

أولاً: الاشكالية:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير لهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، بحيث ترتبط القيادة بالتجمعات الإنسانية في شتى المجالات حيث تنشأ هذه التجمعات بهدف تحقيق الأغراض المشتركة لأعضائها والقيادة عموماً هي صورة من صور السيطرة يتعرض فيها أعضاء التجمع الإنساني إلى رقابة وتوجيه شخص آخر، والقيادة وان تضمنت عنصر السلطة إلا أنها لا تعني التسلط، تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعتها ونشاطها الى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وانجاز أعمالها بكفاءة وفعالية وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو أهدافها وطموحاتها .

وقد أدى تعقد العمليات الادارية والاتجاه الى كبر حجم المنظمات ،وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

على هذه المنظمات الى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطور وهي الأمور لا تتحقق الا في ظل قيادة ادارية واعية ومتفهمة.¹

ينبغي على القادة في المنظمات استخدام الأنماط القيادية المناسبة والقادرة على اداء دور فاعل ودورهم مهم جدا في تحقيق رسالة المنظمة والاستراتيجيات التي تسعى الى تحقيقها ولكن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين قد تؤدي الى عدم تحقيق أهدافها المنشودة.²

كما تعتبر القيادة عامل من العوامل المؤثرة في عملية الأداء ، والأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتتوعدا ، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء وذلك من خلال نزع اللبس عن الاشكالية

التالية : * هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والأداء في منظمة مقر بلدية عمورة ؟

ويندرج ضمنها مجموعة من الأسئلة الفرعية:

¹- طلال عبد الملك: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء ، من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة ، الرياض ، 2004.

²- حسن محمود ناصر: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، في المنظمات الأهلية الفلسطينية، 2010.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء في مقر بلدية عمورة ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء في مقر بلدية عمورة ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والأداء في مقر بلدية عمورة ؟

ثانياً: الفرضية العامة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والأداء في مقر بلدية عمورة

ثانياً-1:الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء في مقر بلدية عمورة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء في مقر بلدية عمورة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والأداء في مقر بلدية عمورة.

ثالثاً: تحديد المفاهيم :

ثالثاً-1: مفهوم النمط:

ثالثاً.1.1) النمط: هو الطريقة والأسلوب والشكل أو المذهب¹

ثالثاً.2.1) اصطلاحاً: هو السلوك المتكرر للقائد في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق

أهداف معينة.²

ثالثاً.3.1) إجرائي: هو السلوك الذي ينفرد به القائد دائماً عن غيره في قيادته لمجموعة

العاملين الذين هم تحت تصرفه في منظمة مقر بلدية عمورة.

ثالثاً 2. مفهوم القيادة:

ثالثاً 1.2: "القود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها

من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد.³

ثالثاً 2.2: اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم

في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

1- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط ، القاهرة ، مكتبة الشروق الدولية ، الطبعة الرابعة، 2004، ص 125.

2- يحي موسى بن عبد الله: أنماط القيادة وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي ، بالمنظمات الخاصة ، درجة ماجستير المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص 13.

3 - ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر ، المجلد 12 ، ط 1 ، بيروت ، 2000 ، ص 315.

➤ عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

(ج) إجرائياً: هو السلوك الذي يتبناه القائد دائماً في قيادته للعاملين ومن خلاله يكسب ولاء أو نفور الجماعة منه .

ثالثاً 3. مفهوم الأداء:

ثالثاً 1.3. أداء: اسم مصدر أدى :قام بأداء واجب :بإنجازه ،بإكماله كان أدائه للنص سليماً: أسلوب تعبيره وطريقته تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق دين الله أحق بالأداء من دين العبد (حديث).¹

ثالثاً 2.3. اصطلاحاً: قيام العامل بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة به وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة المنظمة ،وبتالي تحقيق الوظائف التي يشغلونها

ثالثاً 3.3. إجرائي: هو الحالة النفسية والفيزيولوجية للعامل الإداري في تأدية مهامه في مقر بلدية عمورة.

ثالثاً 4: مفهوم ديمقراطي: مشتق من المصطلح الإغريقي وباللاتينية democratic و يعنى "حكم الشعب" لنفسه ، وهو مصطلح قد تمت صاغته من شقين (ديموس) " الشعب "

¹ - مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط ، القاهرة ، مكتبة الشروق الدولية ، الطبعة الرابعة، 2004، ص122.

و(كراتوس "السلطة" أو "الحكم" في القرن الخامس قبل الميلاد للدلالة على النظم

السياسية الموجودة آنذاك في ولايات المدن اليونانية.¹

حاكم ديمقراطي حاكم يعطي السيادة لشعبه نظام/حكم ديمقراطي

ثالثاً.5: مفهوم الأوتوقراطي: (اسم)

مُنسُوبٌ إِلَى الأُتُوقْرَاطِيَّةِ

حَاكِمٌ أُوتُوقْرَاطِيٌّ : مُسْتَبَدٌّ ، أَي لهُ سُلْطَةٌ مُطْلَقَةٌ كَانَ حُكْمُهُ حُكْمًا أُوتُوقْرَاطِيًّا

مُسْتَبَدٌّ ، مُطْلَقُ السُّلْطَةِ

هي شكل من أشكال الحكم، تكون فيه السلطة السياسية بيد شخص واحد بالتعيين لا

بالانتخاب. كلمة "أوتوقراط" أصلها يوناني و تعني (الحاكم الفرد، أو من يحكم بنفسه)²

¹ - موقع اليكتروني :[أويكيبيديا](#)، الموسوعة الحرة. 2016/04/16 الساعة 21.30.

² - نفس موقع اليكتروني السابق. 2016/04/16 الساعة 22.20.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع :

- الفضول و ميولات الشخصية.
- معرفة أثر متغير القيادة على متغير الأداء في هذه المنظمة.
- اكتشاف أنواع الأنماط القيادة السائدة في هذه المنظمة.
- الوقوف على العلاقة الموجودة بين أنماط القيادة والأداء في مقر البلدية.
- معرفة أي الأنماط أفضل وأصلح للقيادة .
- معرفة معوقات الأداء .

سادساً: أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في محاولة الربط بين ما هو نظري تتاولناه في مقاعد الدراسة وما هو ميداني، بهدف الوصول الى نتيجة وفقا منهج علمي والتعرف أكثر على النمط القيادي المطبق وتأثيره على الأداء في مقر بلدية عمورة.
- للخروج بتوصيات وتوجهات وتقديم المعلومات الكافية لكل القائمين على هذا القطاع التي تعمل في الأخير على تسهيل اختيار النمط الجيد الذي تفاعل من خلاله العامل الإداري ويقدم أفضل ما عنده ليعود بشكل الإيجابي على المنظمة ،وهذا ما يدخل في تطوير العامل الاداري والمنظمة ككل .

خامساً: الدراسات السابقة :

اعتمد الباحث عدت دراسات منها ما تناول القيادة الادارية ،وأخرى اهتمت بالأداء الوظيفي ،ومنها من جمعت بين المتغيرين ،وفيما يلي استعراض بعض هذه دراسات

خامساً -1:دراسة الشريف طلال :أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة

نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة ،مذكرة ماجستير في ادره الاعمال،الرياض،2004.

إشكالية الدراسة :

*كيفية اختيار الأنماط القيادة الملائمة لظروف كل المنظمة، والأثر الذي تحدثه الأنماط

القيادة على الداء الوظيفي إيجاباً وسلباً.

ما هي الأنماط السائدة لأمارات منطقة مكة المكرمة وماهي علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بها؟ واندرجت تحتها التساؤلات الفرعية التالية:- ما هي الأنماط السائدة لأمارات منطقة مكة المكرمة ؟

- ما مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بأمارات منطقة مكة المكرمة؟
- ما علاقة الأنماط القيادية السائدة بالأداء الوظيفي للعاملين بأمارات منطقة مكة المكرمة ؟

- فرضيات الدراسة :غير موجودة

*هدفت الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في منطقة مكة المكرمة (مؤسسة حكومية)، والتعرف على طبيعة العلاقات بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة ،وقام الباحث بتصميم استبانة بلغ عدد عينتها 240 تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في امارة منطقة مكة الـكين يشغلن وظيفة مدير اداري ورئيس قسم، استخدم المنهج الوصفي التحليلي ،وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

* تبين ان هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في امارة منطقة مكة

النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، و النمط الحر بدرجة متوسطة والنمط

الاولتوقراطي بدرجة أقل.

*تبين ان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية وموجبة بين النمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء، تم الاستعانة بهذه الدراسة في رسم الخطوط العريضة لدراسة الميداني وخاصة بناء الاستمارة .

خامساً-2: صدقي أمينة: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة

لعينة من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، جامعة قاصدي
مرياح، ورقلة، 2013/2012.

إشكالية الدراسة: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة
الصغيرة والمتوسطة؟

التساؤلات الفرعية: هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية؟

هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وأداء الموارد البشرية؟

هل هناك علاقة بين جماعية العمل وأداء الموارد البشرية؟

هل هناك علاقة بين الالتزام واحترام قيمة الوقت وأداء الموارد البشرية؟

هل هناك علاقة بين تشجيع الابداع والابتكار وأداء الموارد البشرية؟

الفرضيات: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد

البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة .

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، وتنقسم هذه الفرضية الى أربع فرضيات فرعية وهي:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بجماعة العمل وروح الفريق على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

4- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بتشجيع الابداع والابتكار على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ف العلاقة بين ثقافة المنظمة وخصائصها

(المشاركة في اتخاذ القرار، جماعة العمل وروح الفريق، التزام واحترام قيمة

الوقت، تشجيع الابداع والابتكار) على أداء الموارد البشرية في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة تعزى الى:

- المستوى التعليمي ، وطبيعة المنصب، وملكية المؤسسة، وقطاع النشاط.

المنهج المطبق: المنهج الوصفي، أما فيما يخص **العينة** : عينة عشوائية تتكون من

100 عامل

النتائج المتحصل عليها:

- تختلف الثقافة التنظيمية باختلاف ملكية المؤسسة .

- تختلف المشاركة في اتخاذ القرار باختلاف ملكية المؤسسة.

- تختلف جماعة العمل باختلاف ملكية المؤسسة.

- يختلف الالتزام واحترام قيمة الوقت باختلاف ملكية المؤسسة.

- يختلف تشجيع الابداع والابتكار في المؤسسة باختلاف ملكية المؤسسة.

- يختلف مستوى الأداء باختلاف ملكية المؤسسة،

خامساً -3:دراسة كير عمار :تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في

مؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع الأغواط-

لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير،2014/2015.

إشكالية الدراسة : ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة

سونلغاز - مديرية توزيع بالأغواط ؟

الأسئلة الفرعية :- ماهي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية ؟

- ماهي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه، وما اهم سبل تحسينه؟

- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على الأداء الأفراد في

المؤسسة؟

- فرضيات الدراسة :- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء

العامل لدى عمال مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط-

الفرضيات الجزئية :-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الاشراف وارتفاع

مستوى الأداء الوظيفي

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تأثير

القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية

(الجنس، السن، المستوى ،سنوات خبرة).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القيادة الإدارية من حيث الخصائص ،وتحديد

أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة، مجموع يد عاملة

قدرت بـ322 عامل وهو مجتمع الدراسة وقت توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

اثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة ،حيث تولت لوجود علاقة ايجابية ذات دلالة

إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاثة '(نمط الاشراف - بناء فريق العمل

التحفيز) ومستوى الأداء.

*تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف

السائد (نمط الديمقراطية) وارتفاع مستوى الأداء.

* ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي.

خامسا-4:دراسة دريوش شهيناز: أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد

البشرية ،دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعية الخاصة

بولاية قسنطينة 2011 / 2012

اشكالية الدراسة :- كيف يمكن للنمط القيادي أن يؤثر على ابداع الموارد البشرية في

المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ؟

الأسئلة الفرعية:- ما المقصود بالقيادة الادارية ،وماهي أنماطها؟

- ماهي السمات التي يجب ان تتوفر في القادة الاداريين لينجحوا في تحقيق الأهداف

في ظل البيئة الحالية؟

- ما المقصود بالإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسة؟

- ما علاقة أنماط القيادة الادارية بتنمية الابداع لدى الموارد البشرية؟

الفرضيات: *توجد فروق ذات دلالة معنوية في أنماط القيادة الادارية تبعا للمتغيرات الشخصية .

*توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي في تنمية الابداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة .

*النمط القيادي الملائم لدعم الابداع وتنمية الابداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي .

مجتمع البحث والعينة: يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في القادة الاداريين والمرؤوسين بالمؤسسات لصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، وتم اختيار عينة عشوائية بشكل موضوعي من المؤسسات الصناعية الكبيرة ومتوسطة الحجم (تم اعتماد معيار عدد العاملين)

المنهج المطبق: المنهج الوصفي، اما فيما يخص النتائج المتحصل عليها:

*لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أنماط القيادة الادارية تبعا للجنس

*لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أنماط القيادة الادارية تبعا لمتغير المستوى

التعليمي

*لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أنماط القيادة الادارية تبعا لمتغير ميدان التخصص

*توجد علاقة قوية بين أنماط القيادة الادارية وتنمية الابداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

*توجد علاقة قوية بين النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الأوتوقراطي في تنمية الابداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

*النمط القيادي الذي ساهم في تنمية الابداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط القيادي الديمقراطي .

مناقشة وتقييم: من خلال عرض الطالب لهذه الدراسات يبرز مدى تشابهها مع دراسته فمنها من تناول المتغير الأول كالدراسة التي تحمل العنوان " أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية" وأخرى تناولت المتغير الثاني كالدراسة :أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" ودراسة "نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين" ،ومنها من تناولت كلها،" تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية"، ودراسة :أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمارة مكة المكرمة"، وقد ساعدت الباحث كثيراً في ضبط فصول مذكرته من كل الجوانب النظري والميداني من خلال المطالعة ،واستنتاج الأساليب العلمية المنتهجة في معالجتهم لمواضيع الدراسة.

سابعاً: أهداف الدراسة :

- 01- التعرف على الأنماط السائدة داخل هذه المنظمة .
- 02- التعرف على أهمية القيادة داخل المنظمة.
- 03- التعرف على درجة الأداء داخل المنظمة .
- 04- التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة والأداء .
- 05- تبسيط محتوى النظريات القيادية المختلفة وتحديد التباين بينهما مما قد يساعد القادة في المنظمات في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال الاستفادة من الأفكار والنتائج المتحصل عليها .
- 06- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصر مؤثراً بالإيجاب في أداء العاملين.

ثامناً: المقاربة النظرية :

"يعتبر تحديد الإطار النظري لأي مشكلة بحث أمر مهم و أساسي لفهم معطيات الواقع لأن الاختصار على المستوى التجريبي وحده معناه إنكار علل و أسباب الظواهر الحقيقية سواء كان الإنكار ضمنياً أو صريحاً و معناه بإيجاز تمويه الحقيقة وتزييفها، و لعل أصعب خطوة يصادفها الباحث هو تحديد هذا الإطار النظري تحديداً دقيقاً بحيث يتمكن

من جعل الإشكالية الميدانية ذات تأطير علمي موضوعي متخصص،¹ وبالتالي تمدنا النظرية بالإطار الذي نسترشد به في إعداد البحوث لما توضحه عن جز من الواقع المراد دراسته.

نظرية العلاقات الإنسانية :

إن اتساع نطاق استعمال الآلات وتنظيم العمل على الطريقة المثلى كان من نتائجه انخفاض الروح المعنوية و فقدان الاهتمام بالعمال ،والذي فتح الباب أمام ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل على مدرسة الإدارة العلمية، فبالرغم من أن تجارب الهاوثورن قامت أساسا لدراسة تأثير العوامل المادية (مثل التهوية والإضاءة، فترات الراحة،.....) على إنتاجية العاملين، إلا أنها كشفت أن تأثير العوامل الاجتماعية العلاقات الإنسانية، أكثر أهمية في التأثير على الإنتاجية.² هذه النظرية تنظر للعامل باعتباره كائنا إنسانيا له مشاعر وأحاسيس وينفعل مع بيئة العمل ومن ثم فإنه لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في رفع الإنتاج مثلا، لابد من إعادة الاعتبار للعنصر البشري، وذلك من خلال احترام القيم التي يحملها والاهتمام بعناصر الاتصال والعلاقات الاجتماعية والمهنية الهابطة والصاعدة وعلى جميع الأصعدة".³

¹ - عبد الغني مغربي: التفكير الاجتماعي عند ابن خلدون، ترجمة: محمد الشريف بن دالي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1986، ص 97 .

² - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 17 .

³ - أبو بكر بوخريسة: اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح ، مقدمة في سوسيولوجيا التنظيمات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص ص 117-118 .

قد توصل إلتون مايو وزملاءه من خلال التجارب إلى أن التقاليد و القواعد الجماعية، قد تؤثر على السلوك الفردي للعامل و تحركه في اتجاه دون آخر، قد يكون عقبة في سبيل تحقيق أهداف التنظيم إذا اختلفت أو تناقضت أهداف الجماعة مع الأهداف التنظيمية العامة، و بناء على هذا الافتراض، حددت هذه المدرسة أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي القيادة، المشاركة والاتصالات.