية وأكدت أن أشكال التفاعل الإيجابية بين القائد والمرؤوسين تؤدي إلى رضا وظيفي أفضل وفاعلية تنظيمية أكبر<sup>1</sup>.

ويتفق الكثير من الباحثين أن نظرية القيادة الشائبة هي مدخل وصفي قوي يبين كيفية استخدام القادة لبعض المرؤوسين (أعضاء المجموعة الداخلية) أكثر من غيرهم (أعضاء المجموعة الخارجية) لتحقيق الفعالية التنظيمية، وخاصة وأن نظرية القيادة الشائبة قد دعمت بالكثير من الدراسات التي تربط أشكال التفاعل العالي الجودة بين القائد والمرؤوسين بالمحصلات الإيجابية للمؤسسة<sup>2</sup>.

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن نظريات المدخل المشترك تبدو واقعية إلى حد ما في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.

### 3.5 نظريات القيادة الإدارية في المدخل الحديث:

لم تتوصل النماذج التي تم عرضها آنفا بشأن كيفية تأثير القائد على أتباعه، حيث ركزت أولى النماذج على الصفات الشخصية وركزت أولى النماذج على الصفات الشخصية وركزت الثانية على الجوانب السلوكية للقائد، وأخذت أخرى المتغيرات الموقفية وسلوك القائد بالاعتبار، إلا أن الدارسين والباحثين تبنوا ضرورة وجود أسلوب قيادي معين للمنظمات يضمن لها البقاء والديمومة.

ويشعر هؤلاء الدارسون بالحاجة إلى نمط إداري جديد يتبعه مدراء القمة لإدارة المنظمات<sup>3</sup>، لذلك تؤكد نماذج ونظريات المدخل الحديث على عدم جدوى النظريات والمداخل السابقة لوحدها خاصة فيما يتعلق بتغيير المنظمات، ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية القيادة التحويلية، نظرية القيادة الكاريزمية ونظرية قيادة الفريق<sup>4</sup>:

### 3.5.1 نظرية القيادة التحويلية:

جيمس بيزنز J.M.Burns يتحدث عن مفهوم المعياري للقيادة التي مسماها القيادة التحويلية Transformational leadership، والقيادة التحويلية هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع بل كيف عليهم أن يتصرفوا، إن "بيزنز" يرى أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد لهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمهم الحقيقية، فعند الارتقاء بالقيادة والمرؤوسين إلى مستويات أعلى من التحفيز والقيم الأخلاقية فإن القيادة التحويلية الاختيار الملائم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بيتر.ج. نورث هاوس: مرجع سبق ذكره، ص 182.

<sup>2</sup> دريوش شهيناز: مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد: مرجع سبق ذكره، ص 333.

<sup>4</sup> دريوش شهيناز: مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>5</sup> نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء، عمان، 2012، ص 87-88.



## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

وبساطة الكلام هي القيادة بالتحفيز (Leading by Motivation)، والقادة التحويليون يوفرون محفزات غير إعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية، وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال<sup>1</sup>.

وينظر كاتب آخر إلى القيادة التحويلية على أنها القيادة المتفوقة (Outstanding) وتهدف هذه القيادة إلى التمييز بين القادة الذين يحققون المتطلبات الدنيا، ولكنهم لا يحققون إنجازات فائقة<sup>2</sup>. ولكي نفهم أبعاد القيادة التحويلية لابد من مراعاة جانبين أساسيين:

الأول هو البيئة التحويلية والمتغيرة التي تتطلب قيادة متحولة ومتغيرة قادرة على الاستجابة للتطور في بيئتها التنافسية، وذلك لأن الركود والجمود في المشاركة وقيادتها يجعل بيئتها متقدمة عليها وهذا تهديد لا يمكن قبوله في الشركات المتقدمة التي تقف في خط المنافسة الأولى، والثاني: أن القيادة التي تستطيع أن تتحول وتتغير بسرعة للاستجابة لبيئتها التنافسية بحاجة إلى ملائمة سلوكها واتجاهاتها مع سلوك واتجاهاتها مع سلوك واتجاهات العاملين بما يجعل رؤية القيادة هي الرؤية جميع العاملين في المؤسسة.

ولعل هذا هو الذي يجعل القيادة التحويلية تتجاوز الحالة القائمة، وتعمل على أساس التغيير والابتكار الذي يأتي بسبيل لا ينقطع من الأفكار الجديدة لتغيير المنظمة بمساعدة وتحفيز جميع العاملين. القيادة التحويلية لا تعول على القواعد الملموسة الصلبة والحوافز للسيطرة على تعامل مع العاملين، إنها تركز على العوامل غير الملموسة مثل الرؤية، القيم المتقاسمة (Shard values) والأفكار لبناء العلاقات وإعطاء دلالة أكبر للأنشطة المتنوعة في المنظمة وإيجاد الخلفية المشتركة لتمكين العاملين - المرؤوسين في عملية التغيير<sup>3</sup>.

يتصف سلوك القائد التحويلي بميزات أساسية أهمها:<sup>4</sup>

- القدرة على الإحساء لمرؤوسيه برؤية ملهمة عن مستقبل المؤسسة.

- الاهتمام بالمرؤوسين واحترام الآخرين.

- العمل على تنمية وتطوير الآخرين.

- بناء الثقة المتبادلة مع الآخرين.

- أن يكون قدوة أمام الآخرين بالالتزام والأخلاق والعدالة.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن نظرية القيادة التحويلية إحدى النظريات الحديثة التي ركزت عليها الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات، وهي نظرية شمولية يمكن استخدامها لوصف مدى واسع من القيادة بحيث انتقلت من

<sup>1</sup> مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2008، ص148.

<sup>2</sup> حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة، دار ومكتبة حامد، عمان، 2006، ص233.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء، عمان، 2012، ص88.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة: مرجع سبق ذكره، ص220.

المهارات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعا للتأثير في المؤسسات كلها، كما أنها ركزت على أهمية المرؤوسين في العملية القيادية وتؤكد بشكل قوي على الأخلاق والقيم، لكنها تفتقر إلى الوضوح لأنها تغطي مدا واسعاً يشتمل على رؤية مستقبلية تدعو لتحفيز والتغيير وبناء الثقة مما يصعب التحديد بوضوح حدود القيادة التحويلية<sup>1</sup>.

### 3-5-2 نظرية القيادة الكاريزمية Carismatic Leadership:

تزامن مع ظهور كتاب "بيرنز" ونظرية القيادة التحويلية، ظهور نظرية القيادة الكاريزمية التي نشرها هاوس Houss في عام 1976 والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية<sup>2</sup>. والكاريزما Carisma هو الشخصية الجذابة التي تخلب عقول ومشاعر الآخرين وتحركهم نحو أهدافهم ببسر وسهولة، وإن تاريخنا البشري مليء بالشخصيات العظيمة التي حركت شعوبها نحو تحقيق أهدافها، كما أن التراث الإداري الحافل يمثل هذه الشخصيات التي كانت نماذج للإنجاز أو الابتكار الإداري، ومع أن الكاريزما طرحت من قبل ماكس ويبر M.Weber في القرن 19، إلا أن هذا المفهوم تم إعادة طرحه مجدداً استجابة للظروف الجديدة وخاصة في ظل الإنترنت والأعمال الإلكترونية التي أدت إلى ظهور أنماط جديدة من العاملين عن بعد (Teleworkers) وآخرون يعملون عن بعد لصالح الشركة دون أن يكونوا جزءاً منها على أساس العقود الشخصية كجزء من الشبكة غير الرسمية للمنظمة<sup>3</sup>. و الكاريزما هي أيضاً القدرة على التأثير على الآخرين إيجابياً للارتباط بهم ثقافياً وعاطفياً وفكرياً وهي صفة أو سمة غير عادية يتصف بها القائد، فتجعل قدراته التأثيرية غير اعتيادية. وعادة ما ينجح القائد الكاريزمي في مهمة لدرجة التي يستطيع فيها الفرد أن يحكم على زعامة القائد من عدّة ظواهر هي:<sup>4</sup>

- ثقة الأتباع في رئيسهم ثقة كاملة.
  - قبولهم له غير مشروط.
  - سيطرة القائد على معتقداتهم وعواطفهم وولائهم وطاعتهم.
- هناك نمطين من القادة الكاريزميين يظهران كأساس في توصيف القائد، الكاريزما، هما:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> دريوش شهيناز: مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>2</sup> راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص 278.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 89-90.

<sup>4</sup> خضير كاظم الفريجات وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 251-252.

<sup>5</sup> نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 90.

### أولاً: الكاريزما ذو الرؤية Visionary charisma:

حيث أن الرؤية المتقاسمة هي المرتكز الأساسي في تكوين القيادة الكاريزمية والتي تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل، وإن القائد الكاريزمي هو الأكثر قدرة عن التعبير عن هذه الرؤية المثيرة للمرؤوسين وفهما لهذه الرؤية والعمل من أجل تحقيقها .

### ثانياً: الكاريزما المستندة على الأزمة Crisis-based charisma:

حيث أن الأزمة تكون ذات تأثيرات عميقة على المنظمة وإن المتطلب الأساسي للكاريزما إزاء هذه الأزمة هي قدرته على مواجهتها والإتيان بالأساليب الجديدة وغير التقليدية فيها حتى في حالة عدم ملائم الموارد والمعلومات والطرق في المؤسسة.

إن القائد الكاريزما لا يمارس دوره في تحريك العاملين من أجل أهداف المنظمة فقط بل إنه مصدر الإلهام والتأثير العميق في العاملين من أجل الإنجاز في المنظمة وكذلك في الصناعة التي يعمل فيها وإن بعض القادة الذين يتمتعون بالكاريزما يساهمون في تحفيز العاملين من أجل التغيير وكسر القواعد وإيجاد البدائل الجديدة الأكثر فاعلية لها<sup>1</sup>.

### 3.5.3 نظرية قيادة الفريق:

إن الفرق (Teams) أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر استخداماً في العمل وذلك لأن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمات أصبحت أكثر تعقيداً وتتداخل فيها وظائف واختصاصات عديدة مما يتطلب استخدام أسلوب الفرق في معالجتها خاصة في نمط المنظمات القائمة على التعلم التي يعتبر الفريق فيها من أفضل الأساليب لتبادل وتقاسم المعلومات والمعرفة بين العاملين فيها، ولقد أشارت دراسات كثيرة إلى أن روح الفريق Team Spirit التي تسود الشركة هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الانجاز، وهي أيضاً من الأساليب الفعالة من أجل القادة، مما يدعوهم إلى المزيد من التدريب لتحسين قدرتهم على التعامل مع روح الفريق<sup>2</sup>.

يحاول الباحثون من خلال دراساتهم حول نظرية قيادة الفريق تحديد العلاقات بين القيادة الإدارية وتفوق الفريق والوضع التنظيمي، وقد اتفق العلماء الذين قاموا بدراسة فرق العمل المتناسكة على وظيفتين جوهرتين للقائد تتعلق الوظيفة الأولى له بأداء الفريق الذي يستدعي مساعدة القائد للفريق على تنفيذ مهامه. أما وظيفة الثانية فتتعلق بتطوير الفريق ونقص ذلك دأب القائد على صيانة العلاقات بين أعضاء الفريق وتطوير مناخ إيجابي للعمل<sup>3</sup>.

ومن أجل أن تكون الفرق بناءة ومنتجة لا بد من أن تتوفر لها القدرة على أن تكون فرقا ذات توجيه ذاتي Self.

(Directed) والمرتكزة على القائد.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 90.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 90.

<sup>3</sup> بيتر، نورث هاوس: مرجع سبق ذكره، ص 221.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

وأخيرا فإن القيادة القائمة على الفريق هي المظهر الأكثر أهمية في المستقبل في ظل الحاجة إلى تكامل الوظائف والاختصاصات في كل مهمة من أجل تقديم الحلول الأكثر قبولا وشمولا<sup>1</sup>. كما يؤخذ على هذه النظرية شموليتها وافتقارها للوضوح بالإضافة إلى أنها لا تدعمها دراسات كثيرة.

### 4. أساليب ومميزات القائد الإداري:

لما كانت القيادة الإدارية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة و أنماطها، وكذلك المهارات والصفات التي يتمتع بها، وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفوس والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط قيادي يمكن للقائد استخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة و فعالية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القادة وقبل التطرق إليها وجب علينا أن نعرض أولا وقبل كل شيء على أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي المناسب ثم سنأتي لذكر الأنماط والصفات والمهارات .

### 1.4 العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القائد:<sup>2</sup>

#### أ- عوامل تخص القائد:

-مدى ثقة القائد بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية.

-القيم التي يؤمن بها القائد فبعض القادة يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وآخرون لا يؤمنون بذلك.

-نوع أسلوب القيادة الذي يتبعه القائد.

#### ب- عوامل تخص المرؤوسين:

إن قدرة المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات تختلف من شخص لآخر وتختلف أيضا درجات تحملهم للمسؤولية .

#### ج- عوامل تخص الموقف والبيئة:

ويقصد بذلك الظروف التي يمر بها القادة عند اتخاذ القرار معين، وخاصة إذا كانت تلك الظروف أو المواقف الخارجة عن نطاق سيطرة المرؤوسين، أما ظروف البيئة فيقصد بها المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عن ما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي .

كذلك فإن نوع الجماعة يمثل عاملا مهما في اختيار النمط القيادي.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص91.

<sup>2</sup> علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط2، عمان، 2007، ص162-163.

### 2.4 تصنيف الأنماط القيادية:

هناك تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم إلى قادة يعيشون من السلطة التنفيذية العليا و آخرين يتم اختيارهم من بين صفوف الجماعة التي يقودونها لصفات خاصة بهم، وتصنيفهم من ناحية ثانية من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية إلى قادة محافظين وحساسين، وذوي اتجاهات شخصية، وذوي اتجاهات موضوعية، وتصنيفهم من ناحية ثالثة من حيث نوعية علاقتهم بالأفراد الذين يقودونهم إلى القادة ذوي ميول تحكيمي، وآخرين ذوي ميول إنسانية تقوم على الإقناع.

كما أن هناك وجهات نظر متعددة حول أنماط القيادة و أنواعها، فمن وجهة نظر الدوافع، يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات إيجابية ( positive ) و قيادات سلبية ( négative ) ومن جهة نظر تفويض السلطة: يمكن تقسيم القيادات الإدارية إلى قيادات مركزية و قيادات لامركزية<sup>1</sup>.

وأكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري لتصنيف أساليب القيادة وأنماطها معياران رئيسيان الأول يقوم على تصنيف القيادة من حيث مصدر السلطة و الثاني على أساس عملية التأثير في موظفيه و فيما يلي توضيحاً لذلك:

#### 1.2.4 تصنيف أساليب القيادة حسب مصدر السلطة :

تنقسم القيادة تبعاً لمصدر السلطة إلى قسمين أساسيين هما:

- **القيادة الرسمية:** وهي التي يكتسبها القائد بحكم وظيفته الرسمية، وهي السلطة القانونية التي يستطيع من خلالها توجيه الأوامر واتخاذ القرارات، وهذه السلطة هي التي يتمتع بها القادة الإداريون في التنظيم وتمنحهم حق إصدار الأوامر والتعليمات لمؤوسيتهم للقيام بأوجه النشاط الممكنة في التنظيم، وفي هذه الحالة تكون سلطة القائد فيها نابعة من مركزه الرسمي.

ويلاحظ على هذا المنهج لأنصار السلطة الرسمية أنهم خلطوا بين القيادة والسلطة، إذ أن القيادة لا تمثل السلطة، فالسلطة ليست إلا وسيلة من وسائل القيادة يلجأ إليها القادة في أحوال معينة<sup>2</sup>.

- **القيادة غير الرسمية:** وتمثل في التأثير الشخصي للقائد على مؤوسيته وولائهم وحبهم له فalcائد غير الرسمي يتمتع بسلطة غير رسمية وهو يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يتمتع بها لدى جماعته، وتنبع السلطة غير الرسمية من قبول أفراد المجموعة لسلطة القائد، فهي سلطة معطاة عن اقتناع وليست مفروضة على الجماعة كما هو الحال في السلطة الرسمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علال عبد الرزاق هاشم: مرجع سبق ذكره، ص56-57.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص59.

<sup>3</sup> علال عبد الرزاق هاشم: مرجع سبق ذكره، ص57.

### 2.2.4 تصنيف أساليب القيادة حسب تأثير القادة في تابعيه:

صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أساليب هي: (أسلوب القيادة الديمقراطي، أسلوب القيادة الاستبدادي (الأوتوقراطي)، وأسلوب القيادة الحرة (غير الموجهة أو التسيبي).

- **أسلوب القيادة الديمقراطي:** القيادة الديمقراطية هي القيادة الاجتماعية<sup>1</sup>، يستند هذا الأسلوب من القادة على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات و إبداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط والسياسات و يساعد هذا الأسلوب أو النمط على إفساح المجال للإبداع و الابتكار والمبادأة، و تقدير جهود العاملين وبممارس القائد إشرافا عاما لتحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم في العمل، واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، كما يساعد على الاهتمام بالعاملين في تحقيق الرضا الوظيفي وتذليل المشكلات وصعوبات العمل<sup>2</sup>.

- **أسلوب القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية/الأوتوقراطية):** ضمن هذا الأسلوب فإن القائد يهيمن بشكل كامل في مجال إصدار الأوامر والإشراف على العمل وتطوير السياسات ويميل إلى استخدام المركزية والنفوذ بالرأي والتركيز على ضرورة إنجاز العمل وممارسة الرقابة الشديدة ويميل إلى استخدام أسلوب الإكراه والعقاب والقوة والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام وإنجاز العمل<sup>3</sup>. إن القائد الاستبدادي يركز على السلطة والمسؤولية في يده وينفرد بوضع خطة العمل وأهدافه دون أن يشترك معه أحد أو يستشير أحد<sup>4</sup>.

- **أسلوب القيادة غير الموجهة (قيادة عدم التدخل):** يقوم هذا الأسلوب على أساس أن القائد يتترك الحرية للمرؤوسين في كيفية إنجاز العمل ويبقى دوره المرشد والموجه<sup>5</sup>، كما يقوم على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد<sup>6</sup>.

كما يرتكز على أساس عدم وجود قائد واحد بل عضو في المنظمة هو قائد وكل واحد يعمل بأفضل ما عنده ولأحسن الأساليب بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومتابعة مستمرة، يصلح هذا الأسلوب لبيئات علمية على

<sup>1</sup> محمد جاسم العبيدي وباسم محمد ولي: مرجع سبق ذكره، ص349-350.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود الغريبات وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص241.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص242.

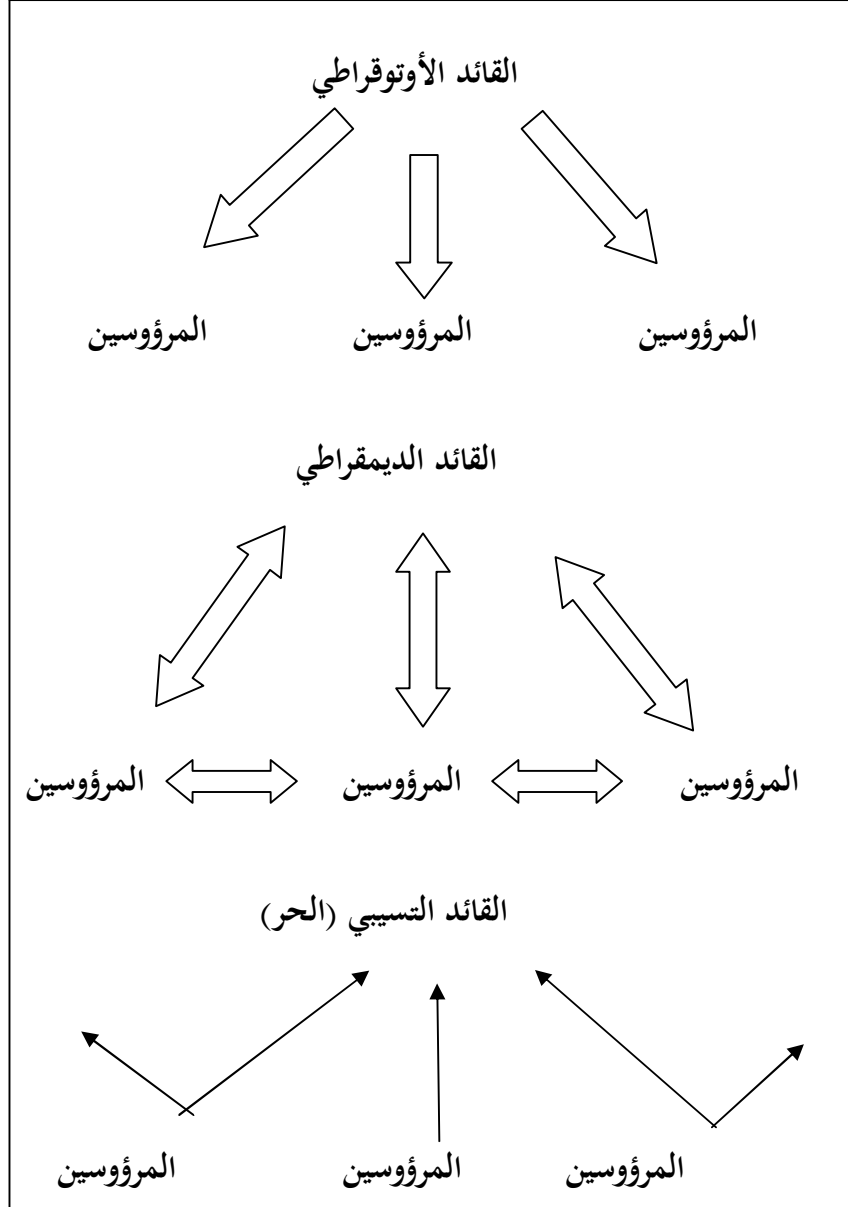
<sup>4</sup> فؤاد البهي وسعد عبد الرحمن: علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، 1994، ص83.

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود الغريبات: مرجع سبق ذكره، ص242.

<sup>6</sup> -علال عبد الرزاق هاشم: مرجع سبق ذكره، ص41.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

درجة عالية جدا من التخصص، وما شابهها من المنظمات<sup>1</sup>. يدعى هذا النمط أيضا بقيادة إطلاق العنان ( Free Rein Leadership)<sup>2</sup>.



الشكل رقم (03): أساليب القيادة

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الغريبات: مرجع سبق ذكره، ص242.

<sup>2</sup> رافد الحريزي: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2008، ص29.

### 3.4 صفات القائد الإداري:

- إن امتلاك القائد الإداري لصفات هو ما يميزه عن غيره ويجعله هذا التميز يحقق ما لم يحققه غيره في التنظيم . قام كل من (Danny Cox) و (Joha Hooveer) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات هي<sup>1</sup>:
1. صقل مقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدحمة إحداهما في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع أخلاقيات المهنة.
  2. النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور ويركز نشاطه في ما يخدم المنظمة .
  3. امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في طريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذات الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول.
  4. الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا بين إعداد الأولويات وإنجازها.
  5. العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تحدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل فالقائد الفعال هو الشخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
  6. العمل الجاد بإتقان والتزام: فالقادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بإتقان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.
  7. تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين نم دراستهم يمتلكون تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .
  8. استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا ملهما.
  9. هذه أهم المواصفات التي لا بد أن تتوفر لدى القائد الإداري ومن أجل أن يكون ناجحا وفعالا أكثر هناك صفات أخرى أهمها:<sup>2</sup>
- العقيدة الصحيحة: لأنها تهدي إلى المثل العليا وتدعو إلى فعل الخير.

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود الغريبات وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 239-240.

<sup>2</sup> علي عباس: مرجع سبق ذكره، ص 167.



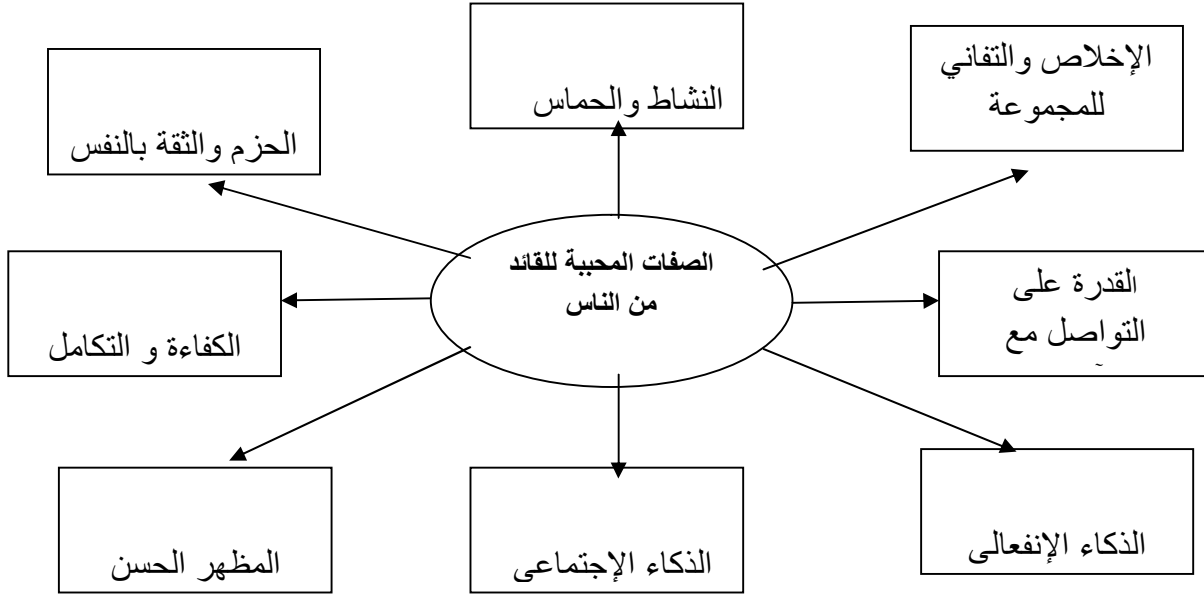
## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

- الشورى: حيث لا ينفرد القائد الإداري باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشترك معه مرؤوسيه.
- الاستناد إلى الحقائق: فلا يصدق شيئاً بمصالح المرؤوسين ولا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- الفطنة وبعد النظر: إذ يجب أن يكون القائد لماحا سريع الفهم وحكيماً في تصرفاته. إن أهم شيء أن تظهر هذه الصفات في سلوك القائد وفيما يلي توضيح لذلك:<sup>1</sup>
  - بالنسبة للموافقة نحو المرؤوسين وتعاملهم معهم:
  - يثق بهم ويدافع عنهم.
  - ودي وممكن الاجتماع به والتحدث إليه.
  - مساعدتهم ليصبحوا أكثر فعالية ويعمل على إزالة معوقات الإنجاز.
  - يدعم المرؤوسين معنوياً ويتجنب تهديدهم بصفة شخصية.
  - يحاول تقليل التوتر في علاقاته مع المرؤوسين لتجنب قيامهم بتخفيض استعمال قدراتهم العقلية.
  - يسمح لمرؤوسيه بالمشاركة في إيجاد الحلول، لمشاكل العمل في المجالات التي يستطيعون المشاركة الفعلية بها خاصة إذا لم يكن هناك موانع إجبارية من مشكلاتهم.<sup>2</sup>
  - الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
  - القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
  - توخي العدالة في مواجهة مرؤوسين.

<sup>1</sup> المرجع السابق: ص 162.

<sup>2</sup> المرجع السابق: ص 163.

الشكل التالي يوضح أهم صفات القائد الإداري:<sup>1</sup>



الشكل(04): يبين الصفات المحببة في القائد

#### 3-4 مهارات القائد الإداري :

لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي القائد، التابعون والموقف، فلا بد أن يكتسب أربع مهارات أساسية وهي :

##### • المهارات الفنية:

تمثل المهارات الفنية: ما يمتلكه القائد المدير من معارف وخبرات وتجارب فيما يتعلق بتخصصه في ميدان معين من الميادين التقنية، كالحاسبة أو الإنتاج أو الهندسة، وتعلو أهمية المهارات الفنية في الإدارة بالمستوى الأول، فرييس قسم المحاسبة يجب أن تتوفر فيه المهارات الفنية كالحاسبة<sup>2</sup>.

كما أنها تعني أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه. وهي من أسهل المهارات اكتسابا وتطويرا.

##### • المهارات الإنسانية:

تتضمن المهارات الإنسانية إتقان مهارة التعامل مع الأفراد والجماعات، وإجراء الاتصالات الفعالة معهم مع التركيز على الثقة المتبادلة والتفاعل الجماعي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عدنان يوسف العتوم: مرجع سبق ذكره، ص241.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة ومحفوظ أحمد جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل لنشر، 2011، ص124.

<sup>3</sup> -المرجع السابق، ص125.

## الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

كما تعني القدرة على التنسيق الجهود وخلق روح العمل الجماعي بين المرؤوسين مما يتطلب الفهم المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

### • المهارات التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني أيضا قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء على بقية أجزائه.

### • المهارات الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق في هذا الفصل نخلص إلى أن القيادة الإدارية عرفت كإجراء منذ القدم وبدأ تحديدها وضبطها كمفهوم ابتداء من العصور الكلاسيكية وبهذا كان لتطور التاريخي في الفكر الإداري والتراكم المعرفي للمنظرين فيها دور في إبراز أهميتها في تسيير المنظمات وتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد، كما كان لهذا التطور والتراكم المعرفي دور في تطور الأساليب القيادية وأنماطها حيث أصبحت المنظمة أو المؤسسة تحقق فاعليتها من خلال فعالية الأسلوب الإداري المتبع فيها وكذلك من خلال المهارات والصفات التي يتمتع بها القائد الإداري.

<sup>1</sup>-ركي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، منشورات السلاسل، الكويت، 2001، ص ص 58-62.

## الفصل الثالث

# ماهية العلاقات الإنسانية

1. تاريخ العلاقات الإنسانية
2. مدرسة العلاقات الإنسانية
3. مبررات الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
4. شروط تكريس العلاقات الإنسانية في العمل

### تمهيد:

تعتبر العلاقات الإنسانية التي تقوم على التفاهم والتعاون والاحترام والثقة وغيرها من مبادئ الإنسانية بين أعضاء جماعة العمل على اختلاف مراتبهم ومستوياتهم أساسا لخلق جو عمل يساهم في فعالية وكفاءة أداء الأفراد، ورغم التطور الهائل في التنظيمات الإدارية يبقى عنصر العلاقات الإنسانية أساسا لتحقيق النجاح، هذا ما أشارت إليه معظم الدراسات في العلوم النفسية والسلوكية والاجتماعية .

كما أن موضوع العلاقات الإنسانية ليس حديث العهد وهذا ما سنحاول إبرازه فيما يلي من خلال التطرق لتاريخها كمفهوم عام إبتداءً من الإسلام إلى أنصل إليها كمفهوم تنظيمي في الفترات الزمنية قبيل وبعد الثورة الصناعية لنقترب أكثر من التخصص الإداري بالتطرق لمدرسة العلاقات الإنسانية وأهم روادها الذين نادوا بها، كما سنحاول توضيح أهم الأسباب التي دعت للاهتمام بالعلاقات الإنسانية كعلاقات غير رسمية حتمية داخل التنظيمات بالإضافة إلى شروط تكريسها من مبادئ وأسس.

### 1. تاريخ العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية من الموضوعات القديمة قدم المجتمعات البشرية فلقد نشأ الإنسان وزاد عدده ليكون مجتمعا، ثم مجتمعات متعددة، فقامت العلاقات الإنسانية بين الإنسان وأخيه الإنسان ووجدت العواطف الإنسانية، غير أن هذه العلاقات تختلف في أساليبها وصورها عما هو متعارف عليه اليوم و ذلك أن الظروف التي خضع لها الإنسان في الأزمان الماضية تختلف عن تلك التي نعيش اليوم في ظلها، فقد كانت إمكانيات الحياة في الماضي قليلة كذلك قسوة الطبيعة وما تعرض له الإنسان من أمراض وغير ذلك من العوامل الكثيرة تشكل العلاقات الإنسانية بأشكال تتناسب وتماشى مع هذه العوامل نفسها ومنذ أقدم العصور اهتمت الدراسات الاجتماعية والفلسفة والتاريخية بدراسة العلاقات الإنسانية، إذ قام الفلاسفة الإغريق والرومان والعرب بإمداد الفكر الإنساني بدراسات قيمة في هذا المجال، ولكنها تختلف عما يجري في مجتمعنا المعاصر.

كان أسلوب القدامى يغلب عليه الطابع السطحي الذي كان سائدا في الفكر والمعالجة لبعض ظواهر والذي من سماته ودوافعه العطف والرثاء والشفقة.وقديما كانت دراسات العلاقات الإنسانية تتجه وجهة مثالية، فكان التركيز منصبا على تخيل علاقات مثالية، و يتمثل ذلك في جمهورية أفلاطون ومؤلف الفيلسوف أبو نصر محمد الفارابي " المدينة الفاضلة ". قبل هذا سنتعرض لأهم فترة للعلاقات الإنسانية ألا وهي فترة الإسلام .

### 1.1 العلاقات الإنسانية في الدين الإسلامي :

إن الإدارة في الإسلام سبقت كل ما قيل عن الإدارة فيما يتعلق بحسن التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والتقويم، ولم يقف الإسلام عند هذا الحد بل أعطى اهتماما كبير للعلاقات الإنسانية باعتبارها الركيزة الأساسية للإدارة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رانيا عبد المعز الجمال: مرجع سبق ذكره، ص120.

## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

لقد خلق الله تعالى الجنس الإنساني، وكرمه وفضله على كثير من خلقه، والبشر جميعا أشقاء باعتبار أنهم يرجعون إلى أصل واحد فهم إخوة في الإنسانية، والعقل البشري السليم يقر هذا الواقع والوجدان الإنساني. كما أقر ديننا الحنيف مبدأ المساواة فلا فضل لجنس على جنس باعتبار اللون والعنصر والنشأة. واشتمل القرآن الكريم على كثير من الآيات، التي تقر مبدأ المساواة والعدالة والتعاون وغيرها من مبادئ الإنسانية، كما لا ننسى السنة النبوية التي أثرت بالكثير في هذا الجانب.

### - معاملة الناس بالمعروف و الحسنى<sup>1</sup>:

و يقصد بها المعاملة الطيبة التي تتسم بالتسامح والطيبة في المعاملة لأن "الدين معاملة"، ويروى عن النبي (ص) أنه قال " رحم الله رجلا سمحا إذا باع وإذا اشترى وإذا اقتضى " (رواه البخاري). وقال الله عز وجل: "وأحسن كما أحسن الله إليك" (القصص 77). ومن أولى الناس بالمعروف والإحسان للجار، حيث جعل الرسول الإحسان من علامات الإيمان فقال (ص) " من كان يؤمن بالله و اليوم الآخر فليحسن إلى جاره " (رواه مسلم). ولا يقتصر الأمر على الجار بل على كل المسلمين إذ يقول المولى عز وجل "محمد رسول الله والذين معه أشداء على الكفار رحماء بينهم" (الفتح 29).

### -التعاون الإنساني المطلق:

التعاون في الإسلام مبدأ عام في مجال كل الجماعات الإنسانية، وقد جعل الإسلام التعاون من أصول الإيمان، فالقرآن الكريم يحث على التعاون المطلق على البر والتقوى ويمنع التعاون على الإثم والعدوان، وفي هذا يقول الله تعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان و اتقوا الله إن الله شديد العقاب".

### -صفات الإنسان المسلم:

فالمسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده، و هو كما وضع لنا الرسول صلى الله عليه وسلم في حجة الوداع فنهى عن الأمور التي وضعها والمجسدة في هذه النصيحة: " إياكم والظن فإن بعض الظن أكذب الحديث، ولا تجسسوا ولا تحسسوا ولا تنافسوا، ولا تباغضوا ولا تدابروا وكونوا عباد الله إخوانا " (رواه البخاري). فالظن وسيلة خطيرة لبناء القرارات فقد تظن بأخيك ظنا يباعد بينك و بينه، ويكون أساس حكمك واهيا غير موجود على الإطلاق.

كما أن التحسس والتجسس ليسا وسيلة نزيهة للبحث عن الحقيقة، أو تكوين علاقات سوية بين الأفراد.

### -سمات الشخصية المسلمة:

لأن الأمانة دليل الإيمان وصدق من قال "لا دين لمن لا أمانة له" لذلك أمرنا ربنا في محكم التنزيل بأداء الأمانات فقال "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات التي أهلها.

<sup>1</sup> لعروسي محمد فوزي: مساهمة العلاقات الإنسانية في بناء فرق العمل، مذكرة ماستر علم نفس تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2013.

( النساء 58 ).

### -العدل في المعاملة و احترام الكرامة الإنسانية :

كل علاقة إنسانية في الإسلام قامت على العدالة واعتبار الناس جميعا سواء وإذا كان هناك تفاضل بين الناس فبالأعمال فقط.

إن الدين الإسلامي ليؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية من خلال :

- مراعاة العمل البناء من خلال الجماعة.
  - تشجيع العمل من خلال الجماعة.
  - أنها أكثر ثباتا ووثوقا.
  - قائمة على المساواة الإنسانية الكاملة.
  - حماية النفس الإنسانية من الشرور.
  - بث الأمن والاستقرار بين الناس.
  - العدالة.
  - حماية التفاصيل الخاصة واحترام خصوصيات الإنسان.
  - أداء الأعمال بشكل سليم ابتغاء رضا الله.
  - تأمين التكامل الاجتماعي.
  - إلغاء الفوارق الطبقية بين الناس لقوله تعالى : "يأيها الناس إن خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم (حجرات 13).
  - مراعاة الأسس النفسية للفرد.
  - تأكيد أهمية الانتقاء.
- وبناء عليه لا بد في هذا العصر الذي نحياه أن نتماسك بالعلاقات الإنسانية و الحرص على إتقان العمل ما أمكن تيمنا بقول الرسول الكريم عليه أفضل الصلوات " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه.
- وفي الأخير نقول أن الدين الإسلامي شجع العلاقات الإنسانية بين الناس في أي تجمع كانوا فيه سواء كان هذا التجمع رسمي مثلما هو حاصل في التنظيمات المختلفة أو تجمع غير رسمي، وشجعهم على تقوية الثقة بينهم و بين رؤسائهم.

### 2,1 العلاقات الإنسانية في العصور الوسطى<sup>1</sup>:

في العصور الوسطى نمت المراكز الحضرية في ببطء شديد وساد النشاط الزراعي، أما الصناعة فكانت يدوية، ومواد الإنتاج من الخشب والبرونز والحديد، وكان السير على الأقدام واستخدام الدواب يمثلان وسائل النقل المعروفة. وكان الإنتاج عائليا منزليا، فكل المنزل أو المحل يقوم على صناعة معينة كان يضم مجموعة من العمال يترابطون في معظم الظروف برابطة القرابة أو النسب أو الجوار. وكانت الحياة الصناعية تستند على رب الأسرة فهو يوفر الحماية للأعضاء، ويقف على قمة التدرج... الخ

واستندت الحياة الاجتماعية في العصور الوسطى على أصحاب الأراضي وعلى قوة فعل الخير الذي تقدمه الكنيسة، وكانت ساعات العمل طويلة، وبأجر زهيد كما كان يسمح بتشغيل الأطفال. وكانت الصناعة في العصور الوسطى تخضع لنظام الطوائف Guilds الذي ظهر في القرن الثالث عشر والطوائف هي تنظيم حر في يجمع بين أصحاب العمل والعمال في مهنة واحدة كطائفة التجار والحديد والنحاسين والنساجين والصياغة، وقد قامت هذه الطوائف أساسا لخدمة مصالح أصحاب العمل أعطى هذا النظام للعمال حقوقا لم تكن معروفة من قبل، وكان خطوة إيجابية في انتقال العامل من النظام العبودية إلى نظام الأحرار و كان العمال في ظل نظام الطوائف يعرف الواحد منهم الآخر، فهم يعيشون في أحد شوارع المدينة، أو حي من أحيائها و تقوم بينهم علاقات الوجه للوجه.

### 3,1 العلاقات الإنسانية قبيل الثورة الصناعية<sup>2</sup>:

اتسمت العلاقات الإنسانية قبيل الثورة الصناعية و ماخلفته من آثار و تقدم صناعي بالآتي:

- بساطة العلاقات الإنسانية وعدم تعقدها: فالعمل سواء كان زراعيا يؤدي في المزارع أو صناعيا يؤدي في حوانيت أو ورش صغيرة، كان عادة ما يتضمن عددا قليل من الأفراد ويساعد صاحب العمل عدد قليل من العاملين، وكان هذا يتيح لصاحب العمل فرصة معرفة كل واحد من العاملين معرفة دقيقة وعميقة، ليس فقط لأحواله في العمل بل أيضا ظروفه وأحواله الخاصة، وهذا كان يمكن صاحب العمل من فهم العاملين و من حسن التعامل معهم .

- التغيير كان ضئيلا ومحدودا قبل الثورة الصناعية : فالآلات والأدوات وطرق الأداء التي كانت مستخدمة وسائدة في الزراعة أو في الصناعة ظلت دون تغيير لمدة مئات السنين، وقد كان لهذا أثره الموجب على السلوك في مجال العمل، لأن كل تغيير يحدث في العمل في الآلات والأدوات عادة ما يقابله العاملون بالتوجس والخوف ومقاومة التغيير، ونظرا لقلّة وندرة التغيرات التي كانت تحدث في فترة ما قبل الثورة الصناعية فقد أدى ذلك إلى تخفيض توتر وقلق العاملين ويسير العمل في جو رتيب وهادئ لعشرات و مئات السنين .

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص38.



## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

- حرية التصرف في مجال العمل: فقبل الثورة الصناعية وقبل ظهور المنشآت الصناعية والتجارية الكبرى كان صاحب العمل هو المتصرف الأول والأخير في العمل وكان قراراته في العمل تتم بإرادته الكاملة دون أدنى تدخل من الجهات الخارجية وكان يقوم بتوظيف من يراه من العاملين ويمنحهم الأجر الذي يقرره. كان لهذا الحرية بعض النواتج السلبية على سلوك العاملين، لأن بعض أصحاب الأعمال كانوا سيئون في استغلال هذه الحرية.
- الإنتاج الملموس: قبل الثورة الصناعية كان الإنتاج يؤدي في المزارع والحوانيت والورش الصغيرة، كان صاحب العمل ومعه العاملين يرون نتائج جهودهم وعملهم فقد كانت هذه النتائج في كل الأحوال ملموسة وواضحة بالنسبة لهم، وهذا يجعلهم يحسون بقيمة ما يقومون به من عمل و بالتالي يشعرون بقيمة أنفسهم.
- وضوح حوافز العمل: في الماضي كان صاحب العمل ومعه العاملين يرون بوضوح نتائج جهودهم وعملهم، فمزيد من الجهد يعني في معظم الأحوال زيادة في الإنتاج وزيادة في دخل صاحب العمل وهذا عكس ما يحدث في عصرنا الحديث في المنشآت الكبرى حيث يبذل العاملون الجهد الكبير في العمل و لكن نتائج العمل قد لا تكون سارة نظرا لتدخل عشرات العوامل التي لا يمكن التحكم فيها.
- علاقات العمل المحدودة: نتيجة لصغر حجم المنشآت التي كان يؤدي فيها العمل كانت علاقات العمل محدودة تتسم بأنها مباشرة أيضا.

### 4.1 العلاقات الإنسانية بعد الثورة الصناعية<sup>1</sup>:

ظهرت الثورة الصناعية باختراع جيمس وايت خلال الربع الأخير من القرن الثامن عشر الذي تمثل في الآلة البخارية وشهدت الفترة من 1860-1900 اختراعات أساسية في استخدام الكهرباء وآلات التهوية وانتهت الاختراعات بالطاقة الذرية ومع بداية الثورة الصناعية استغل أصحاب رؤوس الأموال النساء والأولاد أسوء استغلال عن طريق منحهم أجور منخفضة مما أدى إلى تدخل المشرع لحماية النساء و الأطفال .

ثم ظهر توتر في العلاقات بين العمال في قطاع الإنتاج وذوي وظائف الياقات البيضاء *White collour jobs* كما أصبحت مهمة القيادة عسيرة، فالقائد عليه توجيه سلوك آلاف الأفراد وحفزهم على العمل، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وابتكار وسائل اتصال تمكن العاملين من توصيل أفكارهم وآرائهم ومشكلاتهم ... وبدأ أيضا ظهور النقابات العمالية المختلفة، أثرت جميع هذه الظروف على العلاقات الإنسانية، والتي لم تعد محصورة في العلاقات بين صاحب العمل والعاملين معه.

كانت نقطة البدء في العلاقات الإنسانية تلك المبادرات التي أبداها رجل الأعمال و الصناعة وأحد الرواد الأوائل في الإصلاح الصناعي روبرت أوين (1800 م).

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 40.

## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

تمثلت مبادراته في هذا المجال في :

- رفض تشغيل الأطفال الذين تقل أعمارهم عن عشرة سنوات في مصنعه.

- راع أوين مساوى المجتمع الصناعي، فبذل مجهود كبير لتحسين ظروف العمل والعمال.

في عام 1835 ظهر اعتراف أندور **andrew Are** بالعلاقات الإنسانية في كتابة فلسفة الإدارة.

طالب بوجوب العناية بالإنسان وتزويد أماكن العمل بالمرح، ومع بداية القرن العشرين أصبحت العلاقات الإنسانية أكثر تشابكا وتعقيدا، وقامت على أسس علمية فشارك علماء النفس الذين ركزوا على دراسة حاجات العامل وعلاقته ببيئة العمل المحيطة به، وعلماء الاجتماع الذين ركزوا على دراسة أثر الجماعات على سلوك الأفراد وعلى إنتاجيتهم وعلماء الاثروبولوجيا، وخبراء الإدارة و رجال الاقتصاد.

### 1.5 أهم التصنيفات التي عرفت في العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>:

هناك نماذج متعددة لتصنيف العلاقات الإنسانية نذكر منها:

(1) - علاقات إنسانية مؤقتة وعلاقات إنسانية مستمرة:

العلاقات المؤقتة هي التي تقتصر على موقف معين بذاته تبدأ ببدايته وتنتهي بانتهائه عكس العلاقات المستمرة .

(2) - علاقات أولية وعلاقات ثانوية:

العلاقات الأولية في الجماعات الصغيرة من سماتها القرب التفاعلي وتقارب الأهداف، في حين أن العلاقات الثانوية من سماتها البعد التفاعلي الهادف إلى تحقيق مصلحة معينة لطرفي العلاقة .

(3) - علاقات شخصية وعلاقات تعاقدية :

ومثال الأولى العلاقات الفردية القائمة على المعرفة والانسجام بين الأفراد، أما العلاقات التعاقدية فمن سماتها أن الحقوق والواجبات تكون محددة وقاصرة على الداخلين فيها فقط.

(4) - علاقات تنظيمية وعلاقات عامة :

العلاقات التنظيمية هي التي تسود وسط تنظيم معين، كالعلاقة التي تربط عمال مصنع بعضهم ببعض، أما العلاقات العامة فهي العلاقات القائمة بين مؤسسة سواء أكانت ذات شخصية اعتبارية أو ذات صفة فردية، وبين جمهور له ارتباط بهذه المؤسسة<sup>2</sup>.

ومن تصنيفات المعمول بها في مجال العلاقات الإنسانية تصنيف العلامة البلجيكي "ديرييل" الذي يصنفها إلى:<sup>3</sup>

(5) - علاقات إيجابية تؤدي إلى الوفاق والانسجام (وهذا ما يخدمنا من العلاقات الإنسانية ويطابق مفهومنا الإجرائي، ونسعى للبحث عنه في دراستنا)

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 9-10

<sup>2</sup> محمد عبد المنعم نور، العلاقات الإنسانية، دار الأمل، القاهرة، 1978، ص 15.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 9-10.

(6) - وعلاقات سالبة تعمل على التباعد والانزعال.

بعد أن تعرضت النظريات الكلاسيكية و خصوصاً الإدارة العملية لموجة عارمة من الانتقادات بدأت دراسات وأبحاث تتعلق بالأبعاد الإنسانية و طبيعة العلاقات داخل المنظمة، وتعد المدرسة الإنسانية ( human school ) اتجاهها فكرياً متميزاً في الفكر التنظيمي حيث تركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية، سواء كانت نفسية للفرد، أو ما تعلق بالجماعات الصغيرة (small groups) أو التنظيم غير الرسمي باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية.

تعددت تعريفات العلماء للعلاقات الإنسانية وركز بعضها على أسس هذه العلاقات وركز البعض الآخر على طبيعة نشأة هذه العلاقات داخل المؤسسة ويمكن القول أن العلاقات الإنسانية هي نوع من العلاقات الاجتماعية أو علاقات عمل التي تنشأ بين العاملين بعضهم ببعض، وبينهم وبين رؤسائهم أو بينهم وبين المتصلين بهذه المؤسسة.

### 2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

#### 1.2 بداية حركة العلاقات الإنسانية

كانت بداية حركة العلاقات الإنسانية الحقيقة في مجال الصناعة والعمل تلك البحوث التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه روتلسبرجر ووليام ديكسون على عمال مصنع "هورثون" التابع لشركة الكهرباء العربية western electric combamy بالقرب من شيكاغو الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>، وقد يكون من الأفضل إعطاء وصف مختصر لهذه المصانع التي أجريت بها التجارب، وهذا الوصف ينطبق عليها في أول عهدها بهذه الأبحاث، تعتبر مصانع "هاوتورن" أكبر وحدة إنتاج تملكها شركة جنرال إلكترونيك حيث تعمل على توريد الآلات وقطع الغيار وغيرها لشركة التليفون، فهي تظم حوالي 19000 فرداً من الرجال والنساء يعملون في إنتاج آلات التليفون والآلات الكهربائية الخاصة بالمكاتب وأسلاك التليفون وأسلاك البرق والمحولات وغيرها من معدات التليفون.

ويقسم النشاط في هذا المصنع على ثمان أقسام هي: الحسابات، التشغيل، الإنتاج، التفتيش، المنتجات الخاصة، العلاقات العامة، العلاقات الصناعية وقسم الأعمال الفنية. قسم العلاقات الصناعية هو القسم الذي تدور معظم هذه الأبحاث حول الوظائف التي يقوم بها، فقد كانت أهم وظائف هذا القسم الإشراف على تطبيق السياسة التي تتخذها الشركة اتجاه الأفراد، والتأكد من كل فرد يعمل في الوظيفة التي تلائمه كما يختص بعمليات التدريب والنقل والترقية، ويحتفظ لكل عامل بملف فيه سجل عن نشاطه ومؤهلاته، كما يعمل على حل مشاكل العمال الخاصة وتوفير العناية الطبيعية والاجتماعية والثقافية لهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 229.

<sup>2</sup> عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 422.

بدأت بحوث "مايو" وزملاؤه بمعارضة اتجاه تايلور في اعتبار أن الحافز الاقتصادي هو أهم الحوافز التي تدفع المستويات الإدارية داخل المنظمة لتحقيق أقصى طاقة إنتاجية فحدد أثر تغيير العمل على الإنتاج في قسم من أقسام مصنع النسيج كانت الإدارة فيه قد وضعت نظاما مفاده أنه إذا زادت إنتاجية العامل في قسم من أقسام عن 75 % فإنه يحصل على مكافأة تشجيعية بنسب معينة ولكن إنتاجية أحد من العمال لم تصل إلى هذا المستوى، وذلك أن حاجات العاملين تعلقو فوق الحاجات والمال، فهناك عوامل أخرى تتعلق بالإنسان من أهمها: العوامل العاطفية والنفسية والحسية.

### 2.2 تجارب هاوثورن:

وانتقلت أبحاث "مايو" وزملاؤه بعد ذلك إلى مصنع "مورثون" فأختار فريقين من العمال يعملان تقريبا في ظروف عمل متشابهة من حيث الأجور والآلات المستخدمة، وتم تثبيت الإضاءة للفريق الأول و تغييرا الإضاءة للفريق الثاني، بالإضافة إلى ذلك كان يتم الإعلان عن تغيير الإضاءة دون أن يحدث أي تغيير بهدف معرفة أثر "الإيحاء النفسي" على الإنتاجية وقد خلصت هذه التجربة إلى أثر ارتفاع الروح المعنوية في زيادة الإنتاج .  
و لاحظ "مايو" بعد ذلك أن إنتاجية العمال تزيد مع تحسين وزيادة الإضاءة و لكن لوحظ أن عودة مستوى الإضاءة إلى ما كانت عليه لم ينقص من زيادة الإنتاج و استنتج "مايو" ورفقائه أنه ليس هناك أية علاقة بين كثافة الإضاءة و معدل الإنتاج.

و قد رأى "مايو" وزملاؤه أن زيادة الإنتاج لا تعود إلى عنصر الإضاءة كما ذكرنا و إنما ترجع إلى إدخال بعض المتغيرات على ظروف العمل مثل فترات الراحة ووجبات الغذاء، وتقليل ساعات العمل اليومي، فأحس العمال بأن إدارة المصنع تهتم بهم وبعملهم، وبصحة عيونهم، مما تسبب في رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجهم .  
وأجريت تجربة لمعرفة أثر الصدفة في الإقبال على العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، فتم اختيار ست فتيات تربط بينهم صداقة وطلب اليهن أن يعملن في حرية داخل حجرة مستقلة عن باقي العمال، و قد تبين من هذه التجربة أن جو الانسجام و الصداقة يولد نوعا من المسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل، كما وأن نظم المراقبة التي وضعتها الإدارة العلمية لا دخل لها في زيادة الإنتاج.

كما أجرى "إلتون مايو" مقابلات مع أعداد كبيرة من العمال في مصنع "هاوثورن"<sup>1</sup>، فكانت أهم طريقة لجأت إليها الإدارة لمعرفة الحقائق الواقعية عن معنوية الأفراد هي الاتصال بالعمال مباشرة عن طريق عقد مقابلات فردية مع العمال وبذلك قضت على وجود وسيط بينها وبينهم، ووضع برنامج من يمكن من إجراء المقابلة مع 1600 عاملا روعي في اختيارهم أن يكونوا عينة كاملة تمثل القوة العاملة التي تعمل بأحد أقسام الإنتاج وهو قسم

<sup>1</sup> حسين أحمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 47.

## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

التفتيش، وكان الغرض من هذه التجربة معرفة درجة صلاحية هذه البيانات لاستخدامها في تحسين العلاقات الإنسانية وتوجيه أنظار رؤساء العمال إلى العوامل التي يشكو منها العمال.

استمرت هذه التجربة من سبتمبر عام 1928 إلى فبراير 1929.

وكان لنظام المراقبة في حد ذاته أثر كبير في رفع معنوية العمال فقد ازداد شعورهم باعتراف الإدارة بأمرهم واهتمامها بشؤونهم<sup>1</sup>.

خلص "مايو" من هذه المقابلات إلى أن هذه الاتجاهات الناجمة عن أسلوب الإدارة الذي يتجاهل مشاعر الإنسانية، فنظرة الإدارة للعمال على أنه آلة فقط يؤدي إلى عدم إحساس العامل بقيمته، وإلى عدم تعاونه، وعدم انتمائه للعمل. وقد أظهرت هذه المقابلات أيضا أهمية العلاقات الاجتماعية، وجماعات العمل غير الرسمية ومدى تأثيرها على العمال، فهي تعد قوة داخل التنظيم، كما أوضحت أن المكافأة المادية ليست هي الدافع الوحيد للعمل، وأن العامل لا يمكن التعامل معه على أنه مجرد فرد بل عضو في الجماعة، يشارك في أمورها، وفي اتخاذ القرارات التي تم الجماعة التي ينتمي إليها<sup>2</sup>.

### 3.2 استنتاجات إلتون مايو:

استنتج "إلتون مايو Elton Mayo" من نتائج تلك الدراسة أن الوضع الاجتماعي الجديد للعاملين موضع الاختبار أثر بشكل مباشر على إنتاجيتهم، وقد تم تحديد متغيرين أساسيين أثرا على أداء العاملين:

● **العمل الجماعي:** حيث يتفاعل العاملون معا نتيجة وضعهم في غرفة واحدة، ونمت بينهم علاقة اجتماعية جيدة ساهمت بشكل مباشر في رفع إنتاجيتهم .

● **نمط الإشراف التعاوني:** أدى وجود العاملين في غرفة الاختبار إلى شعورهم بالأهمية نتيجة ما أظهرته الإدارة (المشرفون) من اهتمام هؤلاء العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة واستشارتهم في العديد من الأمور المتعلقة بالعمل.

ولعل من أهم الاستنتاجات التي ظهرت نتيجة هذه التجارب هو ظهور مفهوم "أثر هاوثورن" HAWTHORNE EFFECT، والمقصود بهذا المفهوم "ميل العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم نتيجة عزلهم في غرفة الاختبار، وتوقع الإدارة أن يحقق هؤلاء العاملون مستوى إنتاج مرتفع".

كذلك من النتائج استنتج أن التزام أفراد جماعة العمل بمعايير الجماعة حتى لو أدى ذلك إلى تقييد حجم الإنتاج وعدم الحصول على مكافآت، وذلك تفاديا لتعرض الجماعة إلى نتائج غير مرغوب فيها، والدلالة الواضحة لهذا الاتجاه هو أن جماعة العمل يمكن أن يكون لها تأثير سلبي - إلى جانب تأثيرها الإيجابي على سلوك العاملين .

<sup>1</sup> عادل حسن: مرجع سبق ذكره، ص451.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص47-48.

## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

وبصفة عامة تشير نتائج دراسات مصنع "هاوثورن" إلى أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها المباشر على إنتاجية العاملين، ونتيجة ذلك فقد ظهر العديد من المفردات والمفاهيم الإدارية الجديدة التي أضيفت إلى قاموس الإدارة ومن أهم هذه المفاهيم:<sup>1</sup>

- العمل الجماعي وفرق العمل.
- القيادة الديمقراطية.
- اتجاهات ودوافع العاملين.
- الروح المعنوية للعاملين.
- تنظيمات العمل غير الرسمية.
- الرضا الوظيفي.

إن الإضافة الحقيقية التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية، فبدلاً من أن يكون متلقياً فقط كما تتصوره إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دوراً مهماً من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بقيمته .

وكذلك فإن مجموعة هذه التجارب والاستنتاجات نبهت تجارب "هاوثورن" بقيادة إلتون مايو إلى أهمية مشاعر الأفراد تجاه العمل ودوافعهم وعلاقاتهم وقيمهم الاجتماعية، وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم في العمل رغم أنها لم تعطي إجابات واضحة وحاسمة عن دور هذه المتغيرات .

كما بين "إلتون مايو" أن سير المؤسسة يتأثر بعناصر ذات طبيعة نفسية اجتماعية وإلى جانب التنظيم الشكلي، يوجد تنظيم لا شكلي محدد بمفاهيم الشعور، المركز، النفوذ وينشأ هذا التنظيم من وجود جماعات الأولية<sup>2</sup>. من خلال هذا جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية التي تركز أساساً على المفاهيم والاتجاهات الاجتماعية والسلوكية التي تؤكد ضرورة الفهم المتبادل بين المديرين والعاملين، ويقتضي هذا فهم العاملين والتعرف على دوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم، وذلك حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل، بحيث يمكن تحقيق التعاون المشترك في العمل وخلق روح الفريق المتكامل والمنسجم والقادر على تحقيق أهداف المؤسسة .

<sup>1</sup> عادل محمد زيد : العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص ص75-76.

<sup>2</sup> نوري منير: مرجع سبق ذكره، ص ص55-56.

### 4.2 أهم المساهمين في مدرسة العلاقات الإنسانية :

هناك العديد من العلماء الذين أسس وارتادوا مدرسة العلاقات الإنسانية نذكر من بينهم :

#### -ماري باركر فوليت Mary Paker Follet:

رغم أن اهتمامها كان بالظواهر المختلفة للعمليات الإدارية، إلا أن نظرتها الأساسية تتلخص في كون المشكلة الرئيسية لأي تنظيم هي بناء علاقات إنسانية نشطة ومتجانسة والمحافظة عليها. لقد أكدت "ماري فوليت" على أهمية التخصص والديمقراطية والتعاون الإنساني في التنظيم، كما شخصت العمل الجماعي والتفكير الجماعي كنماذج صحيحة للسلوك في الإدارة، وقد دعت "ماري فوليت" إلى أن تكون التنظيمات عبارة عن توحيد لمصالح الإدارة مع مصالح العاملين، ولحل هذه المشكلات افترضت "فوليت" التكامل كفكرة عملية للوصول إلى حل يرضي الطرفين النزاع في التنظيم بدلا من سيطرة وحلول الوسط. ولقد لخصت "فوليت" أفكارها في ست نقاط هي:

1- قانون التعارض والتكامل.

2- قانون الموقف.

3- الخلط بين القوة والسلطة.

4- المسؤولية التراكمية.

5- قانون التخطيط كنوع من التنسيق.

6- قانون مهنة الإدارة تحت التكوين.

كما عبرت عن اعتقادها بأن استخدام الأساليب العلمية المجردة في الإدارة لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل وزيادة الإنتاجية، وقالت في نفس الوقت يمكن زيادة الإنتاجية إذا طبقت مبادئ العلاقات الإنسانية ووفرننا للعامل الحافز المعنوي إلى جانب توفير ظروف عمل مناسبة.<sup>1</sup>

#### -روبرت أوين (1858-1771):

كان "روبرت أوين" مدبرا ناجحا في علة مصانع للنسيج باسكتلندا في أوائل القرن 19 وفي ذلك الوقت كانت ظروف العمل والمعيشة للعاملين متعبة للغاية وساعات العمل في حدود 13 ساعة يوميا، كان "أوين" يرى أن وظيفة المدير هي إعادة تشكيل هذه الظروف حيث بدأ في :

- تحسين ظروف العمل.

- بناء مساكن أفضل للعاملين.

- خفض ساعات العمل إلى 10 ساعات يوميا.

- رفض تشغيل الصبية.

<sup>1</sup> علي عباس: مرجع سبق ذكره، ص 61.

## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

ومن ذلك يتضح أن "روبرت أوين" كان يهتم بالجانب الإنساني للأفراد العاملين بينما زملائه المديرين كانوا يستثمرون أموالهم في إجراء التحسينات التكنولوجية، وقد ركز أوين على أفضل استثمار للمدير هو في العاملين أنفسهم، كما أطلق عليه "الآلات الحية" على أساس أن توفير ظروف مناسبة للأفراد والاهتمام بهم سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاج والأرباح.

### - هوجو مستر برج (1863-1916):

يعتبر إسهامه الرئيسي هو تطبيق الأدوات السيكلوجية للمساعدة في زيادة الإنتاج من خلال ثلاث وسائل هي:

- الوصول لأفضل فرد ممكن يمتلك قدرات ذهنية لأداء العمل.
- توليد أفضل عمل وإيجاد ظروف سيكلوجية مثلى لزيادتها.
- الوصول لأفضل تأثير باستخدام الأساليب السيكلوجية (الاختبارات المساعدة في اختيار الفرد المؤهل - وسائل سيكلوجية في دفع الفرد وتحفيزه).

### - أرجيريس Chris Argyris:

يرى هذا الأخير أن التنظيمات الحالية بسياستها تعتمد إلى الحد من القدرات الطبيعية للأفراد في النمو والتقدم، فهذه التنظيمات لا تدع مجالاً كبيراً لقدرات الأفراد على الاختيار واستخدام الحكمة، أو لمواءمة التعليمات حسب الظروف، فأغلب الأفراد لا يطمعون في أي صورة لاستخدام قدراتهم العقلية، بل يتوقع منهم الطاعة العمياء، وترك الأمور التي تحتاج إلى التفكير إلى عدد قليل من الأفراد ممن يشغلون مناصب رئاسية في المؤسسة فالكثير من العمال يقضون ساعات عملهم اليومية في محاولة لضبط مشاعرهم وقدراتهم، حتى يتمكنوا من مسايرة النظام الموضوع واللوائح المرسومة، والتي هي في حقيقة الأمر بدرجة الكفاية.

إن معاملة الفرد هكذا تؤدي إلى مضايقته إلى أبعد الحدود لأنه يريد أن يعامل على أساس أنه إنسان بشري له احتياجاته ومبادئه الخاصة وإهمال هذه الأمور هو إهمال الذات التي تتطلب عناية واهتماماً خاصاً<sup>1</sup>.

رغم أن الكثير من الرواد الأوائل مثل "روبرت أوين" و"هوجو منستر برج" وغيرهم قد أسهموا بإضافات مبكرة اعتمدت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أن الفضل الأول في إقامة بنيتها يرجع إلى "إلتون مايو"<sup>2</sup>.

### - إلتون مايو Elton Mayo:

لقد بدأت المرحلة الثانية من نظريات التنظيم مع مجموعة من التجارب التي أجريت في شركة وسترن إلكترريك ما بين عامي 1924-1927 م والتي استمرت لغاية عام 1932 م، وتعتبر تلك التجارب نقطة البداية لتحرك ونمو العلاقات الإنسانية في الإدارة .

<sup>1</sup> منير نوري وفريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، مصر، 2011، ص 60.

<sup>2</sup> محمد علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات، دارصفاء عمان، 2010، ص 94.



## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

ساهم "إلتون مايو" كثيرا في إرساء أفكار العلاقات الإنسانية من خلال تجاربه هو وزملائه كما سبق لنا ووضحنا سابقا .

### -ماكجريجور Douglas MC Gregor :

أسهم "ماكجريجور" في حركة العلاقات الإنسانية بنظريته المعروفة باسم  $X$  و  $Y$ ، تتلخص فرضيته بأن هناك رأيين متميزين حول الوجود البشري أحدهما سالب في الأساس، وهو ما يعرف بنظرية  $X$ ، والآخر موجب في الأصل ويعرف بنظرية  $Y$ .

تقوم نظرية "ماكجريجور" على افتراض أن لكل مدير فلسفته الإدارية أو فرضياته الخاصة التي تؤثر في سلوكه ويصعبها بطابع معين، كما تفترض النظرية أن سلوك أعضاء التنظيم من غير رجال الإدارة يتحدد إلى درجة كبيرة كنوع من الاستجابة أو رد فعل للسلوك الإداري<sup>1</sup>.

### -شستر بارنارد Chester Barnard :

يعد "شستر برنارد" من الذين ساهموا بأفكارهم في العلاقات الإنسانية حيث قدم أفكارا تحدى بها النظرية الكلاسيكية القديمة حول تدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل، وحاول أن يبرهن أن السلطة يجب أن تحدد في ظل استجابة المرؤوسين.

### -رنسيس ريكارد :

يعتبر "رنسيس ريكارد" من أكثر العلماء دورا وإسهاما في دراسة التنظيم الإنساني، وقد أكد أن النظام القائم على الصداقة بين القائد والمرؤوسين، والثقة المتبادلة، والعمل بروح الفريق، بالإضافة إلى مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار، واندماجهم في وضع الأهداف هو من أفضل النظم لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> محمد بن عايد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإسلامي والمعاصر، الرياض، 2005، ص 227.

### 3. مبررات الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

نشأت فكرة العلاقات الإنسانية في الفترة الواقعة ما بين 1925 و 1945، في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت تسود اتجاهات فكرية وإيديولوجية ونظرية في مختلف العلوم في تلك الفترة. فعلى الصعيد الفكري، تأثر علم الإدارة الحديثة بالتيار الشخصي le courant personnaliste الذي كان سائداً في الفلسفة، و بالتيار الثقافي le courant culturaliste الذي كان سائداً في علم الاجتماع و في علم الإناسة Anthropologie، كما تأثر بعلم النفس الاجتماعي الوليد الذي كان من بين موضوعاته دراسة الفرد والجماعات بكثير من الاهتمام<sup>1</sup>.

يمكن القول أن العلاقات الإنسانية داخل منظمات العمل كانت بسيطة بعيدة عن التعقيد في الماضي وقبل ظهور الثورة الصناعية و يرجع ذلك إلى أن عدد العاملين كان محدوداً، وكان الاتصال أيسر وأسهل، كذلك فإن المهارات السلوكية والإنسانية التي كان يحتاجها العاملون في الماضي قادة كانوا أو عاملين كانت محدودة. وبعد قيام المنشآت الكبيرة والتي تضم آلاف من العمال يختلفون الواحد عن الآخر في التراث والخبرات والمستوى الاقتصادي والاجتماعي والأهداف والدوافع والحاجات والظروف.

كما يختلفون في نظرهم إلى الوظيفة والعمل، والإشباع الذي يريدون تحقيقه عن طريق هذه الوظيفة وهذا العمل، كذلك يتطلب الأمر تزويد العاملين بالخبرات والقدرات والمهارات الإنسانية والسلوكية التي تمكنهم من التعامل يومياً مع أفراد يختلفون عنهم في كثير من الجوانب، مما زاد من صعوبة العلاقات الإنسانية. زد على ذلك أن بعض هذه العلاقات غير مباشرة، فالقائد الإداري أصبح عليه التعامل مع أعداد كبيرة من العمال، دون أن يتسنى له فرصة التعامل وجها لوجه مما يضيق من تعقد العلاقات الإنسانية<sup>2</sup>.

#### 3.1 أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

سنحاول أن نذكر فيما يلي أهم الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كشيء لا بد منه في المؤسسة أو العمل<sup>3</sup>.

- حركة الإدارة العلمية: والتي كانت تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بالنسبة للعاملين عن طريق دراسة الزمن والحركة بالنسبة لمختلف الأعمال ووضع معايير ومستويات لأداء الأعمال و هذه الحركة التي قامت على أفكار تايلور وهو من رواد حركة الإدارة العلمية وإن كان هدفها في بادئ الأمر الحصول على أكبر إنتاجية من جانب العاملين و تقليل الجهد المبذول في مختلف الأعمال لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والوفير المادي إلا أن هذه

<sup>1</sup> عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة، منشورات خليي الحقوقية، بيروت، 2013، ص62.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص231-232.

<sup>3</sup> فاروق عبد فليبه والسيد محمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص105-108.

## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

الحركة ظهر لها رد فعل معاكس فحركة الإدارة العملية ركزت على الجوانب المادية من العمل والعملية الإنتاجية ولم تهتم بالعامل كإنسان كرمه الله سبحانه

وتعالى، وقد أدى ذلك إلى اتهام الإدارة العلمية بأنها تبغي استغلال العامل والحصول منه على أكبر قائد تحقيقاً لأهداف من الإدارة و ذلك دون مراعاة لظروف العامل و طاقاته وحاجاته، وكانت الإدارة العلمية تعتقد خطأ في أول الأمر أن الهدف الأساسي للعاملين هو الحصول على أكبر أجر في مقابل الحصول منهم على أكبر إنتاجية و جهد.

- وقد أثبتت الدراسات بعد ذلك أن الأجر وحده لا يكفي لتحريك سلوك العاملين فهو ليس بقادر على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين مثل الحاجة للأمن والتقدير وتحقيق الذات والتقدم والنجاح والانتماء، وقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بالعامل كإنسان والتركيز على دراسة حاجاته ليس فقط المادية ولكن حاجته النفسية والاجتماعية ومحاولة إشباع هذه الحاجات عن طريق الوظيفة والعمل.

- **ظهور النقابات:** وانضمام أعداد كبيرة من العمال إليها ومحاولة هذه النقابات الدفاع عن مصالح العمال و تحقيق أجور أعلى و شروط عمل أفضل بالنسبة لهم وقيام هذه النقابات في الكثير من البلدان العالم المتقدمة صناعياً بتقديم مختلف الخدمات الترويجية والاجتماعية وقيامها بمشروعات الإسكان مختلف المشروعات التعاونية التي تخدم للعمال وقد أدى هذا كله إلى تجميع أعداد كبيرة من العمال حول هذه النقابات مما دفع إدارة المنشآت الصناعية الكبرى وغيرها إلى توجيه بعض الاهتمام للعاملين ومشكلاتهم وتحسين ظروفهم، جعل ظروف العمل أكثر إنسانية.

- **الإنتاج الصناعي الكبير:** وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمل المغالى فيه أفقد الكثير من العاملين الإحساس بقيمة ما يقومون به من عمل صغير محدود وبين العمل الكلي الكبير الذي تقوم به المنشأة، وأفقد الوظيفة في بعض الأحيان معناها بالنسبة لبعض العاملين ولم تعد تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية هذا الوضع فرض على القيادة وإدارة المنشآت الكبرى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

- **المنشآت ذات الحجم الكبير:** التي يعمل فيه آلاف العاملين الذين يختلفون في قدراتهم وخبراتهم، ومستواهم الاقتصادي والاجتماعي وأهدافهم ودوافعهم وحاجاتهم وظروفهم. وهذا أدى إلى شعور بعض العاملين بالضيق في مجتمع العمل الكبير. وهذا الوضع فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و تنشيط الاتصالات بين مختلف قطاعات العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ودعم الروابط بين العاملين ومحاولة زيادة شعورهم بالأمن والانتماء للمؤسسة الكبيرة التي يعملون فيها.

- **تعدد الجماعات:** التي ينتمي إليها العاملون و توجيه قدر من هؤلاء العاملين إلى هذه الجماعات فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتزويد العاملين بالمهارات السلوكية والإنسانية التي تمكنهم من التوفيق بين مطالب كل واحد من هذه الجماعات حتى لا تتعارض هذه المطالب أو تتصارع.

## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

- **التغيير المستمر:** الذي شمل عالم الأعمال فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب الإنسانية المتصلة ببعض و هذا التغيير يسير بخطوات سريعة ومتلاحقة.
- هذا التغيير قد شمل أيضا آلات وأدوات ونظم العمل والإنتاج والعلاقات التي تحكم العاملين في مجال العمل، ومن المعلوم أنه مع كل تغيير يسود قدر من التوتر والقلق في صفوف العاملين ويحدث اضطراب في العلاقات الإنسانية داخل مختلف أقسام المنشآت ويحتاج العاملون إلى رعاية وتوجيه خاص لمساعدتهم على تقبل التغيير.
- **التأكيد على أن للمنشأة جانبين:** الجانب المادي الذي يتمثل في رأس المال والأدوات والآلات ونظم العمل. والجانب الإنساني الذي يتمثل في الأفراد العاملين في المنشأة والجمهور المتعامل مع هذه المنشأة وهذا التأكيد غرضه ليس الاهتمام بالآلات والخدمات ونظم وطرق العمل ولكن الاهتمام أيضا بالعامل والموظف ومحاولة إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية ودعم العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وذلك بهدف الحصول على روح معنوية و إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين.
- **ارتفاع مستوى العاملين:** إن ارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي وزيادة قوة العمال كمجتمع في المنشآت فرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية وتطوير العلاقات داخل المنشآت فلم يعد من الممكن تجاهل العاملين أو معاملتهم بطريقة غير إنسانية أو إهمال آرائهم ووجهات نظرهم و مشكلاتهم.
- بهذا كان لابد من دعم العلاقات الإنسانية داخل المنشأة عن طريق تحقيق مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم وتيسير سبل الاتصال الجيد والفعال بين هؤلاء العاملين وبين القادة في المنشأة و مواجهة الصراعات والمنازعات في مجال العمل وتحقيق انتماء العاملين لمنشآتهم وارتباطهم بها.
- **زيادة تكاليف عنصر العمل في العصر الحديث:** حيث أصبحت تكلفة العمل تمثل جزءا هاما و مؤثرا من تكلفة المنتج النهائي في المنشأة الصناعية.
- **التحسن الكبير:** الذي طرأ على دخول العمال في السنوات الأخيرة جعلهم لا يركزون على الجوانب المادية فقط ولكن تركيزهم أصبح نحو الحصول على عمل يحققون فيه ذاتهم ويشعرهم بالأمن وبالتقدم والنجاح والانتماء.

### 2.3 أهمية العلاقات الإنسانية:

تشكل العلاقات الإنسانية جانبا هاما من التكيف والتفاعل في العمل أي مؤسسة فقد خلق الإنسان ككائن اجتماعي يعيش في مجتمع منظم تنظمه قوانين وقواعد اجتماعية ومدنية تنظم حقوق الأفراد وواجباتهم نحو المجتمع ومؤسساتهم المختلفة، ولذلك نجد أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وانعكاساتها على أداء القادة والأفراد في بيئة العمل تستحق التحليل والدراسة المستمرة<sup>1</sup>، ولاشك أن العلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة فالقدرة على العمل مع

<sup>1</sup> عدنان العتوم وقاسم كوفحي: القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر، عمان، 2011، ص115.

## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

الآخرين بطريقة بناءة من السمات الهامة التي يجب أن يتغير بها شخصية الإداري لاسيما في الميدان التعليم و الخدمات الاجتماعية، و يمكن إبراز أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي:<sup>1</sup>

- المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة و حاجات الأفراد العاملين: لقد تغيرت المقاييس القديمة التي اهتمت بالإنتاج وأهملت الإنسان ضمن المؤسسة، فقد كانت المقاييس القديمة تركز على كمية الإنتاج والكفاية وزيادة إنتاجية العامل في الساعة و غير ذلك من المقاييس التي أتبع غير العوامل الإنسانية وكان نجاح المؤسسة يعني الإنتاجية المالية للعامل بغض النظر عن الثمن الذي يدفعه العامل في سبيل ذلك إذا كان يدفع الثمن من سعادته ورفاهيته وراحته وأمنه وطمأنينة.
- وروح المعنوية المتدنية.
- والطمأنينة لديه، واتجهت الأنظار نحو وضع مقاييس إنسانية إلى جانب المقاييس الإنتاجية لتحقيق نجاح المؤسسة، ويمكن تلخيص مقاييس نجاح المؤسسة طبقا للمقاييس الإدارية الإنسانية الحديثة بما يلي :
- مدى ولاء الأفراد للمؤسسة والارتباط بها وبأهدافها.
- مستوى اندفاع الأفراد في المؤسسة لتحقيق إنتاج جيد كما ونوعا، والاهتمام بتحقيق التكاليف وتحسين الإنتاج والعمليات.
- مستوى الثقة المتبادلة والود والانتماء بين الأفراد في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية.
- درجة مشاركة الأفراد في إبداء الآراء واتخاذ القرارات و شعورهم بأنهم جزء من المؤسسة يؤخذ برأيهم ويستفاد من خبراتهم.
- مدى فعالية وملازمة أساليب الاتصال في المؤسسة سواء كان ذلك باتصال للأفراد علي نفس المستوي الإداري فما بينهم لو فيما الرؤساء المرؤوسين .
- مدى قدرة المشرفين والقادة الإداريين علي التعامل الإنساني ومراعاة الاتجاهات القيادية الإنسانية الحديثة .
- إتباع الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة :
- تبقي المؤسسة التي يسودها الجو الرسمي والتقييد التام بالتعليمات والقوانين التي يصعب تغييرها بعيدة عن التماسك والوحدة في الأهداف والآمال، ويتصف أفرادها بعدم التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- وعندما تتحول المؤسسة الرسمية إلى مؤسسة اجتماعية فإنها ستتمتع بولاء أفرادها وزيادة ثقتهم فيها نتيجة لما تحققه من إشباع لحاجاتهم ورغباتهم.
- تحسين العلاقات بين الرئيس و المرؤوس:
- يعتمد المفهوم التقليدي القديم علي ممارسة الرئيس للسلطة التي تقوم علي القوة والتهديد وممارسة العقوبات الرادعة على أفراد المؤسسة للالتزام بالقواعد والتعليمات إلا أن هذا النمط من ممارسة الرئيس لدوره تحول في المؤسسات

<sup>1</sup> رانيا عبد المعز جمال: مرجع سبق ذكره، ص 124-125.

## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

الحديثة التي يسودها جو العلاقات الإنسانية إلى النمط القيادي الذي يعتمد على مساندة القائد للإفراد وبعيدا عن التهديد والوعيد وعلى أساس مشاركة أعضاء المجموعة بالقرارات إلى تحديد مصيرها في المؤسسة وفي تحقيق أهداف المؤسسة بنفس الوقت.

- أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال:
- الاتصال عبارة عن أساليب مختلفة ومنوعة تؤدي إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات للوصول إلى تفاهم متبادل، وبناء علاقات طيبة بين أفراد المؤسسة في الداخل وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في النتائج فالاتصال والعلاقات الإنسانية مرتبطان إلى حد كبير، حيث تتم العلاقات الإنسانية، وتدل الدراسات الإدارية أنه إذا اقتصر الاتصال على المسالك الرسمية فإن الموظفين في قاعدة الهرم الإداري سوف يرفعون معلومات مشوهة إلى القمة وسيذكرون نصف الثقة ويخفون الباقي، أما إذا أتبعته المؤسسة أسلوب القنوات المفتوحة في جو من العلاقات الودية، فإن المعلومات ستصل وافية للقمة لأن المجتمع يشارك في إصدار القرارات دون خوف.
- أهمية العلاقات الإنسانية في العلاقات العامة للمؤسسة<sup>1</sup>:
- إن منطق العلاقات العامة يقوم في أساسه على فهم الإنسان ودوافعه وانفعالاته وما يرغبه وما لا يرغبه، وما يعتقد بأنه خير وما يعتمد بأنه شر، وإذا ما بنيت سياسة العلاقات العامة على فهم طبيعة الإنسان فإن سمة العلاقات الإنسانية ستكون سائدة و تؤدي إلى نجاح خطة العلاقات العامة، علما بأنه لا يمكن للعلاقات العامة أن تنجح إلا إذا بينت للجمهور الهدف الإنساني من وجود المؤسسة إضافة إلى ما ستساهم فيه من تقدم تطور المؤسسة.
- تبقى العلاقات الإنسانية ذلك العنصر المحرك والدافع الفعال في الإدارة الناجحة فيها لو استخدمت باعتدال وبدون النظر إليها كهدف قائم بذاته، بل وسيلة معتدلة تدفع إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.
- فالقيادة الحكيمة والواعية من التي تخلق جوا من الألفة والتعاون وتؤمن الراحة النفسية والاطمئنان للعاملين، وتدعو إلى تحقيق درجة كبيرة من التناغم بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي والميل الشديد نحو الديمقراطية التي تعترف بوجود الشخص مهما صغر دوره أو كبر في المؤسسة على أنه إنسان له مشاعر وآمال ومشاكل وطموحات ودوافع، وليس آلة صماء.
- ويمكن أيضا إبراز أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من خلال الآثار التي تنجم عنها وهي:<sup>2</sup>
- الإنتاجية المرتفعة: تعني العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة كفاية إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين في أي منشأة أو هيئة أو إدارة أو مؤسسة وترجع هذه الكفاية الإنتاجية المرتفعة إلى زيادة إحساس العاملين بالانتماء.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 126-127.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 251-248.

## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

- جودة الإنتاج فلا يمكن للعامل أو الموظف المكتبي أو شخص مهني أن يتقن عمل إلا إذا كانت حاجته الأساسية مشبعة، وعلاقات العمل إذا سادها التوتر والاضطراب انعكس هذا على الإنتاج كما وكيفا.
- نقص معدل دوران العمل: يصاحب العلاقات الإنسانية الجيدة نقص في معدل دوران العمل، ويتمثل في نقص عدد العاملين والموظفين الذين يتركون أعمالهم إلى أعمال في أماكن أخرى.
- اختفاء الشائعات: تعني العلاقات الإنسانية الجيدة بعلاقات العمل بين العاملين بعضهم البعض وبين قادتهم، وعندما تتوافر الاتصالات الجيدة الفعالة من أعلى إلى أسفل - أي من القائد إلى التابعين - ومن أسفل إلى أعلى أي من التابعين إلى القائد. وإذا ما توفرت المعلومات الصحيحة لدى العاملين تقل الشائعات في محيط العمل .
- انخفاض منازعات العمل: ففي ظل العلاقات الإنسانية الجيدة تقل منازعات بين العاملين مع بعضهم البعض أو بينهم وبين قادتهم .
- قلة الشكوى من طرف العاملين: عادة ما تقل الشكوى بين العاملين أو الموظفين في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة بسبب أوضاع عامة في الجهة التي يعملون بها ويريدون لها إصلاحا، وقلة ونقص الشكوى بين العاملين يعني أن القيادات تحاول أن تتعرف على مشكلات العاملين والعمل على حلها، وهذا لن يتحقق إلا في ظل علاقات إنسانية فعالة في مجال العمل.
- اختفاء صور السلوك الشاذ: في ظل العلاقات الإنسانية الفعالة والجيدة تقل صور السلوك الشاذ عند بعض العاملين مثل العدوانية والانطواء والانعزالية والاستسلام المفرط لأحلام اليقظة.
- المقاومة الأقل من جانب العاملين لتغيير: في ظل العلاقات الإنسانية تقل مخاوف العاملين من أي تغييرات تحدث في محيط العمل و بالتالي تقل مقاومتهم لتلك التغييرات.
- كفاءة النشاط الإداري: إن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان بمعنى أدق السلوك الإنساني، فنجاح المدير أو القائد الإداري يتوقف على فهمه للعلاقات الإنسانية المؤدية إلى الإنتاجية والكفاءة .

### 3.3 أهداف العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>:

للعلاقات الإنسانية أهداف تتمثل فيما يلي:

- 1- تولى العلاقات الإنسانية اهتماما بالعاملين في المؤسسة الاقتصادية إلى جانب التركيز على الجوانب الفنية .
- 2- تهدف العلاقات الإنسانية إلى تشكيل أفراد منتجين ومتقاربين داخل المنظمة من خلال ميولهم المشتركة، وحرصهم على إشباع لحاجاتهم ويتم ذلك من خلال تنمية علاقاتهم وتوطيدها.
- 3- تعتبر العلاقات الإنسانية في مجال العمل أن الإنتاج عمل جماعي أو عمل الفريق ينبغي أن يسوده روح الانسجام، ويخلو من التنافس الضار والصراع والمشاحنات.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 238-239.

## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

- 4- تهدف العلاقات الإنسانية الى تقوية الروابط بين العاملين ،مما يدفع من روحهم المعنوية، ويمكنهم من تحقيق أفضل إنتاج ممكن ، كما ونوعا ،ويجعلهم يحسون بالنمو والارتقاء والسعادة.
- 5- تعمل العلاقات الإنسانية على مساعدة العاملين على التعبير عما يدور في أنفسهم من مقترحات مما يوصلهم إلى مرحلة الرضا عن العمل.
- 6- تعمل العلاقات الإنسانية على حل المشكلات في العمل والإنتاج وحل مشاكل العمال المهنية والشخصية والاجتماعية.
- 7- تهتم العلاقات الإنسانية بشخصية العاملين ونموها مما يزيد من كفاءتهم في العمل.
- 8- تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحسين العلاقات بين المديرين والمشرفين وباقي العاملين في المؤسسة .

### 4. شروط تكريس العلاقات الإنسانية:

يتطلب تكوين العلاقات بين الأفراد وجود إيمان فعلي ونية صادقة بفاعلية هذه العلاقات، وقيامها على مبادئ إنسانية تعلى من قيمة الفرد و تساعد على التكليف بإيجابية مع الآخرين ، كما تؤكد أيضا على قيمة العمل الجماعي من خلال التعاون والمشاركة ،لذا يجب أن تقوم هذه العلاقات على عدة شروط من مبادئ وأسس وغيرها من العوامل وفيما يلي سنتطرق لهذه الشروط بدءا بالمبادئ.

### 4-1 مبادئ العلاقات الإنسانية:<sup>1</sup>

- إيمان كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين و بان كل فرد في الجماعة له قدرات خاصة قد لا تتوفر في بقيمة الأفراد .
- العلاقات الإنسانية السلمية هي نتاج استخدام الإدارة لخبرائه وتقديره الصحيح للأمور وتطبيق المبادئ العامة للعلوم الإنسانية و السلوكية.
- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم تتيح لهم فرصة الإسهام في وضع الأهداف، والتعرف على الفرص المتاحة و اقتراح أفضل الوسائل لتحقيق تلك الأهداف وإنجازها .
- الرغبة الأكيدة لكل فرد في المجموعة أن يسود الانسجام والتعاون وروح الفريق ونبذ الأنانية .
- التطرق بوضوح وشفافية على ضوء الأهداف الموضوعة للعمل
- يعتبر الاتصال الجهاز العصبي للمنظمة أو المؤسسة ، ووجود عوائق تعرقل الاتصال وتبادل البيانات داخل التنظيم يتيح عنه خفض التنظيم لتحقيق أهدافه .
- فالعلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسود بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس و المرؤوس لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رانيا عبد المعز الجمال: مرجع سبق ذكره، ص ص128-129.

<sup>2</sup> نوري منير: مرجع سبق ذكره، ص93.



## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

- الثقة بالنفس و بالآخرين بحيث لا تصله هذه الثقة إلى الغرور أو التكبر كما يجب أن يثق أيضا قي قدرات الآخرين و يعلى من شأنها في إنجاز العمل .
- تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد الفرد و الجماعة على إنجاز العمل و تحقيق الأهداف و تدبير المواقف الفعلية التي تخدم هذا الإنجاز
- تعتبر هذه النقاط مبادئ أشارت إليها "رانيا عبد المعز" كعناصر أساسية لتكوين العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المؤسسة .
- وفي رأي ديفر هناك مبادئ أربعة (04) تقوم عليها العلاقات الإنسانية و هي غاية في الأهم و هي :
  - 1 - الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد.
  - 2 - الفروق الفرد و وضعها في الاعتبار عند التعامل
  - 3 - الحوافز فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين و التعاون معهم لكي يحصل على الحافز أو العائد من وراء هذه المشاركة أو هذا التعاون
  - 4 - المصلحة المشتركة التي تجهل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير.

### 2.4 أسس العلاقات الإنسانية:

تتلخص أسس حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة الحديثة في الآتي :

- 1 - لا شك أن ارتفاع الكفاية الإنتاجية لا يتوقف فقط على الجهود البشري، وبل أيضا على التقدم الفني، كالتحسينات العديدة التي أدخلت على الآلات، وجود المواد، وارتفاع أعمال الصيانة و مراقبة الجودة.
  - 2 - تهتم الإدارة الحديثة باستخدام أفضل طرق الإنتاج لكل نوع من أنواع الوظائف فوضعت في اعتبارها عنصري الوقت والحركة بالنسبة لجميع الأعمال، وذلك للوصول إلى أنسب الطرق لأداء العمل.
  - 3 - تهتم الإدارة الحديثة بالظروف المحيطة بالعاملين في العمل والتي تتمثل في درجة الحرارة والرطوبة، وأثر الضوء والإضاءة والتهوية، فلهذا العوامل أثر ملحوظ على راحة الأفراد، وبالتالي على معنوياتهم وأدائهم.
  - 4 - تبين الإدارة الحديثة أن أكبر قدر من الإنتاجية لن يتحقق إلا عن طريق الأجر المرتفع وعدالة توزيع الأجر الأساسي بما يحقق الاستقرار المادي و المعنوي.
- أما ضالة الأجر، والحوافز المادية الضئيلة، فإنها تنعكس على العلاقات الإنسانية في المنشآت، فيقل الإنجاز، ويسود بين العمال الهم والعصبية والسلوك العدواني، والتسيب والانحراف في المنشأة.
- 5 - ركزت الإدارة الحديثة على أن الحوافز غير الاقتصادية (معنوية) تلعب دورا هاما في تشجيع العمال على الإنتاج، وقد تأخذ الحوافز غير الإشكالي كلمة طيبة يتلقاها الموظف أو العامل من رئيسه و يتمثل في شكل حفلات تكريم .

## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

وتعد أكبر مكافأة معنوية يحصل عليها العامل أو الموظف هي وضعه في المكان المناسب، أي العمل الذي يتفق ومؤهلاته وقدراته وذكائه وميوله وشخصيته ككل، ويجد فيه نفسه، وليس هناك عقاب أشد من أن يوضع الموظف أو العامل في عمل لا يحس فيه بالقيمة ولا يشبع دوافعه وحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية والعقلية ومن صور الحوافز المعنوية تمكين العاملين من توصيل أفكارهم وآرائهم ووجهات نظرهم و شكواهم إلى الرؤساء، وأن يكون للعاملين أو الموظفين رأي مسموع فيها يتخذ من قرارات إدارية تؤثر عليهم وعلى عملهم .

كذلك فإن إشراك العاملين في الإدارة بآرائهم وفي التخطيط لتطوير المنشأة، وكيفية التغلب على المشاكل و العقبات التي تواجهها يشعرهم بالرضا والانتماء، ويعمل على رفع الروح المعنوية، وتلعب الروح الديمقراطية في العمل دورا هاما في احترام القيم الإنسانية فيشعر الفرد بالانتماء وبأن جهوده موضع تقدير من رؤسائه ومرؤوسيه وتشعره بأهمية الأهداف العامة للمنظمة وأهمية دوره فيها وقيمتها<sup>1</sup>.

6 - تعيين الإدارة الحديثة بالطبقة العاملة، وأشركتهم وأسرههم في الرحلات والمطابق، بل وأنشأت دور الحضانة للأطفال العاملين، حتى لا ينشغلوا بهم عن أعمالهم وحتى يكون تركيزهم كله في العمل.

وعملت الإدارة الحديثة على توافر الشعور بالأمن والطمأنينة، ولكن الشعور بالأمن يجب ألا يزيد عن حده، فشعور العاملين بالأمن الزائد و اعتقادهم بأنهم بعيدين عن المساءلة والحساب أو العقاب يؤثر تأثيرا سيئا على سلوكهم في العمل، إذ يشعر العامل بأنه ليس مهددا يكون مطمئنا على عمله ومصدر لآفة وزرق عائلته.

وتحقق الإدارة الحديثة لأفراد المنشأة عنصر التقدير وبأخذ التقدير صورا متعددة منها التقدير المادي والمعنوي، وإشباع حاجة العاملين للتقدير يؤثر تأثيرا موجبا على سلوك العاملين وعلى جو العلاقات الإنسانية في المنشأة .

وتحقيق الإدارة الحديثة لأفرادها تحقيق الذات، فعن طريق العمل يمكن للعامل أو الموظف أن يستغل طاقاته وقدراته وإثبات وجوده. والعمل الذي يتيح للعامل تحقيق ذاته يزيد من ارتباطه بهذا العمل تمسكه به.

وتهتم الإدارة الحديثة بتحقيق النجاح والتقدم للعاملين، فالعامل أو الموظف يبدأ العمل في مستوى وظيفي صغير

ثم يتدرج في الوظائف والمناصب العليا.<sup>2</sup>

### 3.4 العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية:

هناك عوامل تسهم بصورة في تحقيق العلاقات الإنسانية وهي كالتالي :

#### 1.3.4 معرفة الدافعية إلى العمل :

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية. وتقوم الدافعية إلى العمل في أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التي يقسمها "ماسلو" إلى خمسة أنواع وهي:

<sup>1</sup> مصطفى فهمي: العلاقات الإنسانية والروح المعنوية، مكتبة مصر الفاجلة، مصر، د ن، ص ص362-366.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص244.

## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

- الحاجات الفسيولوجية و البيولوجية .
- الحاجة إلى الأمن والطمأنينة .
- الحاجة إلى الانتماء والمشاركة.
- الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.
- الحاجة إلى تحقيق الذات .

### 3.3.4 مفهوم ديناميكية الجماعة:

تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة ديناميكيات الجماعة ويقصد بها بناء الجماعة و تركيزها و العلاقات التي تحكمها التفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة، حتى يمكنه توجيه الجماعة توجها سلميا قائما على المعرفة العملية الموضوعية بها، وهناك بعض المبادئ الهامة التي وضعها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفًا خاصة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة فعالة.

أهم هذه الإعتبارات:

- المشاركة.
- التشاور.
- الاهتمام بالنواحي النفسية و الاجتماعية.
- الروح المعنوية.
- الحوافز.

سنحاول إيضاح هذه الاعتبارات بشكل أوضح فيما يلي:<sup>1</sup>

- **توفير الاتصال الفعال:** للاتصال أهمية كبيرة في تماسك الجماعة وتفاعلها. ويتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة و الإدارة، فالاتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة و يكون الرئيس هو مركز الاتصال، أما الاتصال الديمقراطي، فيقوم خطوطه في كل اتجاه بين الرئيس و المرؤوسين أنفسهم، و يتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة.
- **المشاركة:** المشاركة عملية نفسه سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات و التقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحسن بأهميته.
- وتعتبر المشاركة مطلبًا ديمقراطيًا في الإدارة تمكن من خلاله زيادة فاعلة الإدارة .
- **التشاور:** يعتبر التشاور مظهرًا عمليًا للمشاركة، ويعني التشاور احترام كرامة الفرد واحترام قدراته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه.

<sup>1</sup> رانيا عبد المعز الجمال: مرجع سبق ذكره، ص ص132-133.

## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء ، كما يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وحفزها عليه وهو ما يعتبر هدفا رئيسا للعلاقات الإنسانية.

– **الاهتمام بالنواحي النفسية و الاجتماعية:** إن كثيرا من مشكلات العلاقات الإنسانية تنجم عن المشكلات النفسية و الاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم.

– **الروح المعنوية:** نقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسيطر بين الجماعة و يوجه سلوكها وانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية .

– **الحوافز:** ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بالحوافز ارتباطا وثيقا لما لها من الأهمية في رفع مستوى الإدارة في العمل. المظاهر العامة التي يمكن الاستدلال بها على مستوى الروح المعنوية :<sup>1</sup>

– مستوى الأداء الإنتاج .

– مدى استقرار العاملين في العمل .

– مدى غياب العاملين و انقطاعهم عن العمل .

– مدى ما يسود بين الأفراد من شقاق و نزاع و خلاف .

– مدى كثرة الشكاوي والتنظيمات.

<sup>1</sup> مصطفى نمر دعمس: إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار غيداء، عمان، 2009 ، ص131.

4.4 دستور العلاقات الإنسانية:

اشتق دستور العلاقات الإنسانية من كلمة Human touch وهي تعني أن كل حرف من حروف الكلمة هو أسلوب للمعاملة للحصول على علاقات إنسانية سليمة وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1. استمع إليه **Hear him**.
2. احترم شعوره **Understand his feeling**.
3. حرك رغبته **Motivate his desire**.
4. قدر جهوده **Appreciate his desire**.
5. مده بالأخبار **New him**.
6. دربه **Train him**.
7. أرشده **Open his eyes**.
8. تفهم تفردته **Understand his uniqueness**.
9. إتصل به **Contact him**.
10. كرمه **Honour him**.

سنحاول شرح كل من نقاط الدستور فيما يلي:

-استمع إليه **Hear him**:

لا بد من الإنصات لما يقوله الموظفين ليحس أن لكلامهم قيمة وأنهم يمثلون أهمية في المنظمة كذلك من أجل معرفة مشاكلهم والإستفادة من أفكارهم .

-إحترم شعوره **Understand his feeling**:

لا بد من تقدير مشاعر الآخرين وعدم الاستخفاف بها.

-حرك رغبته **Motivate his desire**:

لا بد من إستخدام الحوافز لدفع الرغبات للإعمال المطلوبة .

-قدر جهوده **Appreciate his desire**:

لا بد من المكافأة والتقدير لرفع الطموح والشعور بالأهمية .

- مده بالأخبار **New him**:

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، القاهرة، 2014، صص 136-137.

## الفصل الثالث: ماهية العلاقات الإنسانية

لا بد من إطلاع الموظفين بما هو جديد للحصول على الإبداع .

- **درية Train him** :

لا بد من صقل مهارات الموظفين وتطويرها لزيادة إنتاجهم .

- **أرشده Open his eyes** :

لا بد من إرشاد الموظفين لعدم وقوعهم في الخطأ.

- **تفهم تفرده Understand his uniqueness** :

لا بد أن يعتبر كل موظف كائن مستقل له مميزاته الخاصة التي لا تتوفر بالآخرين.

- **إتصل به Contact him** :

لا بد من تقوية شبكة الاتصالات والعلاقات لسرعة الإنجاز.

- **كرمه Honour him** :

لا بد أن يحس كل موظف بكرامته وقيمته لدى المنظمة ومن أجل إيجاد علاقات إنسانية سليمة لابد من أن يتعاون القادة والموظفين ويبدلون مجهود في كسر الحواجز بينهم ويكون القائد قدوة حسن<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستخلص أن للعلاقات الإنسانية تاريخ تطورت خلاله إلى أن أصبحت مدرسة بنظريات علمية، ولقد فرضت نفسها بتأثيرها على الفرد ومن ثم على التنظيم بأكمله اجتماعيا كان هذا التنظيم أو إداريا، بسيطا كان أو معقدا، لذلك اكتسبت هذه الأهمية وأصبح لا يمكن الاستغناء عنها أو تجاهلها بأي شكل من الأشكال، كما أصبح من الضروري على القائد الإداري أن يلم بما وأن يدركها ويوجهها لما يخدم الأفراد ويخدم التنظيم بصفة عامة.

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص138.

## الفصل الرابع

# الدراسة الميدانية

1. عرض وتحليل البيانات

2. اختبار الفرضيات

3. نتائج الدراسة

### تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصول السابقة بعرض موضوع الدراسة والتطرق بشكل موسع في الفصول النظرية لماهية كل متغير، سنحاول في هذا الفصل عرض أهم المعطيات والبيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة لنقوم بتحليلها وتفسيرها من خلال إسقاط المعارف النظرية السابقة على الواقع الميداني لنتمكن في الأخير من اختبار الفرضيات الموضوعية كإجابات مؤقتة عن تساؤلاتنا السابقة، ومن ثم التوصل إلى نتائج عامة وصياغة أهم الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها ان تكون ذات فائدة علمية وعملية، علمية كأن تكون منطلقا لدراسات جديدة، وعملية كتوظيفها في التنظيم وجعلها حل لبعض المشاكل المتعلقة بالموضوع .

### 1. عرض وتحليل بيانات الاستبيان:

قبل الشروع في عرض وتحليل البيانات عن متغير القيادة الإدارية ومتغير العلاقات الإنسانية في المؤسسة سنقوم أولا بتحليل البيانات الأولية (الشخصية) لأفراد العينة وذلك من خلال جوانب نتوقع أن تكون لها علاقة وتأثير على متغيرات الدراسة وأبعادها وهي كالتالي : الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي.

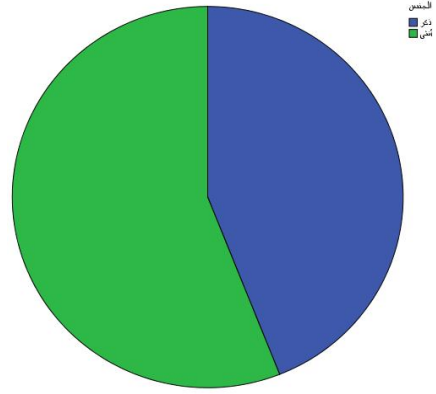
#### 1.1 عرض وتحليل البيانات الأولية :

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (02) يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	24	48%
أنثى	26	52%
المجموع	50	100%





من خرجات SPSS

الشكل رقم (05) يبين توزع الجنسين في الدائرة النسبية حسب نسبة تواجدهم في المؤسسة:

من خلال قراءتنا للجدول وملاحظتنا للشكل البياني المرفق له نجد أن نسبة الذكور تمثل 48% تليها نسبة الإناث بـ 52% وذلك بفارق ضئيل جدا قدر بـ 4% فقط، هذا يرجع إلى طبيعة الوقت الحاضر أين أصبحت المرأة تشارك الرجل في معظم المجالات، ناهيك عن المجال الإداري الذي يستقطب الموظفين بغض النظر عن جنسهم بحيث لا يشكل هذا المتغير أي تأثير في كفاءة أو مردودية العمل بعكس المستوى التعليمي والكفاءة والخبرة ...

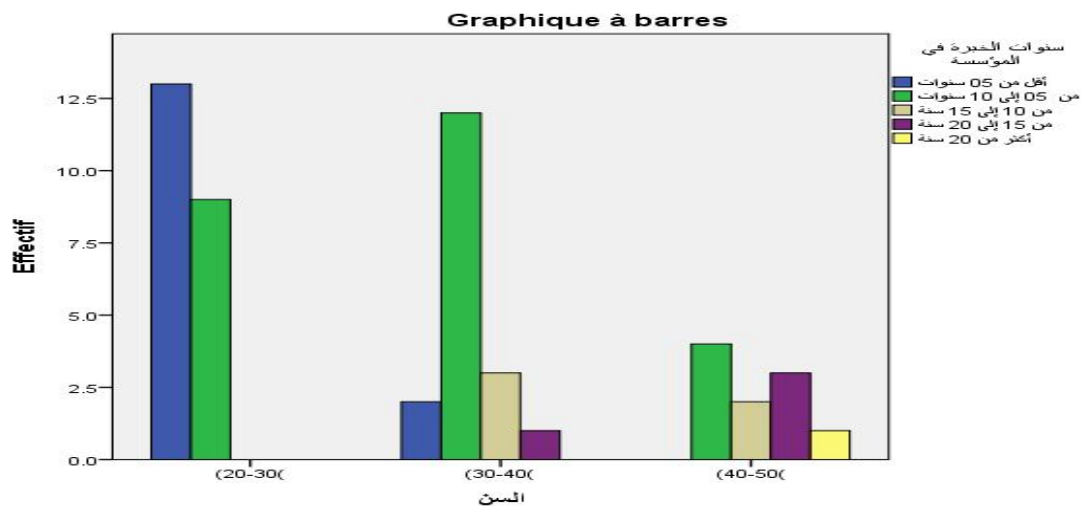
كما أن الأعمال المكتبية والإدارية قد تتناسب مع المرأة أكثر مما تتناسب مع الرجل نظرا لقلة الجهد البدني فيها و طبيعة الدوام فيها الذي لا يتعدى إلى أوقات متأخرة وهذا ما يساعد المرأة خاصة في مجتمعنا المحلي، إضافة إلى هذا فإن المجتمع بصفة عامة تغلب عليه فئة الإناث، حيث نجد مثلا في أقسام التعليم العالي نسبة الإناث أكثر من الذكور وبالتالي فإن المتخرجين والحاصلين على الشهادات التي تتطلبها مناصب الشغل الإدارية هم أكثر فئة الإناث.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

-توزيع أفراد العينة حسب السن وسنوات الخبرة :

الجدول رقم ( 03 ) جدول يبين لنا السن و سنوات الخبرة للمبحوثين:

المجموع		أكثر من 20 سنة		من 15 إلى 20 سنة		من 10 إلى 15 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أقل من 05 سنوات		سنوات الخبرة السن
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
مج	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	التكرار والنسبة
44	22	00	00	00	00	00	00	18	09	26	13	[30-20]
36	18	00	00	02	01	06	03	24	12	04	02	[40-30]
20	10	02	01	06	03	04	02	08	04	00	00	[50-40]
<b>100</b>	<b>50</b>	02	01	08	04	10	05	50	25	30	15	المجموع



الشكل رقم (06) يبين لنا توزيع السن مع الخبرة داخل المؤسسة:

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

يظهر لنا الجدول رقم (04) والرسم البياني المرفق له أن أكبر عدد من المبحوثين هم الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين [20-30] سنة بنسبة 44% وأغلبهم بخبرة تقل عن 5 سنوات وذلك بنسبة 26%، تليها نسبة 36% تمثل الفئة التي يتراوح عمرها ما بين [30-40] سنة وأغلبهم بخبرة من 05 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 24% من 50%، ثم الفئة التي يتراوح عمرها بين [40-50] سنة فشكلت نسبة 20%، وأغلبهم بخبرة من 15 سنة إلى 20 سنة، وهنا بطبيعة الحال فإنه غالباً ما تكون الخبرة متفاوتة حسب السن وأقدمية الموظف وهذا ما قد يكون له تأثير على وجود العلاقات الإنسانية وطبيعتها في المؤسسة.

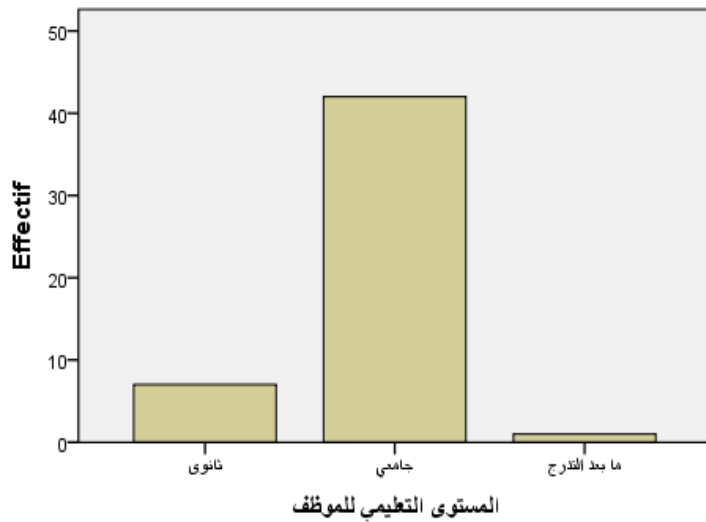
كما أن نسب الفئات العمرية متقاربة نوعاً ما فهناك حظ لوجود فئات عمرية مختلفة وبخبرات متباينة داخل المؤسسة، هذا ما قد يساعد على تبادل الخبرات ويزيد من تعزيز العلاقات الإيجابية ووجود فرق عمل متكاملة بخبراتها رغم اختلافها في السن وهذا من شأنه أن ينقص من وجود ما يسمى بصراع الأجيال والذي من شأنه أن يؤزم العلاقات ويصعب من التوافق في العمل بحيث قد يندمج كل شخص في الفريق الذي يوافق.

وكذلك فإن سبب وجود فئة الشباب بشكل ملحوظ نوعاً ما قد يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة ووجود عصرنة كبيرة في التسيير وذلك بمواكبتها للتكنولوجيا بوسائل وبرامج الحديثة، هذا ما لوحظ أثناء تمرسنا الميداني بالمؤسسة، مما يستدعي وجود فئة عمال شابة ونشطة تتأقلم مع هذا النمط أكثر من غيرها وتحمل عبئ العمل والتعامل الكثير مع المنتسبين للمؤسسة.

- المستوى التعليمي :

الجدول رقم (04) يبين توزع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
14	7	ثانوي
84	42	جامعي
2	1	ما بعد التدرج
100	50	المجموع



من مخرجات: spss

الشكل رقم ( 07 ) يبين لنا تباين التوزيع للمستوى التعليمي للمبحوثين :

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول ومن خلال مشاهدتنا لرسم البياني أن أكبر نسبة مثلت من طرف خريجي الجامعة وذلك بنسبة قدرت بـ 84%. أما في المستوى الثانوي فقد كانت النسبة قليلة أي 14% تليها نسبة جد ضئيلة تكاد لا تذكر مثلها الموظفون الذين يحملون شهادات ما بعد التدرج وهذه النسبة كانت 02% .

من خلال هذه المعطيات الرقمية نستنتج أن معظم المبحوثين من موظفي المؤسسة يحملون شهادات جامعية وهذا ما هو مطلوب في وقتنا الحالي، أما الموظفون الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي فنجدهم قد تم توظيفهم في سنوات فارطة ويتمتعون بالخبرة وهم على مشارف الخروج لتقاعد ليحل محلهم فقط من يملك مستوى جامعي أو ما يفوق ذلك ليتم تعويض الخبرة الميدانية بالمعارف العلمية والخبرات الأكاديمية، ونتوقع أنه كلما كان المستوى التعليمي عالي

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

ينعكس ذلك على الفرد وعلى ثقافته وعلاقاته مع الآخرين والتي تجعله متقبلاً لعمله مع باقي أعضاء التنظيم بروح الفريق وهذا الشيء بعد أساسي للعلاقات الإنسانية في المؤسسة التي تعتبر بناء متكامل من خلال عدة جوانب مادية وبشرية .

-المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي الذي يشغلونه داخل المؤسسة:

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
08	04	إطار
20	10	عون تحكم
72	36	عون تنفيذ
100	50	المجموع

من خلال الجدول نجد أن معظم الباحثين هم أعوان تنفيذ وذلك بنسبة 72% تليها نسبة أعوان التحكم بنسبة 20%، وبنسبة أقل تعادل 08% مثلت من طرف الإطارات، وهذا التفاوت شيء منطقي في التدرج الهرمي لأي تنظيم فليس من المعقول أن يكون عدد الإطارات أو أعوان التحكم أكثر من عمال التنفيذ، فالمؤسسة بطبيعتها الحال تحتاج إلى أكبر عدد من الموظفين لتنفيذ المهام من أجل سير العمل، أما أعوان التحكم والإطارات فهم بنسب أقل من أجل الإشراف العام والتوجيه وإدارة الموظفين فقط .

من خلال تطرقنا للمسمى الوظيفي للباحثين نتوقع أن يكون لهذا المتغير تأثير على طبيعة العلاقات غير الرسمية بين مختلف المستويات داخل المؤسسة والتي تعتبر هي الأخرى بعد آخر من أبعاد العلاقات الإنسانية التي شجعها إلتون مايو داخل أي تنظيم، وإن كانت هذه العلاقات تتمركز فقط عند مستويات الدنيا أم أنها تتعداها لمستويات القيادة في المؤسسة .

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

### 1-2 عرض وتحليل بيانات المحاور المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

المحور الأول: أسلوب القائد الإداري في المؤسسة:

### 1-الجدول رقم(06) يوضح طريقة تسيير المدير للمؤسسة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة
0,52	1,26	78	39	التركيز على العمل فقط
		18	09	التركيز على العمل والعمال
		04	02	لا يبالى
		100	50	المجموع

من خلال معطيات الجدول نجد أن معظم الباحثين قد صرحوا بأن مديرهم في العمل يركز على العمل فقط بغض النظر عن العمال أو أي شيء آخر وكانت نسبة هذا التصريح 78 % كأعلى نسبة، تليها نسبة 18 % مثلها الموظفون الذين قالو بأن المدير يركز على العمل والعمال معا، وبنسبة ضئيلة قدرت بـ 04 % قالو بأن المدير لا يبالى . إذا أردنا أن نعلق على أساس أكبر نسبة التي تعود لتركيز المدير على العمل فإننا نقول أن ذلك يرجع إلى أن هذا الأمر لا بد منه لسير نشاط المؤسسة على أكمل وجه وذلك من أجل تحقيق أهدافها من خلال تلبية حاجات المواطنين وخدمتهم، وكذلك كون المؤسسة عبارة عن وكالة تابعة لمديرية عامة تشرف على عنة هياكل عبر كامل التراب الوطني وهذا ما أدى بالمدير إلى التركيز على العمل من أجل أن تكون وكالته في المستوى المطلوب مع باقي الوكالات الولائية الأخرى، وهذه الطريقة في التسيير غالبا ما تكون في المؤسسات الخاصة ذات الطابع الاقتصادي مع نوع من التسلط الذي لم نلمسه من خلال إجرائنا الملاحظة بالمشاركة في دراستنا الميدانية.

أما نسبة 18 % التي تمثل اهتمام المدير بالعمل والعمال معا فهذا أمر طبيعي في الكثير من الأحيان ومن خلال إجراء مقابلتنا الغير مقننا صرح لنا المدير قائلا "أنه عامل متفاني وأنه مع العامل الذي يعمل "بجد"، من خلال هذا

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

التصريح نجد أنه يهتم بالعمل والعمال بدعمه ومساندته للعامل النشيط، وهذا يعتبر نوع من الحافز المعنوي لحرصه على الأداء الجيد في العمل، كما يعتبر هذا الحرص أيضا بعدد من الأبعاد التي تنمي وتكرس العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

- الجدول رقم (07) يبين أسلوب القائد في طلب إنجاز العمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة
0,54	1,30	74	37	الطلب والإقناع
		22	11	الأمر والإكراه
		04	02	يمنحك الحرية
		100	50	المجموع

نلاحظ أن الجدول يمثل تكرار ونسب مئوية لاختيارات حول أسلوب القائد الإداري في طلب إنجاز العمل بمتوسط حسابي 1,30 و بانحراف معياري يساوي 0,54 الذي يدل على عدم تشتت آرائهم حول أسلوب القائد، حيث نجد أن أكبر نسبة مثلت أسلوب الطلب وذلك بنسبة 74 % تليها نسبة الأمر والإكراه بـ 22 %، ونسبة 04 % كنسبة ضئيلة مثلت أسلوب منح الحرية في إنجاز العمل .

ومن خلال قراءتنا لهذه المعطيات الرقمية نلاحظ أن الأسلوب السائد للمدير هو "الطلب والإقناع" ويمكن أن نفسر ذلك كون معظم الموظفين على دراية بما يجب القيام به من مهام كما أنهم وحسب مستواهم يتمتعون بخبرة عالية إما أكاديمية أو من خلال سنوات الخبرة في المؤسسة لذا يستعمل معهم المدير أسلوب "الطلب" الذي يوحي لنا أن هنالك نوع من التقدير والاحترام من طرف المدير للموظفين هذا ما يبني الثقة ويعزز العلاقات الإيجابية بين المدير والموظفين، أما إذا استعمل أسلوب الأمر والإكراه وهو الأسلوب الذي مثل 22 % فقد يرجع ذلك إلى النضج المتدني للموظفين بمعنى أنهم جدد وتنقصهم الخبرة والكفاءة في العمل، وكحرص من المدير على التركيز على العمل بالدرجة الأولى كما جاءت به نتائج الجدول رقم (06) فإنه يستعمل هذا النوع من الأسلوب، وكما نعلم أنه كلما كانت المهام واضحة للمرؤوسين فإنه يقل قبولهم للتشدد في الأوامر من قبل قائدهم الإداري بينما يكون أسلوب الطلب والإقناع -وليس الإكراه- هو الذي يبني علاقات طيبة وسليمة خالية من الحقد .

- الجدول رقم ( 08) يوضح شعور الموظف بالرقابة الشديدة من قبل المدير في العمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة
0,62	1,88	26	13	دائما
		60	30	أحيانا
		14	07	أبدا
		100	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 60 % من المبحوثين أقروا بأنهم يشعرون أحيانا بالرقابة من قبل المدير في العمل، تليها نسبة 26 % تمثل عدم شعور الموظفين بالرقابة، ونسبة 14 % تمثل الشعور الدائم بالرقابة وهذه النسبة جد منخفضة مقارنة بنسبة 60 % التي دعمت بمتوسط حسابي قدر بـ 1,88 وانحراف معياري ساوى 0,62 كدليل على تركيز معظم الإجابات في أن الرقابة موجودة من الحين للآخر، وهذا أمر طبيعي ولا بد منه في أي تنظيم من أجل التركيز على السير الحسن للمهام ورؤية مدى مطابقتها للإجراءات والقواعد المنصوص والمتعارف عليها بين أعضاء البناء التنظيمي.

ومن خلال قيامنا بتقنية الملاحظة بالمشاركة لجمع المعلومات وجدنا أن الرقابة في المؤسسة رقابة تنظيمية مترامنة وأوقات الدوام تتم عن طريق وجود أجهزة رقابة مثل الكاميرات وجهاز المسحة البصرية لتسجيل وقت دخول وخروج الموظفين... إلخ، وبوجود الكاميرات نجد أنه أحيانا قد ينتبه إليها الموظفون وأحيانا لا، لذا كانت تصريحهم تمثل 60 % من أنهم يشعرون بها أحيانا فقط رغم أنها دائمة .

كما أن الرقابة بهذا الشكل قد تساهم في حل النزاعات والخلافات التي من شأنها أن تأزم من العلاقات الإنسانية إذا ما وقعت بين العمال وذلك إذا صادف واطلع المدير على هذا النوع من المشاكل من خلال فيديوهات كاميرات الرقابة، هذا ما تمت ملاحظته خلال دراستنا الميدانية حيث قام المدير بالتدخل وحل خلاف بين موظفتين بعد مشاهدته للخلاف، هذا الأمر قد يكون سند لتكريس العلاقات الإنسانية وخلق جو عمل إنساني بعيدا عن التباغض والصراع وكذلك من أجل تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ ومنه تفعيل علاقات إيجابية، وهذا ما أشارت إليه دراسة "نور الدين بوراس" بعنوان بحيث خلصت بنتيجة مفادها أن القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومتزنة مما يعزز العلاقات بينهم، وتحليلنا لنتائج الجدول أعلاه ونتائج دراسة " نور الدين بوراس"



## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

نخالف ما توصلت إليه دراسة "لعروسي محمد فوزي" بعنوان: مساهمة العلاقات الإنسانية في بناء فرق العمل، والتي خلصت إلى أن المدير لا يلعب دور مهم في توطيد العلاقات بين الموظفين.

### 4-الجدول رقم (09) يظهر صفة المدير في العمل :

العبارة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مهيم	04	08	1,94	0,31
صارم في الحدود المعقولة	45	90		
متسبب	01	02		
المجموع	50	100		

نقرأ في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت 90 % مثلت على أساس أن المدير يمتلك صفة الصرامة في الحدود المعقولة، تليها نسبة 08 % تعبر على أن المدير مهيم ثم تأتي نسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 02 % مثلت صفة التسبب للمدير. وبهذه النتيجة تكون صفة المدير الغالبة هي صفة الصرامة في الحدود المعقولة وهذا ما دعمته نتيجة المتوسط الحسابي الذي ساوى 1,94 ونتيجة الانحراف المعياري الذي قدرت قيمته بـ 0,31 وكما نعلم أنه كلما كانت قيمة الانحراف المعياري أقرب لصفر كانت دالة على عدم التشتت في الإجابات ومن خلال هذا تبين لنا أن معظم الإجابات تركز في الإجابة الأولى التي مفادها أن هنالك صرامة في الحدود المعقولة.

تعتبر الصرامة في التسيير أمر لا بد منه من أجل تحقيق أهداف التنظيم ومن ثم تحقيق أهداف كامل أفراد، وهنا نلاحظ أن الصرامة ليست من النوع الذي يضيق على العمال ويجعلهم يشعرون على أنهم مجرد آلات للعمل فقط، وإنما هي في الحدود المعقولة مما توحى إلى تميز القائد الإداري بالإتقان والالتزام في العمل، هذا ما قد يؤثر على المرؤوسين بشكل إيجابي ويدفعهم هم أيضا إلى مثل ذلك، وكما نعرف في العلاقات الإنسانية فإنه لا بد للقائد الإداري أن يكون له تأثير إيجابي على العمال من أجل حفزهم على الأداء الجيد.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- الجدول رقم (10) يبين إن كان هناك صعوبة في الاتصال المباشر بالمدير في العمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة
0,57	2,72	06	03	دائما
		16	08	أحيانا
		78	39	أبدا
		100	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 78 % من المبحوثين لا يجدون أبدا صعوبة في الاتصال المباشر بمديريهم في العمل، تليها نسبة 16 % من المبحوثين الذين يجدون هذه الصعوبة أحيانا فقط، تليها نسبة 06 % من المبحوثين الذين يجدون صعوبة في الاتصال بالمدير، ومن خلال هذه القراءة نجد أن أعلى نسبة من الموظفين لا يجدون صعوبة في الاتصال بمديريهم في العمل دعم هذه النسبة المتوسط الحسابي بقيمة 2,72 والانحراف معياري بقيمة 0,57 كدلالة على عدم تشتت الإجابة وتركز معظمها في عدم وجود صعوبة في الاتصال لدى الموظفين .

من خلال هذه المعطيات يمكن أن نصل إلى تحليل مفاده أن الاتصال كونه عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة يساهم في نقل وتحويل الأفكار بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمؤسسة ويرى بعض العلماء أن العلاقات الإنسانية هي حصلة الاتصال بين الأفراد، كما أنه ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات ويساعد على نشأة التعاون في العمل وتحقيق العمل الجماعي والتفاعل بين الأفراد، كما يعد من ركائز نجاح المنظمات واستمرار حيويتها ونشاطها، وهو الذي يصنع النجاح أو الفشل وإما أن يساعد في بناء العلاقات أو هدمها.

ومن خلال دراستنا الميدانية يمكن أن ندعم نسبة عدم وجود صعوبة في الاتصال بالمدير من خلال ما تمت ملاحظته بحيث خصص المدير يوم لاستقبال الموظفين من أجل التواصل معهم والتكفل بانشغالهم هذا ما يدل على سعي القيادة الإدارية لتفعيل العلاقات داخل التنظيم ويسهل من عملية الاتصال بأنواعها بين المستويات الدنيا والمستويات العليا في الإدارة، ومن أهم أنواع الاتصال التي تمت ملاحظتها هي الاتصال المباشر والاتصال عن طريق الوثائق إدارية والمراسلات الرسمية، الاتصال عن طريق خط هاتف داخلي أو عن طريق الأنترانات بالإضافة إلى هذا وكشكل من أشكال الاتصال المباشر والميسر التمسنا خلال قيامنا بالملاحظة نوع من الإدارة بالتجوال حيث تعتبر من

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعني نزول القائد إلى موقع العمل أو زيارة الموظفين في مكاتبهم والاتصال بهم والتحدث معهم مباشرة.

إن الاتصال والتواصل عنصران أساسيان في فهم طبيعة العاملين وتقدير احتياجاتهم وميولهم ورغباتهم وتطوير قنواته بين جميع الأطراف وعلى كافة المستويات يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل العامل، وهذا ما ناد به إلتون مايو وزملائه، هذا النوع من الاتصال أي الاتصال الميسر نجده خاصة في الأسلوب الديمقراطي، وفي دراسة "محمودي مصطفى" بعنوان: دور التكنولوجيا في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري، خلصت إلى نتائج أهمها أنه كلما زاد حجم الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين التنفيذيين أو الموظفين ككل كلما كان الانسجام والترابط بين أفراد التنظيم، ونحن في دراستنا نعتبر الانسجام والترابط مظهر من مظاهر وجود العلاقات الإنسانية داخل التنظيم .

### - الجدول رقم (11) يبين الوضوح والشفافية في التسيير:

العبارة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	31	62	1,42	0,57
أحيانا	17	34		
أبدا	02	04		
المجموع	50	100		

يوضح لنا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين قالوا بأن هناك وضوح وشفافية في التسيير بلغت وكأعلى نسبة 62 %، تلتها نسبة 34 % من المبحوثين الذين قالو بأنه أحيانا ما تكون هناك وضوح وشفافية في التسيير، وبنسبة ضئيلة قدرت بـ 04 % من المبحوثين الذين قالو بأن ليس هناك وضوح وشفافية.

ونحن سنبنّي تعليقنا وتحليلنا بناء على أكبر نسبة التي تبعت بمتوسط حسابي بقيمة 1,42 وانحراف معياري قدر بـ 0,57 والتي وضحت أن معظم المبحوثين اتفقوا على أن هناك وضوح وشفافية في التسيير.

في بيئة العمل يتم تقسيم العمل على العاملين مما يوفر نوعا من العدل والموازنة، فكل فرد يؤدي عمله الموكل إليه، ثم تأتي مرحلة إعادة تجميع هذا العمل وهو الذي نقصد به العلاقات بين الزملاء من أجل التكامل، ولضمان تناغم وانسجام هذه العلاقة لابد للقائد الإداري أن يكون على درجة عالية من المهارة في نشر الشفافية بين العاملين، هذا الأمر شائع في التنظيمات التي تنتهج الأسلوب الديمقراطي في التسيير مما يعود عليها بالتحقيق الأمثل لأهدافها وأهداف الأفراد الناشطين بها، كما يعزز الثقة في النسق التنظيمي بين مختلف مستوياته مما يعزز العلاقات الإنسانية ويجعل كل عضو في

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

التنظيم مطلع ومقتنع بأساسيات إنجاز العمل وكذا نتائج جهده وجهده غيره مما يدفع في نفسه روح المبادرة والإنجاز بنوع من الارتياح و الرضى سواء على أداءه أو على أداء غيره زميلا كان أو مديرا.

- الجدول رقم (12) يوضح منح المدير فرصة إبداء الرأي والتعبير:

العبرة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	31	62	1,42	0,57
أحيانا	17	34		
أبدا	02	04		
المجموع	50	100		

نقرأ في الجدول أعلاه أن نسبة 62 % من المبحوثين لديهم دائما فرصة لإبداء الرأي والتعبير، تليها نسبة أقل: 34 % من المبحوثين يملكون أحيانا هذه الفرصة، بينما وبنسبة ضئيلة جدا تعادل 04 % من المبحوثين الذين ليس لديهم أبدا فرصة لتعبير وإبداء الرأي في المؤسسة، كانت هذه النتائج بمتوسط حسابي قدر بـ 1,42 و بانحراف معياري قدر بـ 0,57 وهذا ما يدل على أن هناك دائما فرصة للموظفين لإبداء الرأي والتعبير داخل المؤسسة.

وكما سبق وأن ذكرنا أن مدير المؤسسة المختارة للدراسة الميدانية قد خصص يوم لاستقبال الموظفين فهذا دليل على أنه في استقبالهم لهم فإنه بذلك يمنحهم الفرصة للتعبير وإبداء آرائهم، بالإضافة فإن بالمؤسسة تشكيلة لنقابة العمال وهي على درجة من التفاهم مع القيادة الإدارية للمؤسسة وهذا أكبر دليل على أن المؤسسة يسودها جو ديمقراطي لحرية التعبير سواء بالقبول أو الرفض أو تفاوض.

و يعتبر منح القائد الإداري الفرصة لمروسيه من أجل التعبير عن آراءهم حافز معنوي للعامل ونوع من الاهتمام به وبكيانه كإنسان له حرية التعبير وله مشاعره وميوله الخاصة التي قد يكون لها الأثر الكبير على أدائه، ومن ثم على الأداء العام للمؤسسة، فالعامل يعتبر جزء لا يتجزأ من وحدات البناء التنظيمي له دور لا غنى عنه مهما صغر، لذا أصبحت الإدارة الحديثة (نموذج الإدارة بالمشاركة مثلا) تولي اهتماما كبيرا به وأبسط شيء من هذا الاهتمام هو ترك له مجال للتعبير والمشاركة مسايرين بهذا ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية ومعارضين التسلط الذي لمسناها في الإدارة العلمية لفريدريك تايلور.

- الجدول رقم (13) يبين وجود مشاركة في صنع القرار والتسيير من قبل الموظفين:

العبارة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	08	16	2,34	0,74
أحيانا	17	34		
أبدا	25	58		
المجموع	50	100		

يبين لنا الجدول أن نسبة عدم مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار والتسيير 58 % وهي أعلى نسبة، تليها نسبة 34 % مثلها المبحوثين الذين أقرروا أنه أحيانا ما تكون لهم المشاركة في صنع القرار والتسيير، وبنسبة 16 % مثلت الموظفين الذين دائما ما يشاركون في عملية صنع القرار والتسيير، كانت هذه النتائج بمتوسط حسابي 2,34 وبانحراف معياري ساوي 0,74 كدلالة على أن معظم الإجابات كانت الإجابة بـ "أبدا"، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أنه لا توجد مشاركة كبيرة من قبل الموظفين في صنع القرار والتسيير.

ويمكننا أن نفسر ذلك أنه لا يمكن لأي فرد في التنظيم أن تكون له مشاركة في القرار و قدرة على التسيير إلا إذا كان يتمتع بكفاءة عالية ومستوى عال من الخبرة في العمل لذا قمنا بالبحث عن العلاقة بين المسمى الوظيفي للموظف في المؤسسة ومشاركته في القرار والتسيير وذلك بحساب معامل سيبرمان لإيجاد هذه العلاقة من أجل تدعيم هذا التحليل فوجدنا أن قيمة معامل برسون المتحصل عليها تساوي 0,74 والمبينة في الجدول رقم (14) أدناه، وتعتبر هذه القيمة دلالة على وجود ارتباط طردي قوي بين كل من المسمى الوظيفي و مشاركة المدير في القرار والتسيير، لذا لا يمكن القول أن عدم وجود مشاركة دليل على الهيمنة في التسيير أو ما شابه ذلك فقد سبق وأن وجدنا أن القائد الإداري في المؤسسة يسعى لتركيز على العمل لمواكبة باقي المؤسسات من حيث الأهداف وبهذه الإستراتيجية نلتزم أن هناك نوع من الصرامة تجنبنا للقرارات الغير محسوبة والتسيير الاعتباطي والفوضوي، فتكون المشاركة هنا ضمن الحدود والصلاحيات لنبقى دائما والأسلوب الديمقراطي، وبهذا التحليل فإننا لا نؤيد التحليل الذي توصلت إليها دراسة "لعروسي محمد فوزي" بعنوان مساهمة العلاقات الإنسانية في بناء فرق العمل، فيما يخص المشاركة، فقد أرجعت قلة المشاركة إلى قلة أو عدم الانسجام بين فرق العمل .

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- الجدول رقم ( 14 ) يبين العلاقة بين المسمى الوظيفي والمشاركة في صنع القرار:

المسمى الوظيفي والمشاركة في القرار		
0.743	1	Rho de معامل الارتباط سيرمان
0.000	.	Sig مستوى الدلالة المعنوية
50	50	N عدد أفراد العينة

المحور الثاني: المهارات الإنسانية للقائد الإداري:

- الجدول رقم (15) يوضح تقديم المدير المساندة للموظف:

العبارة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	26	52	1,58	0,67
أحيانا	19	38		
أبدا	05	10		
المجموع	50	100		

يبين لنا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين قالوا بأن المدير يقدم لهم المساندة في العمل دائما 52 %، تليها نسبة قليلة قدرت بـ 38 % مثلت المبحوثين الذين صرحوا بأن المدير أحيانا ما يقدم لهم المساندة، وبنسبة أقل عادت 10 % من المبحوثين الذين قالوا بأن المدير في العمل لا يقدم المساندة لهم أبدا، صحبت هذه النسب بمتوسط حسابي ساوي 1,58 وانحراف معياري قدر بـ 0,67 وهما دليل على أنه غالبا ما يقدم المدير المساندة في العمل لمروؤسيه.

من خلال هذه المعطيات الكمية نستطيع أن نقول أن ما هو سائد في المؤسسة هو المساندة التي تعتبر كحافز يدفع الفرد للعطاء أكثر في مجال عمله وهذا ما سعت إليه الإدارة بالعلاقات الإنسانية.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

إن مساندة القائد الإداري للعامل من شأنه أن يخلق جو عمل تسوده روح الجماعة والتعاون ومن خلال هذه المساندة يكون للمدير تأثير كبير على مرؤوسيه، وهذه الأبعاد قد تم التطرق إليها في الجانب النظري كأسس ومبادئ هامة تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المنظمة .

- الجدول رقم (16) يبين وجود تأثير إيجابي من قبل المدير على الموظفين:

العبرة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	31	62	1,48	0,64
أحيانا	15	30		
أبدا	04	08		
المجموع	50	100		

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 62 % من أفراد العينة يرون أن هناك تأثير إيجابي على الموظفين، تليها نسبة 30 % من الذين يرون هذا التأثير أحيانا فقط، و 08 % كنسبة قليلة جدا من الذين يرون أن هذا التأثير غير موجود على الإطلاق، ومن خلال قيمة الانحراف المعياري التي قدرت بـ 0,64 نستنتج أنه ليس هناك تشتت في الإجابات ومعظمها أكدت على أن هناك تأثير إيجابي من قبل المدير على الموظفين .

لأن القيادة في أي تنظيم كان، تعتبر فن التأثير على الآخرين فلا بد أن يكون هذا التأثير إيجابي من أجل أن يحقق نتائج إيجابية، وإذا ما استطاع القائد الإداري بسلوكه وطريقة تعامله مع الغير باكتسابه أهم المهارات الإنسانية أن يؤثر على مرؤوسيه فهذا من شأنه أن يؤثر على أتباعه، ويوطد العلاقات بينه وبين أعضاء التنظيم، وكذلك ينميها ويجعلها تسير في مسار تحقيق أهداف الطرفين .

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- الجدول رقم (17) يبين إن كان المدير محب ومحبوب من طرف الموظفين:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة
0,35	1,14	86	43	نعم
		14	07	لا
		100	50	المجموع

يوضح لنا الجدول أن 86 % من المبحوثين قالوا أن مديريهم في المؤسسة محب ومحبوب من طرف الموظفين، تليها 14 % وهي نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين قلوا بأن مديريهم ليس كذلك، كانت هذه الإجابات بمتوسط حسابي 1,14 وانحراف معياري 0,35 ومنه نقول أن معظم إجابات المبحوثين تركزت في الإجابة بـ "نعم" وهذا قد يرجع إلى كون المدير قبل أن يصبح قائد إداري يتأخر الهرم الإداري كان زميل وعضو في جماعة العمل ثم تمت ترقيته، هذا ما استنتجناه من مقابلتنا الغير مقننة مع بعض الموظفين أثناء الدراسة الميدانية، ومنه نستنتج أن الموظفين في هذه المؤسسة يشرف عليهم قائد إداري محب ومحبوب وهذه الصفات تعتبر مهارة إنسانية عالية يتمتع بها، ومن شأنها أن يكون لها الأثر الكبير من أجل التكامل والانسجام بينه وبين الموظفين، كما أن صفة المحبة للقائد أو لأي موظف ضرورة لا بد منها من أجل التواصل وبناء علاقات إنسانية فعالة داخل التنظيم.

ولاشك أن من أهم دوافع الإنسان لأداء أي عمل مهما كانت طبيعته دافع المحبة وأقصد بذلك أن العامل في المؤسسة يخلص ويكد ويتعب ويتفاني في عمله إذا كان يحب رئيسه وزملائه في العمل والذين لا بد بدورهم أن يكونوا محبين هم أيضا لغيرهم ومن ثم يكون الانسجام والتفاهم فيخلق بذلك جو عمل إنساني بعيدا عن الكره والبغضاء مما ينعكس ذلك على نفسية العامل وعلى أدائه ومن ثم على صورة البناء التنظيمي وأداءه العام، وإذا ما نجح المدير في زرع روح المحبة بين العاملين تجاهه واتجاه المؤسسة التي يعملون بها فسوف يكرس بذلك مبدأ العلاقات الإنسانية التي دعا إليها "إلتون مايو".



- الجدول رقم (18) يبين صفة المدير من خلال تعامله مع الموظفين :

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة
0,54	1,72	28	14	متكبر
		72	36	متواضع
		100	50	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول نجد أن أعلى نسبة تساوي 72 % تبين أن المدير متواضع، تليها نسبة أقل وهي 28 % تبين أن المدير متكبر، بهذه النتائج وبقيمة الانحراف المعياري الذي يساوي 0,54 نستطيع القول أن الصفة الغالبة على المدير هي صفة التواضع ولقد لمسنا هذا من خلال ملاحظتنا له أثناء دراستنا الميدانية بالمؤسسة حيث أنه غالباً ما يبادر بتحيةة السلام ومصافحة الموظفين من أعوان الأمن وأعوان التنفيذ والابتسام في وجوههم، وهذا دليل على تواضعه الكبير منه تجاه الموظفين.

تعتبر صفة التواضع من صفات القائد الإداري الناجح، وإذا ما تم التحلي بها سهلت للقائد الإداري التعامل والتواصل والتفاعل مع باقي الأعضاء في التنظيم وكل هذا من شأنه أن يوطد وينمي العلاقات الإيجابية رسمية كانت أو غير رسمية داخل التنظيم، لذا لا بد من أن يحرص القائد على أن يشعر أتباعه بأنه فرد منهم وليس أعلى منهم.

إن صفة التواضع للمدير تجعل العامل أو الموظف البسيط يشعر أن مهامه ليس أقل شأناً من مهام من هو أعلى منه وأن مديره ليس أكثر شأناً وأهمية منه وإنما هنالك تكامل في الوظائف وكل حسب قدراته ومن خلال هذا الشعور تزيد ثقته ورضاه عن نفسه وعن عمله وهذا ما تسعى إليه الإدارة الحديثة.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- الجدول رقم (19) يبين تقدير المدير للموظفين ومراعاته بذلك لمشاعرهم:

المجموع		لا		نعم		مراعاة المشاعر التقدير
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
47	94	01	02	46	92	نعم
03	06	02	04	01	02	لا
50	100	03	06	47	94	المجموع
						المتوسط الحسابي
						1,06
						الانحراف المعياري
						0,24

يبين لنا الجدول المركب أعلاه تقدير المدير للموظفين ومراعاته بذلك لمشاعرهم حيث مثلت لنا أكبر نسبة أن المدير يقدر الموظفين وهو بذلك يراعي مشاعرهم و قدرت هذه النسبة بـ 94% تليها نسبة جد ضئيلة قدرت بـ 06% مثلت أن المدير لا يقدر الموظفين وهو بذلك لا يراعي مشاعرهم، وبقيمة المتوسط حسابي التي عادت 1,06 والانحراف معياري 0,24 فإن معظم الإجابات كانت وبأعلى نسبة تعبر على أن المدير يقدر ويراعي مشاعر موظفيه، ولأننا وجدنا أن هناك علاقة بين التقدير والمراعاة للمشاعر اخترنا وضع البعدين في جدول مركب، وكان معامل الارتباط بينهما 0,65 وهو معامل ارتباط طردي قوي وهذا ما يظهره لنا الجدول أدناه:

- الجدول رقم (20) يبين ارتباط التقدير مع مراعاة المشاعر للموظفين :

تقدير المدير للموظفين ومراعاته لمشاعرهم		
0,645	1	Rho de معامل الارتباط سيرمان pearson
0.000	.	Sig مستوى الدلالة المعنوية
50	50	N عدد أفراد العينة

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

من خلال ما سبق يمكن القول أن تقدير القائد الإداري لمؤوسيه يعتبر شيء ضروري لتكريس العلاقات الإنسانية في التنظيم، فكل إنسان يحتاج للشعور بالتقدير لأنه حاجة إنسانية أساسية يسعى لتحقيقها من خلال انضمامه لبناء تنظيمي ما والقيام بمهام معين فيه، يثبت من خلاله وجوده ويكسب به تقدير الآخرين له ومن ثمة الشعور بالمكانة الاجتماعية والدافعية للعطاء أكثر لتحقيق الذات. والموظف أو العامل عندما يلمس التشجيع والتقدير من رئيسه على ما بذله من جهد أو على ما أنتجه فإنه بالطبع سيبدل مجهودا أكثر، أما إذا قوبل باللامبالاة فإن النتيجة ستكون عكسية بطبيعة الحال .

- الجدول رقم (21) يوضح لنا إظهار المدير الامتنان والشكر لأداء الموظفين :

العبرة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	26	52	1,56	0,64
أحيانا	20	40		
أبدا	04	08		
المجموع	50	100		

يبين لنا الجدول أن 26 من عدد الباحثين قالو بأن المدير دائما ما يظهر لهم شكره وامتنانه لأدائهم الجيد وذلك بنسبة 52 %، تليها نسبة 40 % من الباحثين الذين قالو بأنه أحيانا ما يظهر شكره وامتنانه، تليها نسبة ضئيلة عبرت على عدد الباحثين الذين قالو بأن المدير لا يظهر امتنانه وشكره لأدائهم الجيد أبدا، ومن خلال هذه النسب ومن خلال نتائج المتوسط الحسابي (1,56) والانحراف المعياري (0,64) نقول أن معظم الإجابات عبرت على أن المدير يظهر امتنانه وشكره للموظفين على أداءهم الجيد .

وإذا ما كان القائد الإداري حريصا على إظهار شكره لأعضاء فريقه في العمل على أداءهم فإنه بذلك يستثمر فيهم الشعور بالرضا عن أنفسهم وعن أدائهم وعن علاقاتهم به و ببعضهم البعض، ويجعلهم يحسون بقيمة ما يقومون به ويزرع دخلهم الحماس والرغبة وحب العمل، وهنا ترتفع الطاقة الإيجابية في جو العمل وتنعكس بالإيجاب على العلاقات داخل التنظيم.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- الجدول رقم (22) يوضح تقدير واحترام المدير للموظف:

العبارة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	38	76	1,30	0,58
أحيانا	09	18		
أبدا	03	06		
المجموع	50	100		

يبين لنا الجدول أنّ 76 % من المبحوثين قالوا بأن المدير يقدر الموظف ويحترمه، تليها نسبة قليلة تقدر بـ 18 % من المبحوثين قالوا بأنه أحيانا ما يقدر ويحترم الموظف، وبنسبة أقل عادت 06 % قالوا بأنه لا يحترم ولا يقدر الموظف، وبناء على هذا وعلى نتائج المتوسط الحسابي المتحصل عليها بقيمة 1,30 والانحراف المعياري الذي بينت لنا قيمته 0,58، عدم تشتت إجابات المبحوثين فإننا نستنتج أن المدير يقدر ويحترم الموظف، وهذه النتائج جاءت كقياس على ثبات إجابة المبحوثين عن تقدير المدير لهم حيث دعمت لنا نتائج الجدول رقم (19).

- الجدول رقم (23) يبين وجود العدالة في التنظيم :

العبارة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	26	52	1,62	0,72
أحيانا	17	34		
أبدا	07	14		
المجموع	50	100		

في الجدول أعلاه نتائج إجابات المبحوثين حول إن كانت العدالة في التنظيم موجودة دائما أم أحيانا فقط أم أنها غير موجودة على الإطلاق، ومن خلال قراءتنا لنتائج نجد أن أكبر نسبة وهي 52 % تمثل المبحوثين الذين أقرروا

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

بوجود العدالة في التنظيم أو في المؤسسة التي يعملون بها، تليها نسبة 34 % تدل على وجود العدالة أحيانا، وبنسبة ضئيلة قدرت بـ 14 % من الذين قالوا أنه لا توجد عدالة في المؤسسة .

سجلنا متوسط حسابي عند 1,62 وانحراف معياري 0,72 وبهذه الأرقام نقول أن هنالك عدالة في التنظيم، ونعني بها هنا درجة تحقيق المساواة بين الموظفين باعتبارهم يبذلون نفس الجهد ويسعون كلهم كفريق للقيام بمهامهم على أكمل وجه.

إن عدم شعور العامل بالعدالة التنظيمية وشعوره بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر مما يدفعه لإتباع أنماط سلوكية تؤثر بالسلب عليه وعلى البناء التنظيمي الذي ينتمي إليه وعلى مستوى العلاقات بينه وبين زملائه وإدارته، أما إذا وجد وسط تنظيم تسوده العدالة بنوعيتها (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات) فإن ذلك من شأنه أن يعزز لديه الثقة والانتماء وهذا بدوره ينعكس على علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية، فعلى قائد الإداري هنا أن يكون واعياً بأن نجاح المنظمة يعتمد على كل فرد من أفرادها، وليس على شخص ما فقط، وأيضاً عليه أن يحرص على معاملة الجميع بعدل دون تمييز أو تحيز لأحد، وأن يحرص على أن يشعرهم بأنهم سواسية وأنه هو فرد منهم وليس أعلى منه، بهذا يشعر العامل بأن هناك عدالة في التنظيم فيدفع هذا الشعور في نفسه الارتياح مما يجعله ينسجم مع فريق العمل أكثر ويبعده على كل أشكال المنازعات التي غالباً ما تكون نتيجة التمييز السلبي .

- الجدول رقم (24) يبين مراعاة المدير للظروف الاجتماعية والفروق الفردية للموظفين:

العبرة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائماً	24	48	1,58	0,60
أحيانا	23	46		
أبداً	03	06		
المجموع	50	100		

تبين لنا نتائج الجدول أن 48 % من المبحوثين صرحوا بأن مديرهم في العمل دائماً ما يراعي ظروفهم الاجتماعية والفروق الفردية بينهم، تليها وبفارق بسيط نسبة 46 % اختاروا الإجابة بـ "أحيانا" على مراعاة المدير للظروف الاجتماعية والفروق الفردية، وبنسبة قليلة جداً قدرت بـ 06 % مثلت المبحوثين الذين قالوا بأن المدير لا يراعي

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الظروف الاجتماعية والفروق الفردية بين الموظفين. وكذلك يبين لنا الجدول نتيجة المتوسط الحسابي للإجابات والتي كانت 1,58 ونتيجة الانحراف المعياري 0,60.

ومن خلال هذه النتائج نستطيع القول أنه غالباً ما يراعي المدير الظروف الاجتماعية للموظف كما أنه أيضاً يراعي الفروق الفردية بين الموظفين .

إن سلوك الإنسان حيال الآخرين لا تحدده شخصيته فقط وإنما أيضاً ظروفه الاجتماعية التي يكون لها الأثر الكبير على العلاقات بين الأفراد في أي تنظيم كان، كما أن للفروق الفردية أهمية كبيرة في مجالات متعددة أهمها العمل والتعليم، لأن الناس يختلفون في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم، وهذه الاختلافات تؤثر بدون شك على علاقاتهم فيما بينهم وعلى سلوكهم حيال بعضهم البعض، ذلك السلوك الذي يعتبر أحد العناصر الرئيسية المحددة للتفاعل و للكفاية الإنتاجية بينهم، لذا وجب على القائد الإداري مراعاة الظروف الاجتماعية والفروق الفردية ومحاولة جعلها في خدمة التنظيم أي يخلق من تلك الاختلافات ما يخدم فرق العمل سواء كانت هذه الفروق بين الجنسين أو الفروق بين الأعمار أو الخبرات ... إلخ، وجعل هذه الميزة من المراعاة كمبدأ من مبادئ تكريسه للعلاقات الإنسانية داخل التنظيم .

- الجدول رقم (25) يبين قدرة المدير على إعانة الموظف في بعض الظروف الشخصية:

العبارة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائماً	26	52	1,58	0,67
أحياناً	19	38		
أبداً	05	10		
المجموع	50	100		

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 52 % من المبحوثين صرحوا بأن نديهم في العمل قادر على إعانة الموظف في بعض الظروف الشخصية، تليها نسبة 38 % من المبحوثين قالو بأن المدير أحياناً ما تكون له القدرة على إعانة الموظف في الظروف الشخصية، تلي هاتين النسبتين نسبة أقل وهي 10 % من المبحوثين الذين قالو بأن مديهم ليس قادر أبداً على إعانة الموظف في بعض الظروف الشخصية، ونجد أيضاً أن متوسط الإجابات 1,58 وانحرافها المعياري 0,67، وبهذا نقول أن المدير يتمتع بروح إنسانية عالية من خلال مقدرته على إعانة موظفيه في بعض الظروف

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الشخصية بغض النظر عن الجو الرسمي للعمل والتزاماته، بهذا يستطيع أن يخلق جو عمل إنساني يشعر العامل من خلاله بالاطمئنان والانتماء.

- الجدول رقم (26) يبين تنظيم المؤسسة لقاءات وحفلات للموظفين:

العبرة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	30	60	1,40	0,49
أحيانا	20	40		
المجموع	50	100		

يبين لنا الجدول أن 30 فرد من أفراد العينة قالوا بأن مؤسستهم دائما ما تنظم لقاءات وحفلات للموظفين حيث مثلوا 60 % من المبحوثين، تليها نسبة 40 % من المبحوثين قالو بأنه أحيانا ما تنظم المؤسسة هذه اللقاءات والحفلات. هذه الإجابات كانت بمتوسط حسابي قيمته 1,40 وانحراف معياري قيمته 0,49.

وأثناء دراستي الميدانية وتطبيقي تقنية الملاحظة بالمشاركة صادف وأن أقامت المؤسسة حفلة خاصة من أجل تكريم المتقاعدين من موظفيه، كما تزامن وجودي مع إقامة حفلة أخرى بمناسبة عيد المرأة، وهذا كدليل وكتدعيم لإجابات المبحوثين على أن المؤسسة تنظم حفلات ولقاءات من أجل الموظفين، هذا الأمر من شأنه أن يكسر من الروتين الممل لجو العمل ويشبع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية وينمي لديهم الشعور بالانتماء ويجعلهم أكثر تحملا للمسؤولين.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المحور الثالث: طبيعة العلاقات في المؤسسة:

- الجدول رقم (27) يوضح العلاقات الطيبة بين الموظفين :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة
0,44	1,26	74	37	نعم
		26	13	لا
		100	50	المجموع

بين لنا الجدول أعلاه أن 74 % من المبحوثين قالو بأنه تجمعهم علاقات طيبة مع بعضهم البعض ،تليها نسبة 26 % من المبحوثين قالو بأنه ليس هناك علاقات طيبة بين الموظفين وقد يكون هذا راجع إلى عدم تواجدهم في فريق متوافق أو أنهم يجنون العمل بانعزال عن الآخرين.

إن العلاقات الطيبة بين الزملاء في مكان العمل تمكن من زيادة كفاءتهم وهذا من شأنه أن ينعكس بآثار إيجابية على المؤسسة.

ولأن العلاقات الطيبة تبعث بالسعادة على أجواء العمل فإنها تكون محفزة على تكامل الأدوار والوظائف، كما تبعث في نفسية العمال راحة البال والطمأنينة تجاه بعضهم البعض وتبعدهم عن كل أشكال التعصب الذي من شأنه أن يؤزم العلاقات ومن ثم التأثير بالسلب على الجو العام للعمل .

2-الجدول رقم (28) يبين لنا ميزة العلاقة بين العمال:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة
0,64	1,42	66	33	صداقة وتعاون
		26	13	صراع وتنافس
		08	04	لا شيء
		100	50	المجموع



## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه أن 66 % من المبحوثين تجمعهم علاقات صداقة وتعاون مع بعضهم البعض، يليها 26 % من المبحوثين الذين قالو بأن العلاقة تتميز بالصراع والتنافس، ونسبة 08 % من الذين لا تتميز علاقاتهم في العمل بأي شيء مما سبق.

نقصد هنا بالصراع والتنافس ما هو سلبي وليس كأحد أشكال التفاعل وحتميات الاتصال والتجمع وإنما كموقف سلبي في الجماعة من شأنه أن يؤثر على النواحي النفسية للعاملين وعلى العلاقات فيما بينهم ومع رؤسائهم وإشاعة جو عدم الثقة والكبت في بيئة العمل، وينتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد.

إن الإنسان بطبعه يسعى إلى إقامة صداقة وعلاقات مع زملائه في العمل من أجل التواصل والتعاون، يكون مبدأها الأول من أجل تفعيلها. تفضيل المصلحة العامة للجماعة على المصلحة الفردية ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة، وإذا عارضت الإدارة الجو غير الرسمي من جماعات غير رسمية ومن تفاعل وصداقات بين العمال فإن ذلك سيؤدي إلى إشاعة جو عدم الثقة والكبت والروتين في بيئة العمل فينعكس ذلك على العامل ومن ثم على الجماعات وعلى التنظيم بصفة عامة، كما أن التعاون ثقافة تنظيمية راقية يجب إتباعها وهو أمر ضروري بين أعضاء فرق العمل إذا ما أرادوا تحقيق الأهداف المنشودة وكلما ارتفعت نسبة التعاون كلما زاد ذلك من تماسك العلاقات بين الأفراد.

- الجدول رقم (29) يبين وجود علاقات اجتماعية خارج أوقات الدوام بين الموظفين:

العبرة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	16	32	1,76	0,79
أحيانا	23	46		
أبدا	11	22		
المجموع	50	100		

تبين لنا معطيات الجدول أعلاه أن 46% من المبحوثين تجمعهم أحيانا علاقات اجتماعية خارج أوقات الدوام، تليها نسبة 32 % من المبحوثين الذين دائما ما تجمعهم العلاقات الاجتماعية خارج الدوام، ونسبة 22 % من الذين لا تجمعهم أبدا علاقات اجتماعية مع بعضهم خارج أوقات الدوام، وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الإجابات تعادل 1,76 وقيمة انحرافها المعياري 0,79.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

ومن خلال هذه المعطيات نستطيع القول أن هناك من حين لآخر علاقات اجتماعية وتواصل بين الموظفين خارج أوقات الدوام، وسواء كانت هذه العلاقات أثناء الدوام أو خارجه فهي تعتبر مطلب رئيسي لبناء الجماعات والعمل بروح الفريق، وإذا ما وجدت بهذا الشكل خارج الأوقات الرسمية للعمل فهذا دليل على شدة تماسك العلاقات بين الموظفين.

- الجدول رقم (30) يبين وجود العلاقات الاجتماعية بين الموظف والمدير في العمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة
0,45	1,72	28	14	نعم
		72	36	لا
		100	50	المجموع

يبين لنا الجدول أن 72 % من المبحوثين لا تجمعهم علاقات اجتماعية مع مديريهم في العمل، تليها نسبة قليلة قدرت بـ 28 % من المبحوثين تجمعهم علاقات اجتماعية مع مديريهم في العمل، تحصلت إجابات المبحوثين على متوسط حسابي قدر بـ 1,72 وانحراف معياري 0,45، وبناء على ذلك نستطيع القول العلاقات الاجتماعية بين القائد الإداري وأتباعه غالباً ما تكون قليلة ومحدودة وهذا راجع لتمثيله الجو الرسمي أكثر للعمل وصرامته في التعامل، كما أنه وحسب مقابلتنا غير المقننة لموظفة استنتجنا أن غالبية الموظفين الذين قالوا أنه تجمعهم علاقات اجتماعية مع المدير فإنه قد كان زميل لهم قبل الترقية أو تجمعهم به علاقة قرابة، وإن قلت هذه العلاقات فمن شأنها أن تساهم في تضيق الفجوة التي عادة ما تكون واسعة بين الموظفين والمدير وكذلك فإنها تزيد من مستوى التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء ومستويات التنظيم.

- الجدول رقم (31) يبين وجود مساعدات مادية ومعنوية بين الزملاء في العمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة
0,41	1,22	78	39	نعم
		22	11	لا
		100	50	المجموع

توضح لنا نتائج الجدول أن 78 % من المبحوثين يوجد بينهم مساعدات مادية ومعنوية إذا لزم الأمر وكانت هذه النسبة أعلى نسبة مقارنة بنسبة 22 % التي مثلت المبحوثين الذين قالوا بأنه لا يوجد مساعدات مادية ومعنوية

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

بينهم . كانت هذه النتائج بمتوسط حسابي ساوي 1,22 وانحراف معياري قدر بـ 0,41 وهذا دليل على عدم تشتت إجابات الباحثين و اتفاقهم على أن هناك مساعدات بنوعها مادية ومعنوية بينهم .

كما أنه من خلال إجراءنا الملاحظة بالمشاركة لمسنا هذين النوعين من المساعدة في أكثر من موقف بين الموظفين في أحد المصالح بالمؤسسة .

وفي دراسة "خالد بن حمدي الحميدي الحربي" التي سبق وأن تعرضنا لها، وجد أن العاملون يقدمون المساعدات المالية والمعنوية لزملائهم عند الحاجة، وهذا يبين وجود علاقات إنسانية التنظيم .

ومن خلال ما سبق نقول أن العلاقات جد وطيدة بين العمال فيما بينهم تجمعهم بالإضافة إلى العلاقات الرسمية في العمل، علاقات إنسانية عظيمة ومن شأنها أن تجعل العامل يشعر كأنه وسط عائلة واحدة مما يدفعه هذا إلى الانتماء لفريق عمله ومن ثمة إلى التنظيم ككل .

- الجدول رقم (32) يبين لنا تشجيع المدير للمساعدات المادية والمعنوية بين الموظفين بمشاركتهم :

العبارة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	19	38	1,62	0,49
لا	31	62		
المجموع	50	100		

من خلال الجدول نقرأ أن 62 % من الباحثين قالوا أن المدير لا يشجع المساعدات بينهم بمشاركتهم، تليها نسبة 38 % من الباحثين قالوا بأن المدير يشجع المساعدات المادية والمعنوية بين العمال بمشاركتهم، ونلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات يساوي 1,62 والانحراف المعياري يساوي 0,49 .

نستطيع تفسير هذا بما سبق وأن قلناه في تفسير الجدول رقم (06) وحيث أن التزام المدير ومسؤوليته الكبيرة في المؤسسة تفوق العمال وهذا ما قد يكون هو السبب في عدم مشاركته لهم في بعض الأمور الخارجة عن نطاق الرسمية في المؤسسة وبما أنه لا يعارض ذلك فإنه لا يقف أمام تنمية العلاقات الإنسانية بين العمال في المؤسسة .

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- الجدول رقم (33) يوضح إن كان هناك وجود للثقة بين الموظفين :

العبارة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	19	38	1,84	0,76
أحيانا	20	40		
أبدا	11	22		
المجموع	50	100		

يبين لنا الجدول أن نسبة 40 % من المبحوثين قالو بأنه يوجد أحيانا الثقة بينهم، تليها وبفارق بسيط نسبة 38 % من المبحوثين الذين قالو بأن الثقة موجودة بينهم دائما، ونسبة 22 % من المبحوثين صرحوا بانعدام الثقة بينهم، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ 1,84 والتي قاربت القيمة 2، فإن معظم الإجابات تركزت في الإجابة بـ "أحيانا" وبقية الانحراف المعياري التي قدرت بـ 0,76 نستطيع القول أنه ليس هناك تشتت كبير بين الإجابات.

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن هناك نوع من الثقة بين العمال في وسطهم التنظيمي وتعتبر الثقة النقطة الأساسية والمشاركة لجميع العلاقات لاسيما العلاقات الإنسانية والعلاقات التنظيمية ولكي تبنى هذه الثقة فهي تستغرق بعض الوقت كما أنها هشّة وتكسر بسهولة، وإذا ما تأكد وجوده بين أفراد التنظيم فإن ذلك سيخلق نوع من التكامل في النسق التنظيمي، كما أنها تعطي مجال لتوسع العلاقات التنظيمية الرسمية إلى علاقات إنسانية واجتماعية غير رسمية تساهم في التوازن الديناميكي للتنظيم.

- الجدول رقم (34) يبين لنا وجود الثقة بين المدير والموظفين:

العبارة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	09	18	2,02	0,62
أحيانا	31	62		
أبدا	10	20		
المجموع	50	100		

يبين لنا الجدول أن نسبة 62 % من المبحوثين يرون أن الثقة موجودة أحيانا بينهم وبين مديريهم في العمل، تليها نسبة 20 % من المبحوثين الذين لا يجدون هذه الثقة بين المدير وموظفيه، ونسبة 18 % من المبحوثين الذين قالوا بأنه دائما ما تكون هناك ثقة بين المدير والموظفين، من خلال هذه النسب ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ 2,02، فإن معظم الإجابات كانت تدل على أن الثقة موجودة أحيانا، ومن خلال قيمة الانحراف المعياري 0,62 نقول أنه ليس هناك تشتت كبير في الإجابات والذي من شأنه أن يجعل تحليلنا يبنى على أساس الإجابة الأغلب.

بالإضافة على ما قلناه عن الثقة فيما سبق نضيف بالقول أيضا أن الثقة عامل مشترك في العلاقات الإنسانية بين العمال فيما بينهم وبين رئيسهم في العمل وهي مبدأ يميز بيئات العمل عن بعضها، تبنى من خلال مصداقية الإدارة التي يستشعرها الموظفون من الطريقة التي يعاملون بها، ويعتبر فقدان الثقة بين الموظف والإدارة انعكاس سلبي على العلاقات وعلى مستوى الأداء والمخرجات، لأنها تؤثر في نفسية العامل وتخلق لديه الشعور بالنقص وهذا ما قد يؤزم العلاقات الإنسانية ويوسع الفجوة بين كل من العامل وزملائه وإدارته، وإن وجدت فإنها تجعل العمال يشعرون بالانتماء وهنا نشترك في النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة "نور الدين بوراس" التي كان مفادها أن ثقة المدير في العاملين يشعروهم بأنهم جزء من المؤسسة.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- الجدول رقم (35) يبين مساهمة الموظفين في حل المشكلات والنزاعات بينهم:

العبارة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	28	56	1,48	0,58
أحيانا	20	40		
أبدا	02	04		
المجموع	50	100		

يبين لنا الجدول أن ما نسبته 56 % من المبحوثين الذين قالوا أن هناك دائما مساهمة من قبلهم لحل المشكلات و النزاعات بينهم، تليها نسبة 40 % من المبحوثين الذين قالوا أن هذه المساهمة موجودة أحيانا فقط، ونسبة جد ضئيلة من المبحوثين قدرت بـ 04 % من المبحوثين الذين قالو بأن هذه المساهمة غير موجودة على الإطلاق، وعليه وبقيمة المتوسط الحسابي: 1,48 وانحراف معياري: 0,58 نقول أنه في الأغلب يوجد مساهمات من طرف الموظفين لحل النزاعات والمشكلات إذا ما وقعت بينهم داخل التنظيم.

تعتبر هذه المساهمة من قبل الموظفين دليل على تقبلهم لبعضهم البعض كفريق عمل واحد وهذا القبول يدفع ويزيد من قدرتهم على حل المشاكل بفاعلية وبهذا توطد العلاقات فيما بينهم ويتم الابتعاد بقدر كبير عن النزاع والصراع الذي من شأنه أن يسير بالعلاقات بين الموظفين إلى طريق مسدود لا يحقق أي هدف إيجابي، ويقضي على جو العمل الإنساني.

- الجدول رقم (36) يبين تشجيع المدير لمساهمة الموظفين في حل المشكلات والنزاعات:

العبارة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	16	32	1,58	0,71
أحيانا	24	48		
أبدا	10	20		
المجموع	50	100		

يبين لنا الجدول أن نسبة 48 % من المبحوثين قالوا بأن المدير أحيانا ما يشجع مساهمتهم لحل المشكلات والنزاعات، تليها نسبة 32 % من المبحوثين قالوا بأن المدير يقوم دائما بتشجيع هذه المساهمة، ونسبة 20 % من المبحوثين قالوا بأن المدير لا يشجع المساهمة في حل المشكلات والنزاعات، كما بين لنا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي 1,58 وقيمة الانحراف المعياري 0,71.

ونحن بإجرائنا الملاحظة بالمشاركة صادف وأن رأينا المدير يتدخل شخصيا في حل المشكلات والنزاعات بين الموظفين في بعض الأحيان خاصة إذا علم بذلك من خلال قيامه بالمراقبة الروتينية بين الوحدات والأقسام أو من خلال كاميرات المراقبة وهذا التدخل يعتبر كتشجيع منه للموظفين لحل الخلافات لأنها إذا تفاقمت فإنها ستؤدي إلى تأزم العلاقات، ومن خلال هذا نلتمس جو العمل بالعلاقات الإنسانية في المنظمة الذي من شأنه أن يحقق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- الجدول رقم (37) عمل الموظفين كفريق متكامل ومتجانس :

العبارة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	31	62	1,48	0,67
أحيانا	14	28		
أبدا	05	10		
المجموع	50	100		

يبين لنا الجدول أن 62 % من المبحوثين يعملون مع بعض كفريق متكامل ومتجانس، في حين نجد أن نسبة 28 % فقط من المبحوثين الذين يرون أنهم لا يعملون ضمن فريق متكامل ومتجانس، تليها نسبة جد ضئيلة قدرت بـ 10 % من المبحوثين الذين قالو أنهم لا يعملون ضمن فريق، كما أنه ومن خلال الجدول فإن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات يساوي 1,48 وقيمة الانحراف المعياري تساوي 0,67، وبهذه النتائج الكمية نصل إلى نتيجة كيفية مفادها أن ما هو سائد في المؤسسة هو العمل بروح الفريق المتكامل والمتجانس.

يعتبر فريق العمل مجموعة من الأفراد يتميزون بوعيهم بالأهداف المراد تحقيقها وبوجود مهارات متكاملة لديهم تجعلهم يحققون ويشبعون حاجاتهم على اختلافها وحاجات التنظيم الذي ينتمون إليه، وإذا ما كان العمال يشكلون فريق متكامل فهذا دليل على وجود علاقات إنسانية بينهم.



## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- الجدول رقم (38) يبين إن كان العمل بروح الفريق يشعر بالرضا :

العبارة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	30	60	1,48	0,64
أحيانا	16	32		
أبدا	04	08		
المجموع	50	100		

يبين لنا الجدول أن نسبة 60 % من المبحوثين قالوا أن العمل بروح الفريق يجعلهم دائما يشعرون بالرضا، تليها نسبة 32 % من المبحوثين قالوا أنهم أحيانا ما يشعرون بالرضا إذا ما عملوا بروح الفريق، ونسبة 08 % فقط من المبحوثين الذين لا يشعرون أبدا بالرضا إذا ما عملوا بروح الفريق، بهذه النتائج وبتائج المتوسط الحسابي (1,48) والانحراف المعياري (0,64) نقول أن معظم المبحوثين يشعرون بالرضا إذا ما عملوا معا بروح الفريق وأنه ليس هناك تشتت في إجاباتهم.

يعتبر العمل بروح الفريق داخل المنظمة مبدأ من مبادئ العلاقات الإنسانية حيث يكون لهذا البعد أثر كبير على معنوية الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وإحساسهم بطبعتهم التي تعود لحب التجمع، وبالتالي على الأداء العام للمؤسسة.

- الجدول رقم (39) يبين كيف أن الشعور بالرضا يدفع للعمل بجهد وتفاني:

العبارة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	38	76	1,30	0,58
أحيانا	09	18		
أبدا	03	06		
المجموع	50	100		

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تبين نتائج الجدول أن 76 % من المبحوثين صرحوا بأن شعورهم بالرضا يدفعهم للعمل بجد وتفاني، تليها نسبة 18 % من المبحوثين الذين قالوا أن هذا الشعور أحيانا ما يدفعهم للعمل بجد وتفاني، ونسبة ضئيلة قدرت بـ 06 % مثلت المبحوثين الذين قالوا بأن الشعور بالرضا لا يدفعهم للعمل بجد وتفاني .

من خلال هذه النسب ومن خلال نتيجة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1,30 نستنتج أن أغلب الموظفين دائما ما يدفعهم الشعور بالرضا إلى العمل بجد وتفاني، ومن خلال نتيجة الانحراف المعياري التي قدرت بـ 0,85 نقول أنه ليس هناك تشتت في إجابات المبحوثين مما يزيد تأكيدنا على ما استنتجناه من خلال النسب والمتوسط الحسابي .

غالبا ما يرتبط رضا الموظفين بطريقة العمل والأسلوب التنظيمي وطبيعة العلاقات السائدة في البناء الاجتماعي الذي ينتمي إليه باعتبار أن أي تنظيم رسمي أو غير رسمي كان يضم مجموعة من الأفراد فهو بناء اجتماعي وهذا بدوره ينعكس على السلوك وعلى الأداء وكيفية الإنتاج، فإذا ما سادت العلاقات الإيجابية وساد التفاعل صوحب بالرضا الذي يصحبه هو الآخر وبدون شك الأداء الجيد والتفاني في العمل، كما أنه وحسب نتائج دراسة "محجوبي مصطفى" فإن الرضا يعتبر أيضا أحد أهم عوامل الاستقرار المهني للموظف.

- الجدول رقم (40) يوضح لنا أن جو العمل الإنساني يشجع على الأداء الجيد:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة
0,37	1,16	84	42	دائما
		16	08	أحيانا
		100	50	المجموع

يبين لنا الجدول أن 84 % من المبحوثين قالو بأن جو العمل الإنساني في المؤسسة يشجعهم على الأداء الجيد، تليها نسبة أقل وهي 16 % من المبحوثين الذين قالو بأن هذا الجو يشجعهم أحيانا على الأداء الجيد، وكان المتوسط الحسابي للعبارتين 1,16 بمتوسط حسابي دال على عدم تشتت الاختيار بين العبارتين حيث قدرت قيمته بـ 0,37.

وبهذه المعطيات الكمية نستطيع التأكيد على أن تواجد العامل في تنظيم يسوده جو عمل إنساني بأهم الأبعاد التي سبقت في نتائج الجداول السابقة (من عدالة وثقة وروح فريق وعلاقات اجتماعية طيبة وتعاون... إلخ) فإن ذلك يشجعه على الأداء الجيد الذي يرفع من كفاءة وفعالية الأداء العام للمؤسسة.

### 2. اختبار الفرضيات:

تلعب الفرضية دورا هاما في البحث العلمي، فهي وسيلة يستعين بها الباحث لتفسير الظاهرة المدروسة بشكل مؤقت يبدأ التحصل على النتائج، فهي عبارة عن تفسيرات مفتوحة مؤقتة للعلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع .

فالفرضية إذا هي عبارة عن إجابات مؤقتة تمثل احتمالا لحل أو تفسير المشكلة، ويجب أن تكون بصياغة قابلة للفحص من أجل التوصل إلى نتيجة تؤكد صدقها أو رفضها .

من أجل الوصول لأهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلها الرئيسي التالي : كيف تساهم القيادة الإدارية في تكريس العلاقات الإنسانية، قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

#### الفرضية الأولى :

إتباع الأسلوب الديمقراطي يساهم في إيجاد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

#### الفرضية الثانية :

المهارات الإنسانية للقائد الإداري تساهم في تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

### 1-2 اختبار مدى صحة الفرضية الأولى:

إتباع الأسلوب الديمقراطي يساهم في إيجاد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الديمقراطي في المؤسسة ووجود العلاقات الإنسانية و على هذا الأساس سنقوم بصياغة فرضية صفرية  $H_0$  وأخرى بديلة  $H_a$ .

$H_0 =$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0,05 بين الأسلوب الديمقراطي وبين وجود العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة .

$H_1 =$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 وبين الأسلوب الديمقراطي في المؤسسة .

سنختبر الفرضية من خلال إيجاد العلاقة بين مجموعة من مؤشرات الأسلوب الديمقراطي مع مؤشرات وجود العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، حيث قمنا باختيار بعض هذه المؤشرات بشكل منطقي يخدم الإخبار .

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- الجدول رقم (41): اختبار العلاقة بمعامل سبيرمان بين طريقة تسيير المدير للمؤسسة وبين طبيعة العلاقات بين الموظفين :

طريقة التسيير وطبيعة العلاقات بين الموظفين		
0,128	1	Rho de معامل الارتباط سبيرمان Spearman
0,376	.	Sig مستوى الدلالة المعنوية
50	50	N عدد أفراد العينة

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين طريقة تسيير المدير للمؤسسة وبين طبيعة العلاقات الموجودة بين الموظفين يساوي 0,12 وهو معامل ارتباط طردي ضعيف جدا ومنه نستنتج طبيعة العلاقات بين الموظفين لا تتأثر بطريقة تسيير المدير، وبما أن مستوى الدلالة المتحصل عليه 0,37 أكبر من 0,05 نقول أنه لا توجد علاقة بين طريقة التسيير وبين طبيعة العلاقات.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- الجدول رقم (42): اختبار العلاقة بين أسلوب القائد الإداري وبين طبيعة العلاقات بين الموظفين:

أسلوب القائد الإداري وطبيعة العلاقات بين الموظفين		
0,258	1	Rho de Spearman معامل الارتباط سيرمان
0,070	.	Sig مستوى الدلالة المعنوية
50	50	N عدد أفراد العينة

يبين لنا الجدول أن معامل الارتباط بين أسلوب القائد وبين طبيعة العلاقات يساوي 0,25 وهو ارتباط طردي ضعيف جدا بمستوى دلالة معنوية تساوي 0,07 وهي أكبر من 0,05 ومنه نقول أنه لا توجد علاقة بين أسلوب القائد والعلاقات بين الموظفين.

- الجدول رقم (43): إيجاد العلاقة بين المشاركة في صنع القرار ووجود العلاقات الاجتماعية:

المشاركة في صنع القرار ووجود علاقات اجتماعية		
0,137	1	Rho de Spearman معامل الارتباط سيرمان
0,343	.	Sig مستوى الدلالة المعنوية
50	50	N عدد أفراد العينة

يبين لنا الجدول أن معامل الارتباط سيرمان: 0,13 يمثل ارتباط طردي ضعيف جدا بين المشاركة في صنع القرار ووجود العلاقات الاجتماعية في العمل، كما بين لنا الجدول أن مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0,34 وهو أكبر من المستوى 0,05 ومنه نقول أنه لا توجد علاقة بين المشاركة في صنع القرار وبين وجود العلاقات الاجتماعية .

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تبين لنا جداول مخرجات SPSS أعلاه أن معاملات الارتباط لسيرمان وهي على التوالي:

(0,12)، (0,25)، (0,13) كلها معاملات موجبة لارتباط طردي ضعيف جدا، ومستويات دلالتها هي كالتالي:  
(0,37)، (0,07)، (0,34) كلها أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0,05، وعليه فإننا نقبل فرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وعليه نقول:

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتباع الأسلوب الديمقراطي ووجود العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

### 2-2 اختبار مدى صحة الفرضية الثانية :

تميز القائد الإداري بالمهارات الإنسانية يساهم في تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يعني وجود علاقة ارتباط بين المهارات الإنسانية والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة .

$H_0 =$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المهارات الإنسانية للقائد الإداري وبين تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

$H_a =$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المهارات الإنسانية للقائد الإداري وبين تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

سنقوم باختبار الفرضيات بإيجاد العلاقة بين مؤشرات المهارات الإنسانية للقائد الإداري وبين مؤشرات العلاقات الإنسانية في المؤسسة من خلال قيمة معامل سيرمان التي ستأتي في الجداول التالية :

- الجدول رقم (44): يبين الارتباط بين تميز المدير بالمحبة وبين وجود العلاقات الطيبة بين الموظفين:

تميز القائد بالمحبة ووجود علاقات طيبة في العمل		
0,561	1	Rho de Spearman معامل الارتباط سيرمان
000,0	.	Sig مستوى الدلالة المعنوية
50	50	N عدد أفراد العينة

يوضح لنا الجدول أن معامل الارتباط بين كون القائد محب ومحبوب من طرف الموظفين وبين وجود علاقات طيبة في العمل يساوي 0,56 وهو ارتباط طردي متوسط، ونتوقع أنه كلما زادت المحبة زاد وجود العلاقات الطيبة في

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

العمل، وبما أن مستوى الدلالة 0,00 المبيّنة في الجدول أصغر من 0,05 فإننا نقول أنه توجد علاقة بين محبة العمال للقائد وحبهم له وبين وجود علاقات طيبة.

- الجدول رقم (45): ارتباط بين قدرة المدير على الإعانة كمهارة إنسانية وبين وجود الثقة كمؤشر من مؤشرات العلاقات الإنسانية:

إعانة المدير للموظفين ووجود الثقة		
0,529	1	Rho de Spearman معامل الارتباط سبيرمان
000,0	.	Sig مستوى الدلالة المعنوية
50	50	N عدد أفراد العينة

يبين لنا الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين قدرة المدير على إعانة موظفيه وبين وجود الثقة يقدر بـ 0,52 وهو معامل ارتباط طردي متوسط وبما أن مستوى الدلالة المعنوية المتحصل عليه في الجدول أقل من 0,05 فإننا نتوقع أنه كلما زادت هذه مهارة القدرة على الإعانة زاد مستوى الثقة في العمل ومنه نستنتج أن هناك علاقة بين الإعانة كمهارة إنسانية للقائد الإداري، وبين وجود الثقة في العمل.

- الجدول رقم (46): الارتباط بين التأثير الإيجابي والعمل كفريق متكامل وكتجانس ومتكامل:

التأثير الإيجابي والعمل كفريق متكامل وكتجانس ومتكامل		
0,697	1	Rho de Spearman معامل الارتباط سبيرمان
000,0	.	Sig مستوى الدلالة المعنوية
50	50	N عدد أفراد العينة

يبين لنا الجدول معامل الارتباط بين التأثير الإيجابي من قبل المدير على الموظفين كمهارة من المهارات الإنسانية وبين العمل كفريق متكامل وكتجانس كدلالة على وجود علاقات إنسانية بين الموظفين، بحيث ساوى هذا المعامل

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

0,69 وهو معامل ارتباط طردي قوي بمستوى دلالة معنوية ساوت الصفر 0,00 أي كانت أصغر من مستوى الدلالة 0,05 ومنه نستنتج أن هناك علاقة بين المتغيرين اللذان سبق ذكرهما .

تبين لنا جداول مخرجات SPSS أعلاه أن معاملات الارتباط لسبيرمان وهي على التوالي: (0,56)، (0,52)، (0,69) كلها معاملات موجبة لارتباط طردي متوسط (من 0,5 إلى أقل من 0,7 يعتبر ارتباط طردي متوسط)، ومستويات دلالتها كلها عند 0,00 وهو مستوى أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0,05. وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة. وعليه نقول:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميز بالمهارات الإنسانية وبين وجود العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

### 3 نتائج الدراسة:

استنادا إلى ما تم تقديمه من تبويب وتحليل للبيانات المتحصل عليها من دراستنا الميدانية حول موضوع دراستنا، ومن خلال اختبارنا لمدى صدق الفرضيات، فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

#### 3-1 النتائج الجزئية:

##### - خصائص العينة:

- تعتمد الوكالة الولائية للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء في نشاطها المتعلق بالخدمات الاجتماعية للمواطنين المنتسبين على الفئة النسوية أكثر من فئة الرجال وذلك بفارق بسيط حيث قدرت نسبتهم بـ 52%، وهذا راجع وكما سبق لنا وأن وضحنا لعدة عوامل أهمها طبيعة الأعمال المكتبية التي لا تتطلب الجهد وطبيعة الدوام وكذلك الحقيقة الظاهرة وهي أن المجتمع تغلب عليه من خريجي الجامعات فئة الإناث.
- بالإضافة إلى أن معظم الموظفين فئة شابة من خريجي الجامعات، وذلك بحوالي 44 % من الباحثين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة يحملون شهادات جامعية ولا تزيد خبرتهم عن 05 سنوات.

##### - نتائج تحليل بيانات المحور الأول:

- يغلب على المؤسسة في التسيير الطابع الديمقراطي وهذا ما تؤكد لنا نتائج تحليل البيانات المتعلقة بأسلوب القائد الإداري، حيث كانت معظم إجابات الباحثين عبارة على مؤشرات عن وجود أسلوب ديمقراطي أهمها ما يلي:
- طريقة المدير في طلب إنجاز العمل يكون بـ"الطلب والإقناع" بعيدا عن الأمر بالإكراه أو اللامبالاة وهذا ما تعكسه لنا نسبة 74 % بمتوسط حسابي 1,30 وانحراف معياري 0,54.
- الرقابة الموجودة في المؤسسة ليس غرضها التشديد على الموظف بل هي لتوجيه الأداء وحل المشكلات وزرع الانضباط، ورغم أنها دائمة إلا أن الموظفين يشعرون بها أحيانا فقط وهذا ما تدل عليه نسبة 60 %.
- المدير في إدارته للمؤسسة صارم في الحدود المعقولة من دون هيمنة أو لا مبالاة وهذا كان بنسبة 90 % من إجابات الباحثين.



## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- هناك اتصال بأنواعه وعلى كافة المستويات بشكل جد ميسر، حيث صرح 78 % من المبحوثين أنهم لا يجدون أبدا صعوبة في الاتصال، وهذا أيضا ما تم ملاحظته.
- هناك وضوح وشفافية في التسيير وهناك دائما فرص لإبداء الرأي والتعبير للموظفين، وهذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 62 %.
- هناك علاقة بين المشاركة في صنع القرار والتي تعتبر وجه من أوجه الأسلوب الديمقراطي وبين المستوى الوظيفي بارتباط موجب قدر بـ 0,47، لذا كانت هذه المشاركة بنسبة 34 % مثلها من هم أعلى في المسمى الوظيفي. كل هذه النتائج مؤشرات على وجود قيادة إدارية ديمقراطية داخل البناء التنظيمي للمؤسسة.
- نتائج تحليل بيانات المحور الثاني:
  - من خلال البيانات وجدنا أن المدير يتمتع بالقدرة على تقديم المساندة للموظف وهذا كان بنسبة 52 %.
  - كما أن للمدير تأثير إيجابي على الموظفين وهذا ما عبرت عنه 62 % من إجابات المبحوثين.
  - استنتجنا أيضا أن المدير محب ومحبوب من طرف رؤوسيه وكان هذا من خلال إجابات المبحوثين بنسبة 86 %.
  - بالإضافة إلى هذه الميزات التي يتمتع بها المدير داخل تنظيمه والتي تعتبر مهارات إنسانية يؤثر بها على أتباعه فقد وجدنا أيضا أنه متواضع وهذا ما عبرت عنه 72 % من المبحوثين.
  - كما أنه يقدر الموظفين ويراعي مشاعرهم بالإضافة إلى أنه يظهر امتنانه وشكره وهذا شيء متوقع بما أننا وجدنا أنه متواضع مع موظفيه، وزيادة على هذا فهو يراعي الظروف الاجتماعية للموظف ويراعي الفروق الفردية بين الموظفين... وهذه النتائج جاءت بدلالة نسب مئوية مرتفعة من تصريحات المبحوثين والمبينة فيما سبق والتي صوحت بمتوسطات حسابية وانحراف معياري كتدعيم للنتائج المتحصل عليها.
  - ومنه نصل لنتيجة عامة مفادها أن المدير يتمتع بمهارات إنسانية عالية جعلته يكرس بعض مظاهر العلاقات الإنسانية بينه وبين الموظفين.
- نتائج تحليل بيانات المحور الثالث:
  - من خلال عرضنا للبيانات وتحليلها وجدنا أن هناك علاقات طيبة بين الموظفين وهذا بنسبة 74 %.
  - كما أن علاقات العمل بين الموظفين عادة ما تتميز بالصدقة والتعاون وهذا بنسبة 62 %.
  - كما تجمعهم أحيانا علاقات اجتماعية خارج أوقات الدوام 46 % .
  - هناك مساعدات مادية ومعنوية بين الموظفين في مكان العمل وهذا الاستنتاج جاء من نتيجة تصريحات الموظفين والتي قدرت بنسبة 78 %.
  - بالإضافة إلى المساعدات هناك مساهمة في حل النزاعات والمشكلات سواء من طرف المدير أو من طرف العمال الموظفين، وهذا ما استنتجناه من نتائج إجابات المبحوثين و من ملاحظتنا بالمشاركة.
  - داخل المؤسسة يعملون كفريق متكامل ومتجانس بنسبة 62 %.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- العمل بروح الفريق يشعرهم بالرضا وهذا الأخير يدفعهم للأداء الجيد.
- ومن خلال هذه النتائج نصل إلى نتيجة عامة مفادها أن طبيعة العلاقات بين الموظفين هي علاقات إنسانية إيجابية وهذا من خلال مؤشراتنا التي تحصلنا عليها من إجابات المبحوثين.
- نتائج اختبار الفرضيات :
  - من خلال اختبار الارتباط بمعامل سيرمان بين مؤشرات الأسلوب الديمقراطي ومؤشرات العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، لم تحقق الفرضية الأولى والتي تقول أن إتباع الأسلوب الديمقراطي يساهم في إيجاد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة"، بحيث وجدنا أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0,05 بين الأسلوب الديمقراطي وبين وجود العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
  - وبنفس الاختبار وجدنا ارتباط موجب بين مؤشرات المهارات الإنسانية للقائد الإداري وبين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وبهذا كانت الفرضية القائلة أن "المهارات الإنسانية للقائد الإداري تساهم في تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة" محققة، بحيث وجدنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المهارات الإنسانية للقائد الإداري وبين تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- 2-3 النتيجة العامة:
  - ومن خلال نتائجنا الجزئية المتوصل إليها بعد تحليلنا للبيانات، نستطيع القول أن هناك دائما علاقات إنسانية في مكان العمل باعتباره تجمع إنساني قبل أن يكون تجمع تنظيمي وهي كائنة بغض النظر عن الأسلوب المتبع في التنظيم من طرف القائد الإداري للمؤسسة.
  - إلا أن القيادة الإدارية قد تساهم في تكريس وتفعيل هذه العلاقات باكتسابها مهارات تساعد في ذلك وهي المهارات الإنسانية.

### 4- أهم الإقتراحات والتوصيات:

- جعل نتائج هذه الدراسة منطلقاً لمزيد من الدراسات حول الموضوع، وحبذا أن تكون هذه الدراسات في تخصص علم اجتماع إدارة أو تنظيم وعمل، ومنه محاولة إيجاد أبعاد أخرى للقيادة الإدارية من شأنها أن تساهم في العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- يجب أن يكون القائد الإداري مصدر للتفاعل بين كل الأدوار والأفراد في التنظيم وأن يعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف، وتوحيد الجهود لا يكون إلا بتفعيل العلاقات بين الأفراد.
- من الأفضل ترك الأفراد على طبيعتهم البشرية، فلا يحاول القائد الإداري الوقوف أمام علاقاتهم الإنسانية كعلاقات غير الرسمية والاعتراف بها كحتمية بمحاذاة العلاقات الرسمية التنظيمية.
- الإلمام بعمق عن حقيقة العلاقات الإنسانية التي دعت إليها حركة "إلتون مايو" وأتباعه في بيئة العمل ومحاولة توجيهها لما يخدم أهداف الأفراد وأهداف التنظيم ككل.

من دراستنا النظرية واستعراضنا لأهم ما جاء عن القيادة الإدارية وعن العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، ومن خلال اعتبارنا أن القيادة الإدارية عملية تنظيمية وإنسانية تعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة و أهداف أفرادها بالعلاقات الإنسانية، واعتبارنا هذه الأخيرة بأنها جو عمل إنساني يحفز على الأداء بتعاون، وروح الفريق واحترام متبادل مع مراعاة مشاعر وظروف العمال مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم.

فقد شكلنا نقطة انطلاق للقيام بدراسة ميدانية حول الكيفية التي يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم من خلالها في **تكريس العلاقات الإنسانية** داخل المؤسسة، وإن كان لأسلوبها الديمقراطي ومهاراتها الإنسانية علاقة بوجود وتفعيل هذه العلاقات سواء بينها وبين العمال أو بين العمال كفرق عمل فيما بينهم، و هذه الانطلاقة مكنتنا بعد تحليلنا للبيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة ألا وهو "**الوكالة الولائية لضمان الاجتماعي للعمال الأجراء**" ببسكرة، من تحقيق أهدافنا وهذا من خلال الإجابة عن وتساؤلاتنا وكذا التحقق من صحة فرضياتنا لنقول في الختام أنه كل من متغير القيادة الإدارية ومتغير العلاقات الإنسانية لا تقل أهميتهما عن بعضهما البعض باعتبار أن أبعاد كليهما له علاقة بالآخر.

كما لا يقلان أهمية عن أي المتغيرات التنظيمية الأخرى. وباعتبار أننا قد وجدنا بأن المهارات الإنسانية للقائد الإداري تساهم في تفعيل العلاقات الإنسانية نتوقع أن يكون لهذه الأخيرة دور أو تأثير على القيادة الإدارية وهذا ما نرجو ونوصي به كدراسات قادمة.

## قائمة المراجع

### ● المصادر:

1- القرآن الكريم، طبعة ابن كثير، دار الفجر، دمشق، سوريا.

### ● القواميس والمعاجم:

1- ابن منظور، لسان العرب، المجلد 12، دار صادر، بيروت، 2001.

2- الجر خليل، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، 1987.

3- محمد الفاضل بن عاشور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، 1975.

### ● الكتب:

1- إبراهيم السعيد مبروك، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، القاهرة، 2014.

2- أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم بين النظرية والممارسة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.

3- أحمد رشوان حسين عبد الحميد، العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014.

4- إسماعيل صبري مقلد، دراسات في الإدارة العامة، دار المعارف، مصر، 1973.

5- بيتر.ج. تورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العلمية، الرياض، 2006.

6- رانيا جمال عبد المعز، الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.

7- جواد شوقي ناجي، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار حامد، عمان، 2010.

8- حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001.

9- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار ومكتبة حامد، عمان، 2006.

10- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2008.

11- زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العملية القيادية، دار البداية، عمان، 2008.

12- سامي محسن، علم النفس الاجتماعي، دار ومكتبة حامد، عمان، 2010.

13- سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتب الحديث، مصر، بدون سنة.

14- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.

15- صلاح الشاوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1983.

16- طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2008.

## قائمة المراجع

- 17- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الأداء، دار غريب، القاهرة، 1993.
- 18- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- 19- عادل محمد زيد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- 20- عبد الباري إبراهيم درة ومحفظ أحمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل، عمان، 2011.
- 21- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة، منشورات حلي الحقوقية، بيروت، 2013.
- 22- عبد الهادي حمدي أمين، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، ط3، دار الفكر العربي القاهرة، 1990.
- 23- عثمان حسن عثمان، المنجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1988.
- 24- عدنان يوسف العتوم وقاسم كوفي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر، عمان، 2011.
- 25- عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009.
- 26- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء، عمان، 2011.
- 27- علاء عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 28- علي سلمى، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004.
- 29- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط2، عمان، 2007.
- 30- عمار بوحوش ومحمد الذنبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 31- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار الزهران، عمان، 2007.
- 32- عيد إبراهيم، علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2000.
- 33- فاروق عبد فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة، عمان، 2009.
- 34- فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، ط3، دار روائع مجدلاوي، عمان، 2003.
- 35- فضيل دليو وآخرون، أسس منهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، العدد 3، قسنطينة، 1999.
- 36- فؤاد البهي وسعد عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1994.

## قائمة المراجع

- 37- فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط4، مركز الكتب الأردني، عمان، 1994.
- 38- فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، دار المعارف، القاهرة، 2006،
- 39- كاظم خيضر وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009.
- 40- كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، القاهرة، 1995.
- 41- ماجد عبد المهدي المساعدة آخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2013.
- 42- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، 2004 .
- 43- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 44- محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 45- محمد بن عايد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإسلامي والمعاصر، الرياض، 2005.
- 46- محمد جاسم العبيدي وباسم محمد ولي، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة، عمان، 2009
- 47- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2015.
- 48- زين العابدين درويش، علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- 49- محمد سماح رايح ، أسس علم النفس، الشركة المصرية، مصر، 1992
- 50- محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 51- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، ط2، دار وائل، عمان، 2010.
- 52- محمد عبد المنعم ، العلاقات الإنسانية، دار الأمل، القاهرة، 1978.
- 53- محمد علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، عمان ،دار صفاء، 2010.
- 54- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل، عمان 2005.
- 55- مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2008.
- 56- مصطفى نمر دعمس، الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار غيداء، عمان، 2009.
- 57- مليكة ألويس كامل، سيكولوجية الجماعة والقيادة، ج3، دار المعارف، القاهرة، 2004.
- 58- منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، مصر، 2011.
- 59- نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفجر، 2009.
- 60- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء، عمان، 2012.
- 61- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة، الأردن، 2006.

## قائمة المراجع

- 62- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 63- هاشم حمدي رضا، مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، دار الرأي، 2010.
- 64- هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة، منشورات السلاسل، الكويت، 2001.

### • المذكرات:

- 1- لعروسي محمد فوزي، مساهمة العلاقات الإنسانية في بناء فرق العمل، مذكرة شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة بسكرة، 2013.
- 2- خالد بن الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003.
- 3- دريوش شاهيناز، أثر القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، 2011-2012.
- 4- صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة جيجل، 2004-2005.

### • المواقع الإلكترونية:

1-<http://fural.alwehda.gov.sy/-Emailstory.asp?fil name=728769677200607260>

بتاريخ: 2016.04.16

الساعة: 17:12



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر "بسكرة"

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

إستبيان حول دراسة موضوع:

دور القيادة الإدارية في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة  
دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء C. N. A. S  
بغرض إتمام مذكرة لنيل شهادة ماستر (2) في علم الاجتماع تخصص: إدارة وعمل.

إشراف الأستاذة:

صبطي عبيدة

إعداد الطالبة :

بن شخرون حميدة

ملاحظة:

إن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون سرية للغاية و لن توظف إلا لأغراض البحث  
العلمي لذي نرجو منكن الإجابة عن أسئلتنا بكل صدق رجاءا .

وشكرا جزيلا لتعاونكم معنا

2016/2015

• البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر  أنثى
- السن:  30-20  40-30  50-40  50 فأكثر
- المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي  ما بعد التدرج
- سنوات الخبرة في هذه المؤسسة:  أقل من 5 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  من 15 إلى 20 سنة  20 سنة فأكثر
- المسمى الوظيفي:

.....

• المحور الأول: أسلوب القائد الإداري في المؤسسة:

1- في طريقة تسيير المدير للمؤسسة هل يسعى إلى :

- التركيز على تطبيق العمل بالقواعد والطرق النمطية
- التركيز على العمل مع الاهتمام بالعمال في نفس الوقت
- لا يبالي

2- هل يتبع رئيسك في العمل (مديرك) أسلوب :

- الطلب والإقناع
- الأمر والإكراه
- يمنحك الحرية المطلقة

3- أنتشعر بالرقابة الشديدة مسلطة عليك من قبل رئيسك في العمل ؟

- دائما  أحيانا  أبدا

4- هل ترى أن رئيسك في العمل (مديرك) :

- مهيم
- صارم في الحد  المعقولة
- متسيب

5- هل تجد صعوبة في الاتصال المباشر بمديرك في العمل ؟

- نعم  لا

- برر إجابتك : .....

6- هل هناك وضوح وشفافية في التسيير؟

دائماً  أحياناً  أبداً

7- هل يمنحك المدير الفرصة لإبداء الرأي والتعبير؟

دائماً  أحياناً  أبداً

8- هل هناك مشاركة من قبل الموظفين في صنع القرار والتسيير؟

دائماً  أحياناً  أبداً

المحور الثاني: المهارات الإنسانية للقائد الإداري:

1- هل يقدم لك مديرك في العمل المساندة؟

دائماً  أحياناً  أبداً

2- هل هناك تأثير إيجابي من قبل المدير على الموظفين؟

دائماً  أحياناً  أبداً

3- هل ترى أن مديرك في العمل محب و محبوب من طرف العمال؟

نعم  لا

4- هل تشعر بأن رئيسك في العمل (مديرك) من خلال تعامله مع العمال :

متكبر  متواضع

5- هل يبدي تقديره للموظفين؟

نعم  لا

6- إذا كانت إجابتك ب: نعم، هل يعني أنه يراعي مشاعركم؟

نعم  أحياناً  لا

7- هل عادة ما يظهر امتنانه و شكره للموظفين بأدائهم الجيد للعمل؟

نعم  أحياناً  لا

8- هل تحظى بالتقدير والاحترام من طرف رئيسك في العمل (المدير)؟

دائماً  أحياناً  لا

9- هل ترى أن هنالك نوع من العدالة في التنظيم؟

دائماً  أحياناً  أبداً

10- هل يراعي المدير الظروف الإجتماعية والفروق الفردية للموظفين؟

دائماً  أحياناً  أبداً

11- هل ترى أن مديرك قادر على إعانتك في بعض الظروف الشخصية؟

نعم  لا

12- هل تنظم مؤسستك لقاءات وحفلات للموظفين؟

نعم  أحياناً  لا

المحور الثاني: طبيعة العلاقات في المؤسسة:

1- هل تجمعك علاقات طيبة مع الموظفين ؟

نعم  لا

3- هل عادة ما تتميز العلاقة بين الموظفين بـ:

صداقة وتعاون

صراع وتنافس

لا شيء

4- هل تجمعك علاقات إجتماعية مع زملائك في العمل خارج أوقات الدوام ؟

نعم  لا

6- هل هذه العلاقات الإجتماعية موجودة بينك و بين رئيسك في العمل(المدير)؟

نعم  لا

7- هل هناك مساعدات مادية ومعنوية بينك وبين زملائك في العمل إذا لزم الأمر؟

نعم  لا

8- هل يشجع المدير هذا النوع من المساعدات بمشاركة مثلاً؟

نعم  لا

9- هل تجد أن هناك ثقة بين الموظفين ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

10- هل هذه الثقة موجودة بين الموظفين و المدير؟

دائماً  أحياناً  أبداً

11- هل تعملون كفريق متجانس ومتكامل ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

12- هل عملكم مع بعض بروح الفريق يشعرك بالرضا ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

13- هل شعورك بالرضا يدفعك للعمل بجد وتفاني ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

14- هل هناك مساهمة لحل المشكلات والنزاعات ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

14- هل توفر جو عمل إنساني في مؤسستك يشجعك على الأداء الجيد ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

## قائمة الأساتذة المحكمين:

01	الأستاذ دبله عبد العالي	جامعة بسكرة .
02	الأستاذ مصطفى عوفي	جامعة باتنة.
03	الأستاذ بودالي بن عون	جامعة الأغواط.
04	الأستاذة بلقواس زرفة	جامعة بسكرة.
05	الأستاذ حليلو نبيل	جامعة بسكرة.
06	الأستاذة سميرة بشقة	جامعة بسكرة.