

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم اجتماعية



مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبتين:

سهيلة فراحي

هاجر لعبادي

الموضوع:

## الأنماط القيادية وأثرها على العلاقات الإنسانية بمؤسسة "أورهود الصناعية" ورقلة

تمت مناقشة الدراسة بتاريخ: 2013/06/09

اللجنة المناقشة:

- ✓ الأستاذة(ة): جميلة بن زاف - أستاذة محاضرة بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة - رئيسا
- ✓ الأستاذ: عمر حمداوي - أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة - مشرفا ومقررا
- ✓ الأستاذة(ة): مليكة جابر - أستاذة محاضرة بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة - مناقشا

السنة الجامعية: 2013/2012

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الواحد القهار على فضله وسائر نعمه التي منّا بها علينا

ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع وبعد:

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل المحترم الذي تكرم

بالإشراف على هذا العمل الأستاذ: حمد اوي عمر

كما نشكر الأساتذة الذين لم يدخلوا علينا بالتوجيه و المساعدة

وإلى كافة أساتذة القسم

شكر خاص إلى كافة موظفي مؤسسة أورهود الصناعية الذين كانوا عوناً لنا

في تطبيق هذه الدراسة

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد

في إنجاز

هذا العمل

هاجر / سهيلة

# الفهرس

## فهرس المحتويات:

| الصفحة | العنوان  |
|--------|--|
| -      | شكر وتقدير   |
| -      | فهرس الجداول                                       |
| -      | فهرس الأشكال                                       |
| -      | فهرس الملاحق                                       |
| أ      | مقدمة  |
| 02     | الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة                 |
| 03     | تمهيد  |
| 05-04  | أولا: تحديد الإشكالية                              |
| 06     | ثانيا: أهمية الدراسة                               |
| 06     | ثالثا: أهداف الدراسة                               |
| 09-07  | رابعا: المفاهيم الأساسية للدراسة                   |
| 16-10  | خامسا: الدراسات المشابهة                           |
| 22-16  | سادسا: المقاربة النظرية                            |
| 22     | خلاصة  |
| 22     | الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة              |
| 23     | تمهيد  |
| 28-24  | أولا: مجالات الدراسة                               |
| 29     | ثانيا: منهج الدراسة                                |
| 30-29  | ثالثا: أدوات جمع البيانات                          |
| 48-31  | رابعا: تبويب وتحليل البيانات                       |
| 54-49  | خامسا: أثر الأنماط القيادية على العلاقات الإنسانية |
| 57-55  | سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات       |

|       |                            |
|-------|----------------------------|
| 57    | سابعا:التوصيات والاقتراحات |
| 59    | الخاتمة                    |
| 63-61 | قائمة المراجع              |
| -     | الملاحق                    |

### فهرس الجداول:

| الصفحة                                 | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|--|---|------------|
| <b>الجدول المتعلقة بتبويب البيانات</b> |   |            |
| 31                                     | التصنيف حسب خاصية الجنس   | 01         |
| 32-31                                  | التصنيف حسب سنوات الخبرة  | 02         |
| 32                                     | مدى تقبل المدير النقد الذاتي على أدائه                                | 03         |
| 33-32                                  | حرص المدير على أن تكون علاقته جيدة مع العاملين                        | 04         |
| 33                                     | اهتمام المدير بوجود علاقات بين الموظفين                               | 05         |
| 33                                     | إعطاء المدير العاملين الحرية للتحدث في مشاكلهم الشخصية والاجتماعية    | 06         |
| 34                                     | إطلاع العاملين على أي مستجدات قد تحصل في العمل                        | 07         |
| 34                                     | سماح المدير للعاملين بالمبادرة الفردية في بعض المواقف                 | 08         |
| 35                                     | أخذ المدير بعين الاعتبار احتياجات العاملين ومقترحاتهم                 | 09         |
| 35                                     | سعي المدير لجعل العاملين يتخذون قرارات تخض أعمالهم بمفردهم            | 10         |
| 36                                     | مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار                                 | 11         |
| 36                                     | اعتبار روح الجماعة أسلوب من أساليب انجاز الأعمال داخل المؤسسة         | 12         |
| 37                                     | اتجاهات العملية الاتصالية داخل المؤسسة                                | 13         |
| 37                                     | شرح المدير لرفضه بعض المقترحات أو القرارات للعاملين                   | 14         |
| 38                                     | مدى توفيق المدير بين متطلبات المؤسسة وحاجات العاملين                  | 15         |
| 38                                     | اتخاذ المدير قراراته بمفرده   | 16         |
| 39                                     | فرض المدير وجهة نظره في تقييم بعض الأعمال الإدارية                    | 17         |
| 39                                     | تكليف المدير العاملين أو المرؤوسين بتطبيق القرارات دون مراعاة قناعتهم | 18         |
| 40                                     | وضع المدير معايير الأداء حسب رغبته في تقييم مستوى العاملين            | 19         |
| 40                                     | اعتبار المناقشة مضيعة للوقت   | 20         |
| 41                                     | اهتمام المدير بإنجاز المهام أكثر من اهتمامه بمشاكل ومشاعر العاملين    | 21         |

|   |   |    |
|---|---|----|
| 41  | حرص المدير على حل منازعات العمل بصرامة وبأسرع وقت دون مراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين | 22 |
| 42  | مدى إهمال المدير لإمكانيات وقدرات العاملين  | 23 |
| 42  | إعطاء المدير للأوامر بشكل تسلطي   | 24 |
| 43  | إمكانية التسلط في الرفع من روح الجماعة بين العاملين                                     | 25 |
| 43  | تكليف المدير أحد موظفيه لإعطاء الأوامر  | 26 |
| 44  | إعطاء المدير الوقت الكافي لحل مشاكل العمل   | 27 |
| 44  | يوضح ووقوف قرارات المدير على رضا العاملين   | 28 |
| 45  | إعطاء المدير الحرية المطلقة للعمال في اتخاذ القرارات                                    | 29 |
| 45  | عدم لجوء المدير للعقاب عند التقصير في العمل   | 30 |
| 46  | إقامة المدير بتغييرات في الهيكل التنظيمي لإرضاء بعض العاملين                            | 31 |
| 46  | تغيب المدير بغرض إنجاز أموره شخصية  | 32 |
| 47  | عدم اهتمام المدير بالتغيب المتكرر لعماله  | 33 |
| 47  | ارتجالية وعفوية المدير في اجتماعاته   | 34 |
| 48  | عمل الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة دون توجيه من المدير                                   | 35 |
| <b>الجدول المتعلقة بأثر الأنماط القيادية على العلاقات الإنسانية</b> |   |    |
| 49  | تحديد رؤية أفراد العينة للنمط الديمقراطي وأثره على العلاقات الإنسانية                   | 01 |
| 51  | تحديد رؤية أفراد العينة للنمط الأوتوقراطي وأثره على العلاقات الإنسانية                  | 02 |
| 53  | تحديد رؤية أفراد العينة للنمط المتساهل وأثره على العلاقات الإنسانية                     | 03 |

### فهرس الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل                                  | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 09     | نموذج الدراسة ومتغيراتها                     | 01        |
| 26     | الهيكل التنظيمي العام لشركة أورهود (Ourhoud) | 02        |

### فهرس الملاحق:

| الصفحة | اسم الملحق      | رقم الملحق |
|--------|-----------------|------------|
| 65-68  | استمارة استبيان | 01         |

## مقدمة

لقد تطور دور المنظمات تطورا كبيرا، حيث أصبح نظاما متكاملًا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به، لذلك تطور الاهتمام بإيجاد قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، كل هذا يعتمد بالدرجة الأولى على السلوك القيادي الذي أجمع عليه العلماء بأنه يؤثر تأثيرا قويا على نجاح المنظمات، وذلك من خلال العلاقات الإنسانية الطيبة التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين حيث أن هذه العلاقات تكون بين المدير وعماله، هذا ما جعل الإدارة أو المدير الديمقراطي، المطلب المنشود من قبل العاملين في أي منظمة كانت.

يعود تحقيق هذا المطلب بإيمان المديرين بأن العمال ما هم إلا بشر مثلهم، لهم حقوقهم ولهم مشاكلهم، وفي نفوسهم آمال تتعلق بالعمل وتحقيق احتياجاتهم الشخصية، هذا كله يتطلب الاحتفاظ بمعنويات عالية بين مجموعة العمل وسيادة التفاهم بينهم.

فالمدير من خلال النمط القيادي الذي يتبعه في إدارته للمنظمة يقوم بنشر دوافع إما ايجابية أو سلبية، كما أنه يؤثر بشكل كبير على رضاهم الشخصي عن العمل، ورفع الروح المعنوية لديهم، ولجعل العمل أكثر متعة، وجب على المدير توفير الظروف المناسبة للعمل وتجنب التحيز في تعامله معهم، مع العمل على تنمية الثقة بأنفسهم وقدرتهم على العمل المبدع، وأن يفسح المجال للاتصال بمختلف اتجاهاته، ويحاول إقامة علاقات مع عماله وحثهم وتشجيعهم على العمل بروح الفريق.

وانطلاقا مما سبق سوف تخضع مجموعة البحث الجانب النظري إلى محك الواقع من خلال الدراسة الميدانية للأتمتة القيادية وأثرها على العلاقات الإنسانية بمؤسسة أورهود الصناعية لولاية ورقلة، وعلى هذا الأساس قسمت الدراسة إلى فصلين الفصل الأول يمثل الإطار النظري للدراسة، والفصل الثاني يمثل الإطار الميداني لها، والذي جاء تقسيمهما كالتالي:

الفصل الأول للإطار النظري للدراسة، المتضمن تحديد الإشكالية، أهمية الدراسة وأهدافها، المفاهيم الأساسية للدراسة، الدراسات المشابهة، والمقاربة النظرية.

يلي هذا الفصل الثاني الذي يشمل المجالات الثلاث للدراسة (المكاني، الزمني، البشري)، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، ثم تبويب وتحليل البيانات، تليها مناقشة وتفسير النتائج في ضوء التساؤلات، وأخيرا خاتمة كحوصلة عامة على الدراسة وبعض الاقتراحات والتوصيات.

# الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

## تمهيد:

بالنظر للقيمة العلمية التي يحتلها الإطار التصوري والمفاهيمي في توضيح الإطار النظري للبحث، فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد نبرز فيه إشكالية الدراسة والفرضيات التي وضعت كأجوبة مؤقتة للتساؤلات المطروحة قيد الدراسة التي تعد بمثابة القاعدة التي ننطلق منها في معالجة الموضوع الذي اخترناه والمندرج تحت عنوان "الأنماط القيادية وأثرها على العلاقات الإنسانية بمؤسسة أورهود الصناعية لولاية ورقلة" أضف إلى ذلك عرض بعض الدراسات التي تطرقت لنفس الموضوع سابقا من أجل المقارنة بين نتائجها والنتائج المتوصل إليها حاليا، وكذلك توظيفها في بعض العناصر.

## أولاً: تحديد الإشكالية

حظي موضوع الإدارة باهتمام كبير في مختلف المجتمعات المعاصرة، وذلك نظرا للدور المهم الذي تقوم به الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسات وغايتها، كما أن الإدارة عملية إنسانية ونشاط إنساني غايتها تحقيق أهداف محددة وتعني مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين فئات ومهن ذات أهداف وتطلعات متباينة هذا ما يبرز أهمية العنصر البشري وأهمية توجيه سلوكه نحو الأداء الأمثل، وعليه وجب أن تكون علاقات الإداري مع الأفراد الفاعلين حيوية ومرنة، لنجاح أي مؤسسة وانطلاقا من هنا فإن الإدارة هي قيادة، والقيادة هي عملية تأثير في الآخرين تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية، يجب على القائد أن يلم بها ليصل إلى وضع قيادي يمكنه التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الوظيفي بشكل مرغوب فيه.

ولذلك فإن نجاح المؤسسة في تحقيق أهميتها ورسالتها، مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المؤسسة، والنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته ومقدرته على توظيف إمكانيته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر.

فيعد العنصر البشري الركيزة الأساسية للقيادة، وذلك لأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفراد الفاعلين، وعلى تضافر جهودهم واستثمار مقدراتهم، من أجل زيادة الإنتاج، لهذا ركزت مدرسة الإدارة العلمية بزعامه "فريدريك تايلور"، على الظروف المادية للإنتاج، وعلى دراسة الناحية الفنية للعمل من أجل الوصول إلى أحسن طريقة للزيادة في الإنتاجية، مع إهمال الجانب الإنساني للمنظمة، والنظر للفرد على أنه مجرد آلة يتم عن طريقها تحقيق الإنتاج، مما أدى إلى انخفاض في الروح المعنوية للأفراد الفاعلين، وبالتالي انخفاض الإنتاجية، أما في مدرسة العلاقات الإنسانية ومن خلال ما جاء به "التون مايو"، فإنها تركز هذه المدرسة على أهمية الفرد والجماعة، وعلى إشباع الرغبة الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاج، ولهذا اعتبر أن المؤسسة التي توفر أكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية هي أعلى التنظيمات كفاءة، وقد أوضح كذلك أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية والحوافز المادية فحسب، بل هو تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل، وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة داخل المؤسسة، مما أدى إلى الاعتراف بفعالية القيادة كعامل مهم في فعالية المؤسسة فالقائد من خلال دوره القيادي يستطيع توجيه الأفراد الفاعلين نحو تأدية أعمالهم بكل رغبة وتعاون وحماس، لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك وفق نمط قيادي معين، أو أكثر من نمط واحد، لأن الأنماط القيادية تتعدد وتختلف بتعدد واختلاف متغيرات

الموقف، والتي لها تأثير على نمط القيادة وفعاليتها، إضافة إلى تفاعل تلك المتغيرات مع بعضها البعض، ومع خصائص وسلوك القائد.

وبالنسبة للدراسة الحالية تعتمد مجموعة البحث على ثلاثة أنماط قيادية متمثلة في النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط المتساهل، وللتعمق في المشكلة قيد الدراسة ارتأينا إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الصناعية "أورهود" باعتبارها من أهم المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى الإشراف وتوجيه الأفراد الفاعلين بها من أجل تحقيق أهدافها، المندرجة ضمن أهداف المجتمع والكشف عن الأنماط القيادية بها، وأثرها على العلاقات الإنسانية، وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر النمط القيادي السائد بمؤسسة أورهود على العلاقات الإنسانية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية وهي كالآتي:

- 1- ما أثر النمط الديمقراطي على العلاقات الإنسانية بمؤسسة أورهود الصناعية؟
- 2- كيف يؤثر النمط الأوتوقراطي على العلاقات الإنسانية بمؤسسة أورهود الصناعية؟
- 3- ما هو أثر النمط المتساهل على العلاقات الإنسانية بمؤسسة أورهود الصناعية؟

## ثانياً: أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة من كونه يتصدى لمشكلة ذات علاقة بنوع النمط القيادي الذي يؤثر تأثيراً على مكونات العملية الإدارية بأكملها، إذ أن نجاح المنظمات على اختلافها ينطلق أساساً من كفاءة وقدرة قياداتها الإدارية، وهذه القيادة تتأثر بشكل واضح بنوع النمط.

وتبرز الدراسة بشكل خاص أثر النمط القيادي على العلاقات الإنسانية، حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم أصبح يشكل عبءاً كبيراً في تحقيق المنظمات لأهدافها، لذلك أصبحت القيادات الواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وقدراتهم وتوجيههم للوجهة الصحيحة، باعتبار أن المورد البشري يعد من أهم موارد المنظمات في الوقت الحاضر وهو الذي يعول عليه في تحقيق أهداف المنظمة.

## ثالثاً: أهداف الدراسة

إن لكل دراسة أهداف علمية وعملية، ومن خلال الدراسة الحالية سنوضح ذلك فيما يلي:

### • الأهداف العلمية:

- إجراء بحث علمي أكاديمي.
- إثراء الدراسة ببيانات ومعلومات حول الأنماط القيادية الثلاث وأثرها على العلاقات الإنسانية بمؤسسة أورهود الصناعية.

### • الأهداف العملية:

- اكتشاف الواقع المهني للمؤسسات الصناعية وهذا من خلال الدراسة الإمبريقية لمؤسسة أورهود الصناعية.
- تسليط الضوء على الأنماط القيادية ومدى تحقيقها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة ميدان الدراسة.
- تسعى الدراسة كذلك إلى توضيح أثر الأنماط القيادية الثلاث على الروح المعنوية و الجماعية على الأفراد الفاعلين بالمؤسسة.

## رابعاً: المفاهيم الأساسية

1- مفهوم القيادة: هي مجموعة من الأفراد داخل بيئة اجتماعية واحدة لهم القدرة على التأثير المباشر أو غير المباشر على

جماعات العمل في مستويات العمل المختلفة في الإدارة، أو الإنتاج أو حتى الضبط الاجتماعي.<sup>1</sup>

المفهوم الإجرائي: هي تلك العملية التفاعلية القائمة بين القائد و الأفراد الفاعلين داخل المؤسسة أورهود، والتي يستطيع من

خلالها التأثير بشكل مباشر في سلوك الأفراد الفاعلين، وفق أنماط قيادية مختلفة أو نمط قيادي معين حسب المواقف وذلك لتحقيق

هدف مشترك.

## 2- مفهوم الأنماط القيادية الثلاثة:

1-2 النمط الديمقراطي: يستند هذا النمط على 3 ركائز هي العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض

السلطة، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية، ويفوض كثيراً من سلطته

إلى مرؤوسيه، ويباشر مهام عمله من خلال جماعية التنظيم.<sup>2</sup>

المفهوم الإجرائي: هو ذلك النمط الذي يعتمد على القائد الديمقراطي داخل مؤسسة أورهود الصناعية، الذي يؤدي إلى رفع الروح

المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإيجابية وتشجيع روح المبادرة، وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارين، وتحقيق التآلف والاندماج

بين العاملين، وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجههم واعمل على حلها، زيادة على ذلك إشباع حاجاتهم

الإنسانية والاقتصادية والنفسية.

2-2- النمط الأوتوقراطي: ويطلق عليه النمط المتسلط أو الاستبدادي، يدور هذا النمط حول محور واحد وهو إخضاع كل

الأمر في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ

المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم القائد الأوتوقراطي أسلوب التحفيز السلبي القائم على

التخويف والتهديد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - كشرود عمار الطيب: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم ومناهج ونظريات ومنشورات، جامعة قاريونس، بنغازي، 1995.

<sup>2</sup> - النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفردوس، الرياض، 1997، ص328.

<sup>3</sup> - ياغي محمد عبد الفتاح: درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأدنى، 1992، ص126.

**المفهوم الإجرائي:** هو ذلك النمط الذي يعتمد القائد الأوتوقراطي داخل مؤسسة أورهود الصناعية، والذي من خلال يتم تسيير المهام، وتوجيه سلوك الأفراد الفاعلين عن طريق أسلوب تسلطي، من خلال إصدار الأوامر وعدم فسح المجال أمام الأفراد الفاعلين للمناقشة و الحوار، كذلك عدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى الترهيب، وانجاز الأعمال على أكمل وجه.

**2-3- النمط المتساهل:** يتميز هذا النمط بتوفر الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرارات مع أدنى حد من مشاركة القائد أو تدخله فهو لا يقدم توجيهه ولا يقوم بأي عمل إلا إذا تم سؤاله من قبل الأفراد الفاعلين<sup>1</sup>.

**المفهوم الإجرائي:** هو ذلك النمط الذي يعتمد القائد الفوضوي داخل المؤسسة والذي يستند فيه القائد إلى أسلوب اللامبالاة، مع ترك مجال واسع لحرية الأفراد العاملين في تأدية مهامهم. واتخاذ القرارات داخل التنظيم دون الوقوف في ذلك، ويتم من خلال هذا النمط تحقيق الأهداف من خلال روح الجماعة ( العمل كفريق).

### 3- مفهوم العلاقات الإنسانية:

هي تلك العمليات الناتجة عن تفاعل الأفراد في ظروف بيئية طبيعية، واجتماعية، فهي الإطار الذي يحدد تصرفات الأفراد، ومختلف مظاهر سلوكهم وأنشطتهم، تنشأ بين شخصين أو أكثر عندما يوجد من الاتفاق بين مصالح كل منهما، أو نتيجة لتقارب تلك المصالح واختلافها.<sup>2</sup>

**المفهوم الإجرائي:** يمكن ضبط مفهوم العلاقات الإنسانية داخل مؤسسة أورهود، بأنها مجال من مجالات الإدارة الذي يهتم بإدماج الأفراد في موقف من مواقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجتهم ورغباتهم الإنسانية والاجتماعية، والرفع من روحهم المعنوية.

### 4- مفهوم الروح المعنوية:

تعبر عن درجة الرضا عن علاقات العمل وما تتضمنه هذه العلاقات من متغيرات مركبة تحدد وفقا للأهمية التي يضعها العامل لمكونات هذه العلاقة.<sup>3</sup>

**المفهوم الإجرائي:** الروح المعنوية هي الصورة الحقيقية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة بمؤسسة أورهود الصناعية، والتي

<sup>1</sup> - راوية حسين: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 222-223.

<sup>2</sup> - عدنان أبو مهيج: معجم علم الاجتماع، دار المشرق الثقافي، عمان، دس، ص 245.

<sup>3</sup> - فهمي منصور: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، مصر، 1981، ص 134.

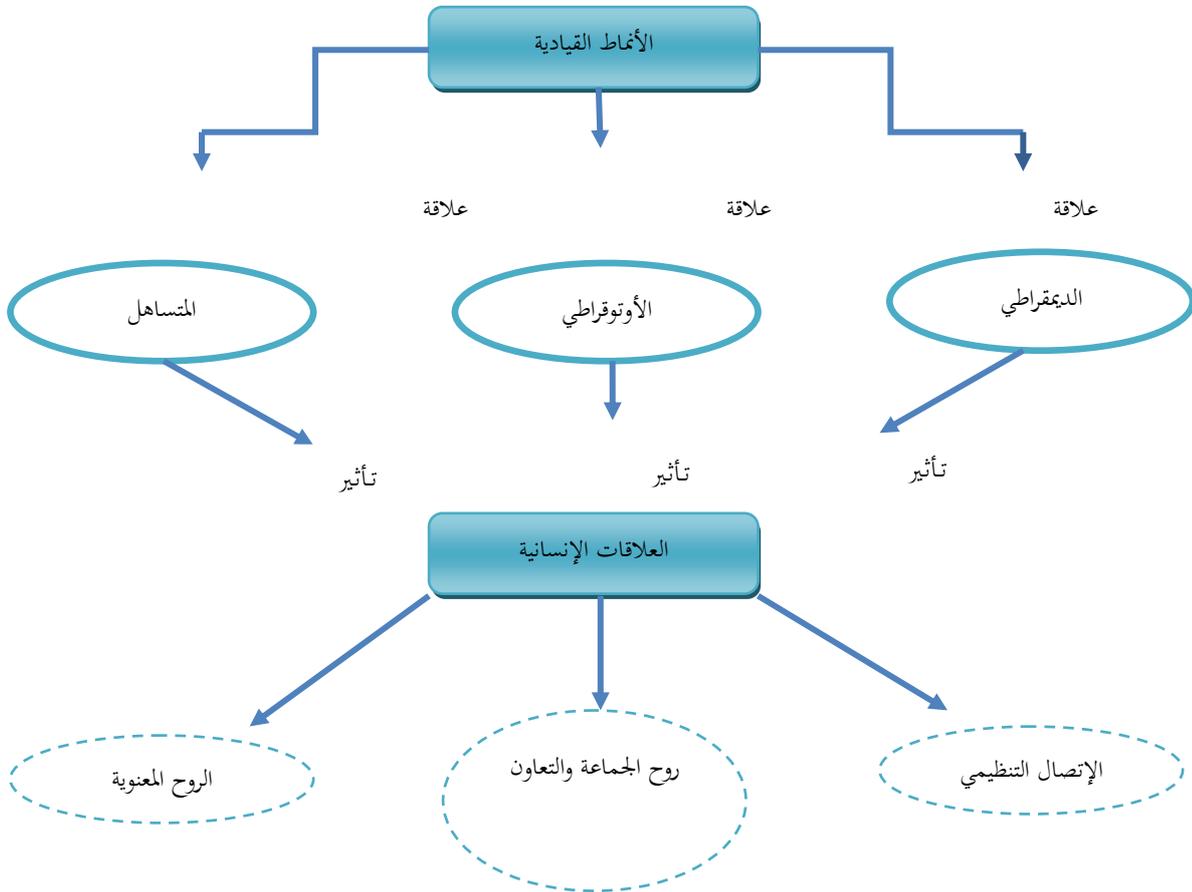
لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر و التعليمات أو العقوبات أو رغما عن إرادة الموظفين وسوء العلاقات الإنسانية يكون مسؤولاً عن تدهور الروح المعنوية.

5- مفهوم الاتصال:

هو عملية نقل المعلومات و الأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد فيما بينهم في كل المستويات التنظيمية وبين المديرين التنظيميين والإدارة العليا، أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.<sup>1</sup>

المفهوم الإجرائي: هو الاتصال الإنساني الذي يتم داخل مؤسسة أو جهود الصناعية على المستوى الفردي والجماعي، والذي يسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإنسانية بين المدير والموظفين.

الشكل (01) يوضح نموذج الدراسة ومتغيراتها



من إعداد باحتتي الدراسة

<sup>1</sup> - شعبان فرج: الاتصال الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 25.

## خامسا: الدراسات المشابهة

إن نمو المعرفة وتشجيعها يفرض على الباحث عندما يفكر في القيام بأي دراسة أو بحث الاقتناع بأن عمله هذا هو عبارة عن حلقة متصلة بمحاولات كثيرة، فكل عمل علمي من هذا القبيل لابد أن تكون قد سبقته جهود أخرى في شكل دراسات مشابهة سواء ميدانية أو معملية أو مكتبية<sup>1</sup>.

الدراسات المشابهة تعد مصدرا أساسيا لجمع المعلومات وخطوة هامة في الإحاطة بكل التساؤلات التي تحيط بأي موضوع ينوي الباحث دراسته فضلا على أنها تعد بمثابة نقطة الانطلاق يركز عليها الباحث للاستفادة مما أفضت إليه من نتائج بغية إعادة بلورتها سواء من أجل التوسع فيها أو تأكيدها أو أيضا تطبيقها، ومنه تبرز أهم خاصية تتميز بها المعرفة العلمية كونها تراكمية، فكل بحث هو في الحقيقة امتداد لبحوث أخرى، ومن ثمة فإن البحوث والدراسات تشكل مصدرا في غاية الأهمية للبحوث الاجتماعية.

ومن هذا المنطلق ستحاول مجموعة البحث عرض بعض الدراسات المشابهة والتعقيب عليها وكذلك إبراز جوانب الاستفادة منها في الدراسة الحالية.

### 1- الدراسات الأجنبية:

➤ الدراسة الأولى: دراسات ليببت و وايت Lippit et Whit :

عرفت هذه الدراسات المثيرة باسم تجارب الأجواء الاجتماعية وأنماط القيادة و الإشراف ، و قد قام بها مجموعة من أساتذة علم النفس الاجتماعي في جامعة أوهايو الأمريكية هم رونال ليببت (Lippit Ronald) و رالف وايت ( Ralph White) عام 1939 وتتلخص وقائع هذه التجارب في أنه طلب من مجموعة من طلاب المدارس في سن العاشرة أن يتطوعوا للالتحاق بناد خارج مدارسهم لمزاولة بعض الحرف اليدوية مثل: صنع نماذج طائرات، نحت التماثيل... إلخ، وتم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات أخضعت لثلاثة أنواع مختلفة من القيادة على فترات متباينة:

- المجموع الأولى: قيادة أوتوقراطية
- المجموعة الثانية: قيادة ديمقراطية
- المجموعة الثالثة: قيادة فوضوية

<sup>1</sup> - فضيل دليو، علي غربي وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص132.

وتم إخضاع المجموعات الثلاث لإشراف أشخاص بالغين بعد خلق الجو المطلوب لعمل كل مجموعة، بأن طلب من قائد

المجموعة الأولى أن يتصرف وفقاً للطريقة التالية:

- يفرض القرارات و يضع سياسة العمل.

يملي كل خطوات العمل و أساليبه على أعضاء مجموعته واحدة تلو الأخرى دون أن يستشيرهم و دون أن يعرفهم بالخطوات التالية.

- يوزع المسؤوليات دون أخذ رأيهم.

- عدم تكوين علاقات شخصية معهم.

- عدم إبداء أسباب للمديح أو النقد.

في حين طلب من قائد المجموعة الثانية أن يتصرف بالطريقة التالية:

- يعطي مجموعة حرية تقرير سياسة العمل.

- يقترح أكثر من طريقة للنواحي الفنية، و يمدهم بالمعلومات اللازمة لتسهيل أداء العمل، و يترك لهم حرية اختيار الطريقة المناسبة و توزيع المسؤوليات.

- اختيار كل عضو من أعضاء المجموعة الزملاء الذين يرغب في العمل معهم.

- يكون نقده أو مديحه مقترنا بشرح الأسباب.

- تكون علاقات شخصية معهم تبرزه كعضو في مجموعته.

- طلب من قائد الفريق الثالث أن يتصرف على النحو التالي:

- يسمح لأفراد المجموعة أن يفعلوا ما يحلو لهم.

- يخبرهم أنه بإمكانهم السؤال عن أية معلومات.

- لا يقدم لهم المساعدة و لا يشارك ما لم يطلب منه ذلك.

- لا يمتدح و لا يلوم أحداً.

وكتجربة ضابطة تعاقب تطبيق هذه الأساليب على كل جماعة لمدة سبعة أسابيع وذلك بتبديل أعضاء المجموعات، و كانت

نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- 1- تفضيل الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي على القائد الأوتوقراطي.
- 2- حاول أغلب أفراد الفريق الأول السيطرة على اهتمام خاص من القائد بينما لم يحاول أغلب أعضاء الفريق الثاني ذلك بالتعاون و قبولهم لبعضهم البعض.
- 3- حاول أعضاء الفريق الحصول على اهتمام خاص من القائد بينما لم يحاول أغلب أعضاء الفريق الثاني ذلك.
- 4- قام أغلب الفريق الأول بنقد زملائهم نقدا لاذعا قل هذا في الفريق الثاني.
- 5- قلت الاقتراحات البناءة في الفريق الأول عنها في الفريق الثاني.
- 6- أغلب أعضاء الفريق الأول يقبلون رأي قائدهم دون مناقشة، بينما يناقش أعضاء الفريق الثاني رأي قائدهم.
- 7- لم يبدى أغلب أعضاء الفريق قبولا لآراء زملائهم بينما أبدى أغلب أعضاء الفريق الثاني قبول لآراء زملائهم.

من خلال نتائج الدراسة نستنتج أن المعاملة الديمقراطية تخلق جوا يسوده الثقة التعاون أما المعاملة الدكتاتورية فتخلق جماعة سلبية غير متعاونة مفككة، كما أكدت نتائج هذه التجربة أن خصائص السلوك الديمقراطي يمكن اكتسابها بالتعليم و إنها ليست سمات أو قدرات مورثة و هذا يعني إمكانية تدريب القادة على أساليب معينة في القيادة.

### ➤ الدراسة الثانية: دراسة بيلز pelz :

أجريت هذه الدراسة في شركة الكهرباء سنة 1948 و قد استمرت ثلاث سنوات و كان الغرض منها التعرف على خصائص القادة و المشرفين ذوي الفعالية ولقد أجاب حوالي 800.000 عامل من غير المشرفين على الاستخبار، كما أجريت مقابلات شخصية مع جميع المشرفين و رجال الإدارة في الشركة وكانت الدراسة تهدف إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى يجب أن يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات إذ أردنا أن يكون رضا المستخدمين وأداؤهم للعمل أعلى ما يكون؟
  - إلى أي مدى يجب أن يظل المشرف متعاليا و لا يختلط بجزية مع المستخدمين؟
  - إلى أي مدى يجب أن يبقى مواليا لمستخدميه في حالة التصارع بين المؤسسة و أهداف المستخدمين؟
- ولقد كشفت هذه الدراسة عن أن تحقيق أهداف التنظيم و زيادة كفاءته الإنتاجية، و إنما يعتمد بصورة أساسية على قدرة المشرف على التأثير في مرؤوسيه إلا أن قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسهم لا يمكن إخضاعها لقواعد ثابتة حول كيفية

سلوك المشرفين نحو مرؤوسيههم لضمان فاعلية تأثيرهم فيهم كما كشفت نتائج هذه الدراسات عن أن قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيههم تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات و يتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيههم.<sup>1</sup>

## 2- تعقيب على الدراسات الأجنبية:

من خلال دراسات لبيت و وايت التي تم عرضها سابقا نستطيع القول بأنها قد ساهمت في توجيه الأنظار إلى معرفة مزايا و عيوب كل نمط من الأنماط القيادية الثلاثة و تطبيق النمط الأفضل ، كما أنها توصلت إلى أن المشرف الفعال هو الذي يجمع بين التنظيم والتعاطف أو المراعاة غير أن العوامل الموقفية وأثرها على نموذج فعالية القيادة لم تؤخذ بعين الاعتبار و هذا ما نسعى إلى الكشف عنه في الدراسة الحالية في عينة من عيناتها بمؤسسة أورهود، بالرغم من اختلاف مجتمع البحث. ومن أهم المآخذ على تجارب الأجواء الاجتماعية أن نتائجها كان يمكن أن تختلف لو طبقت على أفراد من مجتمعات أخرى و أنه من المشكوك فيه الحصول على النتائج مع أفراد ترعرعوا في ظل ثقافة اجتماعية تختلف عن الظروف الثقافية والاجتماعية التي تحكم المجتمع الأمريكي زيادة على ذلك أن التجربة اقتصرت على الأطفال في سن معينة و من المعروف أن الطفل يمكن أن يتأثر بعوامل كثيرة في سلوكياته و لا يمكن الحكم عليها إطلاقا و اعتبارها مقياسا لتعميم النتائج، وعلى هذا الأساس تم اللجوء إلى اختيار هذه الدراسة إذ تكمن جوانب الاستفادة منها في أحد بعض النقاط التي تترجم النمط القيادي المتبع مع العلم أن مجموعة البحث اعتمدت على نفس الأنماط القيادية الثلاثة و أثرها على العلاقات الإنسانية. كما أن السبب الرئيسي في اختيار الدراسة الثانية من الدراسات الأجنبية هو أن بيلز pelz تطرق إلى أهم الجوانب التي يمكن من خلالها استنتاج النمط القيادي السائد في المؤسسة ،من بينها مدى إشراك المرؤوسين (العمال) في عملية اتخاذ القرارات كذلك مدى اهتمام القادة بالجوانب الإنسانية داخل التنظيم و على هذا الأساس استفادت مجموعة البحث من هذه الدراسة و الدراسة الأولى في بناء أداة الدراسة.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن عيسوي: علم النفس الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الشطبي، 1997، ص 189.

### 3- الدراسات الجزائرية:

➤ الدراسة الأولى: "دراسة بعنوان العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية، إعداد الطالب :بوقلمون داود ،جامعة منتوري ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم الاجتماع والديمقراطية، إشراف الدكتور مشاينة سعد، قسنطينة 2007/ 2008".

وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة طبيعة و واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لعمال منشأة من المنشآت الصناعية ألا وهي :شركة الخزف الصحي بالمليية.

وتختلف أسئلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة وواقع العلاقات الإنسانية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي؟

أضف إلى ذلك مجموعة من التساؤلات الفرعية حيث أنه لم يعتمد على الفرضيات، وقد جاءت تلك التساؤلات كما يلي:

- ما واقع العلاقات الإنسانية في المنشأة الصناعية من وجهة نظر العمال المهنيين؟

- ما واقع الأداء الوظيفي للعمال المهنيين داخل المنشأة؟

- هل توجد علاقة بين الأداء الوظيفي و طبيعة العلاقات الإنسانية للعمال المهنيين داخل المنشأة؟

- ما هي المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين العمال المهنيين؟

أما عينة الدراسة فتمثلت في 30 عاملا من مصنع الخزف الصحي بالمليية، كما استخدمت لجمع البيانات أدوات مثل المقابلة والتي اقتصر على اللقاءات التي تمت مع أفراد إدارة المصنع و استمارة الاستبيان التي تحتوي على 50سؤالا.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن واقع العلاقات الإنسانية من وجهة نظر العمال المصنع في أنه تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة فهم يشعرون

بالعلاقات الإنسانية بصفة عامة كما يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخصهم ويشجعون المبادرات الفردية والجماعية في

العمل.

- يشير واقع الأداء الوظيفي إلى التمسك باللوائح و أوقات الدوام الرسمي كذلك حب العمل والتفاني فيه.

بصفة عامة توصلت الدراسة إلى عدم وضوح مفهوم العلاقات الإنسانية لديهم ولا يشجعونها بحيث لا يوجد وقت لدى أفراد عينة الدراسة لتطبيقها في العمل، كما أنها تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء كما أنهم لا يشجعون العلاقات الإنسانية خاصة بين العمال المهنيين والإداريين أصحاب المراتب العليا.

➤ **الدراسة الثانية:** تندرج ضمن عنوان: "دور القيادة المباشرة في رضا العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنمية، من إعداد الطالب: حكيم أعراب، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع، تحت إشراف الأستاذ الدكتور فضيل دليو، الموسم الدراسي 2007/2008 م".

تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة أي نوع من القادة يوجد في المؤسسة الجزائرية، تحديدا بمركب المنسوجات وأي نوع منها له دور في مؤثر على رضا العمال، بالإضافة إلى معرفة أي نوع يهدف إلى التوفيق بين الأهداف الاقتصادية والشخصية للعاملين بالمؤسسة؟

كما اعتمد صاحب الدراسة على الفرضيات و المتمثلة في:

الفرضية العامة: دور القيادة المباشرة أثر في رضا العمال في المصنع الجزائري.

أما الفرضيات الجزئية كانت كالاتي:

- كلما كان أسلوب القيادة ديمقراطيا كلما زاد استقرار العمال.

- كلما كانت القيادة حازمة كلما كان انضباط العمال.

- كلما عملت القيادة على إشباع الحاجيات المادية والمعنوية كلما قل تغيب العمال.

وقد أجريت الدراسة على عينة تتكون من 34 مفردة، والتي تم تحديدها على أساس العينة العشوائية التطبيقية البسيطة، أما بالنسبة للبيانات تم جمعها عن طريق الملاحظة البسيطة، المقابلة الموجهة مع المسؤولين المباشرين والعمال، إضافة إلى الوثائق والسجلات. أما المنهج المتبع هو الوصفي التحليلي.

وأخيرا توصل الباحث بدراسته هذه إلى النتائج التالية:

- جميع العمال يقرون بعدم التهاون في عملهم إيمانا منهم بضرورة العمل.

- يلعب المسؤول دور أساسي في انضباط العمال إلى حد كبير.

- المراقبة الدقيقة للمشرف تزيد من انضباط العمال.

- أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب تفضيلي اقتصادي يهتم أكثر بالإنتاج.
- اهتمام القادة الشديد ينفي وجود بعض الاهتمام بالعمال في بعض الأحيان، و النمط السائد هو النمط الأوتوقراطي نظرا لغياب سياسة واضحة تعنى بالموارد البشرية، وبالرغم من ذلك يستنتج صاحب الدراسة أن الحزم والمتابعة الدقيقة يؤدي في كثير من الحالات إلى نتائج ايجابية لاسيما إذا كان متسما بالعدل والموضوعية.

#### 4- التعقيب على الدراسات العربية:

تهتم غالبية الدراسات العربية بموضوع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي مما يؤكد أهمية الموضوع لدى العديد من الباحثين في مجالات و بيئات مختلفة، كذلك بالنسبة للقيادة والأنماط القيادية وعلاقتها بمختلف المتغيرات التي يراودها من قبل الباحثين.

يمكن أن نستخلص من الدراستين أوجه الاستفادة مثل إعداد التراث النظري للدراسة الحالية والإطلاع على مناهج البحث التي تم إتباعها في تلك الدراسات وأساليب التحليل بها، زيادة على ذلك تتفق الدراسة الحالية والدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي و استخدام الإستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات في المراحل اللاحقة من الدراسة وإن كانت هناك بعض الاختلافات.

#### سادسا: المقاربة النظرية

##### 1. النظريات الموقفية:

حفزت النتائج الباهرة التي توصل إليها الباحثون في نظرية السمات والنظريات السلوكية الاهتمام بمتغيرات الموقف في تحديد النمط القيادي الملائم، أدى ذلك إلى ظهور نظريات تتبنى نهجا جديدا يدعم أهمية عوامل الموقف بتحديد من هو القائد الأفضل إذ حاول الباحثون تحديد العوامل التي تؤثر على فاعلية القيادة في كل موقف من خلال النظريات الموقفية المتعددة التي ركزت على متطلبات المهمة والسلوك وتوقعات الزملاء وخصائص وسلوك وتوقعات التابعين والسياسات والثقافة التنظيمية ومن هنا قامت النظريات الموقفية على أساس أنه لا يوجد نمط ملائم لكل المواقف والظروف بل أن النمط المناسب يعتمد على الموقف الحالي إذ ترى هذه النظريات أن احتمال بروز شخص معين في جماعة كقائد هو محصلة موقف وهذا يعني أن الفكرة الجوهرية للنظريات الموقفية أنها ترى بأن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وطبيعة التابعين والموقف السائد إذ يشكل الموقف تأثيرا على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب، وقد عبر رواد النظريات الموقفية عن مبادئهم بعدة نماذج وهي على النحو التالي:

أ /النظرية الموقفية لفيدلر: ترجع هذه النظرية إلى العالم الأمريكي فيدلر، وتعد من أكثر النظريات انتشاراً، ويرى فيدلر أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد على المواءمة بين السمات القيادية وعوامل الموقف التي تؤثر في سلوك القائد أو النمط القيادي المناسب وقد افترض ثلاثة عوامل موقفية هي:

- علاقة القائد بأعضاء الجماعة.
- درجة هيكلية المهمة المطلوب أداؤها.
- قوة المركز الوظيفي.

وبين أن قياس السلوك القيادي يكون من خلال نمطين قياديين هما: الموجه نحو المهمات والموجه نحو العلاقات ويركز النمط القيادي الأول على إنجاز الأعمال ونتائج الأداء، أما النمط القيادي الثاني فيركز على المحافظة على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة.1

وبين فيدلر أن ارتفاع درجة المقياس يعني تركيز القائد على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة، أما انخفاض درجته يعني نجاح القائد في أداء مهمته، ووصف فيدلر نموذجاً بالتعقيد وبين أن ارتفاع المقياس يعني زيادة حالة التعقيد المعرفي والعكس صحيح.2

#### ب /النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد:(Hersey & Blanchard)

تشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القيادة تختلف تبعاً لدرجة النضج عند التابعين، وتعني درجة النضج قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية ومدى الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى القدرة والخبرة والمهارة التي يملكونها لتأدية المهمات الموكلة إليهم، وقد ركزت هذه النظرية بشكل أساسي على خصائص التابعين وأن على القائد أن يقيم خصائص تابعيه باستمرار وأن يختار النمط القيادي الأكثر ملائمة لتلك الخصائص إذ يسمح القائد للتابعين بحرية اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم في حال وجد أنهم قادرين وراغبون بالعمل ولديهم ثقة عالية بأنفسهم بينما يلجأ لأسلوب الأمر إذا كان التابعون تنقصهم القدرة والرغبة والثقة

<sup>1</sup> - كامل برنوطي، سعاد نايف: الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001، ص 369.

<sup>2</sup> - Tomey : **Guide to nursing management and leadership**, mos by

Elservier, Canada, a.m. 2009, p184

بالنفس ويتشارك القائد مع التابعين في اتخاذ القرار في حال كان التابعون قادرين على العمل ولكن تنقصهم الرغبة في العمل والثقة بالنفس ويلجأ القائد للإقناع إذا تبين له قدرة العاملين وغياب الرغبة والثقة بالنفس.1

## 2. النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية أساساً على الجمع بين النظريتين نظرية السمات\* والنظرية الموقف ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

أي أنها تقوم على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي القائد وشخصية وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، الموقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته.2

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو تفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة، فمثلاً قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب.3

ومن هنا يتضح أن النظرية التفاعلية تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين... وهي بذلك حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد هي القائد والموقف والمرؤوسين.

1- جواد شوقي ناجي: إدارة الأعمال: منظور علمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 303.

2 صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 239.

\*تقول هذه النظرية بأن هناك سمات أو صفات تتوفر في القادة تتميزهم عن غيرهم، وأن العوامل الوراثية هي المسؤولة عن تحديد تلك الصفات فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً.

3 - محمد شقيق: الإنسان و المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1997، ص 99.

### 3. القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة.

#### • نشأة وتطور مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن الأفكار والمبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قد استندت على التجارب التي أجراها التون مايو Hilton Mayo وفريقه في مصانع الهاوثورن Hawthorne التابعة لشركة ويسترن اليكتريك الأمريكية، وذلك للتأكد من افتراضات المدرسة الكلاسيكية حول العوامل المادية للعمل وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية، حيث تم إجراء تجارب عديدة في الفترة (1924- 1932) تناولت مواضيع كثيرة مثل الأجور، ظروف العمل، العلاقات الإنسانية، الاتصالات و المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد جاءت كثير من النتائج التي توصل إليها مايو مخالفة لطروحات المدرسة الكلاسيكية، حيث أظهرت متغيرا جديدا هو الحالة النفسية للعاملين، ولهذا نادت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى التركيز على البعد الإنساني في العلاقة القائمة بين أرباب العمل والإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى.

### 2-3 مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية:

رغم أن تجارب مايو وفريقه كانت تهدف إلى دراسة أثر شروط العمل داخل المنظمة على العاملين، إلا أنهم اكتشفوا بعض العوامل الأخرى التي تحتل مكانة هامة في إنتاجية العاملين أكبر من الشروط المادية، وأهم هذه العوامل هي: العلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي، هذا ما دفع مايو إلى وضع مجموعة من الفروض التي من أبرزها 1:

- كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية فقط وإنما كذلك تبعاً لطاقته الاجتماعية؛
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) تلعب دوراً رئيساً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي، وهذا لأن للأفراد حاجات غير مادية يسعون لإشباعها عن طريق الحوافز المعنوية؛
- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعمالها إنتاجية، فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنه الملل والسأم مما يؤثر على إنتاجية العاملين؛
- العمال لا يسلكون ويجاهون الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات، مما يتطلب من الإدارة في المنظمة أن تعاملهم على أساس أنهم جماعة لها حاجات و أهداف جماعية.

وبناء على الفروض السابقة خرج مايو بمجموعة من المبادئ ساهمت في تحسين السياسة الاجتماعية للمنظمة بشكل لا يستهان به، وتمثلت هذه المبادئ في 2:

- المرؤوسون حساسون من جهة للاعتراف والتقدير الممنوح لهم ومن جهة أخرى للانتماء للجماعة، وبهذا يكون مايو من الأوتال الذين إلى أشاروا إلى أهمية الحاجات غير المادية للعاملين؛
- تسمح العلاقات الطيبة بين المسير (القائد الإداري) والمرؤوسين من تدعيم روح الجماعة وضمان السير الجيد للعمل، ومن ثم توجد علاقة بين إنتاجية العاملين وعلاقات العمل؛
- يلعب المناخ السيكولوجي والمادي للعمل دوراً إيجابياً في رفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك من خلال إظهار القادة والمشرفين اهتمامهم بالعاملين وحرصهم على تحسين ظروف العمل والإصغاء لمشاكلهم والبحث عن حلول لها.

<sup>1</sup> علي السلمي: تطور الفكر الإداري، دار غريب، القاهرة، دون سنة، ص 97-98.

<sup>2</sup> -Guy Remy LEMOINE, **l'atout humaine, manuel des relations sociales dans l'entreprise**, Interedition, Paris, 93, P 94- 95.

من خلال المبادئ السابقة لمدرسة العلاقات الإنسانية يتضح أن الإنتاج المرتفع لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية، وهذا عكس ما نادى به المدرسة الكلاسيكية، لهذا أولت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماماً بالغاً لسعادة ورفاهية العاملين، بالإضافة إلى الاعتراف بقيم ومعتقدات الجماعة واحترامها باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من المنظمة نفسها.<sup>1</sup>

### 3-3 مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة:

هناك علاقة وثيقة بين القيادة ومدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر أن الإنتاج يعتمد على العلاقة بين العاملين والقادة، فإذا ما حلت العلاقات الإنسانية، الاتصالات الفعالة، الاهتمام بالعاملين ودوافعهم ومعنوياتهم محل السيطرة والتحكم فإن إنتاج العاملين سيرتفع، كما أبرزت أهمية التشاور بين القادة الرسميين والعاملين وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين المناخ النفسي والاجتماعي للعمل، وهو ما يدفع العاملين لأداء المهام دون حاجة إلى كثير من الإشراف.<sup>2</sup>

يرى رواد مدرسة العلاقات الإنسانية على أن القائد يقوم بدور الميسر، حيث يسهل للمرؤوسين الطريق للقيام بالعمل عن طريق اقتناعهم وتعاونهم وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين قدراتهم، وأنه لا يوجد تعارض بين إشباع حاجات المرؤوسين وبين تحقيق أهداف المنظمة، بمعنى أن إشباع حاجات المرؤوسين سيقودهم إلى تقديم أعلى مستوى من الأداء، كما أن القيادة التي تمثل أهداف المنظمة وتسعى لتحقيقها ستحاول تسخير كل القوى التي تمكن المرؤوسين من إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

ومن النتائج الأساسية التي استمدت من تجارب الهاوثورن Hawthorne، أن القيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وأن تحقيق هذا التعاون والتقارب إنما يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم المسؤولية للعمل على تحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

إن القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القادة والمرؤوسين، لذا على القائد الإداري أن يولي أهمية كبيرة إلى شكاوي المرؤوسين وتظلماتهم ويجاوبهم بتقديم الحلول لحل مشاكلهم ومساعدتهم على اجتياز مصاعبهم، ليحصل بذلك على رضاهم ويكسب ثقتهم مما يؤدي إلى العمل بروح إيجابية تجعل الإنتاج يزداد أكثر، وإذا أراد القائد الرسمي تسخير كل الطاقات بفعالية أكبر لا بد عليه اعتماد نظام حوافز متنوع حسب حاجات العاملين.

<sup>1</sup> - محمد حسن البياع: القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للنشر، بغداد، 1985، ص 41-42.

<sup>2</sup> - ظاهر الكلالدة: القيادة الادارية، دار زهران، عمان، 1997، ص 67.

<sup>3</sup> - نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1992، ص 75.

## خلاصة:

من خلال التطرق إلى فصل الإطار النظري للدراسة والتحديد من خلاله مفاتيح هذه الدراسة التي من منطلقها سوف تقام الدراسة، وجب الآن إسقاط تلك المفاهيم والنظريات المتعلقة بهم على أرض الواقع للوصول إلى إجابات على تساؤلات دراستنا، هذا كله وفقا لخطوات منهجية دقيقة تساعدنا على جمع المعلومات وتحليلها، عليه سوف نتطرق إلى التفصيل في الفصل المتعلق بالجانب الميداني.

# الفصل الثاني:

الإطار الميداني الدراسة

## تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري من موضوع الدراسة والذي حاولنا من خلاله تقديم عرض شامل عما يتمحور حول متغيرات الدراسة كان لابد من دراسة تطبيقية لتدعيم كل ما جاء في الجانب النظري، فالواقع والأكد أن هذا لا يتحقق إلا ببناء منهجي دقيق نتبعه خلال العمل الميداني، والبناء المنهجي لأي دراسة كانت لابد بالتطرق فيها إلى المنهج النظري والتقنيات أو الأدوات المصاحبة له، كذلك التطرق إلى مختلف المجالات من مكاني وزماني وبشري، كما سيتم التطرق من خلال الفصل إلى تكميم المعطيات الكيفية التي تحصلت عليها مجموعة البحث من استمارة الاستبيان، وبالتالي تحليلها وتفسيرها في ضوء ما تطرق إليه في الجانب النظري، وأخيرا الوصول إلى نتائج حول الدراسة.

## أولاً: مجالات الدراسة:

### 1- المجال المكاني:

- تعريف المؤسسة: أورهود (Ourhoud) هي شركة ذات طابع اقتصادي رأسمالي حيث تقوم هذه الشركة باستخراج البترول من الحقول التابعة لها وتعد فرع من فروع الشركة الكبرى للبترول سوناطراك.
- الموقع الجغرافي: تقع شركة أورهود (Ourhoud) في مدينة حاسي مسعود وهي مدينة تتبع ولاية ورقلة وهي من أهم المناطق في الجزائر من حيث الثروات البترولية.
- ويقع حوض أورهود (Ourhoud) على بعد 350 كلم جنوب شرق حاسي مسعود و حوض بركين المتواجد على بعد 250 كلم من الجنوب الشرقي.
- لمحة عن شركة أورهود (Ourhoud): يعود تأسيس شركة أورهود (Ourhoud) إلى اكتشاف حقل من النفط الذي يقع في جنوب شرق حاسي مسعود، أكتشف في جويلية عام 1994 ويعد هذا الحقل ثاني أكبر ودائع الجزائر، وتمتد من 404 - 406، حيث رأوا بأنه يجب أن يستغل في 2005.
- وقد كانت بدايات إنشاء المشروع كالتالي:
- 9 جانفي 1997: إمضاء عقد على الاتفاقية بين الدول الثلاث المشاركة في العمل في حقل بركين مع سوناطراك كعامل.
- 1 جويلية 1997: تأسيس منظمة أورهود (Ourhoud) كعامل تفويض من قبل سوناطراك.
- 1 أوت 1999: قامت سوناطراك بتقديم ملفات الشركات المتعاونة لجمعية عملية الترخيص أي الوزارة المكلفة.
- 27 أكتوبر 1998: توقيع الاتفاقية.
- 21 أبريل 1999: تصريح الوزارة على رخصة التشغيل.
- 10 أوت 1999: إطلاق مناقصة مجلس حماية البيئة.
- 25 مارس 2000: بدأ العمل في إعداد الموقع مع مرافق الإنتاج من قبل المصرف المركزي الخليجي.
- 5 جويلية 2000: إصدار خطاب من شركة JGC الاتفاقية الأوروبية لبداية المشروع.
- 10 أوت 2000: توقيع العقد مع مجلس حماية البيئة وشركة JGC التعاقدية.

- 14 أوت 2000: توقيع عقدين مع شركة "جيبكو" لبناء قاعدتين للحياة.
- 2 جانفي 2003: المشروع في طور الانجاز أي بداية العمل في حقل أورهود (Ourhoud).

• الهيكل التنظيمي للمنظمة وفروعها:

تضم هذه المديرية عدة مديريات يقودها مدير عام وكل مديرية تنقسم إلى عدة أقسام وكل قسم بدوره ينقسم إلى عدة مصالح

حيث تعتمد المنظمة على هيكلية تنظيمية وظيفية سليمة وفيما يلي نذكر هذه المديريات:

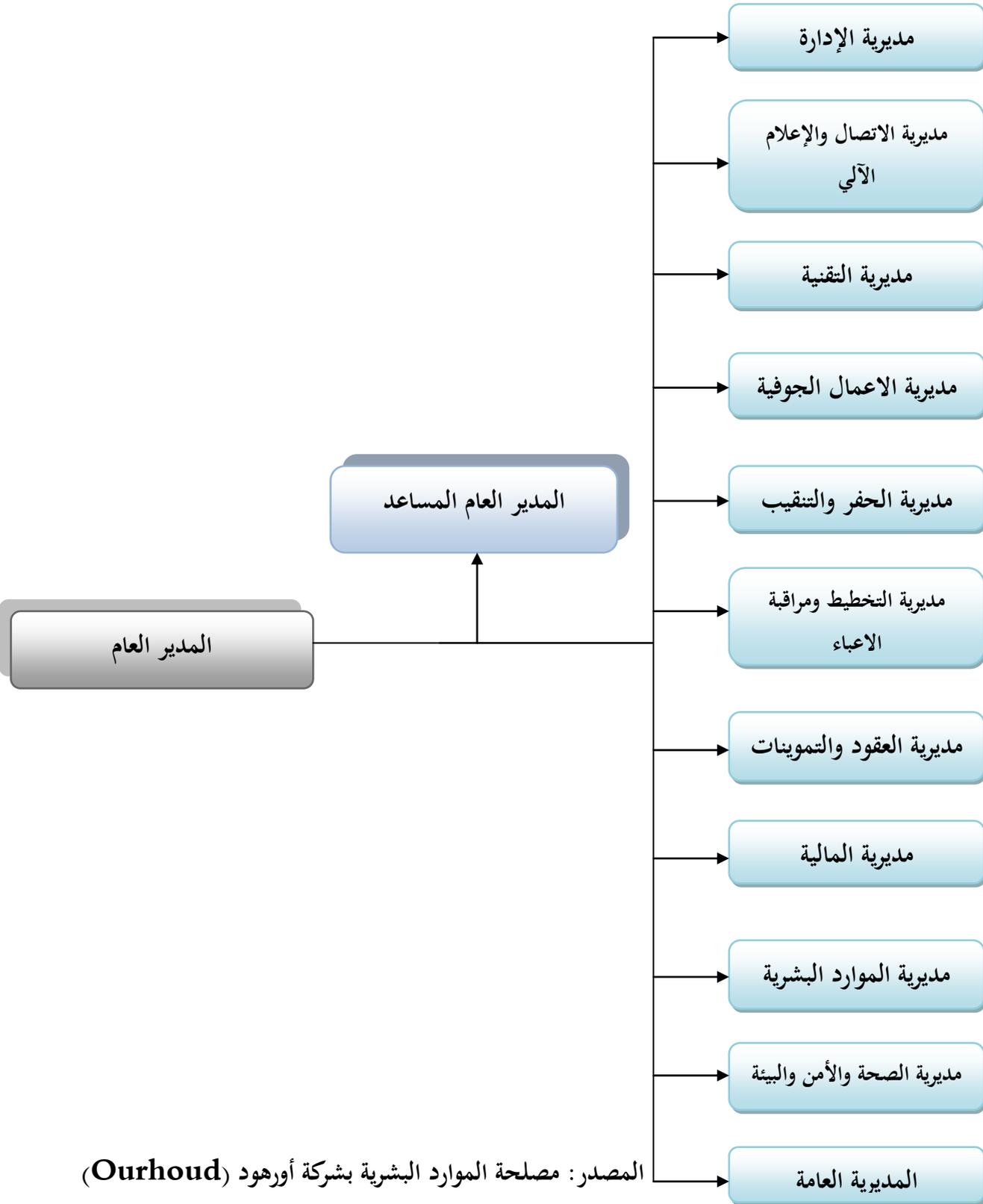
- المدير العام (Directeur général)
- المدير العام المساعد (Directeur général adjoint)
- مديرية الدعم (Direction soutien)
- مديرية الاتصالات والإعلام الآلي (Direction informatique et télécommunication)
- المديرية التقنية (Direction technique)
- مديرية الاعمال الجوفية (Direction subsurface)
- مديرية الحفر والتنقيب (Direction forage)
- مديرية التخطيط ومراقبة الاعباء (Direction planification et contrôle couts)
- مديرية العقود والتموينيات (Direction des approvisionnement et contrat)
- مديرية المالية (Direction finance)
- مديرية الموارد البشرية (Direction des ressource humains)
- مديرية الصحة والأمن والبيئة (Direction de la sécurité, santé et environnement)
- المديرية العامة (Direction Général)

كما تتكفل كل مديرية بمهام خاصة بها في إطار التنظيم والتسيير والتنسيق بين الوحدات وتسهيل السير الحسن لهدف

الشراكة من الناحية الداخلية والخارجية مع المنظمة، كما أن كل هذه المديريات مرتبطة ومتجانسة فيما بينها بطريقة مباشرة وغير

مباشرة.

شكل رقم 01: الهيكل التنظيمي العام لشركة أورهود (Ourhoud)



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بشركة أورهود (Ourhoud)

## 2- المجال الزماني:

استغرق البحث حوالي أربعة أشهر بداية من شهر فيفري، ما بين البحث البيبليوغرافي وإعداد الفصول النظرية ثم النزول إلى الميدان، نظرا للصعوبات التي واجهتنا في ضبط الموضوع بصفة نهائية وقد استغرقت الدراسة الاستطلاعية شهرا وذلك من أول إجراء للتصريح بإنجاز بحث علمي داخل المنظمة والتي تتم فيها النزول إلى المؤسسة ميدان الدراسة للتعرف على موقعها وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها وصولا إلى النزول الفعلي للميدان والبدء بجمع المعلومات التي كانت من شأنها توجيه وتنظيم عملية بحثنا.

## 3- المجال البشري:

بعد تطرقنا للمجال المكاني والزماني للدراسة والمتمثل في منظمة أورهود الصناعية، قمنا بدراسة المجال البشري لها، والذي يشمل 199 موظف، مقسمين على مختلف مديرياتها والتي هي كالاتي:

- ✓ مديرية الإدارة 28 موظف.
- ✓ مديرية الاتصالات والإعلام الآلي 25 موظف.
- ✓ المديرية التقنية 6 موظفين.
- ✓ مديرية الأعمال الجوفية 24 موظف.
- ✓ مديرية الحفر والتنقيب 12 موظف.
- ✓ مديرية التخطيط ومراقبة الأعباء 14 موظف.
- ✓ مديرية العقود والتموينيات 35 موظف.
- ✓ مديرية المالية 22 موظف.
- ✓ مديرية الموارد البشرية 16 موظف.
- ✓ مديرية الصحة والأمن والبيئة 10 موظفين.
- ✓ المديرية العامة 7 موظفين.

وفي بحثنا هذا تم الاعتماد على المعاينة الطبقية، وهي أخذ عينة من مجتمع البحث بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة.<sup>1</sup>

حيث أن العينة كانت تشمل جميع مديريات المنظمة كما هو مذكور في المجال البشري، فعلى هذا الأساس قمنا بتطبيق إجراءات المعاينة الطبقية، التي تسمح بإنشاء مجموعات صغيرة ذات نفس الوزن المساوي لوزنها في مجتمع البحث، حيث قمنا بسحب نفس النسبة المتمثلة في 15% من كل طبقة للوصول في الأخير إلى تقليص في عدد أفراد العينة من 199 موظف إلى 30 فقط وكانت العملية كالتالي:

| النتيجة | عملية السحب      | المديريات                       |
|---------|------------------|---------------------------------|
| 4       | 100 / ( 15x 28 ) | مديرية الإدارة                  |
| 4       | 100 / ( 15x 25 ) | مديرية الاتصالات والإعلام الآلي |
| 1       | 100 / ( 15x 06 ) | المديرية التقنية                |
| 1       | 100 / ( 15x 07 ) | المديرية العامة                 |
| 2       | 100 / ( 15x 10 ) | مديرية الصحة والأمن والبيئة     |
| 3       | 100 / ( 15x 22 ) | مديرية المالية                  |
| 2       | 100 / ( 15x 16 ) | مديرية الموارد البشرية          |
| 5       | 100 / ( 15x 35 ) | مديرية العقود والتمويلات        |
| 2       | 100 / ( 15x 14 ) | مديرية التخطيط ومراقبة الأعباء  |
| 2       | 100 / ( 15x 12 ) | مديرية الحفر والتنقيب           |
| 4       | 100 / ( 15x 24 ) | مديرية الأعمال الجوفية          |
| 30      | المجموع          |                                 |

و يرجع السبب في اختيار نسبة 15% و التي تعتبر نسبة قليلة إذا تمت مقارنتها بعدد أفراد مجتمع البحث ككل أي 199 إلى عدم وجود الأغلبية أي أنهم في عطلة، و ذلك نظرا لطبيعة النشاط الدوري بالإضافة إلى عدم قبول معظمهم الإجابة على الاستبيان.

1 - موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 304.

## ثانياً: منهج الدراسة

تختلف المناهج باختلاف المواضيع، حيث أن لكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها، فالمنهج "هو نسق من الإجراءات الموضحة والمنسقة يتبعها الباحث في دراسته للوصول إلى نتائج علمية وواقعية قدر الإمكان".<sup>1</sup>

بما أننا في صدد الكشف عن الأنماط القيادية السائدة داخل مجتمع البحث، وكذا التوصل إلى أثرها على العلاقات الإنسانية، لذلك سوف نعتمد على المنهج الوصفي "الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم"، فهو منهج علمي لا يكتفي بالوصف فقط بل يعمل على تجميع الحقائق والمعلومات، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج وتعميمات ذات معنى تساهم في زيادة التعرف على الظاهرة والعلاقة الموجودة بين أبعادها.

## ثالثاً: أدوات جمع البيانات

### 1- الملاحظة:

تعتبر هذه الخطوة من أولى الخطوات التي يعتمدها الباحث في الدراسة الميدانية فهي محاولة منهجية يقوم بها الباحث للكشف عن تفاصيل الظواهر، وعلى العلاقات التي توجد بين عناصرها. ولقد مكنتنا هذه التقنية من المعاينة المباشرة وجمع الحقائق من خلال إستطلاعنا الميدانية الأولى التي أجريناها بمنظمة أورهود بحاسي مسعود، وذلك بملاحظة كيفية العمل، وطبيعة المنظمة، وتفحص بعض مديريات المنظمة مثل مديرية الموارد البشرية.

### 2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات، واعتمدنا عليها كونها تسمح لنا باللقاء وجه لوجه مع المبحوث، فقد قمنا بإجراء مقابلات حرة مع بعض إدارات المنظمة أثناء زيارتنا الاستطلاعية، ولقد مكنتنا هذه التقنية من الحصول على معلومات حول نشأة المنظمة وتطورها وعملها، كما زدتنا بالهيكل التنظيمي العام وكل ما يخص عمل مختلف المديريات والمصالح المرتبطة بالمنظمة.

---

- فضيل ديلو: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات منتوري، قسنطينة، 1999، ص 101 . 1

### 3- الاستمارة:

تعتبر استمارة الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا في البحث، حيث توفر للباحث الجهد والوقت، كما تعد تقنية مباشرة لطرح أسئلة الإشكالية على الأفراد بطريقة موجهة، بغية الوصول إلى معلومات مضبوطة. تم الاعتماد على الاستمارة كأحدى تقنيات البحث، والتي شملت 33 فقرة زيادة إلى محور البيانات الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة)، وزعت فقرات الاستمارة كالتالي:

13 فقرة تحت النمط الديمقراطي، و10 فقرات للنمط الأوتوقراطي، ونفس العدد بالنسبة للنمط المتساهل.

علما أننا قمنا بتوزيع استمارة تجريبية، كان ذلك يوم 2013/04/02 حيث بعدها تم تعديل الاستمارة، وتم ترجمة فقرات الاستمارة إلى اللغة الفرنسية، لكي تسهل على الموظفين ذوي الثقافة الفرنسية عملية فهم محتوى الاستمارة وتكون إجاباتهم ذات مصداقية، ثم أعيد توزيعها يوم 2013/04/26 وظلت إلى غاية 2013/05/15.

بعد استلام الاستمارات من المبحوثين، تم إلغاء 3 منها، هذا راجع لعدم الإجابة على معظم الفقرات، وبالتالي أصبح

عدد أفراد العينة 27.

## رابعاً: تبويب وتحليل البيانات

### الجدول 01: يوضح جنس أفراد العينة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| ذكر        | 19      | 70%      |
| أنثى       | 8       | 30%      |
| المجموع    | 27      | 100%     |

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس أن غالبية الباحثين من الذكور، ما يمثل 19 مفردة وذلك بنسبة 70%، أما الإناث فكانت بنسبة 30% بما يعادل 8 مفردات، يعود هذا التفاوت الملحوظ في النسب إلى طبيعة العمل في المؤسسة، كما أن موقع المؤسسة يفرض على العامل البقاء في القاعدة السكنية التابعة للمؤسسة والواقعة داخل المنشأة، هذا بدوره يفسر نسبة 30% من الإناث، أيضاً و من بين الأسباب هو نظام العمل الدوري، زيادة على ذلك وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها والواقع المشهود، أن هذا النوع من المؤسسات الصناعية يلجأ لها في الكثير من الأحيان الجنس الذكوري، لأنهم على علم بطبيعة العمل، وقادرين على التعايش مع جميع متطلبات العمل فيها.

### الجدول 02: يوضح سنوات الخبرة لأفراد العينة

| الاحتمالات              | التكرار | النسبة % |
|-------------------------|---------|----------|
| من 0 إلى 5 سنوات        | 5       | 18,52%   |
| من 6 سنوات إلى 10 سنوات | 11      | 40,74%   |
| أكثر من 10 سنوات        | 11      | 40,74%   |
| المجموع                 | 27      | 100%     |

تبين معطيات الجدول الثاني أن الفئة السائدة هي تلك التي تنحصر مدة أقدميتها ما بين 5 فما فوق 10 سنوات، بنسب متساوية بين الفئتين والمتمثلة في 40,74% بمعدل 11 مفردة، أما 5 المفردات المتبقية ذات نسبة 18,51% شملت سنوات خبرة أقل من 5 سنوات، هذا يوضح أنهم نسبة من العمال الجدد.

وانطلاقاً مما تقدم يلاحظ أن المؤسسة - حسب الجدول أعلاه - تحاول المحافظة على عمالها وتشجعهم على البقاء ذلك بالاستناد إلى النسبة المرتفعة لذوي الأقدمية الكبيرة، كما أنها تفسر أنه لا مجال لدوران العمل في هذا الإطار، كما أنها تحرص على فتح آفاق العمل وتفعيل عملية الاستقطاب لديها.

### الجدول 03: يوضح مدى تقبل المدير النقد الذاتي على أدائه

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 0%       | 0       | دائماً     |
| 48,15%   | 13      | أحياناً    |
| 51,85%   | 14      | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

من خلال البيانات المتحصل عليها نلاحظ أن 51,85% من المبحوثين يرون أن مديرهم في العمل لا يتقبل النقد الذاتي لأدائه هذا كون مركزه في الهيكل التنظيمي وسلطته في العمل تجعل منه ناقداً لعمل موظفيه لا منقاداً، وهذا ما يزيد تأكيده انعدام النسبة في احتمال دائماً، مع هذا فإن نسبة 48,15% تقر بأنه في بعض الأحيان قد يتقبل المدير النقد من قبل موظفيه في مواقف معينة.

### الجدول 04: يوضح حرص المدير على أن تكون علاقته جيدة مع العاملين

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 33,33%   | 9       | دائماً     |
| 55,56%   | 15      | أحياناً    |
| 11,11%   | 3       | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

نلاحظ من خلال الجدول أن المدير لا يولي الاهتمام الكبير لعلاقته مع موظفيه حيث أن نسبة 55,56% ترى بأن المدير أحياناً ما يحرص على تكون علاقته جيدة مع موظفيه في حين تنفي نسبة قليلة من المبحوثين المقدرة بـ 11,11% إهتمام المدير بعلاقته معهم، كما أنه وعلى خلاف آراء المبحوثين فإن 33,33% المقدرة بـ 9 مفردات فإنهم يرون أن مديرهم يحرص

كل الحرص على أن تكون علاقته جيدة مع موظفيه، قد يكون هذا التباعد في النسب والاختلاف في الرأي راجع لهيكل المؤسسة التي تعتمد على تقسيمات كمديريات وكلها خاضعة لمدير عام، هنا قد تكون إهتمامات المدير لعلاقاته قد تختلف من مديرية إلى أخرى.

#### الجدول 05: يوضح اهتمام المدير بوجود علاقات بين الموظفين

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| دائماً     | 7       | 25,93%   |
| أحياناً    | 9       | 33,33%   |
| أبداً      | 11      | 40,74%   |
| المجموع    | 27      | 100%     |

يوضح الجدول وبأغلبية المبحوثين بنسبة 40,74% أنه لا مجال لضرورة إقامة العلاقات بين الموظفين بالنسبة للمدير، كما أن كل من نسبي 33,33% و 25,93% على الترتيب تفسر عكس ما جاءت به النسبة الأولى حيث يرون أن المدير يحرص على أن تقام علاقات بين الموظفين، هذا ما يزيد ويساعد على روح التعاون بينهم.

#### الجدول 06: يوضح إعطاء المدير العاملين الحرية للتحدث في مشاكلهم الشخصية والاجتماعية

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| دائماً     | 11      | 40,74%   |
| أحياناً    | 9       | 33,33%   |
| أبداً      | 7       | 25,93%   |
| المجموع    | 27      | 100%     |

من خلال الجدول نلاحظ أن المدير يتيح جزء من وقته للإنصات لموظفيه ويعطيهم مجال من الحرية للحديث عن مشاكلهم الشخصية والاجتماعية هذا ما تؤكد نسبة 40,74%، ومما يزيد التأكيد على هذا التصريح النسبة المئوية التي ترى بأنه في بعض الأحيان يقوم المدير بسماع مشاكل الموظفين والتي تقدر بـ 33,33%، في حين نسبة قليلة من المبحوثين يرون بأنهم لم تتح لهم الفرصة للحديث عن مشاكلهم مع مديريهم في العمل والتي تقدر بنسبة 25,93%.

**الجدول 07: يوضح إطلاع العاملين على أي مستجدات قد تحصل في العمل**

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 29,63%   | 8       | دائماً     |
| 51,85%   | 14      | أحياناً    |
| 18,52%   | 5       | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

من خلال بيانات الجدول التالي نرى بأن المدير يحرص على أن يكون موظفيه على علم بمستجدات العمل وهذا ما قدر بنسبة 29,63%، إلا أنه في بعض الأحيان يكون بتحفظ أي أنه ليس في كل جزئية من العمل، أي قد تكون هناك مستجدات لكن المدير لا يقوم بإعلامها للموظفين وهذا ما جاءت به نسبة 51,85% التي رأت بأن إعلامهم بمستجدات العمل تكون أحياناً، في حين أن 5 مفردات والمقدرين بنسبة 18,52% يرون أن المدير لا يقوم بإعلامهم بمستجدات العمل، هذا قد يرجع لسنوات عملهم داخل المؤسسة، حيث أنهم قد يكونون من الموظفين الجدد.

**الجدول 08: يوضح سماح المدير للعاملين بالمبادرة الفردية في بعض المواقف**

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 11,11%   | 3       | دائماً     |
| 77,78%   | 21      | أحياناً    |
| 11,11%   | 3       | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

من خلال الجدول يتضح أن المدير لا يفسح المجال للمبادرة من طرف موظفيه إلا في مواقف محددة حيث تفسر نسبة 77,78% ذلك، وقد تكون الغاية من إعطاء المدير مجال للمبادرة الفردية تقيماً لأداء موظفيه، إضافة إلى نسبة المذكورة تأتي نسبة 11,11% من إجابة المبحوثين لكي تؤكد على السماح لهم من قبل المدير لإظهار مبادراتهم في العمل، على الرغم من الأغلبية الساحقة التي تؤكد على وجود المبادرة الفردية إلا أنه يوجد 3 مفردات بما يعادل نسبة 11,11% ترى بأن مديريهم لا يسمح لهم بالمبادرة الفردية، هذا قد يعود لخبرتهم القليلة في مجال العمل.

### الجدول 09: يوضح أخذ المدير بعين الاعتبار احتياجات العاملين ومقترحاتهم

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 18,52%   | 5       | دائماً     |
| 51,85%   | 14      | أحياناً    |
| 29,63%   | 8       | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

من خلال الجدول نلاحظ أن المدير لا يقوم بإهمال احتياجات موظفيه كما أنه يأخذ بعين الاعتبار كل مقترحاتهم وهذا ما توضحه كل من نسبيتي دائماً وأحياناً المقدرتين على الترتيب بـ 18,52% و 51,85%، كما أنه 29,63% من نسبة الباحثين يرون أن مديريهم لا يقدر ولا يهتم بمقترحاتهم ولا يولي أي اهتمام باحتياجاتهم.

### الجدول 10: يوضح سعي المدير لجعل العاملين يتخذون قرارات تخص أعمالهم بمفردهم

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 22,22%   | 6       | دائماً     |
| 29,63%   | 8       | أحياناً    |
| 48,15%   | 13      | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

إنطلاقاً من الجدول يتضح وبأغلبية الباحثين أن المدير يسعى لجعل موظفيه قادرين على تحمل مسؤولية عملهم واتخاذ قرارات صائبة بمفردهم في مجال عملهم هذا ما يزيد من فعالية الأداء ويرفع من كفاءتهم، هذا ما وضحته كل من نسبيتي دائماً بـ 22,22%، أما احتمال أحياناً المقدر بـ 29,63% فإنه يفسر مجال الحرية لإتخاذ القرارات بمفرد الموظفين بتحديد مواقف معينة قد يسمح خلالها المدير بإشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرار بمفردهم، على الرغم من هذا فإن الاختلاف في الآراء يبقى دائماً موجود حيث أن 48,15% من نسبة الباحثين يرون أن المدير لا يسمح لموظفيه بإتخاذ قرارات تخص أعمال المؤسسة، هذا كون المؤسسة حريصة على أن تسيير أعمالها بدون فسخ مجال للخطأ هذا لأنها مؤسسة متعددة المستثمرين ذوي جنسيات أجنبية ولا يجدر التهاون في قرارات العمل.

### الجدول 11: يوضح مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 55,56%   | 15      | دائماً     |
| 11,11%   | 3       | أحياناً    |
| 33,33%   | 9       | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

توضح النتائج الكمية في الجدول أعلاه بأن الموظفين بمؤسسة أورهود يشاركون في عملية اتخاذ القرار هذا ما أكدته معظم أفراد العينة وعددهم 15 أي بنسبة 55,56%، كما يرى 11,11% من نسبة المبحوثين أن عملية إتخاذ القرار تتاح لهم في بعض الأحيان إي في مجالات تحدد من طرف المدير، وعلى عكس ذلك فإن نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ 33,33% ينفون عملية إشراكهم في إتخاذ قرارات تخص سير العمل، هذا ما يؤكد سعي المدير إلى عدم الوقوع في أخطاء تعرقل سير العمل في المؤسسة.

### الجدول 12: يوضح اعتبار روح الجماعة أسلوب من أساليب انجاز الأعمال داخل المؤسسة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 59,26%   | 16      | دائماً     |
| 37,04%   | 10      | أحياناً    |
| 3,70%    | 1       | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

يتضح من خلال الجدول أن المدير يعتمد في تسييره للعمل على روح الجماعة والعمل كفريق هذا ما يساعد على رفع الروح المعنوية لدى موظفيه وزيادة تكاثف الجهود والعمل بفعالية، كل هذا تؤكد نسبة 59,26% من المبحوثين، وزيادة للتأكيد على ما سلف ذكره نسبة 37,04% من المبحوثين، في حين يصرح مفردة واحدة بعدم وجود أسلوب روح الجماعة في تسيير المدير للعمل داخل المؤسسة، وهي نسبة لا يمكن القياس عليها.

### الجدول 13: يوضح اتجاهات العملية الاتصالية داخل المؤسسة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 48,15%   | 13      | دائماً     |
| 33,33%   | 9       | أحياناً    |
| 18,52%   | 5       | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

من خلال الجدول أعلاه والنتائج المتوصل إليها نجد أن العملية الاتصالية بمؤسسة أورهود تأخذ اتجاهات متعددة و هذا ما صرح به أغلبية المبحوثين والمقدرة بنسبة 48,15% والتي بدورها تفسر فعالية الاتصال وفعالية العلاقات داخل المؤسسة، في حين يرى نسبة من المبحوثين أن العملية الاتصالية لا تأخذ إتجاهات متعددة والتي تقدر بـ 18,52% من المبحوثين.

### الجدول 14: يوضح شرح المدير لرفضه بعض المقترحات أو القرارات للعاملين

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 25,93%   | 7       | دائماً     |
| 55,56%   | 15      | أحياناً    |
| 18,52%   | 5       | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

يتضح من الجدول أن المدير في بعض الأحيان يقوم بتسيير رفضه لمقترحات أو لقرارات موظفيه ونسبة 55,56% توضح ذلك، كما يقر 7 مفردات بمقدار نسبة 25,93% أن مديرهم دائماً ما يعود لموظفيه بإعطائهم أسباب رفضه لقرارات ق إتخذوها أو لمقترحات وضعوها بخصوص العمل، بينما تأتي نسبة 18,52% من المبحوثين لتقول عكس هذا أي أن المدير يقوم برفض القرارات أو المقترحات دون الرجوع لتوضيح سبب هذا الرفض لموظفيه.

### الجدول 15: يوضح مدى توفيق المدير بين متطلبات المؤسسة وحاجات العاملين

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 18,52%   | 5       | دائماً     |
| 48,15%   | 13      | أحيانا     |
| 33,33%   | 9       | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

يتضح من الجدول أن الأساس الأول عند المدير هو السير الفعال للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر للمتطلبات التي قد يحتاجها الموظف لكي يكون أداءه أكثر فعالية هذا ما تثبته نسبة 33,33%، في حين يرى 48,15% من نسبة المبحوثين أن المدير في القليل من الأحيان ما يوفق بين متطلبات المؤسسة ومتطلبات موظفيه، كما يرى 5 مفردات بما يعادل نسبة 18,52% بأن المدير موفق في الربط بين متطلبات المؤسسة ومتطلبات موظفيه.

### الجدول 16: يوضح اتخاذ المدير قراراته بمفرده

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 33,33%   | 09      | دائماً     |
| 37,04%   | 10      | أحيانا     |
| 29,63%   | 08      | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

من خلال الجدول ومن خلال ملاحظتنا لتقرب النسب بين الاجابات، يتضح أن عملية إتخاذ القرار عند المدير تختلف من موقف لآخر، حيث أن نسبة 33,33% من المبحوثين يرون بأن المدير يتخذ قراراته بمفرده، بينما 37,04% من المبحوثين يرون أن المدير في بعض الأحيان يقوم بإتخاذ قراراته بعد استشارة موظفيه، وتأتي نسبة 29,63% لتؤكد على أن المدير يقوم بإتخاذ القرار بعد دراسة الأمور مع موظفيه لكي يصل إلى قرار الأخير.

### الجدول 17: يوضح فرض المدير وجهة نظره في تقييم بعض الأعمال الإدارية

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| دائماً     | 14      | 51,85%   |
| أحياناً    | 8       | 29,63%   |
| أبداً      | 5       | 18,52%   |
| المجموع    | 27      | 100%     |

يتضح من خلال الجدول أن المدير صارم في تقييم أعمال الموظفين حيث أنه يقوم بفرض وجهة نظره عليهم، وهذا ما توضحه نسبة 51,85% من نسبة المبحوثين، كما يرى 29,63% آخرون أن هذه الصرامة في التقييم تكون أحياناً في بعض الأمور الإدارية التي تكون جد مهمة، بينما يرى 18,52% من المبحوثين أنه لوجود لتقييم صارم ولا لوجهة نظر مفروضة من طرف المدير.

### الجدول 18: يوضح تكليف المدير العاملين أو المرؤوسين بتطبيق القرارات دون مراعاة قناعاتهم

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| دائماً     | 9       | 33,33%   |
| أحياناً    | 14      | 51,85%   |
| أبداً      | 4       | 14,81%   |
| المجموع    | 27      | 100%     |

من خلال الجدول نلاحظ أنه في الكثير من الأحيان يقوم المدير بإصدار الأوامر وإعطاء تعليمات بتطبيقها من طرف الموظفين دون مراعاة قناعاتهم الشخصية إزاء الأوامر المطلوبة وهذا ما توضحه نسبة 51,85%، ومما يزيد التأكيد على هذا نسبة المبحوثين الذين أقرروا بديمومة تصرف المدير دون مراعاة قناعاتهم والتي قدرت بـ 33,33%، كما ترى قلة قليلة من المبحوثين المقدرة بـ 14,81% بعدم ثبات هذا التصرف لدى مديريهم.

### الجدول 19: يوضح وضع المدير معايير الأداء حسب رغبته في تقييم مستوى العاملين

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 40,74%   | 11      | دائماً     |
| 25,93%   | 7       | أحيانا     |
| 33,33%   | 9       | أبدا       |
| 100%     | 27      | المجموع    |

يتضح من خلال الجدول أن المدير يعمل على أن يحدد معايير الأداء بمفرده دون إخضاعها للمشاورات مع خبراء في ذلك وهذا ما توضحه نسبة 40,74% من المبحوثين، كما أن 25,93% يرون أن المدير يلجأ في القليل من الأحيان إلى وضع معايير التقييم حسب رغبته حيث أنها تبرز في مجالات أو أمور محددة كون المدير على دراية واضحة بقدرات موظفيه العملية، وعلى خلاف ذلك فإن 33,33% من نسبة المبحوثين ينفون ذاتية المدير في وضع معايير تقييم الأداء.

### الجدول 20: يوضح اعتبار المناقشة مضيعة للوقت

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 37,04%   | 10      | دائماً     |
| 33,33%   | 9       | أحيانا     |
| 29,63%   | 8       | أبدا       |
| 100%     | 27      | المجموع    |

نلاحظ من خلال الجدول أن المناقشة داخل المؤسسة لا تأخذ مجال من الأهمية لدى المدير بل بالعكس تعتبر عاملاً لتضييع الوقت هذا ما تثبته كل من نسبي الاحتمالين دائماً وأحيانا والتي تقدر بـ 37,04% و 33,33% هذه النسبة الأخيرة قد تفسر أنه قد تكون المناقشة في بعض الأحيان فعالة وإيجابية، كما أن 29,63% من نسبة المبحوثين ترى بأن المناقشة ذات أهمية بالغة خاصة في حل بعض المشاكل المتعلقة بالعمل.

**الجدول 21: يوضح اهتمام المدير بإنجاز المهام أكثر من اهتمامه بمشاكل ومشاعر العاملين**

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 37,04%   | 10      | دائماً     |
| 33,33%   | 9       | أحياناً    |
| 25,93%   | 7       | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

يلاحظ من خلال الجدول أنه يطغى على طابع التسيير في العمل لدى المدير الاهتمام الزائد بتفاصيل إنجاز العمل هذا كله على حساب مشاعر موظفيه أي أنه لا يولي اهتماماً لحل مشكلات الموظفين أو حتى مراعاة جانبهم الإنساني هذا ما أثبتته نسبة 37,04% من المبحوثين، في حين يرى 25,93% من نسبة المبحوثين أنه هناك توافق في الاهتمام بإنجاز المهام والعمل على مراعاة الجوانب النفسية للموظفين وإيجاد حلول لمشاكلهم، بينما يرى 33,33% بأنه في بعض الأحيان ما يغفل المدير الأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والإنسانية لموظفيه.

**الجدول 22: يوضح حرص المدير على حل منازعات العمل بصراحة وبأسرع وقت دون مراعاة**

**الجوانب الإنسانية للعاملين**

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 29,63%   | 8       | دائماً     |
| 33,33%   | 9       | أحياناً    |
| 37,04%   | 10      | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

الملاحظ من خلال الجدول أن المدير دائماً وأحياناً وفي العديد من المواقف يعمل على حل المنازعات المتعلقة بالعمل بأسرع وقت حتى وإن كانت القرارات المتخذة لحل النزاع غير مراعية للجوانب الإنسانية أو قد تؤدي في بعض الأحيان مشاعر الموظفين النفسية، وكل من النسبتين التاليتين توضحان ذلك 29,63% و 33,33%، في حين تنفي نسبة 37,04% فكرة حل النزاع على حساب الجوانب الإنسانية للموظفين.

### الجدول 23: يوضح مدى إهمال المدير لإمكانات وقدرات العاملين

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 29,63%   | 8       | دائماً     |
| 33,33%   | 9       | أحياناً    |
| 37,04%   | 10      | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

من خلال النسبة العالية المتمثلة في 37,04% فإنه يتضح أن المدير يولي اهتمامه بقدرات وإمكانات موظفيه هذا كون المورد البشرية هو الركيزة الأساسية في التنظيم وهو المعول عليه لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين أن 29,63% يرون أن المدير مقصر في اهتمامه بقدراتهم وإمكاناتهم هذا راجع لعدم وجود محفزات سواء مادية أو معنوية تشعرهم بأهمية قدراتهم، كما أن نسبة 33,33% تؤكد ذلك.

### الجدول 24: يوضح إعطاء المدير للأوامر بشكل تسلطي

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 3,70%    | 1       | دائماً     |
| 37,04%   | 10      | أحياناً    |
| 59,26%   | 16      | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

يتضح من الجدول أن أوامر المدير لا تعطى بشكل تسلطي وهذا ما أكد عليه أغلبية المبحوثين بنسبة 59,26%، بينما يرى 37,04% منهم أن مديريهم في بعض الأحيان تكون أوامره صادرة بتسلط منه، هذه الصرامة في إعطاء الأوامر تفسر مدى أهمية المهمة المكلفة من طرف المدير حيث أن الصرامة في بعض الأحيان تجعل الموظف يقوم بعمله بأسرع وقت وبأداء فعال.

## الجدول 25: يوضح إمكانية التسلط في الرفع من روح الجماعة بين العاملين

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 0%       | 0       | دائماً     |
| 40,74%   | 11      | أحياناً    |
| 59,26%   | 16      | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

من خلال الجدول يتضح بأن التسلط في العمل بدوره لا يؤدي إلى الرفع من روح الجماعة بل بالعكس كل ما زاد التسلط زاد النفور وتلاشت جهود العاملين وتولد الصراع بينهم جراء الضغوط المحيط بهم من قبل صرامة مديرهم والنسبة العالية نوضح ذلك والمتمثلة في 59,26%، في حين 40,74% يرون بأن للتسلط دور إيجابي في العمل مما يزيد من رفع روح الجماعة بين العاملين، حيث أنه كلما زاد العمل الجماعي زادت السرعة في أداء العمل وتحققت أهداف المؤسسة.

## الجدول 26: يوضح تكليف المدير أحد موظفيه لإعطاء الأوامر

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 7,41%    | 2       | دائماً     |
| 33,33%   | 9       | أحياناً    |
| 59,26%   | 16      | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

من خلال الجدول نلاحظ أن المدير لا يعتمد أسلوب التكليف في إعطاء الأوامر حيث أنه يحرص على أن تكون الأوامر المعطاة صادرة من شخصه كونه المسؤول الأول على سير العمل، هذا ما تمثله نسبة 59,26%، في حين يصرح 33,33% من الباحثين أن المدير في بعض الأحيان يقوم بتكليف أحد الموظفين لإعطاء الأوامر حيث أن هذا التكليف يكون في الأوقات التي يكون فيها المدير كثير الانشغال أو يكون في مهمة خارج المؤسسة، كما يرى إثنان من الباحثين أن المدير دائماً ما يكلف موظفيه لإصدار الأوامر قد تكون هذه المفردتين هم من الأفراد التي يقوم المدير بتكليفهم في هذا السياق.

### الجدول 27: يوضح إعطاء المدير الوقت الكافي لحل مشاكل العمل

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 37,04%   | 10      | دائماً     |
| 29,63%   | 8       | أحياناً    |
| 33,33%   | 9       | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

الملاحظ من الجدول أن المدير لا يهمل مشاكل العمل بل يعطي لها الوقت الكافي لحلها هذا كونه على دراية تامة بأن أي مشكل قد يؤدي إلى العديد من العراقيل وإلى الخسائر فالإسراع في حلها يجنبه أقل الأضرار هذا ما تؤكدته نسبة 37,04% من إجابات الباحثين، كما يرى 29,63% أن المدير في القليل من الأحيان يقوم المدير بتسخير الوقت الكافي لحل مشكل في العمل، عليه فإن هذه النسبة تزيد من التأكيد على التفسير السالف الذكر، في حين أن 33,33% من نسبة الباحثين يرون أن مديهم في العمل لا يولي أي إهتمام بإعطاء الوقت الكافي لحل مشكلات العمل.

### الجدول 28: يوضح وقوف قرارات المدير على رضا العاملين

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 0%       | 0       | دائماً     |
| 37,04%   | 10      | أحياناً    |
| 62,96%   | 17      | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

من خلال الجدول يتضح أن قرارات المدير دائماً ما تكون موازية أو وفقاً للتسيير الإداري وعاملة على تحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر على رضا العاملين عليها هذا ما أثبتته نسبة 62,96% من الباحثين، كما يرى 37,04% أنه في بعض الأحيان يلجأ المدير إلى تغيير أو تعديل في قراراته وفقاً لرضا العاملين عليها حيث أن المدير يسعى دائماً إلى جعل موظفيه ذوي ولاء للعمل وللمؤسسة ككل، وهذا انطلاقاً من القرارات التي يصدرها المدير.

**الجدول 29: يوضح إعطاء المدير الحرية المطلقة للعمال في اتخاذ القرارات**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| دائماً     | 2       | 7,41%    |
| أحياناً    | 5       | 18,52%   |
| أبداً      | 20      | 74,07%   |
| المجموع    | 27      | 100%     |

يوضح الجدول أن عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة تنحصر في قمة الهيكل التنظيمي أي أنها تصدر من المدير فقط هذا ما توضحه نسبة 74,07% من رأي المبحوثين في هذا المجال، كما لا يسعنا عدم التنويه إلى أن المدير في الحالات النادرة والقليلة التي يترك المدير الحرية للعمال في اتخاذ القرار فقد يكون هذا القرار متعلق فقط بالوظيفة التي يشغلها هذا العامل، فقد صرح 5 مفردات من المبحوثين على هذا والتي تقدر نسبتهم بـ 18,52%، في حين مبحوثين يرون أن مديريهم يعطي لهم الصلاحية والحرية في اتخاذ القرار، قد يكون هذا التحويل لاتخاذ القرار ناتج عن معرفة المدير لكفاءة هذين المبحوثين.

**الجدول 30: يوضح عدم لجوء المدير للعقاب عند التقصير في العمل**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| دائماً     | 0       | 0%       |
| أحياناً    | 22      | 81,48%   |
| أبداً      | 5       | 18,52%   |
| المجموع    | 27      | 100%     |

من خلال الجدول يتضح وبأغلبية المبحوثين والتي تقدر نسبتهم بـ 81,48% بأن مديريهم في العمل لا يعتمد على أسلوب العقاب عند مشاهدته لتقصير من قبل الموظفين في إنجاز العمل، بل هو يجعل من كل فرد في المؤسسة المسؤول الأول عن إنجاز عمله وأي تقصير قد يرجع بالضد في تحقيقه لحاجاته ولتحقيق أهداف المؤسسة، بينما يرى 5 مفردات بمقدار 18,52% من نسبة المبحوثين أن المدير يعتمد على العقاب عند التقصير، قد يتركز هذا العقاب على الموظفين الجدد لإمكانية السيطرة عليهم.

### الجدول 31: يوضح إقامة المدير بتغييرات في الهيكل التنظيمي لإرضاء بعض العاملين

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 0%       | 0       | دائماً     |
| 48,15%   | 13      | أحياناً    |
| 51,85%   | 14      | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

يتضح من الجدول أن المدير ليس من عاداته التغيير في الهيكل التنظيمي لإرضاء عامله وهذا ما بينته نسبة 51,85% من الباحثين، إلا أنه عند حدوث صراع أو تفاقم المشكلات أو قد يرى بأن الموظف المناسب ليس في مكانه الذي يجب أن يتواجد فيه وهو على علم بأنه إن تغير من منصبه فسوف يزيد أدائه في العمل حيث أن 48,15% من نسبة الباحثين يؤكدون هذا.

### الجدول 32: يوضح تغيب المدير بغرض إنجاز أموره شخصية

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 11,11%   | 3       | دائماً     |
| 33,33%   | 9       | أحياناً    |
| 55,56%   | 15      | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

من خلال الجدول يتضح أن المدير داخل العمل نادراً ما يتغيب عن عمله هذا كون منصبه حساس ويعتمد على المداومة اليومية لضمان سير العمل الناجح، وعدم التغيب صرح به 55,56% من الباحثين، كما يرى 33,33% منهم أن المدير أحياناً ما يتغيب عند الضرورة القصوى حيث أنه يكون على اتصال دائماً بكيفية سير العمل، ويقوم بتكليف نائبه بالمراقبة، في حين 3 مفردات يصرحون بديمومة تغيب المدير من أجل إنجاز أموره الشخصية.

### الجدول 33: يوضح عدم اهتمام المدير بالتغيب المتكرر لعماله

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 3,70%    | 1       | دائماً     |
| 22,22%   | 6       | أحياناً    |
| 74,07%   | 20      | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

يتضح من الجدول أن المدير يهتم كثيراً بعملية التغيب داخل المؤسسة حيث أنه في كل يوم يطلع على محضر الحضور للموظفين ويقوم بحاسبة كل متغيب بدون عذر، هذا كون غياب أي فرد من الموظفين قد يعرقل سير العمل وقد يؤدي إلى خسارة كون المؤسسة ذات طابع اقتصادي رأسمالي، حيث أن نسبة 74,07% تؤكد على أهمية الغياب لدى مديريهم، في حين يرى 22,22% من نسبة الباحثين أن المدير في بعض الأحيان يغض النظر عن التغيب لبعض الموظفين لكن هذا يكون في إطار الحالات الطارئة التي قد تجعلهم يتغيبون.

### الجدول 34: يوضح ارتجالية وعفوية المدير في اجتماعاته

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 3,70%    | 1       | دائماً     |
| 48,15%   | 13      | أحياناً    |
| 48,15%   | 13      | أبداً      |
| 100%     | 27      | المجموع    |

يتضح من الجدول إتفاق آراء الباحثين في أن اجتماعات مديريهم كلها تتسم بالارتجالية وال عفوية هذا نظراً لتساوي النسب والتي قدرت بـ 48,15%، فقد ترجع هذه الارتجالية في الاجتماعات إلى الكفاءة والقدرة التي يتمتع بها المدير وفهمه الجيد لمجال عمله وتمكنه منه، في حين يرى فرد واحد أن مديره لا يقوم بالارتجال في اجتماعاته، ونسبة 3,70% لا يمكن القياس عليها لأنها قليلة جداً.

### الجدول 35: يوضح عمل الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة دون توجيه من المدير

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| دائماً     | 9       | 33,33%   |
| أحياناً    | 12      | 44,44%   |
| أبداً      | 6       | 22,22%   |
| المجموع    | 27      | 100%     |

من خلال الجدول يتضح أن الهدف الأول و الأساسي لكل من المدير أو العمل هو تحقيق أهداف المؤسسة، هذا بدوره ما يجعلهم يحققون حاجاتهم الشخصية فكل منهما مرتبط بالآخر، حيث أن 21 مفردة من المبحوثين المقسمين على النسبتين التاليتين 33,33% و 44,44% يرون أنهم على الرغم من غياب التوجيه أو أن يكون التوجيه ليس بالدائم فإنهم يهدفون دائماً إلى السعي لتحقيق أهداف مؤسستهم كونهم مسؤولين منها ويعتبرون أنفسهم المورد المعول عليه في العمل، في حين 22,22% من نسبة المبحوثين يحرصون على أن يكونون دائماً موجهين من طرف المدير لإنجاز أعمالهم لكي يصلوا إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

## خامسا: أثر الأنماط القيادية على العلاقات الإنسانية

الجدول الأول: يوضح تحديد رؤية أفراد العينة للنمط الديمقراطي وأثره على العلاقات الإنسانية

| النمط القيادي    | رقم | الفقرات  | دائما التكرار | أحيانا التكرار | أبدا التكرار | دائما % | أحيانا % | أبدا % |
|------------------|-----|--|---------------|----------------|--------------|---------|----------|--------|
| النمط الديمقراطي | 1   | يتقبل المدير النقد الذاتي على أدائه من قبل العاملين.                       | 0             | 13             | 14           | -       | 48,15    | 51,85  |
|                  | 2   | يحرص المدير على أن تكون علاقته جيدة مع العاملين.                           | 9             | 15             | 3            | 33,33   | 55,56    | 11,11  |
|                  | 3   | يهتم المدير بضرورة وجود علاقات بين العاملين.                               | 7             | 9              | 11           | 25,93   | 33,33    | 40,74  |
|                  | 4   | يعطي المدير مجالا من الحرية للتحديث في مشاكل العاملين الاجتماعية والشخصية. | 11            | 9              | 7            | 40,74   | 33,33    | 25,93  |
|                  | 5   | يقوم المدير بإطلاع العاملين على أي مستجدات قد تحصل في العمل.               | 8             | 14             | 5            | 29,63   | 51,85    | 18,52  |
|                  | 6   | يسمح المدير للعاملين بالمبادرة الفردية في بعض المواقف.                     | 3             | 21             | 3            | 11,11   | 77,78    | 11,11  |
|                  | 7   | يأخذ المدير بعين الاعتبار احتياجات العاملين و مقترحاتهم.                   | 5             | 14             | 8            | 18,52   | 51,85    | 29,63  |
|                  | 8   | يسعى المدير لجعل العاملين يتخذون قرارات تخص أعمالهم بمفردهم.               | 6             | 8              | 13           | 22,22   | 29,63    | 48,15  |
|                  | 9   | إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار ترفع من الروح المعنوية للعامل.        | 15            | 3              | 9            | 55,56   | 11,11    | 33,33  |
|                  | 10  | تعتبر روح الجماعة أسلوب من أساليب إنجاز الأعمال داخل المؤسسة(التعاون).     | 16            | 10             | 1            | 59,26   | 37,04    | 3,70   |
|                  | 11  | تأخذ العملية الاتصالية اتجاهات متعددة داخل المؤسسة.                        | 13            | 9              | 5            | 48,15   | 33,33    | 18,52  |
|                  | 12  | يقوم المدير بشرح سبب رفضه لبعض المقترحات أو القرارات للعاملين.             | 7             | 15             | 5            | 25,93   | 55,56    | 18,52  |
|                  | 13  | يسعى المدير على التوفيق بين متطلبات المؤسسة وحاجات العاملين.               | 5             | 13             | 9            | 18,52   | 48,15    | 33,33  |
|                  |     | المجموع  | 105           | 153            | 93           |         |          |        |
|                  |     | المجموع %  | 29,91         | 43,59          | 26,5         |         |          |        |

من خلال النتائج الكمية المتحصل عليها في الجدول أعلاه فيما يتعلق بأثر النمط الديمقراطي على العلاقات الإنسانية من وجهة نظر الموظفين، نجد أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن المدير غالبا ما يحرص على أن تكون علاقته جيدة مع الموظفين وذلك من خلال المعطيات الكمية المتحصل عليها والتي تقدر بـ 55,56% من إجمالي عدد المبحوثين الذين يجدون أن ذلك يكون أحيانا و تليها 33,33% نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن ذلك يكون بصفة دائمة، لذلك يتضح بأن علاقة المدير بالموظفين بمؤسسة أورهود جيدة هذا ما يعبر على فعاليته داخل المؤسسة بحيث تعتبر العلاقات الجيدة بين المدير والموظفين (القائد والمرؤوسين) الركيزة الأساسية التي يتحقق بها التوازن بين حاجات الموظفين والمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك فإن المدير بمؤسسة أورهود لا يهتم بضرورة وجود علاقات بين الموظفين وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها في الفقرة رقم (03) والتي بلغت 40,74% من عدد المبحوثين الذين ينفون ذلك، لكن هذا لا يعني أن المدير لا يسمح بتكوين علاقات بين الموظفين بل أنه لا يعتبر ذلك ضرورة حتمية وهذا لأنه من خلال حرصه على أن تكون علاقته جيدة معهم، تتكون علاقات فيما بينهم و هذا ما يتضح أيضا في الدراسة السابقة لكل من "وايت ولييت" من خلال ما توصلت إليه من نتائج والتي تجد أن القائد الديمقراطي يهتم بتكوين علاقات شخصية مع مجموعته مما يخلق جو يسوده الثقة والتعاون.

كما نجد أن المدير يفسح المجال للموظفين للتحدث عن مشاكلهم الاجتماعية والشخصية وذلك نسبة للنتائج الكمية المتحصل عليها في العبارة رقم (04) والمتمثلة في 40,74% من إجمالي عدد المبحوثين، زيادة على ذلك فإن العملية الاتصالية بالمؤسسة تأخذ اتجاهات متعددة وهذا بناء على ما أكدته أغلبية المبحوثين بالعبارة رقم (11) وبلغت نسبتهم 48,15% ومن هنا نستنتج بأن الاتصال داخل المؤسسة قيد الدراسة يتسم بالمرونة هذا ما يسمح بتوضيح السياسة العامة التي تسيير عليها المؤسسة للموظفين ومعرفة حقوقهم وواجباتهم "كمرؤوسين" مما يشعرهم بالانتماء لها و بالتالي الرفع من روحهم المعنوية وتنمية جهودهم نحو تحقيق الأهداف.

تعتبر عملية المشاركة في اتخاذ القرارات من أسس العلاقات الإنسانية بالمؤسسة قيد الدراسة و يتضح ذلك في النتائج التي توصلت إليها الباحثتان بالعبارة رقم (09) بنسبة 55,56% من مجموع المبحوثين، كما يجد هؤلاء أن ذلك يساهم في رفع الروح المعنوية لهم هذا ما يؤدي إلى انتشار مشاعر الرضا والارتياح والإقبال على العمل بالتعاون، ويتضح ذلك بالعبارة رقم (10) والتي يؤكد أغلبية المبحوثين من خلالها بأن روح الجماعة تعد أسلوب من أساليب إنجاز الأعمال داخل المؤسسة قيد الدراسة والمتمثلة في 59,26%.

الجدول الثاني: يوضح تحديد رؤية أفراد العينة للنمط الأوتوقراطي وأثره على العلاقات الإنسانية

| النمط القيادي     | رقم | الفقرات   | دائما التكرار | أحيانا التكرار | أبدا التكرار | دائما % | أحيانا % | أبدا % |
|-------------------|-----|---|---------------|----------------|--------------|---------|----------|--------|
| النمط الأوتوقراطي | 14  | يتخذ المدير قراراته بمفرده دون استشارة المرؤوسين.   | 9             | 10             | 8            | 29,63   | 37,04    | 33,33  |
|                   | 15  | يفرض المدير وجهة نظره في تقييم بعض الأعمال الإدارية.  | 14            | 8              | 5            | 18,52   | 29,63    | 51,85  |
|                   | 16  | يكلف المدير العاملين أو المرؤوسين بتطبيق القرارات دون مراعاة قناعتهم.                           | 9             | 14             | 4            | 14,81   | 51,85    | 33,33  |
|                   | 17  | يضع المدير معايير الأداء حسب رغبته في تقييم مستوى العاملين.                                     | 11            | 7              | 9            | 33,33   | 25,93    | 40,74  |
|                   | 18  | يعتبر المدير أن المناقشة مضيعة للوقت.   | 10            | 9              | 8            | 29,63   | 33,33    | 37,04  |
|                   | 19  | يهتم المدير بإنجاز المهام أكثر من اهتمامه بمشاكل و مشاعر العاملين.                              | 10            | 9              | 7            | 25,93   | 33,33    | 37,04  |
|                   | 20  | يحرص المدير على حل نزاعات العمل بصرامة و بأسرع وقت ممكن ودون مراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين. | 8             | 9              | 10           | 37,04   | 33,33    | 29,63  |
|                   | 21  | يهمل المدير إمكانيات وقدرات العاملين.   | 8             | 9              | 10           | 37,04   | 33,33    | 29,63  |
|                   | 22  | يقوم المدير بإعطاء الأوامر للعاملين بشكل تسلطي  | 1             | 10             | 16           | 59,26   | 37,04    | 3,70   |
|                   | 23  | يؤدي تسلط المدير إلى زيادة روح الجماعة (التعاون) بين العمال لتحقيق الأهداف بالمؤسسة.            | 0             | 11             | 16           | 59,26   | 40,74    | -      |
|                   |     | المجموع   | 80            | 96             | 93           |         |          |        |
|                   |     | المجموع %   | 29,74         | 35,69          | 34,57        |         |          |        |

انطلاقاً من البيانات الكمية المتوصل إليها فيما يتعلق بالنمط الأوتوقراطي وأثره على العلاقات الإنسانية نرى أن درجة الموافقة من وجهة نظر المبحوثين على كامل فقرات النمط تأخذ الشكل التالي 29,74% بدرجة دائماً، 35,69% أحياناً، أما أبداً فجاءت بنسبة 34,57%.

سوف نحاول في تحليلنا للبيانات الكمية التطرق إلى الفقرات التي لها ارتباط بالعلاقات الإنسانية لكي نحدد الأثر المترتب عن النمط من وجهة نظر مبحوثين مؤسسة أورهود.

نرى من خلال الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد العينة تتفق في أن مدير المؤسسة يقوم دائماً بوضع معايير الأداء حسب رغبته لكي يقيم بها مستوى العاملين، حيث تترجم نسبة 40,74% في الفقرة (17) ذلك، هذا بدوره يفسر أن خصائص المعاملة التي يتخذها المدير تحد من حرية العامل، كما أن قرره في هذا الصدد يكون استبدادي ومتعصب، مما يؤدي إلى انعدام العدالة و الموضوعية التي صرح بها حكيم أعراب في دراسته لدور القيادة المباشرة في رضا العاملين.

كما نلاحظ أن المدير لا يولي أي اهتمام لمشاكل العاملين حيث أن همه الوحيد إنجاز المهام حتى ولو على حساب العاملين، هذا ما توضحه نسبة 37,04% من المبحوثين الذين أكدوا على وجود هذه الخاصية من المعاملة في مؤسستهم في الفقرة (19)، علماً أنه إن وجدت بعض المشاكل في محيط العمل فقد يحرص المدير على حلها مع مراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين، هذا ما أكدته 29,62% من نسبة المبحوثين في الفقرة (20)، عليه نستطيع القول أن المدير في هذا الموقف يتصف بخصائص القائد الأوتوقراطي الخير الذي يحاول، أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، ويستخدم الإطار والثناء حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

إضافة إلى ذلك وفي الفقرة (23) صرح أغلبية المبحوثين بنسبة 59,26% أن تسلط مديهم لا يؤدي إلى الرفع من روح الجماعة في أنفسهم، بل على العكس تماماً أي أنه كلما زاد التسلط والتوجيه الصارم في أداء الأعمال وكثرة الأوامر والتدخل في تفاصيل العمل يخلق جو مشحون بالمشاكل والنفور مما يؤدي إلى عدم التعاون في العمل كما أنه لا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل.

هذا عكس ما توصلت إليه دراسة حكيم أعراب تحت عنوان دور القيادة المباشرة في رضا العاملين، حيث أن الباحث قد توصل إلى أن النمط الأوتوقراطي الذي أساسه الحزم والمتابعة الدقيقة مع الحرص على العدالة والموضوعية يؤدي في الكثير من الأحيان إلى نتائج إيجابية، ومما يزيد تفسير لعبارة السابقة هو كون التسلط في بعض الأحيان يؤدي إلى إهمال المدير لإمكانات وقدرات العاملين، هذا ما صرح به 33,33% من إجمالي المبحوثين.

الجدول الثالث: يوضح تحديد رؤية أفراد العينة للنمط المتساهل وأثره على العلاقات الإنسانية

| النمط القيادي  | رقم | الفقرات  | دائما التكرار | أحيانا التكرار | أبدا التكرار | دائما % | أحيانا % | أبدا % |
|----------------|-----|--|---------------|----------------|--------------|---------|----------|--------|
| النمط المتساهل | 24  | أوامر المدير تكلف عن طريق أحد الموظفين.                                | 2             | 9              | 16           | 7,41    | 33,33    | 59,26  |
|                | 25  | لا يعطي المدير الوقت الكافي لحل مشاكل العمل.                           | 10            | 8              | 9            | 37,04   | 29,63    | 33,33  |
|                | 26  | تتفقر قرارات المدير على رضا الموظفين.                                  | 0             | 10             | 17           | -       | 37,04    | 62,96  |
|                | 27  | يعطي المدير الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات الإدارية من قبل الموظفين. | 2             | 5              | 20           | 7,41    | 18,52    | 74,07  |
|                | 28  | لا يلجئ المدير إلى العقاب عند التقصير في العمل.                        | 0             | 22             | 5            | -       | 81,48    | 18,52  |
|                | 29  | يقوم المدير ببعض التغيرات في الهيكل التنظيمي لإرضاء بعض الموظفين.      | 0             | 13             | 14           | -       | 48,15    | 51,85  |
|                | 30  | يتغيب المدير من أجل إنجاز بعض الأمور الشخصية.                          | 3             | 9              | 15           | 11,11   | 33,33    | 55,56  |
|                | 31  | لا يهتم المدير بالتغيب المتكررة للموظفين.                              | 1             | 6              | 20           | 3,70    | 22,22    | 74,07  |
|                | 32  | تتسم اجتماعات المدير بالارتجال والعفوية.                               | 1             | 13             | 13           | 3,70    | 48,15    | 48,15  |
|                | 33  | يعمل الموظفون جاهدا على تحقيق أهداف المؤسسة دون توجيه من المدير.       | 9             | 12             | 6            | 33,33   | 44,44    | 22,22  |
|                |     | المجموع  | 28            | 107            | 135          |         |          |        |
|                |     | المجموع %  | 10,37         | 39,63          | 50,00        |         |          |        |

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن النمط المتساهل أخذ منحرج عدم وجوده في المؤسسة مكان الدراسة، أما بالنسبة لأثره على العلاقات الإنسانية، فنلاحظ أن 37,04 % من المبحوثين في الفقرة (25) يرون أن مديروهم لا يعطي جانب من الاهتمام بحل مشاكل العمال، هذا بدوره يوضح بأن المدير المتساهل في بعض الأحيان لا يهتم برفع الروح المعنوية للعاملين من خلال حله لمشاكلهم أو حتى الإنصات إليهم.

كما أن المدير في عملية اتخاذ القرار في الأمور الإدارية لا يعطي تلك الحرية المطلقة للعاملين في هذا الجانب ونسبة 74,07 % تؤكد ذلك، حيث أنه يفسر عدم جدوة النمط المتساهل في التطبيق العملي وخاصة في إعطاء الحرية الكاملة للمدراء، وظهور آثار سلبية على التنظيم مثل عدم التحكم أو الضبط في تسيير الأعمال، هذا ما يلغي قول أن النمط المتساهل هو عبارة عن غياب لأي قيادة حقيقية، كما يعكس الأسس التي تقوم عليها القيادة المتساهلة المتمثلة في الحرية المطلقة وحرية العمل وعدم التدخل، وعدم إعطاء التوجيهات والإرشادات للعاملين، هذا كله يندرج تحت الفقرة (27).

إضافة إلى هذا يرى العاملون أن هدفهم الأول والأساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة حتى وإن غاب عامل التوجيه أو كان المدير متساهلاً جداً في سير العمل، هذا ما توضحه نسبة 33,33 % من إجابات المبحوثين على الفقرة (33)، في حين أن 22,22 % يرون أنه من الضروري على المدير ضبط سلوكهم وتوجيه جهودهم لكي يحققوا أهداف المؤسسة، هذا ما يعكس اعتقاد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل تتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم وتحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم.

## سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات

بعد تبويب وتحليل النتائج المتحصل عليها في استمارة الاستبيان سوف نتطرق في هذا العنصر إلى الإجابة على أسئلة الدراسة.

### 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الأول:

من خلال النتائج المتوصل إليها بعد تحليل البيانات الخاصة بالنمط الديمقراطي وأثره على العلاقات الإنسانية من وجهة نظر أفراد العينة، وفقا للفرقات المنسوبة إليها والنسب المرتفعة التي تم الحصول عليها، نستنتج ما يلي:

- يسمح هذا النمط بتفاعل المدير مع موظفيه من خلال تعامله معهم وتبادل الآراء، مما يساهم في تنمية روح المبادرة والابتكار لديهم.
- يعتمد النمط الديمقراطي بمؤسسة أورهود علا العلاقات الإنسانية السليمة بين المدير والموظفين، عن طريق المساهمة في حل مشاكلهم الشخصية، وترك الحرية لهم لإقامة علاقات مع زملائهم مكان العمل، وبالتالي إشباع حاجاتهم والرفع من روحهم المعنوية.
- يساهم النمط الديمقراطي في إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، هذا ما يبرز لديهم أهمية مساهمتهم الايجابية في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يسعى كل منهم إلى بلوغ ذلك عن طريق التعاون وجعل أهدافهم مندرجة ضمن أهداف المؤسسة ويكون هذا من خلال التفاعل الاجتماعي والاتصال الفعال الذي يأخذ اتجاهات متعددة.

### 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الثاني:

- من خلال النتائج المتوصل إليها بعد تحليل البيانات الخاصة بالنمط الأوتوقراطي وأثره على العلاقات الإنسانية من وجهة نظر أفراد العينة.
- وجدنا أنه يتميز بنوع من الصرامة على الموظفين، وذلك فيما يخص بعض المهام الموكلة إليهم والمرتبطة بفعالية المنظمة وضمان استمرارها، لذلك يقوم المدير بوضع الأهداف وتحديد معايير تقييم الأداء وفقا للقواعد التنظيمية، وإعطاء الأوامر لانجازها دون الأخذ بعين الاعتبار رأي الموظفين فيها كونها تتعلق بمصير المؤسسة، لذلك تعد القرارات من صلاحية المدير فحسب.

- بالرغم من صرامة المدير في النمط الأوتوقراطي بالنسبة لما سبق، إلا أنه يراعي الجانب الإنساني في العمل، من خلال اهتمامه بحل نزاعات العمل والمشاكل، وإيمانه بقدرات الموظفين وإمكاناتهم هذا بدوره يرفع من روحهم المعنوية ويعزز عملية الاتصال داخل التنظيم.

- غالباً ما يؤدي تسلط المدير بالنمط الأوتوقراطي إلى زيادة روح الجماعة، كون أن الفرد بدوره يحتاج إلى أن يكون موجه داخل التنظيم من اجل تحقيق الأهداف، كما أن هذه الصرامة في بعض الأحيان تؤدي إلى تكاتف الجهود لإنجاز المهام بأقل جهد ووقت ممكن، إلا أنه في بعض المواقف قد يؤدي ذلك التسلط إلى المنافسة بين الموظفين، مما تشكل صراع داخل التنظيم.

### 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الثالث:

على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقاً فيما يخص تحديد رؤية أفراد العينة لأثر النمط المتساهل على العلاقات

الإنسانية نستنتج ما يلي:

- أن النمط المتساهل داخل المؤسسة مكان الدراسة، يأخذ خصائص مغايرة لما يقوم عليها في الأساس، حيث أن المدير لا يلجأ إلى تكليف بعض الموظفين بإعطاء الأوامر، بل يصر على أن يكون هو المسؤول الوحيد، هذا على عكس ما كان يجب أن يكون عليه بإعطاء أكبر قد من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

- كما أن اتجاه القائد لتفويض السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، مما يغير ما توصلنا إليه من نتائج حول هذه الخاصية، بحيث أن المدير لا يعطي الحرية المطلقة لموظفيه الحرية المطلقة في اتخاذ القرار، فقد يجد الأغلبية من الباحثين أن تلك الحرية في النمط المتساهل تؤدي إلى حدوث الفوضى.

هذا ما ينفي وجود علاقة بين هذا النمط والعلاقات الإنسانية.

### 4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل العام:

من خلال ما توصلنا إليه في التساؤلات الجزئية، خلصنا إلا أن النمط القيادي السائد في مؤسسة أورهود

الصناعية، هو النمط الديمقراطي بنوع من التسلط المعبر عن النمط الأوتوقراطي، وكبرهان على هذه الازدواجية القيادية، ما

قامت عليه النظرية الموقفية، والتي أساسها أنه لا يوجد نمط واحد ملائم لكل الظروف والمواقف، إضافة إلى ذلك فكرة

"هيرسي وبلانشارد" بأن اختيار القائد لنمطه يكون وفق خصائص أتباعه، التي يقوم بتقييمها باستمرار، حيث أن القائد

يعطي الحرية في اتخاذ القرارات لأتباعه عند رؤيته أنهم قادرين وراغبين بالعمل ولديهم الثقة العالية بأنفسهم لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار، ويلجأ لأسلوب الأمر إذا كان التابعون تنقصهم القدرة والرغبة في العمل وتكاد تنعدم لديهم الثقة بأنفسهم.

أما بالنسبة لأثر هذين النمطين على العلاقات الإنسانية، فإننا توصلنا إلى ذلك الأثر الإيجابي الناتج عنهما، حيث أن كلاهما يراعي الجوانب الإنسانية في تسيير العمل، من خلال تحقيقهما لدرجة كبيرة من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، والذي أساسه إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار مما يرفع من روحهم المعنوية، وتحميلهم مسؤولية العمل بروح الجماعة لتحقيق الأهداف، هذا بدوره ما سعت إليه مدرسه العلاقات الإنسانية، التي رأت بأن القيادة في ظل العلاقات الإنسانية تترجم بروز النمط الديمقراطي داخل أي مؤسسة.

### سابعا: التوصيات والاقتراحات

بناء على النتائج السابقة التي توصلنا إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي نرجو أن تأخذ بعين الاعتبار من قبل

المؤسسة مكان الدراسة، والتي هي كالتالي:

- ✓ زيادة تعزيز التوجيه الديمقراطي لدى مديري مؤسسة أورهود الصناعية.
  - ✓ زيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية في المؤسسة.
  - ✓ توعية القيادات بأهمية العمل على العلاقات الإنسانية داخل أي مؤسسة.
  - ✓ العمل على تقوية روابط العلاقات الإنسانية، لما لها من تأثير على الأداء المهني للعاملين.
  - ✓ تبنى إقامة ندوات ومحاضرات لمديري المؤسسات حول القيادة وأتماطها، وأثرها على مختلف جوانب التنظيم.
- وسعياً منا على إثراء ميدان البحوث العلمية ذات الصلة بموضوع دراستنا فإننا نقترح:
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات في موضوع القيادة، وعلاقتها بمتغيرات أخرى.
  - ✓ محاولة إجراء دراسة مقارنة بين القيادة في القطاعين العمومي والخاص.
  - ✓ إجراء دراسات لمعرفة عوامل أو أسباب تبنى المدير لنمط قيادي معين.

خاتمة

## خاتمة:

إن أي مؤسسة مهما كان حجمها والقطاع الذي تنتمي إليه تسعى لتحقيق أهدافها لضمان استمراريتها داخل المجتمع، لذلك تعمل على توفير قيادة سليمة وحكيمة يتم من خلالها توجيه سلوك الأفراد الفاعلين داخل التنظيم باعتبارها الركيزة الأساسية لسير المهام.

إضافة إلى ذلك وجب الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعمل التي من شأنها التأثير في الأفراد الفاعلين وتوجيههم نحو الأداء الأمثل، لذلك يعتمد القادة على نمط قيادي للوصول إلى تحقيق الأهداف المؤسسة والعاملين بها.

ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج أثناء القيام بالدراسة والتطلعات على صلب الموضوع و صميم الواقع الوظيفي، خلصنا إلى أن القيادة السليمة هي التي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات الإنسانية، كونها المقومات الأساسية لنجاح القادة في التنظيم، وذلك من خلال تدعيم روح الجماعة لسير العمل و تعزيز العلاقات الطيبة بين القادة والمرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات و بالتالي رفع روحهم المعنوية.

كما أنه لا نستطيع الجزم بأن كل مؤسسة تعتمد نمط قيادي واحد بل يمكن الاعتماد على أكثر من نمط وذلك لأن القيادة تختلف من وقت لآخر بحسب الظروف والمواقف وتفاعل هذه الأخيرة مع سلوك القائد وأتباعه داخل التنظيم، هذا ما وجدناه في مؤسسة أورهود الصناعية من خلال النتائج المتحصل عليها، حيث أنها تعتمد على نمطين لديهم خصائص متناقضة إلا أن في جوهر كلا النمطين إهتمام ملحوظ للجانب الانساني.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: القواميس و المعاجم

1- الصحاف حبيب: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت ط1، 1997.

2- عدنان أبو مهيج: معجم علم الاجتماع، دار المشرق الثقافي، عمان، دس

### ثانياً: الكتب العربية

1- الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1994.

2 - النمر وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مطابع الفردوس، الرياض، 1997.

3 - جواد شوقي ناجي: إدارة الأعمال: منظور علمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

4 - زياد رمضان، أميمة الدهان: المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردني، الاردن.

5- ياغي محمد عبد الفتاح: درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي للأبناء، الأردن، 1992.

6- كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.

7- كامل برنوطي، سعاد نايف: الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001. 8 - كشرود

عمار الطيب: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم ومناهج ونظريات ومنشورات، جامعة قاريونس، بنغازي، 1995.

9 - ماهر محمد عليش: العلاقات الإنسانية في الصناعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، دون سنة.

10- محمد أكرو العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة، لبنان، 2002.

11 - محمد حسن البياع: القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للنشر، بغداد، 1985.

12 - محمد شقيق: الإنسان و المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1997.

13 - محمد شفيق: علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004.

14 - محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي: علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية،

مصر، 1997.

15 - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.

- 16 - نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1992.
- 17 - عاطف محمد عبيد وعلي شريف: نظريات التنظيم والإدارة، للدار الجامعية مصر 1988 .
- 18 - عبد الرحمن عيسوي: علم النفس الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الشطبي، 1997.
- 19 - علي أحمد عبد الرحمان عياصرية: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 20 - علي السلمي: تطور الفكر الإداري، دار غريب، القاهرة، دون سنة.
- 22 - فضيل دليو: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات منتوري، قسنطينة، 1999.
- 23 - فهمي منصور: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، مصر، 1981.
- 24 - فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994.
- 25 - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 26 - راوية حسين: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- 27 - رشوان حسين عبد الحميد: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس علم الاجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 28 - شعبان فريج: الاتصال الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 29 - شفيق رضوان: السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994م.
- 30 - خواجه عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغريب للنشر، وهران، 2005،
- 31 - ظاهر الكلالدة: القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997.

### ثالثاً: الرسائل الجامعية

- 1- حكيم أعراب: دور القيادة المباشرة في رضا العمال، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة.

### رابعاً: المجالات

- 1- ربحي محمد حسن: العلاقات الإنسانية في العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، العدد، (1)، السنة الرابعة، 1976

## خامساً: الملتقيات

- 1- علجية محمد، بن نوي مصطفى: متطلبات القيادة الإدارية الرشيدة في ظل الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 2007.
- 2- فاروق فرحات: أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا، 13-16 أكتوبر 2003.

## سادساً: الكتب الأجنبية

- 1- Tomey :**Guide to nursing management and leadership**, mos by Elservier,Canada,a.m.2009
- 2- Guy Remy LEMOINE, **l'atout humaine, manuel des relations sociales dans l'entreprise**, Interedition, Paris.

ملحق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع LMD

التخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل  
المستوى : ثانية ماستر

## formularies

## استمارة استبيان

Dans le cadre de la préparation des recherches et études universitaires, nous vous présentons chères frères et sœurs employés ce formulaire afin que vous nous aidiez dans notre mémoire de fin d'étude master spécialité : Sociologie Organisation et Travail, qui contient des paragraphes sur le sujet dont le titre est : « Les mode commanditaires et leurs effet sur les relations humaines au sein de la société industrielle Ourhoud de la Wilaya de Ouargla... »

Nous vous prions de no apporter votre aide en mettant la lettre « X » dans la case qui convents et nous vous promettons que vos informations seront totalement confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de la recherche scientifique...

أخني الموظف أختي للموظفة ... تحية طيبة وبعد

في إطار إعداد البحوث والدراسات الجامعية نتقدم إليكم بهذه الاستمارة بغرض المساعدة في إكمال هذا العمل الذي هو مشروع مذكرة تخرج ماستر ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل LMD، تتضمن فقرات حول الموضوع الذي عنوانه : الأنماط القيادية وأثرها على العلاقات الإنسانية بمؤسسة أورهود الصناعية لولاية ورقلة ومن ذلك نرجو من سيادتكم أن تقدموا لنا يد العون بوضع علامة (X) في المكان المناسب، ونعدكم أن نحظى معلوماتكم هذه بالسرية التامة، و أن لا نستخدم إلا من أجل البحث العلمي.

1

المحور الأول : البيانات الشخصية.

1. الجنس : ذكر  أنثى

2. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  5 سنوات فما فوق  أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة أورهود الصناعية.

| رقم<br>num | الفقرات<br>Paragraphs  | دائما<br>Toujours | أحيانا<br>Quelque<br>fois | أبدا<br>Jamais |
|------------|--|-------------------|---------------------------|----------------|
| 1          | يتقبل المدير النقد الذاتي على أدائه من قبل الموظفين.<br>Le directeur accepte toutes sortes de critique sur ses performances de la part des employés.                                 |                   |                           |                |
| 2          | يحرص المدير على أن تكون علاقته جيدة مع الموظفين.<br>Le directeur entretient une bonne relation avec les employés.  |                   |                           |                |
| 3          | يهتم المدير بضرورة وجود علاقات بين الموظفين.<br>Le directeur croit que les employés doivent avoir des relations entre eux.   |                   |                           |                |
| 4          | يعطي المدير مجالا من الحرية للتحدث في مشاكل الموظفين الاجتماعية والشخصية.<br>Le directeur donne un espace de liberté pour parler des problèmes sociaux et personnelles des employés. |                   |                           |                |
| 5          | يقوم المدير بإطلاع الموظفين على أي مستجدات قد تحصل في العمل.<br>Le directeur informe les employés de tout ce qui se passé au travail.  |                   |                           |                |
| 6          | يسمح المدير للموظفين بالمبادرة الفردية في بعض المواقف.<br>Le directeur permet aux employés de prendre l'initiative personnelle dans certaines situations.                            |                   |                           |                |
| 7          | يأخذ المدير بعين الاعتبار احتياجات الموظفين ومقترحاتهم.<br>Le directeur prend en considération les besoins des employés et leurs suggestions.  |                   |                           |                |
| 8          | يسعى المدير لجعل الموظفين يتخذون قرارات تخص أعمالهم بمفردهم.<br>Le directeur encourage les employés à prendre des décisions individuelles concernant leurs travail.                  |                   |                           |                |

|  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|----|
|  |  |  | إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار ترفع من الروح المعنوية للموظف.<br>La participation des employés dans la prise de décision remonte le moral de l'employé.  | 9  |
|  |  |  | تعتبر روح الجماعة أسلوب من أساليب إنجاز الأعمال داخل المؤسسة(التعاون).<br>C'esprit de groupe est un principe dans la société (l'entraide).   | 10 |
|  |  |  | تأخذ العملية الاتصالية اتجاهات متعددة داخل المؤسسة.<br>La communication prend plusieurs formes et directions au sein de la société.  | 11 |
|  |  |  | يقوم المدير بشرح سبب رفضه لبعض المقترحات أو القرارات للموظفين.<br>Le directeur explique les raisons de sons refus des décisions et suggestions des employés.   | 12 |
|  |  |  | يسعى المدير على التوفيق بين متطلبات المؤسسة وحاجات الموظفين.<br>Le directeur essaye d'équilibrer entre les besoins de la société et ceux des employés.   | 13 |
|  |  |  | يتخذ المدير قراراته بمفرده دون استشارة المرؤوسين.<br>Le directeur prend les décisions sans consulter les employés.   | 14 |
|  |  |  | يفرض المدير وجهة نظره في تقييم بعض الأعمال الإدارية.<br>Le directeur impose son point de vue dans l'évaluation de certaines taches administratives.  | 15 |
|  |  |  | يكلف المدير الموظفين أو المرؤوسين بتطبيق القرارات دون مراعاة قناعتهم.<br>Le directeur charge les employés d'appliquer les décisions sans considérer leurs convictions.                                   | 16 |
|  |  |  | يضع المدير معايير الأداء حسب رغبته في تقييم مستوى الموظفين.<br>Le directeur met des critères de performe avec selon son désir dans l'évaluation du niveau des employés.                                  | 17 |
|  |  |  | يعتبر المدير أن المناقشة مضيعة للوقت.<br>Le directeur pense que la discussion est une perte de temps.  | 18 |
|  |  |  | يهتم المدير بإنجاز المهم أكثر من اهتمامه بمشاكل و مشاعر الموظفين.<br>Tout ce qui importe aux yeux du directeur est l'accomplissement des taches aux dépens des sentiments et des problèmes des employés. | 19 |
|  |  |  | يحرص المدير على حل نزاعات العمل بصراحة و بأسرع وقت ممكن  | 20 |

|  |  |  |   |    |
|--|--|--|---|----|
|  |  |  | ودون مراعاة الجوانب الانسانية للموظفين.<br>Le directeur tient à résoudre les conflits au travail sévèrement et le plus vite possible sans considérer le coté humain.  |    |
|  |  |  | يهمل المدير إمكانيات وقدرات الموظفين.<br>Le directeur négligée les capacités des employés.  | 21 |
|  |  |  | يقوم المدير بإعطاء الاوامر للموظفين بشكل تسلطي.<br>Le directeur donne des ordres aux employés d'une manière abusive.  | 22 |
|  |  |  | يؤدي تسلط المدير إلى زيادة روح الجماعة (التعاون) بين الموظفين لتحقيق الأهداف بالمؤسسة.<br>L'autorité excessive du directeur augmente l'esprit de groupe (l'entraide) entre les employés pour réaliser les buts de la société. | 23 |
|  |  |  | أوامر المدير تكلف عن طريق أحد الموظفين.<br>Les directives du directeur s'applique à travers l'un des employés.  | 24 |
|  |  |  | لا يعطي المدير الوقت الكافي لحل مشاكل العمل.<br>Le directeur ne consacre pas assez de temps pour résoudre les problèmes du travail.   | 25 |
|  |  |  | تقف قرارات المدير على رضا الموظفين.<br>Les décisions du directeur dépendent de la satisfaction des employés   | 26 |
|  |  |  | يعطي المدير الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات الادارية من قبل الموظفين.<br>Le directeur donne la liberté aux employés dans la prise des décisions administrative.  | 27 |
|  |  |  | لا يلجئ المدير إلى العقاب عند التقصير في العمل.<br>Le directeur ne punit pas les employés quand ils bâclent leurs travail.  | 28 |
|  |  |  | يقوم المدير ببعض التغيرات في الهيكل التنظيمي لإرضاء بعض الموظفين.<br>Le directeur effective quelques changements dans le cadre organisationnel pour satisfaire les employés.  | 29 |
|  |  |  | يتغيب المدير من أجل إنجاز بعض الأمور الشخصية.<br>Le directeur s'absente pour régler des affaires  | 30 |

|  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|----|
|  |  |  | personnelles.  |    |
|  |  |  | <p>لا يهتم المدير بالتغيب المتكررة للموظفين.<br/>Le directeur ne prend pas en considération l'absence répétée des employés.</p>  | 31 |
|  |  |  | <p>تتسم اجتماعات المدير بالارتجال والعفوية.<br/>Les réunions du directeur ont tendance à être improvisées et spontanées.</p>   | 32 |
|  |  |  | <p>يعمل الموظفون جاهدا على تحقيق أهداف المؤسسة دون توجيه من المدير.<br/>Les employés travaillent dur pour réaliser buts de la société sans la surveillance du directeur.</p> | 33 |