

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

قسم علم الاجتماع

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

دور القيادة التنظيمية في بناء منظومة

العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية - الهادي بن جديد - الطارف

إشراف الأستاذة:

د. ليندة زعبالة

إعداد الطالبة:

ميرود سندس أم السعد

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ محاضر ب	سعاد مقدم
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ محاضر ب	ليندة زعبالة
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ محاضر ب	وسيلة مناعي

السنة الجامعية: 2019-2020

## الملخص :

تهدف أي مؤسسة إلى تحقيقي ميزة النجاح التنافسي مع باقي المؤسسات الأخرى وذلك من خلال توفير إتصال فعال بين مختلف الفئات السيسولوجيا مهنية لجعلها في أوج تطورها. وبهذا يعتبر دور القيادة التنظيمية مكانة هامة في المؤسسة لجعلها مكان هيكلي سليم خالي من النقائص والمشاكل العلمية والاجتماعية وبعث فيها الروح الإنسانية من خلال العلاقات المحيطة في المؤسسة. وهذه الدراسة من أكثر المواضيع حداثة والمتعلقة بالموارد البشري وهي توليفة من المعارف والقدرات والسلوكيات المجسدة بغية تحقيق أهداف معينة من أجل كسب وانتقاء العمال لديها فقد ساهمت في خلق رموز التواضع والتحافظ.

ولكن لتحقيق نجاح منظومة العلاقات الإنسانية يجب رسم مخطط واضح وشامل قادر على المرونة والحفاظ على توازن المؤسسي الأمر الذي دفع بناء إلى الاستطلاع والاكتشاف والبحث المنهجي في مختلف الأصناف الخفية التي لها علاقة بدور القيادة التنظيمية في بناء منظومة العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد -الطارف.

ومن هنا تمت إشارة إشكالية أن دور القيادة التنظيمية في بناء منظومة العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاستشفائية تحقق وبصورة فعلية من خلال وجود محددات إستراتيجية وإنسانية منظمة لوصول على البصمة الإنسانية والرضى داخل المؤسسة.

على أساسها كان التساؤل المركزي التالي الذي انطلقنا منه:

كيف تساهم القيادة التنظيمية في بناء منظومة علاقات إنسانية داخل المؤسسة الإستشفائية. الهادي بن جديد-الطارف؟.

حيث تفرع عن هذا التساؤل المركزي تساؤلين فرعيين:

1- فيما تكمن العلاقة الترابطية للقيادة التنظيمية والعلاقات الإنسانية بالمؤسسة الإستشفائية-الهادي بن

جديد. الطارف؟

2- ماهي إستراتيجية القيادة التنظيمية في بناء منظومة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الإستشفائية.

الهادي بن جديد-الطارف؟.

## Summary:

Any organization aims to achieve competitive success with other organizations by providing effective communication between different groups of professional sociology to make it at the height of its development.

The role of organizational leadership is thus an important place in the organization to make it a sound structural place free of shortcomings and scientific and social problems and to rekindle the human spirit through the surrounding relationships of the institution.

This study is one of the most recent subjects related to the human resource and is a combination of knowledge, abilities and behaviours embodied in order to achieve certain objectives in order to gain and select its workers, which has contributed to the creation of symbols of humility and sustainability.

But to achieve the difficulty of the human relations system, he likes to draw up a clear and comprehensive plan capable of flexibility and maintaining the balance of institutions, which led constructively to explore, discover and systematically research various hidden items that have to do with the role of organizational leadership in building the human relations system in the hospital institution Hadi Bin Jadid-Al-Taver.

Hence, it has been a problematic reference that the role of the organizational leadership in building the system of human relations in the hospital institution is

effectively achieved through the presence of strategic and humanitarian determinants organized to access the human footprint and satisfaction within the institution.

On the basis of which the following central question was:

How organizational leadership contributes to building a system of human relations within the institution. Al-Hadi ben Jadid.

Two sub-questions were derived from this central question:

1. The interconnected relationship of organizational leadership and human relations lies in the institution of the recovery– Hadi Ben Jadid. The taper?

–2What is the organizational leadership strategy in building the human relations system within the institution of exploration. Al-Hadi ben Jadid.

## شكر وتقدير

" الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله "

إن الطالب ليسجد لله سبحانه وتعالى، حمداً وإجلالاً على أن وفقه وأعانه إتمام هذا الأطروحة.

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: من أسدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له

حتى تروا أنكم قد كافأتموه "

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان وبأصدق عبارات التقدير والعرفان إلى كل من ساعدني

ولو بالقليل في إتمام هذا العمل ولو بكلمة طيبة وإلى من ساهم من قريب أو بعيد بتلقي العلم

النافعة. وأخص بالتقدير والشكر الأستاذة الدكتورة

**ليندة زعبالة** المشرفة على توجيهنا لإعداد هذا البحث والتي لم تبخل علينا بالنصح والإرشاد في سبيل

إتمام هذه الأطروحة.

إلى جميع أساتي الأفاضل في "جامعة الشاذلي بن جديد" الطارف.

والحمد لله من قبل ومن بعد.

وشكراً.

## اهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من رضا الله في رضاهما ومن تقف الكلمات عن شكرهما وما توفيقني إلا بدعائهما ، اللذان أنارا دربي وعلماني و أوصلاني إلى قمة نجاحي، إلى والداي الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما وحزاهما ألف خير.

إلى إخوتي و أخواتي حفظهم الله لي، إلى كل الأسرة الكريمة داخل الوطن و خارجه.

إلى كل صديقاتي و أصدقائي دربي

إلى كل من أحبني و أحببتهم في الله و تمنوا لي النجاح و التوفيق.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا.

**سندس**

## فهرس المحتويات

مقدمة ..... أب

1..... الفصل الأول:الإشكالية والمعالجة المفهومية و النظرية.

2..... توطئة.

3..... الإشكالية.

6..... أولا المفاهيم الأساسية

10..... ثانيا المفاهيم المساعدة

15..... خلاصة

16..... المصادر و المراجع.

19..... الفصل الثاني: المقاربات النظرية لفعل القيادة و العلاقات الإنسانية

20..... توطئة

21..... أولا: المقاربات النظرية لفعل القيادة في المؤسسة

21..... 1 - مقارنة القيادة التحويلية

22..... 2 - مقارنة القيادة الموقفية.

23..... 3 - مقارنة السمات

24..... 4 -مقاربة التوفيقية.

25..... ثانيا: المقاربات النظرية للعلاقات الإنسانية في المؤسسة

25..... 1 مقارنة التون مايو

27..... 2 مقارنة لويديورانز

28..... 3 مقارنة الاتجاه التفاعلي

28..... 4 مقارنة هاوثورن

30..... خلاصة

31..... المصادر و المراجع

32..... الفصل الثالث: إستراتيجية الفعل القيادي في بناء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

33..... توطئة

34..... أولاً: مفهوم وأنماط القيادة الإستراتيجية ومحددات الفعل القيادي

34..... أ- تعريف القيادة الإستراتيجية

34..... ب- تعريف القائد الاستراتيجي

35..... ج-محددات الفعل القيادي لبناء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

35..... د-أنماط إستراتيجية الفعل القيادي

38..... هـ-صياغة إستراتيجية الفعل القيادي

39..... ز- تقويم إستراتيجية الفعل القيادي

39..... ثانياً: الفعل القيادي أهميته وأنواعه

39..... أ-أهمية إستراتيجية الفعل القيادي لبناء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

40..... ب-أبعاد إستراتيجية الفعل القيادي

43..... ج-أنواع العلاقات الإنسانية

44..... د-تنفيذ إستراتيجية الفعل القيادي

45..... هـ-إرشادات عامة لنجاح تطبيق الإستراتيجية

46..... و-أنواع الموظفين

47..... ز-أسس و مداخل العلاقات الإنسانية

- 48.....ح-العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية
- 52..... خلاصة
- 53.....المصادر و المراجع
- 56..... الفصل الرابع عرض و مناقشة نتائج لدراسات سابقة مع موضوع الدراسة الحالية
- 57.....توطئة
- الدراسة الأول: دراسة حالة لسميرة صالحى تحت عنوان أسلوب القيادة الإدارية وأثره على
- 57.....الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين
- الدراسة الثانى: دراسة نور الدين بوراس تحت عنوان دور القيادة الإدارية فى تنمية الثقافة
- 60.....التنظيمية لدى العاملين
- الدراسة الثالثة: دراسة ميدانية للباحثة باسمه حلاوة تحت عنوان العلاقات الإنسانية
- 63.....بين المديرين والمدرسين كما رآها مدرسو التعليم الثانوى
- 67.....خلاصة
- 68.....الخلاصة العامة
- 69.....قائمة المصادر والمراجع

نتيجة للتطورات الكبرى التي تخضع لها المؤسسات حاليا و التحولات التي تشهدها بكل جوانبه أصبح تأقلم المؤسسات و ما تتوفر عليه من موارد و على الخصوص الموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئته و تتميز بكثرة التقلبات فعلى المؤسسة أن تكون فعالية القيادة في هذا الأمر شيء بناء لتساعدها على تحقيق منظومة إنسانية ناجحة و ذلك بإتباع عدة مناهج و طرق مساعدة لدفع قدرة القيادة التنظيمية التحكم في منظومة العلاقات الإنسانية في الجانب الإيجابي .

كما إن القيادة التنظيمية تعد العنصر الرئيسي المحوري في المؤسسات و الذي بدونها تفقد المؤسسة اتزانها فالوصول على منظومة إنسانية مستوية و كفؤ يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المؤسسة الوصول لغايتها و في هذا الصدد عملت القيادة على تطوير و خلق نطاق واسع إنساني من جانب العمال و الرضى الوظيفي

إن منظومة العلاقات الإنسانية لا تتحقق إلا بوجود قيادة فعالة بجودتها حكمتها و إبداعاتها في كيفية الوصول إلى نسق هيكلي ناجح فان التجارب الراهنة أصبحت تتعلق بدور القيادة و انعكاس أنماطها على المورد البشري فان كيفية مزج هذه العلاقات داخل الجو العملي هو من يساعد على فعالية إنتاجية للمؤسسة ناجحة اعتمادا على ثقافة تنظيمية و أسلوب تنظيمي معين .

التمثل في عرض ومناقشة نتائج لدراسات سابقة حول الموضوع وهذا ما تقتضيه الضرورة المنهجية وفق أسلوب علمي .

و نظرا لأهمية القيادة التنظيمية في دورها لتحقيق منظومة العلاقات الإنسانية حيث كان مجال الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية ولاية الطارف لكن تعذر علينا القيام بهذه الدراسة في المؤسسة الاستشفائية وذلك نظرا لجائحة كورونا التي أصابت المجتمع الجزائري وأصبح مجال الدراسة مكانا موبوءا وخطير



ولأن الدراسة الميدانية تتطلب تواجد الطالبة المتكرر في المؤسسة فإن هذا الأمر يتعارض مع البروتوكول الصحي الذي وضعت وزارة الصحة في الجزائر خاصة فيما يتعلق بالتباعد الاجتماعي وعليه حفاظا على صحة الطالبة، فلقد ارتأت الأستاذة المشرفة اللجوء إلى بديل منهجي وعلمي لدراسة الميدانية في عرض ومناقشة نتائج لدراسات سابقة حول الموضوع وهذا ما تقتضيه الضرورة المنهجية وفق أسلوب علمي ومنهجي .

وعليه اقتضت الضرورة المنهجية للعمل في تغيير الدراسة إلى أربعة فصول جاءت مترابطة

منهجيا كانت كالتالي:

الفصل الأول تعرضنا فيه إلى الإطار النظري المفاهيمي للدراسة و يتضمن الإشكالية و المعالجة المفهومية و النظرية

الفصل الثاني تناولنا فيه المقاربات السوسيلوجية لفعل القيادة و الجماعات الإنسانية

الفصل الثالث تناولنا فيه إستراتيجية الفعل القيادي في بناء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة و محاولين ربطها بما جاء في النظري

الفصل الرابع تطرقنا فيه إلى عرض و مناقشة نتائج لدراسات سابقة حول موضوع الدراسة الحالية

كبدل للجانب الميداني الذي ألغي بسبب جائحة كورونا تعذر علينا الوصول إلى الاتصال المباشر

بالمؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف للحفاظ على سلامتنا و أمننا

و في الأخير تم الوصول إلى خلاصة عامة تضمنت أهمية القيادة التنظيمية في بناء منظومة

العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة .



## الفصل الأول: الإشكالية و المعالجة النظرية والمفهومية

توطئة

الإشكالية

أولاً: المفاهيم الأساسية

ثانياً: المفاهيم المساعدة

-خلاصة

-المصادر والمراجع

**توطئة:**

لقد شككت ومازالت تشكل المفاهيم من أهم القضايا الأساسية في العلوم بصفة عامة والعلوم الاجتماعية و علم الاجتماع بصفة خاصة، حيث تعتبر مسألة تحديدها والوقوف على توصيف وتشخيص معانيها من الأمور الجادة في البحث العلمي الاجتماعي، فهي بذلك تسمح للباحث الخوض في جميع مراحل البحث بعد محاولة التعرف على أبعاد الظاهرة المدروسة من خلال تحديد وتفكيك المفاهيم الأساسية التي تشكل مداخل هامة لموضوع الدراسة، حيث يعتبرها معنى خليل بأنها الصورة الذهنية الإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤثر واحد من واقع ميدان البحث، فمن خلال المفاهيم يتم توجيه الباحث، فهي نقطة الانطلاق في البحث العلمي كذلك تبرز أهميتها في توضيح كيفية إجراء الملاحظة وإجراء الاستنتاجات العلمية (معنى خليل 1996، 56) من هنا كانت مرحلة تحديد المفاهيم مرحلة هامة تسمح للباحث التعرف على موضوعه أكثر فأكثر كمحاولة منه للتحكم في أبعاد الموضوع المختلفة وفق ما تتطلبه إشكالية البحث.

## الإشكالية:

تعتبر المؤسسة مجال حيوي تنظيمي قائم على مجموعة من الأدوار، تكمل بعضها البعض، فتظهر هنا الحاجة إلى القيادة وتوجيه الأفراد، حيثما ظهرت جماعات العمل في أي تنظيم ضمن الأمور المهمة التي يجب تذكرها دائماً في التعامل مع العمال وهي الإدراك بأنه رغم الذي يقومون به من أفعال مختلفة لا بد تكون لها أساليب، هذه الأخيرة تكون معنوية والتي تضبط العلاقات الإنسانية فهذه النوعية من العلاقات هي العامل المهم في البيئة الاجتماعية والنفسية وعامل حاسم للمنظمة في نظر القادة والعمال حيث يتوقف ذلك على درجة تفهمهم النفسي ومدى مرونة شخصيتهم وسلوكهم.

فالقيادة تعتبر المحرك الرئيسي والفعال في مختلف مستويات المؤسسة لأن نجاحها مرتبط بنسبة كبيرة بمستوى كفاءة القدرات القيادية، ما يفرض على المؤسسة وجود إدارة عقلانية قائمة على قيادة تنظيمية فعالة، تحمل على عاتقها تكوين الجماعات وتعديل سلوكها الجماعي، كما تقوم بدورها بتحقيق التقارب والتعاون بين الأفراد وتوحيد أهدافهم وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي في ميدان العمل والإنتاج، ويعني هذا أن القيادة لا تكتمل مهمتها بوضع الخطط وإعداد الاستراتيجيات وتحديد الواجبات، وإنما هنالك وظائف أخرى جد مهمة في حياة العاملين داخل المؤسسة، على القيادة الاهتمام بها وهي العملية الاتصالية واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية فعلية الاتصال في العلاقة بين العمال هو جزء لا يتجزأ من عمل كل مؤسسة، لما له دور أساسي في إستراتيجية المؤسسة وعلاقتها العامة، فالقائد هنا يبرز دوره في عملية الاتصال والتنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة الموجودة ونقل واستقبال المعلومات وعملية المرونة في المعاملة.

من هنا فإن العملية القيادة تعتبر في حد ذاتها كمحفز للعمال إشعارهم بمكانتهم في المؤسسة وإعلامهم بمختلف التغيرات والأخذ بآرائهم واقتراحاتهم حول العمل وكسب ثقتهم وتحسيسهم بأنهم ليسوا

مجرد منفذين للمهام الموكلة إليهم كما أن عملية اتخاذ القرارات من المهام الرئيسية التي يطلق عليها أحيانا بجوهر عمل القيادة وهي التي تؤثر في منظومة العلاقات الإنسانية وفي دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل.

فالقيادة التنظيمية هي منع اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، فعن طريقها يتم اتخاذ القرار بصفة جماعية أو فردية وفق النمط القيادي السائد داخل المؤسسة، وهنا تبرز نوع العلاقة بين القائد والعمال في بعدها المعنوي قبل يكون هناك قرار عمليا فالقائد الناجح لا بد أن يساعد الأفراد في تحقيق وإشباع حاجتهم باعتبار هذه الحاجات هي مفتاح عام في تحديد الموقف المناسب للقائد، كما تتناسب درجة تقبل الأفراد لقائدهم تناسب طرديا مع قدرته على تحقيق حاجتهم، وذلك يعني رغبة الأفراد التلقائية في طاعة القائد وإتباع أوامره وتعليماته، وإرشاداته، معبرين بذلك عن رضاهم من خلال القابلية النفسية له.

لذلك فالقيادة التي تركز على بناء منظومة علاقات إنسانية تسعى لتحقيق ذلك من خلال تفعيل الطرق غير الرسمية والعمل على تشجيع التعاون والمبادرات الإيجابية التي من شأنها أن تجعل عملية اشتراك العمال في تطوير المؤسسة من الأولويات الهامة في إستراتيجية المؤسسة لتسيير مصالحها.

وعليه فالمؤسسة مهما كان نشاطها نجدها تركز على تفعيل دور العمال في الرفع من أدائها من خلال الاهتمام الفعلي بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من هذا المنطلق فالمؤسسة الاستشفائية هي الأخرى ليست بمعزل عن هذا الأمر، فهي تسعى لتقديم جزء ما للمجتمع إن جودة عالية من خلال التركيز على وجود منظومة علاقات إنسانية قوية وبناء على هذا جاءت إشكالية الدراسة تسعى للبحث عن القضايا الظاهرة والخفية في العلاقة الارتباطية بين القيادة التنظيمية ومنظومة العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد حيث تجلت في التساؤل المركزي التالي وفق ما تطلبه الضرورة المنهجية والبحثية:

كيف تساهم القيادة التنظيمية في بناء منظومة علاقات إنسانية داخل المؤسسة الإستشفائية. الهادي بن جديد-الطارف؟.

حيث تفرع عن هذا التساؤل المركزي تساؤلين فرعيين:

1-فيما تكمن العلاقة الترابطية للقيادة التنظيمية والعلاقات الإنسانية بالمؤسسة الإستشفائية-الهادي بن جديد. الطارف؟

2-ماهي إستراتيجية القيادة التنظيمية في بناء منظومة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الإستشفائية. الهادي بن جديد-الطارف؟.

أولاً: المفاهيم الأساسية

1- الدور:

أ- الدلالة اللغوية:

دوره: دور الفصول طابق، طبقة في بناء من أربعة طوابق أي أدوار دور في لعب الورق: شرط: جولة مباراة من خمسة أدوار: قطعة من العمل في المسرح أو السينما حفظ دوره: قطعة من عمل موسيقى دوره: فعل، بقوة يمارس، مهنته يقوم بها المرأ: كان له دور في هذه المسألة، عمل، وظيفة، قام بدور أمين، بالدور: بالتتابع الواحد بعد الآخر، ومرة بعد مرة، بالترتيب مناوبة خدموا بالدور حاسما (المنجد الوسيط، 2003، 376).

ب- الدلالة الاصطلاحية:

هو مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات المسموحة لشخص أو فريقا، ويتم تعريف الدور في عملية، ويمكن لشخص أو فريقا أن يكون له عدة أدوار. (منظور، 1956، 323). ويعرف كذلك على انه الوضع الذي يشغله الفرد في مجتمع ما بحكم سنة أو جنسها وميلاده أو حالته الاجتماعية أو وظيفة تحصيله (محمود، 2000، 37).

ج- الدلالة النظرية:

لقد اختلفت تعريفات هذا المفهوم حسب كل اختصاص وبما يخدمه حيث نجد "تالكوبارسونز" يعرفه على انه هو ما يقوم بفعله الفاعل الاجتماعي في علاقته مع الآخرين. فيما نجد " بروس بيدل " يعرفه على أنه قائمة أو دليل سلوك مميز لشخص أو مكانة أو منظومة من المعايير والتوصيفات المحددة لسلوكيات شخص أو مكانة اجتماعية (دندن، 2014، 13). ويعرفه " احمد زكي " انه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامكي لمركز الفرد (على ليلة، 1983، 39).

د-التعريف الإجرائي:

-المقصود بت كل علاقة إيجابية وفعالية من متغير نحو الآخر (منظور، 1956، 323).

2-القيادة التنظيمية:

أ-الدلالة اللغوية:

القيادة:هي القود في اللغة النقيض

السوق: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلوها، وعليه فمكان القائد في المقدمة، كالدليل والقودة والمرشد(خيري، 2014، 15).

التنظيم:

تنظيم مجموعة مؤلفة من أجزاء متآزر: تنظيم شعبي، توجيه، فرض نظام معين: تنظيم بير، تنظيمي: ما يعلو بالتنظيم مرسوم تنظيمي.

ب-الدلالة الاصطلاحية:

تعني القيادة التنظيمية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة ويتضح معناها أنها عملية ديناميكية يقوم من خلالها القائد بأدوار التي ولدهم وفقا لمتطلبات الموقف (بدوي، 1982، 325).

القيادة التنظيمية هي التي تتبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائيا غالبا وتكون مسبقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة وتظهر، الجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد، والتفاعل المتنامي بين أفراد شرط أساسيا لظهور القيادة، وسلطة القائد يفعلها عليه تلقائيا أفراد الجماعة الذين اختاروه كقائد ويصبحون فريقا له أي إتباعه (طلعت، 1983، 137).

ج-الدلالة النظرية:

تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة التنظيمية لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد وندكر منها:

عرفتها "شيكور هيدسون" القيادة التنظيمية في الإدارة كبيرة وواسعة وهي تكتل وتنشطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف.

ويعرفها " عبد الكريم درويش " و" ليلي تكلا" أنها القدرة التي يتأثر بها المدير على رؤوسهم في إطار تنظيمي واستخدام خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. (الغامدي، 2006، 26).

كما عرفها "جاكوب" أن القيادة التنظيمية تفاعل بين أفرادها يقدم فيه أحدهم معلومة يقنع بها الآخرين بان نتائج نسبة التكلفة سوق تتحسن إذا عملوا بالطريق المقترحة أو المطلوبة (قوراية، 2012، 27).

ويعرفها " إبراهيم عصمت" هي عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك وهو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه أو هي استمالة أفراد الجماعة في التعاون لتحقيق هدف مشترك يتفقون عليه، ويعتقدون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقتها ويرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف (قوراية، 2012، 28).

ويعرفها " هايمانوهيلجرت" القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته القيادية التنظيمية (خيري، 2014، 15).

د-التعريف الإجرائي:

هي العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة وهذه العملية التي تحمل في جوهرها مخزون الفرد المعرفي والقائد والتي تشمل قيم متعقدات، أخلاق، سلوك ومعرفة، مهارة (عبد الباقي، 2005، 66).

### 3- منظومة العلاقات الإنسانية:

#### أ- الدلالة اللغوية:

منظومة: بنية تكامل وترابط بين مكوناتها وعناصرها بعضها ببعض ترابط وظيفيا محكما يقوم على أساس من التفاعل الحيوي من هذه العناصر ومكوناتها.

وكذلك في جملة العناصر المترابطة إذا تغير أحدهما تغيرت الروابط كلها (خليل، 1984، 21).

#### العلاقات:

تأتي من العقل علاقة علائق علاقات: تبعية شيء لما يتحكم به : علاقة بين النبات والمناخ رابطة تربط بين شخصين أو شيئين صلة ارتباط علاقة مهنية علاقة بين مسألتين (المنجد الوسيط، 2003، 747).

#### الإنسانية:

من كل إنسان أناسي وأناس كائن حي مفكر يستوي فيه الذكر والمؤنث الزواج، يوجد بين إنسانيين البشرية، البشر عامة، دافع عن قضية إنسانية عاملة بإنسانية برقة ولطف ومحبة (المنجد الوسيط، 2003، 39).

#### ب- الدلالة الاصطلاحية:

ذلك التعامل بين الأفراد في محيط العمل بالكل الذي يحقرهم إلى العمل بالإنتاجية وتعاون مع حصولهم على إشباع حاجتهم النفسية والاجتماعية (قذافي، 1997، 60).

وكذاك، هي تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين العمال وبين أصحاب العمل والإدارة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج (بدوي، 1984، 44).

ج-الدلالة النظرية:

لقد ظهر مفهوم العلاقات الإنسانية مع تطور الأبحاث التي توصل إليها علم الاجتماع في المجال المؤسسة والإدارة خاصة تلك الأعمال التي جاء بها عالم الاجتماع الأمريكي التون مايو والتي جاءت كحركة نقدية لأعمال تايلور فريدريك حيث أكد في أبحاثه على أهمية العلاقات الإنسانية في الرفع من أداء العمال من هنا أخذ هذا المفهوم واسع لدى العلماء والباحثين حيث عرفها "التون مايو" كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى النتائج الأفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية وعرفها "هوز برج" يؤكد أنها العلاقة بين مشاعر العاملين وإنتاجيتهم ونجد "سكوت" يعرفها أنها عمليات تحفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصل إلى توازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الوفاء الإنساني أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى الارتقاء في الإنتاجية (النشواني، 1990، 05).

د-التعريف الإجرائي:

العلاقات الإنسانية تشير إلى كل صورة اجتماعية سلبية أو إيجابية من صور العلاقات التفاعلية الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة (حسين علي، 2004، 71).

ثانيا: المفاهيم المساعدة:

1-الإستراتيجية:

يعتبر موضوع الإستراتيجية من أكثر المواضيع التي اهتم الباحثون لها لارتباطها برسم المسار المستقبلي للمنظمة، وباعتبار الإستراتيجية هي رسم للأهداف وللمنظمة هدف أو مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فيمكن أنا الهيكل التنظيمي على انه نتيجة عقلانية يمارسها الإنسان في المنظمة وفي هذا الصدد يعتبر drucker أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة لذلك نحاول الآن إن نحدد طبيعة التأثير الخاص بإستراتيجية على معالم الهيكل التنظيمي وطبيعتها ميكانيكية او

عضوية انطلاقاً من انه ليس للإستراتيجية معنى إن لم تكف مبينه على أولويات وتحتوي في نفس الوقت على التوجهات دفاعية وهجومية والتي تجعل من الهيكله أول جدار دفاعي أو هجومي في عمل المنظمة في بيئة تتميز بعد الاستقرار.

-عرفت الإستراتيجية من قبل drucker على أنها تحليل الموقف الحالي وتعبيره عند الضرورة مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة بينما يعتبرها chanbler تحديد الغايات الأساسية للمؤسسة البعيدة المدى واتخاذ مسالك العمل وتخصص الموارد الضرورية لتحقيقها بينما يعرفها mintezling على أنها تمثل كلا من خطط المستقبل ونماذج مشتقة من الماضي.

-ويمكن استنتاجه من هذه التعريفات:

\*تحديد الأهداف الطويلة المد.

\*تخصيص الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

\*منهجية للتفكير والعمل على متون البيئة.

\*تسمح بالتفاعل مع البيئة الخارجية بدرجة فعالية كبيرة (سوبيي، 2009، 197، 189).

## 2-الفعالية التنظيمية:

يعتبر "برناد" أول من حاول أن يقدم تعريف للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من اجله هذا النشاط.

أما "اترواني" عرفها أنها الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها ويعرفها "فريمين" و"هانان" على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها وهم بذلك يركزون على نقط الوصول ويعرفها «ناراينان» و"نات" عبارة عن إصدار إحكام على التنظيم فيما كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة

مرضية أم لا بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة للأغراض اتخاذ القرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن  
الفعالية التنظيمية غير مرضية (عون، 1987، 9).

وعرفها "بيزا" و "ليكرت" و "ارجيرس" على اعتبارها مفهوما موازيا للصحة التنظيمية أي قدرة  
المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة العلمية الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل  
المطلوب لتحقيق الأهداف (توفيق، 1996، 336).

### 3- الحوافز:

يمثل في المؤسسة الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو  
الأهداف (حشورة، 1987، 16).

الحافز هو أشياء نفسية داخلية تدفع الفرد لأداء العمل، وتكون مربوطة وموجهة لتحقيق هدف أو مجموعة  
أهداف.

ويعتبر الحافر من أهم العوامل المؤثر في أداء المؤسسة الاقتصادية والذي أن لمؤسسة انه تتحكم فيه  
بطريقة أو بأخرى.

وللحوافز دور هما في تحسين أو زيادة الأداء، وذلك من خلال دفع وإيصال الأفراد لأداء  
الأعمال، والدافعية شيء غير قابل للملاحظة أو القياس بل يتعرف عليها من خلال سلوك الأفراد  
فالسلك اعتبار بأنه مبين وهادف ومدفوع بمعنى ألا يظهر من العدم.

كما انه موجه وتبقى تصرفات الفرد أو سلوكاته في أثناء استجابته للموافق والمؤثرات البيئة المحيطة به  
(العديلى، 1996، 147).

### 4- الكفاءات البشرية: ورد تعريف الكفاءات بالإنجليزية efficiency في لسان العرب لابن منظور على

أنها: النظر والمساوي: في المعجم الوسيط تعرف له كفاءة علمية مشتقة من

" كفاً" أي قدرة وممهلات علمية ونقول: يتمتع بكفاءة عالية: أي بقدرة عالية على العمل وبجدارة وأهلية.

عرفها "لويس دينوا" أنها مجموعة سلوكيات اجتماعية ووجدانية، ومهارات نفسية وحسية وحركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال.

وعرفت المجموعة المهنية الفرنسية "le medef" أنها مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية، والخبرة الممارسة والوضعية المهنية في الإطار الذي يسمح بملاحظته والاعتراف بها على المؤسسة تقييمها وتطويرها(شكامة،2013، 27).

### 5- البيئة الداخلية للمؤسسة:

هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها، ومنها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم والموارد المالية والمادية إضافة إلى موارد البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية.

وتقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة يعني تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمؤسسة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف النسبية أي النسبة للمنافسين في الصناعة، حيث يتمثل المحيط الداخلي للمؤسسة في مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات صلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية حيث يرى "بيرتو" أن البيئة الداخلية للمؤسسة تشمل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية التنظيمية للمؤسسة الأعمال لذلك خلاف اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسة ونواحي قوتها الجوهرية او ضعفها والتي من ممكن ان تصبح محدد أساسيا لاستغلال الفرص او التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة (محسن، صبحي ، 253،284).

6- البيئة الخارجية للمؤسسة:

تعرف البيئة الخارجية على أنها مجموعة الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في حياة المؤسسة وتطورها حيث لا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمؤسسة تحصل على مدخلاتها من البيئة الخارجية، كما أن مخرجاتها تصدر إلى هذه بالبيئة وقدرة المنظمة على الاستمرار تتوقف على قدرتها على التفاعل مع البيئة التي تعمل بها ويمكن تعريفها هي العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المؤسسة والتي تشرك فيها المنظمة مع المؤسسات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل.

## خلاصة

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار الدور الفعال الذي تلعبه القيادة التنظيمية في بناء منظومة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

حيث تناولنا في هذا الفصل طرح الإشكالية والمفاهيم المتضمنة لموضوع دراستنا وتوضيحها لغة، اصطلاحاً، نظرياً وإجرائياً من دور القيادة التنظيمية والعلاقات الإنسانية والمؤسسة، والمفاهيم المقاربة من: الإستراتيجية، الفعالية التنظيمية، الحوافز، الكفاءات البشرية، البيئة الخارجية للمؤسسة وعرض مختلف المقاربات المنهجية.

المصادر والمراجع:

- 1- ابن منظور وآخرون: لسان العرب، دار صادرت للنشر، بيروت، المجلد 14، 1956.
- 2- احمد زكي بدوي معجم المصطلحات العلوم الإدارية: دار الكتاب المصري واللبناني مصر لبنان 1984.
- 3- احمد زكي بدوي: معجم المصطلحات، العلوم الاجتماعية، الإسكندرية 1982، ص 356.
- 4- احمد قوراوية: فن القيادة ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر ط2، 2012 ص 27، 28.
- 5- أسامة خيربي: القيادة الإستراتيجية، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 6- تعريف ومعنى كفاءة في قاموس المعجم الوسيط [www.almaamy.com](http://www.almaamy.com) اطلع عليه 2020-02-12.
- 7- جمال حشورة: تقسيم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة باتنة الجزائر 1987، ص 16.
- 8- جميل احمد توفيق: إدارة الأعمال: مدخل وظيفي: بيروت، دار النهضة العربية 1986 ص 46.
- 9- حمدان بن سليمان بن عبد الله العامدي: الرضي الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرباط 2006 ص 26.
- 10- خليل احمد: المهام الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة، لبنان، 1984.
- 11- الدكتور طاهر محسن منصور العالي ظ الأستاذ وائل محمد صحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 12- رمضان محمد القذافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعية الحديث مصر 1997.

13- الزهرة شكامة: تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، بتصرف  
2013،.27،

14- سامي محمود جمعة: طريقة العمل مع الجماعات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

15- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي ط د الدار الجامعية القاهرة مصر  
2005ص 66.

16- صلاح الدين عون: مشكلات قياس الفعالية التنظيمية مجلة الإدارة العامة الرياض، العدد  
54جويلية 1987ص 9.

17- صلاح النشواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة مصر 1990.

18- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة 2007.

19- طلعت همام: سين وجيم، عن علم النفس الاجتماعي، دار عمار، عمان ط 1، 1983،  
ص 137.

20- عبد القادر دندن: نظرية الدور في تحليل البيئة الخارجية، مداخلة مقدمة فن، فعاليات الملتقى  
الدولي حول: الجزائر الإقليمية: المحددات، والأبعاد، جامعة تبسة، الجزائر، يومي 29-28 افريل  
2014.

21- عبد الوهاب سويسي: المنظمة، دار النجاح، الجزائر، 197، 198، 2009.

22- على ليلة: النظرية الاجتماعية المعاصرون، دار المعارف، القاهرة ط ع، 1983، ص 39.

23- علي حسين علي وآخرون: الإدارة الحديثة لمنظمات العمال، البيئة الوظائف  
والإستراتيجية، عمان، دار مكتبة العماد 71، 2004.

24- معنى خليل عمر: الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي منشورات دار الآفاق الأردن  
1996.

- 25- المنجد الوسيط في العربية المعاصرة دار المشرق، بيروت، طبعة 1، 2003.
- 26- موسى توفيق وآخرون: تحليل السلوك التنظيمي، بيولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور بالمركز العربي لخدمات الجامعية، عمان 1995 ص. 535.
- 27- ناصر محمد العديلي: أسلوب والتنظيمي، منظور على مقارن، المكتبة العربية السعودية معهد الإدارة العامة للبحوث م.ع.س، 1995 ص 147.

## الفصل الثاني: المقاربات النظرية لفعل القيادة والعلاقات الإنسانية.

توطئة

أولاً: المقاربات النظرية لفعل القيادة في المؤسسة

1-مقاربة القيادة التحويلية

2-مقاربة القيادة الموقفية

3-مقاربة السمات

4-مقاربة التوفيقية

ثانياً: المقاربات النظرية للعلاقات الإنسانية في المؤسسة

1-مقاربة التون مايو.

2-مقاربة لويديوانز

3-مقاربة الاتجاه التفاعلي

4-مقاربة هاوثورن

خلاصة

المصادر والمرجع

## توطئة

في ظل التطور والتقدم الذي زامن الفكر المؤسسي مع العمليات الحيوية في المؤسسة، نجد أن العملية القيادية أخذت الصدارة في أولويات واهتمام المفكرين والباحثين في مجال المؤسسة من خلال ظهور عدة مقاربات نظرية وفكرية تناولت الفعل القيادي وانعكاساته على تعزيز وتقوية منظومة العلاقات الإنسانية في المؤسسة للحفاظ على مكانتها في المحيط الاجتماعي، الأمر الذي قد يتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال عرض لمقاربات سوسولوجية ركزت على أهمية القيادة التنظيمية من خلال الخوض في عدة جوانب مختلفة لكنها متكاملة وظيفيا في رسم أبعاد الظاهرة المدروسة.

أولاً: المقاربة لفعل القيادة في المؤسسة

### 1-مقاربة القيادة التحويلية:

تركيز هذه النظرية في توجيهها الفكري على أن المهام الرئيسي للقائد في رفع الأداء القيادي في

المؤسسة يتكون من 4 أربعة مهام أساسية:

#### أ-تحديد الإستراتيجية:

والمقصود بها عملية التخطيط والتوضيح لصورة المستقبل المنشود أي أن القائد يوضح للفريق

الحلم ويحدده لهم في صورة جميلة للمستقبل ما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب ومتماسكين في

جماعتهم ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم والأهداف المشتركة.

وليس بالضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل يشاركه الفريق كذلك وقد تشكل لهم المنهج

الذي يحملونه أو ورثوه ممن سبقهم.

وقد نلاحظ بان الإستراتيجية تبدأ بصورة هلامية تتضح مع الأيام وتتبلور مع تطور الأحداث ومع الحوار

والمشاركة (قوراية،277،248).

#### ب-إيصال الإستراتيجية لفريق العمل:

حيث يسند التنظيم في هذا الشأن انه لا قيمة للإستراتيجية مهما كانت رائعة إذ لم يفهما فريق

العمل ولم يؤمنوا بها والقائد الفعال هو القادر على إيصال الإستراتيجية للفريق بطريقة عاطفية وبصورة

واضحة يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها ويندفعون نحوها ويضحون من اجلها وهذا ما نجده لدى

القائد في التاريخ أي أنهم يتعلمون التعبيرات اللغوية الرائعة لأجل إيضاح الصورة المستقبلية والإستراتيجية

المنشودة.

### ج-تنفيذ الإستراتيجية:

فلقائد الفعال لا يكفي بشرح الإستراتيجية بل تتعدى إلى أن تكون جزء منه فهو لا يدير فريقه من فوق عن المستقبل والأفاق والتحديات بل هو يشاركهم من خلال ارتباطه وعلاقته بالإستراتيجية، ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الإستراتيجية والقيم والبادئ لتي تشكلت عليها.

والقائد المتحكم في انفعالاته هو القائد الفعال وذو تصميم وإرادة عالية في سيره وانطلاقته نحو إستراتيجية جماعته وبإصراره وثباته تتماسك الجماعة وتزايد ثقتهم بهذه الإستراتيجية وبإخلاص قائدهم وصدقه ووضوح الفهم لديه.

### د-رفع التزام الفريق اتجاه الإستراتيجية:

بعد أن يحدد القائد الإستراتيجية ويوصلها لفريقه، ويستعمل القائد طرق قوية لإنجاح هذا التزام الإستراتيجية نجد منها:

- مشاركة الفريق في تشكيل الإستراتيجية واتخاذ القرار، ومنح الصلاحيات الواسعة.

القدوة الجيدة وتشير الدراسات الغربية الحديثة أن عدم وجود القدرات وضعف المصداقية لدى القادة هي أكبر شكاوي الفريق العمل في الغرب بينما هي أقوى نقاط القيادة الإسلامية في القديم والحديث.

القدرة الجيدة وتشير الدراسات الغربية الحديثة أن عدم وجود القدرات وضعف المصداقية لدى القادة هي أكبر شكاوي لفريق العمل في الغرب بينما هي أقوى نقاط القيادة الإسلامية في القديم والحديث.

(قوراية، 243، 244، 245).

### 2-مقاربة القيادة الموقفية:

-هذه النظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما وحسب طرق ما قد لا يصلح لظرف او مرحلة

أخرى

فمعنى هذا أن القائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من إمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف.

ومن جهة أخرى نجد أن هذه النظرية تحث بان هنا دوران رئيسيان للقائد ما التشجيع والتوجيه.

التوجيه: هو إعطاء فريق العمل التعليمات أي كيف يؤدون الأعمال ومتى و أين ودور فريق العمل هو الإنصات والتنفيذ أساسا.

التشجيع: بمعنى تحفيز فريق العمل لأداء الأعمال بأنفسهم وتحميسهم ورفع ثقتهم بأنفسهم والاتصال بهم وإعطائهم الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

\*القائد الفعال: هناك أربعة أنماط من الصفات حسب درجة الكفاءة والحماس وباختلاف هذه الأنماط ينبغي للقائد الفعال أن يكيف درجة التوجيه والتشجيع كما يلي:

-النمط الأولي: إذا كان الفريق متحمسا ولكنه قليل الكفاءة فينبغي للقائد زيادة جرعة التوجيه والتشجيع يحقق جرعته

-النمط الثاني: إذا كان الفريق قليل الحماس وقليل الكفاءة فعل القائد زيادة جرعتي التشجيع والتوجيه

-النمط الثالث: إما إذا كان صاحب كفاءة ولكنه قليل الحماس فهو بحاجة للتشجيع أكثر من التوجيه

-النمط الرابع: إذا كان صاحب كفاءة ومتحمس وملتزم بشكل كبير فهو بحاجة للتفويض أي جرعة قليلة من التشجيع والتوجيه وإعطاء الفرقة لتصرف (قوراية، 247، 248).

### 3-مقاربة السمات:

تهتم النظرية بالتركيز على شخصية القائد، ركزت بحوثها في القيادة على دراسة القائد وسمات القائد وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، ولقد قامت هذه النظرية على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة، لأن هذه النظرة لم تصمد

أما الواقع ذلك أن أنواعها مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة وصحيح أن هناك سمات معنية شائعة بين القادة لا أن الدلائل لا توحى أن القيادة سمة موحدة (همات، 1983، 159، 160).

من ابزر كتاب هذه النظرية التي يرى من خلالهما "تيد" و"براون" أن القائد شخص يمتاز بسمات معينة تفوق سمات الرجل العظيم وهذه السمات هي وراثية تولد مع الشخص فلا يمكن تعلمها فالقادة حسب هذه النظرية يولدون ولا يضعون يعد الأستاذ تيد سمات القائد حيث تشمل عنده:

\* الطاقة البدنية، الشعور بالهدف والعمل على تحقيقه، الحماسة، التراهة، الاختصاص القي، والمودة والمجاملة، القرار، الذكاء المهارة، والثقة بالنفس

-بينما يقدم أن "براون" braun سمات تكاد تكون مكملة لما طرحه قيد هي:

\* السن، الوزن، الطول، القوة البدنية، المظهر، الصوت، الذكاء والمعرفة.

\* القدرة باتخاذ القرارات العادلة عند الحكم على الآخرين بعد النظر.

\* الأصالة في التفكير، القدرة على التغيير والانساطية.

\* القدرة على تحمل المسؤولية.

\* الأمانة والثقة بالنفس، السيطرة على العاطفة والتغاول.

\* المركز الاجتماعي.

\* التعاون.

\* المهارات مثل حسن السلوك والدبلوماسية (قوراية، 258، 259).

#### 4- مقارنة التوفيقية:

هذه النظرية ترى ظاهرة القيادة على أنها شبكة تفاعلية من الصفات والسمات الشخصية، فضلا من الخيرة الاجتماعية المتأنية أو التحصيل نتيجة التطبيق العلمي والحياة العلمية، فهي علم وفن في ان واحد، فمن جهة العلم لأنها تستلزم العلمية بالطرق التحليلية والتنظيمية والتخطيطية والتنفسية والتعاونية أي

معرفة العلمية القيادية كعلم وتطبيق ومعرفة كيفية الاتصال في الآخرين والتأثير عليهم وخلق البواعث النفسية لديهم ومن جهة أن القيادة فن لأنها تستلزم قبلات شخصية معينة كمستوى معين من الذكاء والقوة البدنية والبادرة ويمكننا تبني الرأي القابل بان القيادة وبخاصة القيادة الجماهيرية الكاريزمية تعبر في نشأتها عن عوامل شخصية واجتماعية وتاريخية، فالعوامل الشخصية تتعلق بالسمات النفسية والسلوكية للقائد من قبيل السيطرة أو الخضوع، الذكاء أو عدمه، الإبداع أو عدمه، الثقة بالنفس أو عدمها، قوة الشخصية أو نفعها الأفق أو ضعفها، الميل للعنف أو التسامح، الاستعداد للمخاطرة أو عدمه، حيث تتأثر هذه السمات بالتنشئة الاجتماعية خاصة على المستوى العائلي، وبالخلفية التعليمية والمهنية للقائد وتتأثر بطبيعة العوامل الاجتماعية مثل طبيعة البناء الاجتماعية، والأزمات التي يعاني منها، أما العوامل التاريخية فتمثل التراث للمجتمع وتقاليدته والحيزات التاريخية للمجتمع (قوراية، 2012، 261).

### ثانياً: المقاربات النظرية للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

#### 1- مقارنة التون مايو:

تعبير التن مايو من العلماء البارزين في علم الاجتماع المؤسسي الحديث حيث كانت نشأته في استراليا ثم هاجر الولايات المتحدة الأمريكية والتحق هناك بجامعة بنسلفانيا سنة 1922 ثم التحق بجامعة هارفارد عام 1926، وبقي بها حتى سنة 1947 وقاد فريقاً من الباحثين أجرى معهم مجموعة من البحوث أهمها دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل.

\*دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل:

لقد أوكلت مهمة دراسته لارتفاع معدل دوران العمل في مصنع للغزل والنسيج في فيلادلفيا بما أدركت الإدارة أن معدل دوران العمل كان مرتفعاً جداً في قسم الغزل بينما منخفض في الأقسام، في حين أوصت دراسة نفس المشكلة، خلص إليها احد المكاتب الاستشارية باستخدام خصلة للحوافز المالية وذلك افتراض أن الفرد حيوان اقتصادي وبالتالي فإنه سيستجيب إلى الحوافز رغم ذلك فقد فشلت خطة

التحفيز، لأنه وببساطة ليس هناك من يريد أن ينتج بالقدر الذي يمكنه الحصول على المكافأة المحددة ، وبالتالي بقي معدل دوران العمل المنخفض كما هو دون تغيير والمشكلة التي كان يعاني منها هذا القسم هي انخفاض الروح المعنوية للعاملين نتيجة للتوتر والمتاعب النفسية التي يعانون منها (جميل توفيق ،1986،46).

وقد بدأت التجربة بتقديم ترتيبات لإعطاء مجموعة من العمال في قسم الغزل فترات للراحة خلال العمل اليومي، كما تمت منافسة المشكلة مع عمال هذا القسم، ونتيجة لذلك شعر الأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذا البرنامج، بإضافة إلى ذلك كان الأفراد شغوفين بالارتباط بمدير المصنع الذي كان قائداً العدد منهم أثناء الحرب العالمية الأولى كما كان العمال على ثقة بأنه إذا تم العمل بفترات الراحة كما هو متبع مع الجماعة الخاضعة لدراسة (2/1 مجموع العمال) فان هذا النظام يسعهم بالنسبة لجمع العمال.

وقد ظهرت نتائج هذه التجربة ليست فقط للمجموعة محل الدراسة ولكن عممت على باقي العمال رغم حصولهم على الفترات الراحة، ولكنهم اشتركوا فقط في مناقشة البرامج، ولأولى مرة بعد التجربة حصل العمال في قسم الغزل على المكافأة نتيجة لزيادة إنتاجهم، واستمر هذا الحال لمدة 4 أشهر ونصف، لكن بعد توقف العمل بفترات الراحة بسبعة أيام، عاد العمال إلى سابق عهدهم من انخفاض في الإنتاج إلا انه بعد تدخل القائد الذي يثق فيع العمال بإعادة فترات الراحة مرة ثانية ومع اشتراك العمال في تحديد مواعيد فترات الراحة التي يرغبونها مما أعطى العمال الانطباع النفسي بأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة، وهو ما انعكس على معنوياتهم وإنتاجهم، ولكن نتائج هذا الإجراء ارتفع معدل الإنتاج بنسبة 85 عن الشهر السابق

وهكذا أظهرت هذه الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من طرف القائد في المؤسسة عن طريق تقديم فترات الراحة ومشاركة العمال في البحث في المشكلات ومنافسة وإشراكهم في اتخاذ القرارات، يساعد على تحقيق مصالح وأهداف العمال والأثر على حد سواء (جميل توفيق، 46، 74).

## 2-مقاربة " لويداورنز":

نظرا للتطور الكبير الذي أحدثته مدرسته العلاقات الإنسانية مع التونما بو والنتائج الإيجابية التي وصلت إليها في رفع منتوجات الأداء المؤسسي من خلال الاهتمام بمسألة العلاقات الإنسانية، ولقد استقطب هذا الأمر العديد من العلماء والباحثين للخصوص في هذا المجال منهم لويداورنز الذي اهتم بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم، وضع مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل، وبذلك صار من الممكن الاستعانة بالمفاهيم السوبولوجية المستخدمة في دراسته المجتمع المحلي مثل الدور، المكانة والثقافة، في تحليل البناء الاجتماعي في المصنع وتحقيق صلة وثيقة بين الاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية، بالتنظيم لا يوجد من فراغ، وهو يتوقف قدر كبير عن فهمنا للبناء التنظيمي وطابع الحياة الاجتماعية فيه، على إدراكنا للإطار المجتمعي الذي يحيط به، والقوى العديدة التي تربطه بناء المجتمع.

-وتعتبر دراسته " ورانز" عن النسق الاجتماعي للمصنع الحديث بمثابة إسهام رئيسي التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية، فقد حاول دراسة العلاقة بين الصناعة والمجتمع المحلي وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المصنع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً دون النظر إلى المؤسسة على اعتبار أنها نفق مغلق.

وهذا مدعى بالكثير من تلاميذه إلى محاولة التحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية، الدين، والظروف الأسرية ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمية (طلعت إبراهيم لطفى،

### 3- مقارنة الاتجاه التفاعلي:

أسهم تطور هذا الاتجاه "اليوت شابل" و"كونارار سيرج" بجامعة (هارفارد) الذين استعانوا مفهوم - التفاعل - في دارسته الصناعة، ولكن على الرغم من بعض الاختلافات الداخلية بين أصحاب هذا الاتجاه في دراستهم للتنظيم إلا أنهم يتفقون على وجوب الاهتمام بالإدارة والقائد بها شعر به الأفراد وما يفكرون فيه -العواطف- والى التفاعل بين العواطف وأنواع النشاط التي يمارسونها بالفعل وقد ساهم في نمو الاتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية " جورج هومانز" من خلال دراسته للجماعات الصغيرة، حيث في كتابه عن الجماعات الإنسانية " نجده يحاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفاهيم أساسية وهي : التفاعل يشير إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة، والإحساسات أو العواطف، يشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص و الأنشطة بين الأفعال الفيزيكية التي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعات باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية بحيث يؤدي التفسير في احد هذه العناصر إلى التغيير في العناصر الأخرى (طلعت إبراهيم، 2007، 105).

### 4- مقارنة هاوثورن:

تعد دراسات " هاوثورن" الشهيرة من الدراسات العملية للعلاقات الإنسانية وقد كانت مشروعاً تعاونياً بين مصنع وسترون إلكترونيك وجماعة هارفرد ونشرت نتائجها في w.management and worteroethhishengen. Fanddiekson وهي دراسات كان هدفها الأول هو دراسة الظروف الغير بقية للعمل وعلاقتها بإنتاجية والإضاءة والحرارة لكن حامل أظهرت إن هناك ظروف أخرى عن غير الإضاءة والحرارة وهي عوامل اجتماعية في طبيعتها، فالعمال محل الدراسة لصبحوا محل الدراسة أصبحوا محل اهتمام من الإدارة ومن مديرهم المباشر، كما شعر العمال بإشراكهم في التجارب التي تهتم بها

الإدارة، وبالتالي فإنهم استجابوا لهذه العوامل الاجتماعية بدلا من استجابتهم للعوامل المادية المتعلقة بظروف عملهم (توفيق، 1986، 46).

وقد تبين من تجارب "هاوثورن" أن الفرد العمل ليس أداة بسيطة ولكنه شخصيته معقدة تتفاعل مع المجموعة في المحيط العمل كما ظهرت الحاجة إلى انه يجب إلا تترك المشاكل الإنسانية لمحصي الصدفة، وإنما يجب أن تعالج بالدراسة، مما جعل منها ميدانا جديدا للبحث (نشواني ، 497).

ومن هذه الدراسات تم توصل إلى عدة نتائج:

1- إن الإنسان اجتماعيا بطبيعته.

2- إن الفرد يعتبر عضوا في جماعة، وبالتالي فإن هذه الجماعة يجب إشراكها عند مناقشة مشاكلها وتحديد الحلول الملائمة.

3- إن الأفراد المسؤولين عن إدارة المؤسسة يجب ا يكونوا في موقف صحيح خلال ما يبذلون من جهد كفؤ لتوفير ظروف ملائمة لهؤلاء الأفراد وعلى هذا فان نجاح أي برنامج للعلاقات الإنسانية يتطلب توافر "قيادة": قادرة على توفيق الولاء للمؤسسة عند الأفراد (توفيق ، 1986، 50).

**خلاصة:**

-لقد تناولنا في هذا الفصل أحد أهم المقاربات السوسولوجية التي حاولت تقديم تفسير دور القيادة التنظيمية في بناء منظومة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة إذ حاولنا من خلاله توضيح المفاهيم السوسولوجيا المتعلقة بمقاربة التون مايو والسماط والمقاربة التحليلية حيث كشف عن أهمية الدور الذي تلعبه القيادة التنظيمية في بلوغ العلاقة الإنسانية في العمل ولا يتم ذلك إلا وفق منهجية واستراتيجيات معينة.

المصادر والمراجع:

- أحمد قوراية، مفهوم القيادة الرياضية وأثرها على سلوك الرياضيين، حوليات جامعة الجزائر، جامعة الجزائر، العدد 16، ج 2، أكتوبر، 2006
- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
- الشنواني صلاح، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد : دراسة تحليلية من خلال الأهداف، بيروت، جامعة بيروت العربية، 1999
- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال :مدخل وظيفي، بيروت، دار النهضة العربية، 1986
- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة 2007.
- طلعت همام: سين وجيم، عن علم النفس الاجتماعي، دار عمار، عمان ط1، 1983، ص137.

## الفصل الثالث: إستراتيجية الفعل القيادي في بناء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

توطئة

أولاً: مفهوم وأنماط القيادة الإستراتيجية ومحددات الفعل القيادي

أ- تعريف القيادة الإستراتيجية

ب- تعريف القائد الاستراتيجي

ج- محددات الفعل القيادي لبناء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

د- أنماط إستراتيجية الفعل القيادي

هـ- صياغة إستراتيجية الفعل القيادي

ثانياً: تقويم الفعل القيادي أهميته وأنواعه

أ- تقويم إستراتيجية الفعل القيادي

ب- أهمية إستراتيجية الفعل القيادي لبناء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

ج- أبعاد إستراتيجية الفعل القيادي

د- أنواع العلاقات الإنسانية

ثالثاً: إستراتيجية الفعل القيادي لبناء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

أ- تنفيذ إستراتيجية الفعل القيادي

ب- إرشادات عامة لنجاح تطبيق الإستراتيجية

ج- أنواع الموظفين

د- أسس و مداخل العلاقات الإنسانية

هـ- العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية

خلاصة

المصادر و المراجع

### توطئة.

إن التحديات التي تواجه نجاح أي مؤسسة تعتبر بمثابة إنشاء قوة تصديا وخلق البدائل المتاحة لها، من أجل حل جميع المشاكل التي قد تواجهها في المستقبل مما جعل المؤسسة تكون هيئة إستراتيجية وتنفيذية في نفس الوقت نفسه للمحافظة على ركائزها وأرباحها، حيث أشار الباحثون أنه يلزم إتباع قواعد معينة لإرساء فعالية تنظيمية سليمة وهذه المهمة في عملية الفعل القيادي وإيصاله بفريق العمل أي وجود علاقات إنسانية قوية ورشيده تضبط نظام هذه المؤسسة، مما يجعلها تبتعد عن كل التهديدات المعرضة لها فهناك من يرى أن القائد الناجح في تنفيذ إستراتيجية الفعل القيادي لهذه العلاقات يلزم أن يرى كل موقف بحسب التصرف وهناك من يرى أن لإنجاح هذه المؤسسة يجب إنجاح العلاقات الإنسانية بفعالية لتلبية الحاجات و الرضا وكل حقوق العامل التي تجعله يثق بمؤسسته.

أولاً: مفهوم وأنماط القيادة الإستراتيجية ومحددات الفعل القيادي

أ- تعريف القيادة الإستراتيجية:

تتمثل القيادة الإستراتيجية في القدرة على التوقع والتخيل والمرونة، حيث تمكن الآخرين على خلق التغيير الإستراتيجي، و أنها عملية تحويل المؤسسة من وضعها الحالي إلى ما يريد القائد أن تكون، ولذلك وتعتبر الإستراتيجية القيادية هي مهمة للتأثير على النتائج العملية في العلاقات الإنسانية داخل العمل، وهي تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية و إيصالها، وتوجيهها لآخرين نحو المنحنى والمسار الواعي.

ومن هنا القيادة الإستراتيجية التي تمتلك تصورا للمستقبل المنشود للمؤسسة هي التي تكون لديها القدرة على التوجيه واستثمار البيئة الداخلية والخارجية لخلق الاستقرار و الأهداف.

وتساهم كذلك في صناعة القرارات المنطقية حول الغايات والأفعال في بناء نسق عملي اجتماعي صرف وتفكير إستراتيجي والعمل مع الآخرين والتواصل لخلق مركز قوي للمؤسسة في المجتمع. (بن أحمد، 2004، 2).

ب- تعريف القائد الإستراتيجي:

يوصف بالإستراتيجي الذي يتميز عن القائد العادي بما لديه من رؤية لغايات المؤسسة وأهدافها ويسعى إلى تحقيقها ولديه إتمام بالبيئة الخارجية والداخلية وتأثره بها وتأثيره فيها، ولديه واقعية اعترافيه بنقاط الضعف قبل القوة في مؤسسته ولديه مرونة في تقبل أي خطة يمكن أن توصله للغايات التي يجمع عليها هو فريق العمل.

ليس كل مفكر إستراتيجي هو قائد إستراتيجي فقد يكون ذو فكر إستراتيجي ولكن لا يملك صفات القيادة ومهارتها. لذلك فالقائد الإستراتيجي يجمع بيم صفتين: أنه قائداً أولاً : إستراتيجياً ثانياً.

القائد الإستراتيجي ليس بالضرورة القائد الكاريزمي الملهم القوي المؤثر المخيف، ولكن قائد رشيد يعرف كيف يقود فريقه لتحقيق الأهداف (الزغبى، 2010، 48).

### ج- وظائف القائد الإستراتيجي:

- 1- تطوير وإيصال إستراتيجية وتوجيه فريق عمله إلى النمو.
- 2- بناء الكفاءات المحورية الديناميكية تتمثل أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل.
- 3- الاهتمام بالرأس المال البشري وتفعيله أي تطوير مهارات فريق عمله من خلال الدورات التدريبية ومكافئة المهارات المتطورة.
- 4- الإستثمار في تطوير تكنولوجيات جديدة وهو الحفاظ على تفوق المؤسسة في الجانب التكنولوجي.
- 5- الاعتماد على إستراتيجية قيمة، أي يجب على القائد الإستراتيجي استغلال الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص.

6- بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها.

- 7- إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية ويقصد بها الإجراءات التي يعتمد عليها القائد الإستراتيجي بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها.
- 8- الالتزام بالممارسات الأخلاقية أي أن يركز القائد الإستراتيجي على النزاهة والصدق في عملية اتخاذ القرارات وتطبيقها (موفق، 2013، 303).

### د- أنماط إستراتيجية الفعل القيادي:

#### أ- القيادة الأوتوقراطية السلطوية:

-يتميز هذا النمط من الفعل القيادي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده فهو لا يفرض سلطته لأنه لا يثق في فريق له لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله لإرشاد العلاقات العلمية

فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا وصار ما معهم ويعتمد في إصدارا لأوامر والتعليمات التي تتمثل في marcel.198.314 كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها كما أنه لا يوجد عملية لاتصال اجتماعية بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل، لذا يكون اتصاله من الأعلى إلى الأسفل فقط، أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بتردده في اتخاذ القرار أحيانا وافتقاد بعد النظر وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المرفق بفعالية (كنعان، 155، 2007).

#### ب - القيادة الأوتوقراطية الخبرة:

-يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده أي دون فتح مجال للمشاركة الجماعية لأنه لا يثق في فريق عمله يدري بأنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل غير أن يفضل يتصرف معهم أولا عن طريق الإقناع ثم إلى الإكراه أي أولا المساس بالجانب العلائقي الإنساني بأسلوب مرن.

#### ج - القيادة الأوتوقراطية اللعبة:

-يعيد هذا النمط الإستراتيجي أقل درجات من السلوك الأوتوقراطي الظالم أي أنه له ميول في محاولة التشارك وخلق علاقات إنسانية عملية وفق إستراتيجية تفعيلية قائمة على الرضا للقيادة وفريق العمل أي مشاركة الأفعال، الابتكار، الثقة المتبادلة العمل على مقول فريق العمل أنه جزء من المؤسسة أي لا يتجزأ منها وكذلك عامل الإنسانية (عياصرة، 2006، 115).

#### 2- النمط الديمقراطي:

-تتميز هذه الإستراتيجية للفعل القيادي في المشاركة الجماعية لفريق العمل والقائد وما ينتج عنها من روح معنوية وزيادة ولائهم ومن بين المرتكزات التي تعطي استمرار لنمط الإستراتيجي لفعل القيادي في بناء العلاقات نجد العلاقات الإنسانية من القائد وفريق العمل وحق يستطيع القائد أن يحقق هذه العلاقات الطيبة مع فريق عمله عليه أن يعمل على:

-سيادة روح الفريق بين العاملين.

-المشاعر الإنسانية المتبادلة من القائد وفريق العمل.

-عناية القائد بتفهم مشاكل فريق العمل ومعالجتها.

-تلبية الحاجات الإنسانية لفريق العمل (عياصرة،124،2006).

### 3-النمط المرن:

من أهم الخصائص المميزة لهذا النمط نجد:

-إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لفريق العمل لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات

التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

-اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقه عامة وغير محددة

وإعطاء فرص لفريق العمل في الاعتماد على نفسه وتحفيزه في إعطاء القرارات الصائبة الموجهة.

-إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في عملية الاتصال لتوضيح الأداء والأفكار التي يلتبس عليهم

أمرها(شيحة ، 314،1998).

محددات الفعل لبناء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

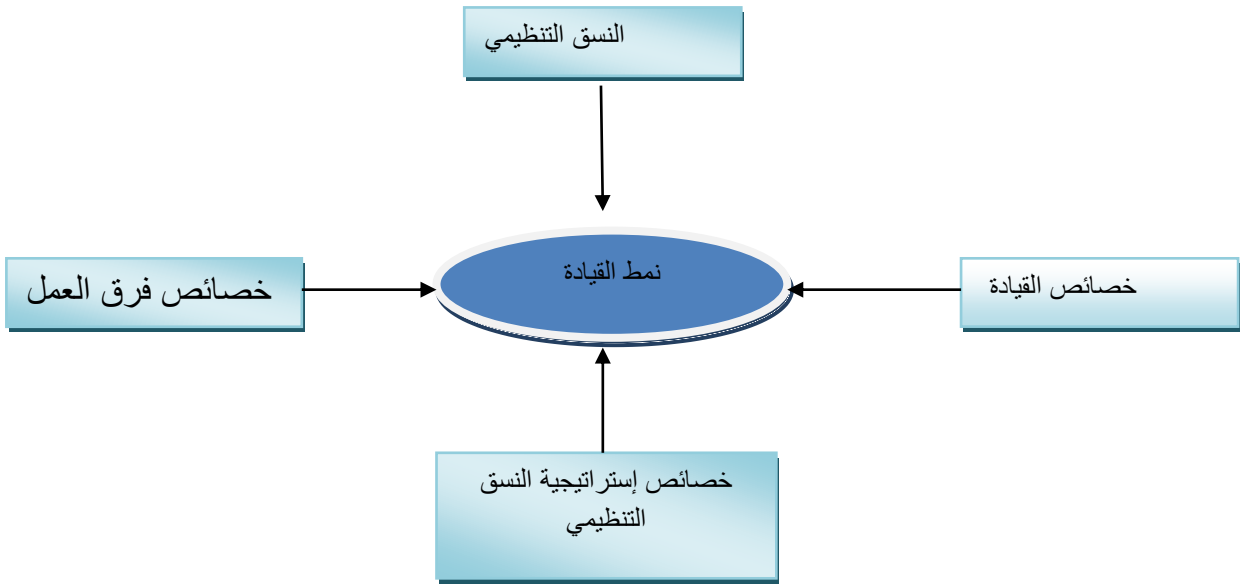
-يتحدد نمط القيادة الفعالة لبناء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في :

\*خصائص القائد.

\*خصائص فريق العمل.

\*خصائص إستراتيجية النسق التنظيمي.

\*البيئة المحيطة.



هـ- صياغة إستراتيجية الفعل القيادي:

نصاع إستراتيجية الفعل القيادي على حساب إستراتيجية تختص بإدارة العليا للمؤسسة جدول الأعمال وتطوير الأفراد وتنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج بناء على العلاقات الإنسانية وهذا ما يمثله الجدول التالي:

المعيار	صيانة إستراتيجية الفعل القيادي
جدول	*تحديد التوجه: تحديد الإستراتيجية وصياغتها المناسبة لإنجاز الأهداف.
الأعمال	*إيصال الإستراتيجية للأفراد: التأثير في تشكيل فرق العمل تقبل تركيبه اتصالية عملية.
تطوير الأفراد	*الدافعية والروح المعنوية: حيث الأفراد على تخطي العقبات وإشباع الحاجات وخلق
التنفيذ النتائج	الجو الإنساني في هذه العلاقات للقدرة على تحقيق الأهداف البعيدة المدى.
	*الشروع بإحداث التغييرات الإيجابية وأحيانا الجذرية خاصة في مؤسسة ينعدم فيها الإيصال أي تخلو من العلاقات الإنسانية.

Source= huczskia ,f Buchanan ,d(2001),organizational behavior am

introductory text, prentice.hall.

ز- تقويم إستراتيجية الفعل القيادي: تقوم عليه تقيم وتقويم الإستراتيجية من خلال:

\* معرفة أي المستفيدين من الخطة الإستراتيجية وتعديلها بما يحقق تطلعاتهم.

\* تحديد حاجات ومتطلبات العملاء من المؤسسة والسعي إلى تحقيقها.

\* ردم الفجوة من القائد وفريق العمل.

\* معرفة مستوى تحقيق الأهداف.

\* تحديد أسباب الفجوة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي على الصعيد الإيجابي أو السلبي واتخاذ

القرارات التصحيحية لها.

\* تطوير وتحسين الأداء.

\* تطبيق مفهوم الجودة الذي يحقق بالتصحيح ومعالجة أسباب الانجرافات والتطوير المستمر.

\* زيادة الامتيازات لتحفيز فريق العمل (سعيد، 2011، 56).

ثانيا: الفعل القيادي أهميته وأنواعه

أ- أهمية إستراتيجية الفعل القيادي لبناء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

1- تعزيز الالتزام والمشاركة وتأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات الإنسانية الداخلية للمؤسسة.

2- تساهم في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على التغيير لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث

توجد علاقة إيجابية وتبادلية بين القادة وفريق العمل.

3- زيادة وترقية رأس المال البشرية والمعرفي والاجتماعية داخل المؤسسة إذ تسعى إستراتيجية الفعل

القيادي إلى تنمية رأس المال البشري وصيانة الكفايات الجوهرية وتنمية العلاقات الإنسانية داخل وتفعيل

الشركات الفردية والجماعية وتهئية سبل الإبداع وصولا لتحقيق الهدف (مهم، 2005، 171، 237).

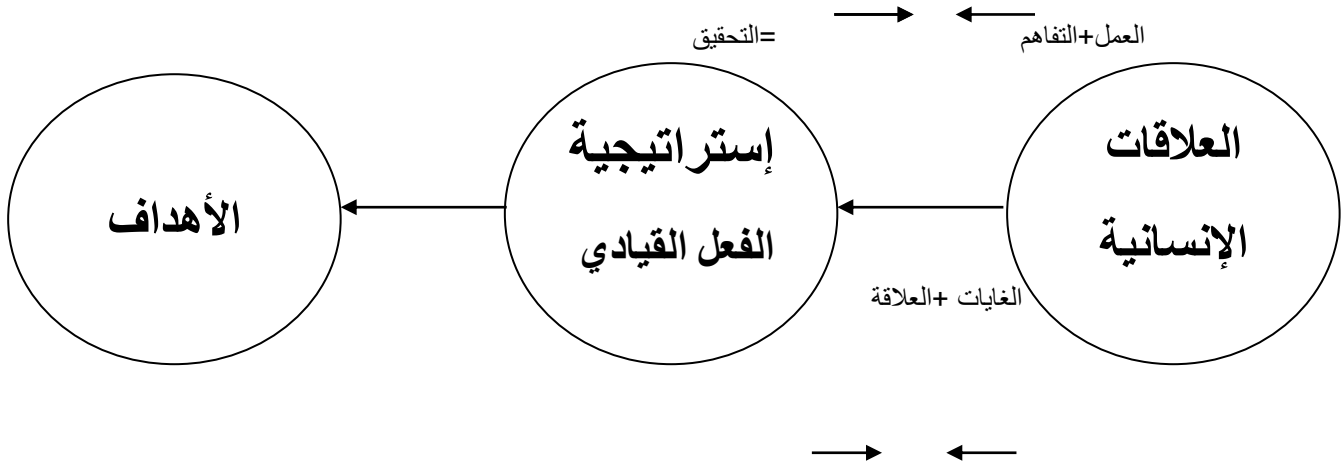
4- تكمن أهميتها كذلك في التوافق من حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو رغباتهم متعارضة حيث تحرص تلك على تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة (يونس، 2002، 27).

5- تلعب إستراتيجية الفعل القيادي دورا مؤثر في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو فعال القيادة تناسق مع فريق العمل فيها يلعب دورين الأول إنجاح العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة والثاني التوازن الداخلي للمؤسسة يزعم على نجاح التركيبة الخارجية لها.

و- تعتبر هيكلية، فهي تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن يضبط السلوك الإستراتيجية للمؤسسة ككل، ولذلك يمد مجلس الإدارة في المؤسسة هو القائد الإستراتيجي الذي يحمي حقوق المالكين وفريق العمل ذاته أي أنه يزعم (يونس، 2002، 27).

#### ب- أبعاد إستراتيجية الفعل القيادي:

- تأتي إستراتيجية الفعل القيادي ضمن الأدوات والأساليب الحديثة التي تتبناها مؤسسات الأعمال لضمان تحقيق المواقع التنافسية المميزة، والتي ركزت في مضامينها على القرارات الإستراتيجية المنطقية حول الغابات، والأفعال والسلوكيات والعلاقة مع المؤسسين أي العلاقة المتبادلة الناجحة تسمح بإنجاح جميع الإستراتيجيات لتحقيق هدف المؤسسة، لذا فإن أبعاد إستراتيجية الفعل القيادي تتمثل في الشكل التالي:



المصدر : من إعداد الباحثة.

#### -إستراتيجية الفعل القيادي التبادلي (الإجرائية):

تعتبر إستراتيجية الفعل القيادي التبادلي من أنواع الإستراتيجيات التي تركز على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل وإلى ذلك يوجه القائد التبادل جهود فريق العمل نحو أهداف المؤسسة من خلال توضيح الدور ومتطلبات إنجاز المهمة، فضلا على العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع وعود مشتركة بين القائد وفريق العمل من جهة وبين فريق العمل أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف، والخدمات المقدمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتستند هذه الإستراتيجية التبادلية إلى البيروقراطية والشرعية داخل المؤسسة. وذلك من خلال تأكيد القادة التبادليين على معايير العمل وأهدافه. والتركيز على إكمال المهمة والتزام فريق العمل بها.

ذا يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام وبقوة على تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير في أداء العاملين، إذ يتفاوض الذي سيحصلون عليه نتيجة قيامهم بعمل ما (vroom.2000.82).

ومن الخصائص التي تميزها إستراتيجية الفعل لقيادي التبادلي:

### 1- المكافآت الشرطية:

يستخدم القائد التبادلي نظام المكافآت الشرطية لتحقيق فريق العمل من خلال عملية التبادل التي تحدث بين القائد وفريقه للحصول على الاتفاق معهم حول المطلوب إنجازه، والمقابل المتوقع لمن يقوم بهذا الإنجاز (avalio.1999.72)

وتبدأ هذه العملية بمرحلة تفاوضية يتم فيها تحديد ما الذي سوف يتم تبادله، وما مستوى الرضا المتوقع، وتتميز المكافآت توطيد العلاقة الإنسانية بين القائد وفريق العمل.

### 2- الإدارة بالاستثناء:

-يتضمن هذا الأسلوب استخدام القائد النقد للانتقال من التعاقد السلمي إلى العائد الإيجابي. وتأخذ الإدارة بالاستثناء وعين أساسين النوع الأول التدخل الفعال من القائد في سلوك فريق + عمله، حيث يقوم القائد بالمراقبة الدقيقة لسلوك فريقه لملاحقة وجود أي أخطاء أو انتهاكات لأدوارهم، ويقوم التدخل المباشر لتصحيح أي خطأ في الأداء بينما النوع الثاني نوع من أنواع التدخل الأقل فاعلية، حيث لا يتدخل القائد إلا في حالة عدم تحقيق الأهداف وظهور مشكلات تهدد المؤسسة (krislnan.2005.6)

### 3- القيادة بسياسة عدم التدخل:

سياسة يقوم بها القائد التبادلي في عدم التدخل المتكرر عمل الأفراد، علما بأنه من غير اختصاصه على الإطلاق بصورة مباشرة وغير مباشرة كي يجعل فريقه في موقف محرج أمام العملاء.

د-العلاقات الثنائية التبادلية:

-يركز القائد التبادلي على العلاقات الثنائية المتميزة التي تنشأ بين القائد وفريق "vertical dyad linkage" عمله، التي عرفت حينها بالترابط العمودي الثنائي.

galliers.2006

ج-أنواع العلاقات الإنسانية:

-تختلف أنواع العلاقات بين الناس في العمل باختلاف المرتبة الوظيفية، أو تجاه المهام الوظيفية، وللتعرف إلى تلك الأنواع نجد مدرب التنمية البشرية "سعود ليطلع على أن العلاقات بين الناس في العمل تنقسم إلى 3 أقسام بشكل هام إلى:

1-العلاقة بين الموظف والمديرين.

2-العلاقة بين الموظفين.

3-العلاقة بين الموظفين والعملاء.

مهارات التعامل مع الزملاء في العمل:

-العلاقات مع الناس في العمل تحتاج إلى عدد من الصفات الشخصية التي تمكن من التعامل مع مختلف أنماط الشخصيات وهي:

\*الموضوعية:

-البعد المواطن والمشاعر والانفعالات، والبحث في الأمور واتخاذ القرارات على مبدأ الموضوعية وفق القوانين والتحليلات الحقيقية.

\*المرونة:

التعامل بكل الوسائل الممكنة وعدم التمسك بالآراء والاعتقادات وفتح المجال لمناقشتها وتعديلها.

\*المصادقية:

-أسرع طريق لتعامل مع الآخرين وإبقاء الأمور تحت السيطرة دون غموض وعدم وضوح.

\*التواضع:

-وهو صفة تحفظ الحقوق الشخصية وحقوق الآخرين.

\* الأمانة:

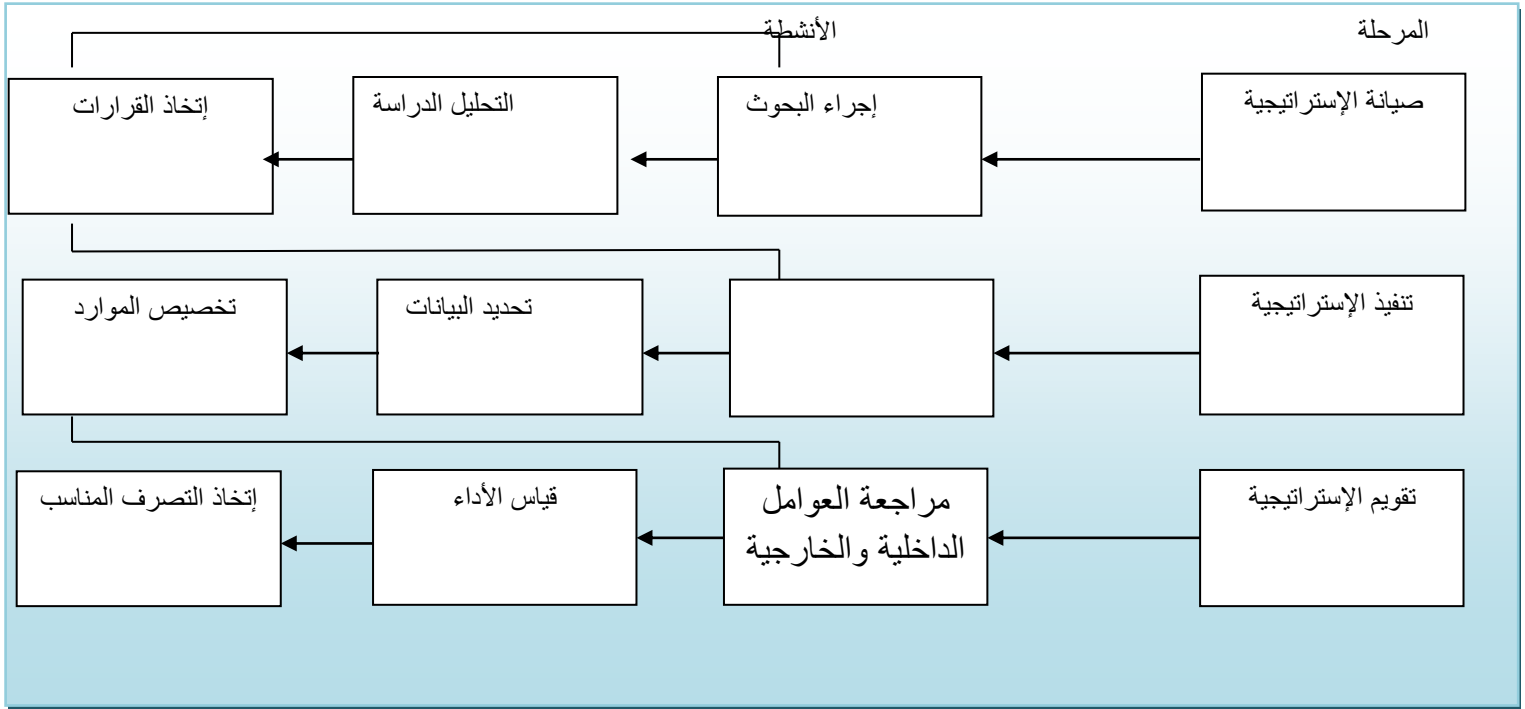
-صفة أساسية بين عليها الاتصال الفعال بين الموظفين على اختلاف أنواع العلاقات بينهم.

\* الإنسانية:

-تقدير ظروف الآخرين والتعامل معهم حسب إمكانياتهم، مما يعزز الاتصال الفعال.

د- تنفيذ إستراتيجية الفعل القيادي:

-الشكل التالي يمثل مراحل تطبيق إستراتيجية الفعل القيادي:



تنفيذ الإستراتيجية:

نجاح	إنقاذ أو دمار فالتنفيذ الجيد قد ينقذ إستراتيجية ضعيفة أو يسارع بفشلها
متاعب يعوق سوء التنفيذ الإستراتيجية الجيدة مما قد يوحي بعدم ملائمة الإستراتيجية	فشل وهنا يصعب تحديد سبب الفشل

- هذه المرحلة تتطلب اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل فهنا تصاغ الإستراتيجية وتكون هذه المرحلة وفق معايير:

1- أن تحدد المنظمة أهدافها التفصيلية.

2- وضع البيانات.

3- تخصيص الموارد بكفاءة لتنفيذ الإستراتيجيات التي تم صياغتها بنجاح.

\*ومن هنا نعلم لهذا يهتم الكثير من أساسا بتوجيه كل جهودهم وانتباههم لعملية التنفيذ.

محمد خطاب ،مقالة،إدارة الأعمال

هـ- إرشادات عامة لنجاح تطبيق الإستراتيجية:

\*ضرورة الحرص على أن يشارك القادة في كافة أنحاء المؤسسة بصورة مباشرة لبروز تحمل المسؤولية والوعي بما وجب القيام به، كذلك عملية الصيانة المبكرة أي التطلع عليها، وضع إستراتيجية بديلة في حالة عدم نجاح الأولى.

\*أن تشرح الإدارة بموضوع أسباب اختيارها الذي تعبر عنه الإستراتيجية حتى يكون مفهوم لكافة العاملين أي التصرف السوي.

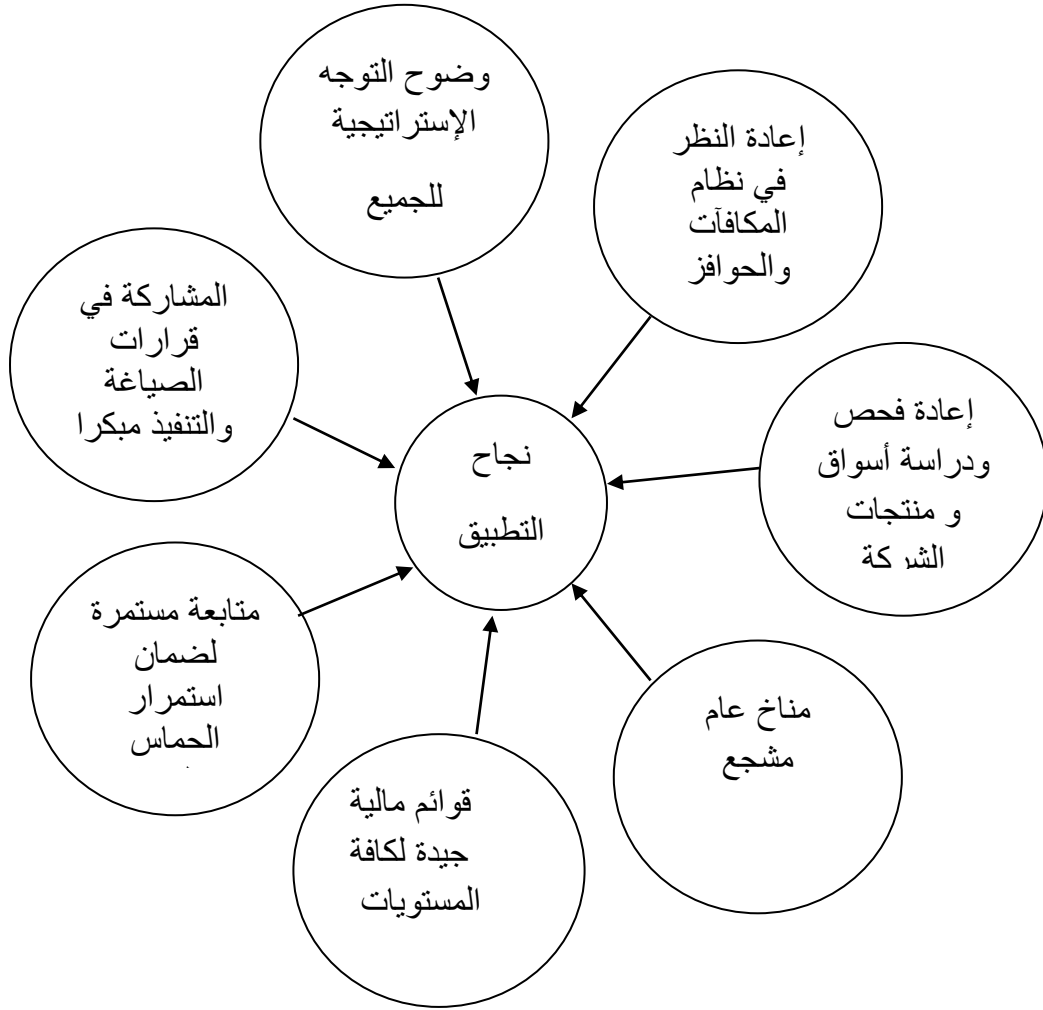
\*دراسة نظام المكافآت والحوافز، والتأكد من أنه يسير بالصورة التي تتضمن التحفيز وتشجيع العاملين في

كافة المؤسسة، بما يدعم نجاح تطبيق الإستراتيجية

\*العمل على إيجاد مناخ عام جيد ومؤيد في المؤسسة، يشجع كافة العاملين على الإبداع والابتكار في عملية التطبيق.

\*المتابعة الجيدة والمستمرة للتأكد من توافر الحماس الكافي والدائم لتنفيذ الإستراتيجية

-إن هذه الأمور وغيرها تؤكد على أن دائرة الفعل والتنفيذ يجب أن تتطابق مع دائرة القول والتخطيط.



محمد خطاب مقالة، إدارة الأعمال

#### و- أنواع الموظفين:

- 1- الموظف الجازم: يعود طبعة إلى الرغبة في السيطرة أو السيطرة أو التأثير في الأشخاص أو الوضع من حوله.
- 2- الموظف التفصيلي: التحليلي. يركز هذا الموظف على الحصول على جميع الوقائع والتفاصيل والمعلومات المتعلقة بالخدمة التي يطلبها.
- 3- الموظف الشخصي " الودود": يركز هذا النوع من الموظفين على إقامة العلاقات، ويتميز عامة بتوجيهه وتجاربه.
- 4- الموظف المتعجل: هذا يرغب في تصريف بأعلى سرعة.

5-الموظف البطيء: وهذا النوع من الموظفين لديهم الصبر أي عدم الاستعجال والسرعة.

6-الموظف المسوق: هذا النوع من العملاء يكونون محنكين، سهولة الإدماج.

7-الموظفين الحساس: وهذا النوع من الموظفين يفسر الأمور بطريقة سلبية.

#### ز- أسس ومداخل العلاقات الإنسانية:

من أسس العلاقات الإنسانية الإيمان بقيمة الفرد وبأهميته مشاركته في القرارات المتخذة، وباستحقاقه للمعاملة العادلة ومساواته مع أقرانه من فريق علمه دون التحيز:

#### 1-التركيز على قيمة الفرد:

-على القائد أن يؤمن بأن كل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها وأن الفرد العادي قادر إذا أنتجت له الفرصة.

#### 2-المشاركة والتعاون:

-فالعامل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة لمناقشة موضوع معين أو أمر من الأمور أو يتم تبادل الرأي فيه.

#### 3-العدالة في المعاملة :

-ضرورة أن يتسيد مبدأ العدل والمساواة بين فريق عمله، حيث هذا الواجب على القائد أن يعامل جميع العاملين معاملة تتم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز وذلك على ضوء قدرات الأفراد وإمكانيتهم ومواهبهم، إيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين.

#### 4- التحديث والتطوير:

-المؤسسة بحاجة دائماً إلى النمو والتطوير والتحديث والجهاز التنظيمي الإداري

-القيادة التنظيمية-هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية-في مجال

العلاقات الإنسانية، تنمو بالخبرة والممارسة (قوراية:72،2012).

ح- العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية:

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السلمية، ومن ثم فإن المعرفة العوامل تساعد القائد على زيادة كفاءة مرؤوسيه التنظيمية وألقي بمستوى أدائه وتحسين ظروف عمله ويأتي في مقدمة هذه العوامل:

ا- معرفة الدافعية إلى العمل:

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

1- الحاجة الفيزيولوجية (الأكل، الشرب، النوم، الراحة)

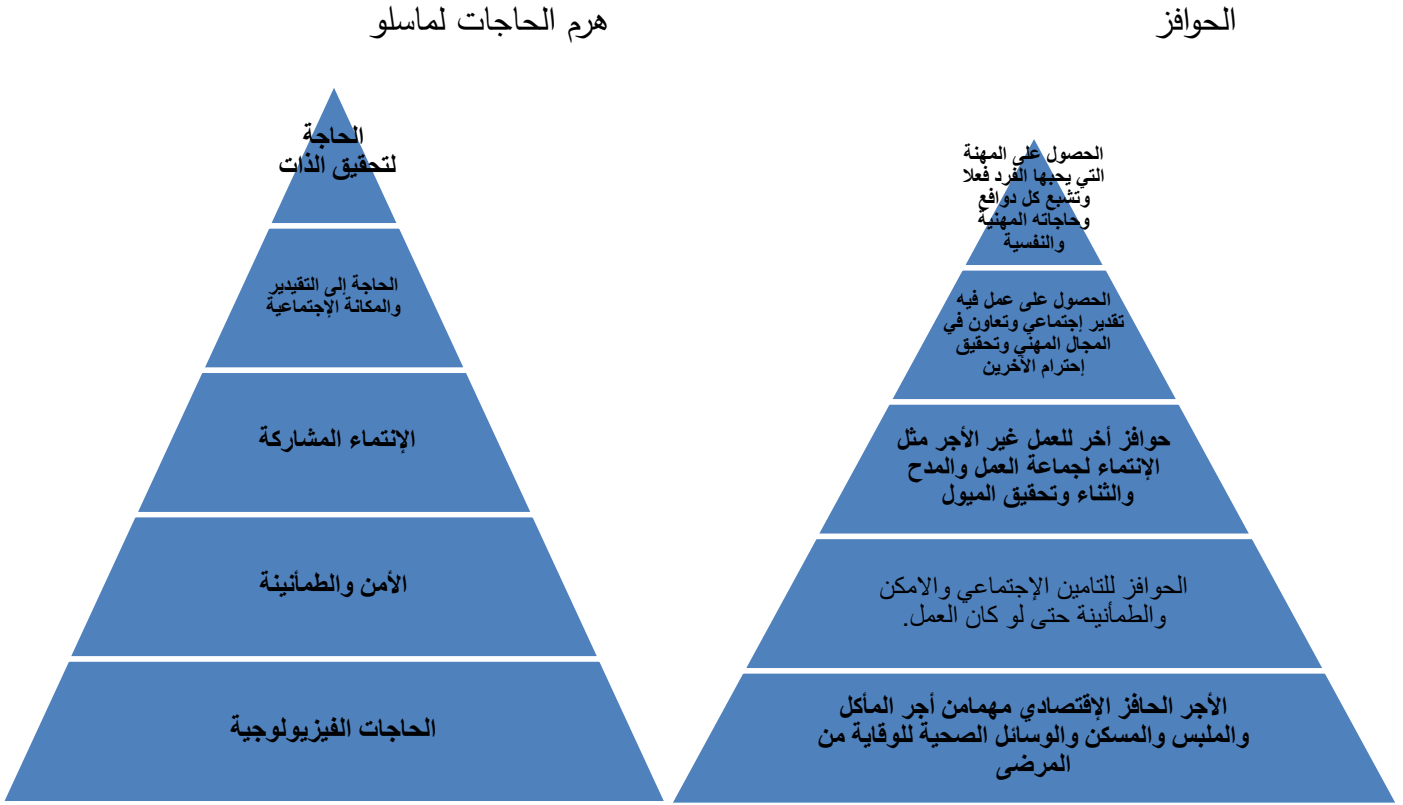
2- الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.

3- الحاجة إلى الانتماء والمشاركة.

4- الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات (إبراهيم، 69، 2002).

يوضح الشكل رقم 1 دوافع العمل على أساس الحاجات الإنسانية السابقة وبنفس الترتيب



المصدر: أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار

الوفاء، 62، 2002.

### معرفة ديناميات الجماعة:

-تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة ديناميات الجماعة، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها، والعلاقات

التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها.

والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لقائدة المؤسسة من يمكن توجيه الأفراد توجيهها سلميا قائما على المعرفة

العلمية الموضوعية بها، وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في اعتبارنا إذا أردنا أن نوفر

ظروفا مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة فنجد:

1-توفير الاتصال الفعال: فهي عملية هادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد والجماعات بهدف

التأثير في السلوك وتوجهه.

2-المشاركة: المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات، التقدير الاجتماعي وهذه مهمة القائد فهو من يسير وينتج الفوضى ليشعر الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة مهما يخلف له حاجز للعمل.

3-التشاور: يعتبر مظهرا عمليا للمشاركة وفيه به احترام كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في النفس وفي رأيه وتشجيعه في المشاركة للحصول على البدائل والحلول لأي مشكلات قائمة(الحربي،36،2003).

4-الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: إن كثيرا من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يوجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم وقد يترتب عدم معالجة هذه المشكلات خالا في نظم العلاقات الإنسانية في المؤسسة وعليه على القائد التحاور والبعد عن الرسمية أحيانا محاول التقرب من فريقه لإيجاد الثغرات وتصليحها فهي تعتبر تهديد في تحقيق الأهداف أو الغايات.

الروح المعنوية: ويقصد بها الجو العام الذي يسود العمل ويوجه سلوكها وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المؤسسة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه سوء أو جودة العلاقات الإنسانية، وهناك مظاهر رئيسية يمكن أن يستدل بها مستوى الروح المعنوية ومن أهم هذه المظاهر ما يلي:

1-مستوى الأداء والإنتاج: يعتبر مستوى الأداء والإنتاج مؤشر موضوعيا على مستوى الروح المعنوية، فارتفاع مستوى الأداء يعني ارتفاع مستوى الروح المعنوية والعكس. (إبراهيم، 72، 2002).

2-مدى استمرار العاملين: استمرار العاملين في عملهم مظهرا إيجابيا لمستوى الروح المعنوية، وتماسك الجماعة بينما يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهرا سلبيا ودليلا على انخفاض الروح المعنوية بينهم.

3-مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل: قد تكون غياب العاملين عامل راجع على ظروف اجتماعية لكن كثرة غيابهم جماعيا قد يكون على عدم الرضا داخل المؤسسة وذلك راجع إلى عوامل منها التعسف احتكار الظلم التمييز وهذا يعوم سلبا على مردود المؤسسة.

د-الحوافز ترتبط العلاقات الإنسانية في المؤسسة بالحوافز ارتباطا وثيقا لما أهمية في رفع مستوى الأداء في العمل، وتنوع الحوافز إلى إيجابية وسلبية نجد الأولى تقوم على الترتيب والراحة والمرونة أما الأخيرة تقوم على أساس التخويف(إبراهيم، 2002، 74).

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكننا استنتاج أن إستراتيجية الفعل القيادي في بناء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة لا تقوم على جهة القائد فقط أو على جهة فريق العمل بل هي اجتهاد متواصل لكلا الطرفين الأول يخلق البيئة المستجدة والتي تليق بفريق العمل وإتاحة الفرص والاحترام والحوافز والثاني من خلال رضائه تظهر نتيجة الأداء الوظيفي ويقظته على أن تتم عملية الأدوار في المؤسسة بشكل تقني صحيح.

وخاصة الاهتمام بالجانب النفسي فالعامل إذا كانت نفسية الاجتماعية والعلمية سلبية فهي تعود سلبا على مردود المؤسسة والعكس صحيح.

وأما من جهة القائد فعليه الدراسات نحو كيفية الخروج من العوائق بأقل الأضرار وألا يكون العامل ضحية لهذا الضرر لكي يشعر أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

المصادر والمراجع:

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحة، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.
- 2- أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، إسكندرية دار الوفاء، 2002.
- 3- أحمد أشرف السعيد والفقيه، محمد هادي"القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلةكلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء 1، العدد146، 2011.
- 4- احمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 5- خالد بن حمدي الحميد في الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2003.
- 6- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 7- محمد موسى الوغي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية،كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية الرياض، 2010.
- 8- مسلمعلي عبد الهادي"أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد45، العدد2، 205.
- 9- موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد14، جامعة محمد فيضر، بسكرة 2013.
- 10- نواف سالم كنعان، القيادي الإداري، دار للنشر والتوزيع، عمان 2007.

11- هيجان عبد الرحمان بن أحمد "عرض نقدي لكتاب "القيادة الإستراتيجية: فن ومنهج دورية

الإدارة العامة، الرياض، المجلد 44 العدد2، 2004.

12- يونس طارق الشريف، الفكر الإستراتيجي للقيادة، دور متوجاة من التجارب العالمية والعربية،

القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية سلسلة بحوث ودراسات، العدد362، ط1، 2002.

13- marcel, LAF, le management :aqqriche systématique Gaétanmorins

canada ,1981.

14- vron, V .H “ leadershiq and the decision –making “ ,2000.col28.No4.

15- A volio .B. bass .B.Z jung .D.examinemgthecomqonents of, journal of  
occuqational and organizational rpsychology .vol72,1999.

16- krisgan .R. 2005, transformational leader ship and clctcaomes: role of  
relation: leader slip and orgamzationjournal.26 (6).

17- galliers,Rleidmen strategic information system in organization

[www.strategicin](http://www.strategicin) formation systems university of green with 16/09/2006.

## الفصل الرابع: عرض و مناقشة نتائج لدراسات سابقة مع موضوع الدراسة الحالية .

توطئة

الدراسة الأولى: دراسة حالة لسميرة صالحى تحت عنوان أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية

الإنتاجية للمرؤوسين

الدراسة الثانية: دراسة نور الدين بوراس تحت عنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى

العاملين

الدراسة الثالثة: دراسة ميدانية للباحثة باسمة حلاوة تحت عنوان العلاقات الإنسانية بين المديرين

والمدرسين كما رآها مدرسو التعليم الثانوي.

خلاصة

## توطئة

لقد جاء هذا الفصل كخيار استراتيجي وبديل عن الدراسة الميدانية التي كانت مبرمجة في المؤسسة الاستشفائية - الهادي بن جديد الطارف، وفق طريقة علمية ومنهجية وذلك نظرا للمستجدات التي عرفها المجتمع الجزائري حاله حال المجتمعات الدولية بسبب جائحة كورونا، حيث أصبحت المؤسسة الاستشفائية في هذا الوضع مجالا موبوءا وخطيرا على صحة الأفراد، ولأن الدراسة الميدانية تتطلب تواجد الطالبة المتكرر في المؤسسة فإن هذا الأمر يتعارض مع البروتوكول الصحي الذي وضعتة وزارة الصحة في الجزائر خاصة فيما يتعلق بالتباعد الاجتماعي وعليه حفاظا على صحة الطالبة، فلقد ارتأت الأستاذة المشرفة اللجوء إلى بديل منهجي وعلمي لهذا الفصل المتعلق بالميدان المتمثل في عرض ومناقشة نتائج لدراسات سابقة حول الموضوع وهذا ما تقتضيه الضرورة المنهجية وفق أسلوب علمي، حيث تم اعتماد ثلاث دراسات علمية سابقة حول موضوع الدراسة وستتم المناقشة مقارنة مع الدراسة النظرية.

## الدراسة الأولى:

-دراسة حالة لسميرة صالحى في مؤسسة سوناطراك بجيجل كانت تحت عنوان أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ن فرع تنظيم الموارد البشرية، 2007،2008.

المفاهيم المعتمدة في هذه الدراسة:

-اعتمدت الدراسة على مجموعة من المفاهيم،القيادة،الأثر،الفعالية، الإنتاجية أخذت هذه المفاهيم كمدخل للتعريف بنوعية موضوعها.

-كما استعملت الباحثة مجموعة من النظريات السوسيولوجية كانت بمثابة التأسيس المرجعي للموضوع تمثلت في:

1-نظرية السمات.

2-نظرية السلوكية.

3-النظرية الوقفية.

4-نظرية القيادة التحويلية.

فمن خلال تحليلها لهذه النظريات فيما يتطابق مع محيط الدراسة استعملت الباحثة المنهج الوصفي في طريقة إسقاطها على النقاط المحاور الأساسية للإجابة على التساؤلات المطروحة وفي آخر تقديم لهذا البحث العلمي تحصلت الباحثة على مجموعة من النتائج نجد:

-إن أسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المديرية الجهوية بجاية هو أسلوب القيادة متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرؤوسين، بينما يسود الأسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي كل من محطة الضخ الأولى والثانية، وهذا ما جعل مرؤوسين مقر المديرية الجهوية بجاية يتحلون بروح المسؤولية حيث كان لهم مجالاً كبيراً ستصرف بعيداً عن المراقبة الدائمة التي تشعرهم بعدم الثقة، وهذا يعود للمستوى العلمي العالي للمرؤوسين مقر المديرية الجهوية بجاية، حيث تقدر نسبة الحاصلين منهم على شهادة مهندس دولة **39%**، شهادة الليسانس **20%**، شهادة تقني سامي **23%**، وشهادة تقني **17%**، بينما لا تتجاوز نسبة المرؤوسين دون شهادة **3%**، وهي النسب الأفضل مقارنة بمحطتي الضخ الأولى والثانية، والتي تقدر فيهما نسب المرؤوسين الحاصلين على شهادة جامعية **16%**، **08%**، على التوالي، كما تقدر نسب المرؤوسين دون الشهادة **17%**، **21%** على الترتيب، مما حد من رغبتهم في إنجاز العمل وقدرتهم على أدائه بفعالية عالية من جهة أولى، أدى بقادتهم لإتباع أسلوب القيادي الأوتوقراطي المعتمد على المتابعة الدائمة والتوجيه المستمر من جهة ثانية.

حقق أسلوب القيادة الإدارية متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرؤوسين أعلى مستويات الفعالية الإنتاجية بمقر المديرية الجهوية بجاية لكن بمستوى تجانس ضعيف من سنة لأخرى، بينما حقق أسلوب القيادي الإدارية الأوتوقراطي في كل من محطتي الضخ الأولى والثانية مستويات إنتاجية متقاربة، وإن كانت أقل من المستويات المسجلة في مقر المديرية إلا أنها معتبرة وأكثر تجانساً من سنة لأخرى وهذا يعود إلى:

1- طبيعة عتاد ومعدات الضخ التي يتوافر عليها مقر المديرية والمتمثلة أساساً في الوسائل المستعملة في عملية شحن المواد الكربوهيدراتية السائلة للسفن الناقلة للمحروقات كأذرع الشحن مثلاً، وهي وسائل بسيطة تستطيع المؤسسة تجديدها وتغييرها بسهولة، ولا مجال للمقارنة بينها وبين محركات الضخ الأكبر حجماً والأكثر تكلفة المتوفرة على مستوى محطتي الضخ الأولى والثانية التي تم إنشائها منذ سنة **1959م** من

طرف شركة SOPEG الفرنسية ، ولا تغير إلا بتاريخ 2007/07/01 م في محطة الضخ الأولى، وذلك بإنشاء مجال الدراسة ، بينما لا زالت أشغال تجديد محطة الضخ الثانية لم تكتمل بعد.

-حوادث تعطل الآلات خلال الثلاثة سنوات الأخيرة في محطتي الضخ الأولى والثانية، حيث سجل 42 حادثا في محطة الضخ الأولى 28 حادثا في محطة الضخ الثانية، بينما لم يسجل إلا 4 حوادث في مقر المديرية الجوية بجاية، مما أثر سلبا على مستويات الفعالية الإنتاجية لمؤوسين محطتي الضخ الأولى والثانية.

-عدد أيام العمل الضائعة بسبب حوادث تعطل الآلات خلال الثلاث سنوات الأخيرة في محطتي الضخ الأولى والثانية.

حيث سجل 39 يوما ضائعا بمحطة الضخ الأولى، 45 يوما ضائعا بمحطة الضخ الثانية بينما لم يسجل إلا 34 ساعة عمل ضائعة (يوم ونصف) بمقر المديرية الجوية بجاية مما أثر سلبا على مستويات الفعالية الإنتاجية لمؤوسين محطتي الضخ الأولى والثانية.

وعليه من خلال نظرتنا الاستقرائية لهذا البحث نجده استوفى الشروط العلمية للبحث العلمي حيث أن الباحثة أعطت الترتيب المعتمد من الناحية الهيكلية للبحث من حيث المصادقية العلمية المأخوذة من المراجع الملاحق والكتب، المجالات، وكذلك الترتيب النظامي للموضوع أي حسب نوع المتغيرات التي تتمثل في المستقلة والتابعة كذلك بداية الموضوع من عامة إلى خاصة.

قدمت الباحثة النظرة العلمية للإدارة من ناحية الفكر القديم في مجموعة من الحضارات حيث

أظهرت بداية ظهور القيادة في مفهومها البسيط إلى مفهومها المعقد، وصولا إلى مفهومها الحديث

مصاحبة مجموعة من النظريات التي تساهم في عملية تفعيل الجانب القيادي الإداري وربطه بالعلاقات الإنسانية.

أعطت الباحثة نظرة علمية دقيقة في كيفية ربط وتسلسل الأحداث العلمية من خلال دلالات نظرية التي وجدت الباحثة فيها القدرة الظاهرة الكامنة على تقديم تغييرات لظاهرة الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين داخل المؤسسة.

ومن خلال مناقشة هذه الدراسة مع دارستنا النظرية الحالية، نجد أن هذه الدراسة قد وقفت على مجموعة من نقاط التشابه ومواقع اختلاف تمثلت فيها الجوانب التالية:

لقد جاء عنوان البحث مقاربا نوعا ما في الاستخدام المفاهيمي حيث استخدمت أساليب القيادة وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين أما دارستنا فعنوانها المفهومي دور القيادة التنظيمية في بناء منظومة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة كذلك من الناحية المنهجية نجد أن الباحثة تبنت طريقة المباحث في عرض الدراسة، وأما ما جاء في دارستنا فلقد تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول جاءت مساندة لبعضها البعض

كما فيما يخص مواطئ الاختلاف نجد الباحثة استخدمت مفهوم القيادة وأعطته طبيعة علائقية مع الفعالية الإنتاجية، لكن في دارستنا الحالية قمنا بربط القيادة بمجال العلاقات الإنسانية أي التركيز على الجانب الإنساني في مهام القيادة التنظيمية مشاعري واستخدمنا الفعالية كفصل من الفصول.

#### الدراسة الثانية:

دراسة نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل دراسة ميدانية بالمركب المنجمي

للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013، 2014، من خلال القراءة العلمية للدراسة وجدنا الباحث قد اعتمد على مجموعة من المفاهيم مبرزا من خلالها المعالم الأساسية للموضوع تمثلت في: الدور، القيادة الإدارية، التنمية، الثقافة التنظيمية، العمال، كما استخدم الباحث مجموعة من النظريات التي بني عليها ركائز هذه الدراسة تمثلت في

#### نظريات القيادة الإدارية:

1-نظرية السمات.

2-النظرية الموقفية.

#### -نظريات الثقافة التنظيمية:

1-نظرية القيم.

2-نظرية روح الثقافة.

3-نظرية التفاعل مع الحياة.

4-نظرية سجية الثقافة.

وللحصول على ظاهرة واقعية محللة بطريقة علمية عملية استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تحصل الباحث على مجموعة من النتائج نجد منها:

إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة في النفس والاطمئنان

والمصداقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.

إن الاحترام الذي توفره القيادة داخل المنشأة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري.

-أن لشخصية القائد دور في فرض النظام الداخلي للمؤسسة.

-أن المورد البشري ساهم في تحقيق قدرة المنظمة على تغيير وتطوير اتجاهات.

الأفراد المعقدة بالعمل، حيث يزيد ولائهم وانتمائهم وتزيد دافعيتهم للعمل.

-أن ثقة القيادة الإدارية في العاملين تحفزهم على الاتصال فيما بينهم بصورة جيدة.

-تعمل إدارة المركب على برمجته العديد من الدورات التدريبية والتكوينية حسب تخصص العامل ما

سيساهم في تنمية في تنمية قدرات وثقافة العاملين.

من خلال القراءة الاستقرائية لهذا فلقد توفرت فيه الشروط العلمية من خلال الترتيب والترتيب المنهجي

لهذا البحث.

فقد اعتمد الباحث على خطة مرنة سهلة مفهومة موضوعية تجعل القارئ يفهم محتوى الموضوع

قبل الشروع للاستطلاع على فصوله مرتبة من العام إلى الخاص.

لقد أعطى الباحث مفهوم دور القيادة الإدارية صفة الواقع حتى من خلال تعريفه وإسقاط المفاهيم

على ضوء الأكثر مفهومية للمجتمع المحيط سواء مجتمع الدراسة أو المجتمع العام.

وفيما نجد أيضا تقديمه للمفهوم التابع المتمثل في الثقافة التنظيمية ذكرها بكل جوانبها من حي زيادة

الفعالية وتحقيقها ومن حيث إسهاماتها في المؤسسة ومن حيث التفسير الذي تقوم به في المؤسسة.

أما من حيث نقاط التشابه التي تربط هذا البحث بموضوع دراستنا نجد أن الباحث ودراستنا

الحالية ركزت على التعريف التحليلي للدور القيادي كذلك كان الاتفاق في استخدام طريقة الفصول فلعرض

## الفصل الرابع: عرض و مناقشة نتائج لدراسات سابقة مع موضوع الدراسة الحالية .

كان الاتفاق أيضا في الاعتماد على النظريات المفسرة للقيادة هي نظرية السمات والنظرية الموقفية

لقد تبين الاتفاق أيضا في دراسة الباحث نور الدين بوراس مع دراستنا أنه تطرق إلى البعد

الإنساني في العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

دراسة الباحث اعتمدت على استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير تابع أما في طرح دراستنا استخدمنا

العلاقات الإنسانية المتغير التابع

من خلال دراستنا تم تقديم تعريفا مفصلا للقيادة من خلال النظريات والمفاهيم لكن في الدراسة

التي قام بها الباحث نور الدين بوراس اعتمدت على تعريف القيادة كفصل وصول إلى نظرياته.

### الدراسة الثالثة:

-دراسة ميدانية للباحثة باسمة حلاوة. العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما رآها مدرسو التعليم

الثانوي، كلية التربية، جامعة دمشق 2009، 2010.

المفاهيم المعتمدة في هذه الدراسة:

لقد استخدمت الباحثة مجموعة من المفاهيم في هذه الدراسة الميدانية نجد: العلاقات الإنسانية، المدير،

المدرس، التعليم.

وكما اعتمدت الباحثة في بناء هذه الدراسة الميدانية مجموعة من الدراسات السابقة :

### الدراسات العربية:

1-دراسة أحمد 1987، بعنوان دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة.

## الفصل الرابع: عرض و مناقشة نتائج لدراسات سابقة مع موضوع الدراسة الحالية .

2-دراسة الابراهيم 1995، بعنوان إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعلية لمديري المدارس بدولة قطر.

3-دراسة الشرفات 2001، بعنوان: أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية في الأردن.

4-دراسة عبد الرزاق 2008، بعنوان: العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التربوي.

5-دراسة الزهواني 2008 بعنوان: تطبيق نظرية الإدارية العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة.

### الدراسات الأجنبية:

1-دراسة كور (Moop1997) بعنوان طبيعة العلاقات الإنسانية للطاقت التعليمي في المدارس الابتدائية في إيرلندا.

2-دراسة مالون وينلسون (Malone Nelson 2004) بعنوان: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وضغط المدير.

3-دراسة شيلينجر (Eshellanges2005) بعنوان، دراسة الإدارة المدرسية البديلة.

4-دراسة ميشيل ويونغ (Michael yoeny 2006)، بعنوان تهيئة الجيل القادم من مديري المدارس، نص نصائح من قادة جنراء.

5-دراسة لا مبرت (lamlert2006) بعنوان ثبات القيادة، دراسة حول الكفاءة العليا في قيادة المدارس.وفي نهاية الطرح هذه الدراسة الميدانية تحصلت الباحثة على مجموعة من النتائج كانت كالتالي:

أظهرت النتائج العامة أن العلاقات المدرسية بين المديرين والمدرسين جيدة بوجه عام، وذلك بحسب آراء المدرسين أفراد العينة" في هذه العلاقة التي نالت درجة عالية من المستوى بلغت (79.85%) وقد يعود السبب في ذلك أن علاقة المدرسين بمديري المدارس قائمة على الاحترام والتعاون والمصارحة الصادقة، مما عزز الثقة فيما بينهم لتحقيق أفضل الأداء الإداري والتربوي خاصة 42% من لأفراد العينة أمضوا أكثر من عشرة سنوات في مهنة التدريس.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة أحمد 1987 التي أشارت إلى أن علاقة المعلمين بمدير (مالون ونيلسون 2004) التي أثبت أن نوع القيادة المدرسية لا يختلف تبعا لجنس المدير ولكنها اختلفت مع دراسة عبد الرزاق 2008 التي أكدت وجود علاقة ضعيفة بين السلطة والمرونة واستخدام أسلوب التعاون ، وكذلك مع دراسة (الزهر في 2008) حيث أفاد المديرون بأنهم يطبقون هذه العلاقات بدرجة متوسطة ويكن القول أن نتائج البحث الحالي أثبت عدم وجود فروق بين آراء المدرسين سواء من حيث الجنس أم من حيث سنوات الخبرة، أو من جنس المدير أم نوع المدرسة، يمكن أن يعود ذلك إلى نفهمهم أدوارهم في العملية التربوية.

من قراءتنا المتأنية لدراسة الباحثة باسمة حلاوة تجسدت طريقة عرضها لهذه الدراسة في عرض ملخص حول عملها من حيث الهدف مباشرة إلى نوعية أداة جمع المعلومات وصولا إلى المقدمة واستكمالها بالإشكالية البحثية.

حيث نجد أن الباحثة اتفقت مع دراستنا الحالية في دراستها في التركيز على مفهوم العلاقات الإنسانية كمفهوم أساسي ومفتاحي في البحث.

لقد تم تركيز الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة كمقاربة ميدانية استخدمتها كتوحيد مرجعي لعملها البحثي.

## الفصل الرابع: عرض و مناقشة نتائج لدراسات سابقة مع موضوع الدراسة الحالية .

---

استخدمت في بحثها مجموعة من الدراسات السابقة لتقارنها بالفرضيات التي وضعتها فيما نحن  
استخدمنا مجموعة من النظريات السوسيولوجية وفي وصولها إلى النتائج أوضحت نتائجها فيما يتفق مع  
الدراسات السابقة التي وضعتها أي الاختلاف والاتفاق مقارنة بما تحصلت عليه.

## الخلاصة

لقد جاء محتوى هذا الفصل الذي تم فيه عرض ومناقشة بعض الدراسات السابقة حول موضوع بحثنا كمحاولة منا لتدارك غياب الجانب الميداني في موضوعنا نظرا للأسباب القهرية التي تم توضيحها في بداية الفصل، حيث حاولنا فيه تبيان أهمية الموضوع من خلال عملية جوهرية وأساسي في المؤسسات أولا وهي القيادة التنظيمية وعلاقتها المباشرة في بناء منظومة العلاقات الإنسانية في المؤسسة سواء كانت المؤسسة اقتصادية أو إنتاجية أو خدماتية أو إدارية كالمؤسسة الاستشفائية التي كانت من المفروض مجال دراستنا في هذا الموضوع.

## خلاصة عامة

إن عالمنا اليوم عالم متغير وسريع مما يتطلب التغيير للمؤسسة المناسب مما يجعل منظماتنا تواكب البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. منها كان تأثير القيادة برفع ونجاح المؤسسة في المحيط الاجتماعي دورا هاما وحاسما اخذ الصدارة في الفكر المؤسسي العالمي حيث تفسر القيادة على أنها عملية ديناميكية منظمة تظمن البقاء والنجاح والاستمرارية في سوق المنافسة وذلك من خلال تسييرها الفعال للمورد البشري والتقرب للبحث عن علاقات إنسانية سوية مرنة تساهم في صيرورة المؤسسة بشكل فعال. فعملية القيادة لا تستمر دون علاقات إنسانية فكلاهما مرتبطان بنتيجة حتمية في إنجاح المؤسسة بشكل كبير. وعليه فقيادة التنظيمية هي الخلية الأساسية الباعثة للقرارات والأوامر ومنها تطبق على المورد البشري بشكل تبادلي لإنجاح المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع:

1- باللغة العربية

- 2- إبراهيم عبد العزيز شيحة، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.
- 3- ابن منظور وآخرون: لسان العرب، دار صادرت للنشر، بيروت، المجلد 14، 1956.
- 4- أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، إسكندرية دار الوفاء، 2002.
- 5- أحمد أشرف السعيد والفقير، محمد هادي "القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء 1، العدد 146، 2011.
- 6- احمد زكي بدوي معجم المصطلحات العلوم الإدارية: دار الكتاب المصري واللبناني مصر لبنان 1984.
- 7- احمد زكي بدوي: معجم المصطلحات، العلوم الاجتماعية، الإسكندرية 1982، ص 356.
- 8- احمد قوراية: فن القيادة ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر ط2، 2012 ص 27، 28.
- 9- احمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 10- أسامة خيرى: القيادة الإستراتيجية، دار الزاوية لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 11- تعريف ومعنى كفاءة في قاموس المعجم الوسيط [www.almaamy.com](http://www.almaamy.com) اطلع عليه 2020-02-12.
- 12- جمال حشورة: تقسيم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة باتنة الجزائر 1987، ص 16.
- 13- جميل احمد توفيق: إدارة الأعمال: مدخل وظيفي: بيروت، دار النهضة العربية 1986 ص 46.

- 14- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، بيروت، دار النهضة العربية، 1986
- 15- حمدان بن سليمان بن عبد الله العامدي: الرضي الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرباط 2006 ص 26.
- 16- خالد بن حمدي الحميد في الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2003.
- 17- خليل احمد: المهام الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة، لبنان، 1984.
- 18- الدكتور طاهر محسن منصور العالي ظ الأستاذ وائل محمد صحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 19- رمضان محمد الغدافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعية الحديث مصر 1997.
- 20- الزهرة شكامة: تسير الكفاءات البشرية في المؤسسة، ورقة: جامعة قاصدي مرباح، بتصرف، 27، 2013.
- 21- سامي محمود جمعة: طريقة العمل مع الجماعات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 22- الشنواني صلاح، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد : دراسة تحليلية من خلال الأهداف، بيروت، جامعة بيروت العربية، 1999
- 23- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي ط د الدار الجامعية القاهرة مصر 2005 ص 66.
- 24- صلاح الدين عون: مشكلات قياس الفعالية التنظيمية مجلة الإدارة العامة الرياض، العدد 54 جويلية 1987 ص 9.
- 25- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة مصر 1990.

- 26- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة 2007.
- 27- طلعت همام: سين وجيم، عن علم النفس الاجتماعي، دار عمار، عمان ط1، 1983، ص137.
- 28- عبد القادر دندن: نظرية الدور في تحليل اليأس الخارجية، مداخلة مقدمة فن، فعاليات الملتقى الدولي حول: الجزائر الإقليمية: المحددات والأبعاد، جامعة تبسة، الجزائر، يومي 29-28 افريل 2014.
- 29- عبد الوهاب سويسي: المنظمة، دار النجاح، الجزائر، 198،197،2009.
- 30- على ليلة: النظرية الاجتماعية المعاصرون، دار المعارف، القاهرة ط ع، 1983، ص 39.
- 31- علي حسين على وآخرون: الإدارة الحديثة لمنظمات العمال، البيئة الوظائف والإستراتيجية، عمان، دار مكتبة العماد 2004،71.
- 32- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عنان، 2006.
- 33- محمد موسى الوغي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية،كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية الرياض، 2010.
- 34- مسلم علي عبد الهادي"أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد45، العدد2، 205.
- 35- معنى خليل عمر: الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي منشورات دار الآفاق الأردن 1996.
- 36- المنجد الوسيط في العربية المعاصرة دار المشرق، بيروت، طبعة1، 2003.

- 37- موسى توفيق وآخرون: تحليل السلوك التنظيمي، بيولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور بالمركز العربي لخدمات الجامعة، عمان 1995 ص. 535.
- 38- موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة محمد فيضر، بسكرة 2013.
- 39- ناصر محمد العديلي: أسلوب والتنظيمي، منظور على مقارن، المكتبة العربية السعودية معهد الإدارة العامة للبحوث م.ع.س، 1995 ص 147.
- 40- نواف سالم كنعان، القيادي الإداري، دار للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- 41- هيجان عبد الرحمان بن أحمد "عرض نقدي لكتاب "القيادة الإستراتيجية: فن ومنهج دورية الإدارة العامة، الرياض، المجلد 44 العدد 2، 2004.
- 42- يونس طارق الشريف، الفكر الإستراتيجي للقادة، دور مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية سلسلة بحوث ودراسات، العدد 362، ط1، 2002.

2- باللغة الأجنبية

- 1- A volio .B. bass .B.Z jung .D.examinemgthecomponents of,  
journal of occuqational and organizational rpsychology .vol72,1999.
- 2- krisgan .R. 2005, transformational leader ship and clctcaomes:  
role of relation: leader slip and orgamzationjournal.26 (6).
- 3- marcel, LAF, le management :aqqrliche systématiqueGaétanmorins  
canada ,1981.
- 4- vron,V .H “ leadershiq and the decision –making “  
,2000.col28.No4.

galliers,Rleidmen strategic information system in organization

[www.strategicin](http://www.strategicin) formation systems university of green with 16/09/2006.