

إن التنظيم سواء في المؤسسات الإنتاجية أو الخدماتية قوامه الإنسان الذي يعتبر الاستغناء عنه ضرب من المستحيل، والذي يتطلب اهتماما ودراسة لتفسير سلوكياته ومعرفة ميوله واتجاهاته وآماله وتطلعاته ورغباته وحاجاته، من أجل تحقيق رضاه في العمل، ومما يساعد على ارتفاع إنتاجية المؤسسة وتجسيد أهدافها على أرض الواقع، وهذا ما يدل على أن نجاح المؤسسة وازدهارها في أداء الدور المنوط بها لا يتوقف على الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة فيها ولا على كفاءة القائمين على إدارتها فحسب، بل يتوقف أيضا على نوعية العلاقات فيما بين الأفراد العاملين، وعلى مدى رسوخ الروح الجماعية والعمل بالتنسيق، وهذا ما تم التعرف عليه في هذا الفصل، حيث تم تناول العلاقات الإنسانية وتطورها التاريخي في عصر الإسلام ثم في العصر الحديث، وتحديد مفهومها ومبادئها وأهدافها وكذا اهتماماتها في المؤسسة وأهم العوامل التي تسهم في تحقيقها، وأخيرا تطرقنا لبعض الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية، وكذا عرض خلاصة عامة لهذا الفصل.

أولا-العلاقات الإنسانية وتطورها التاريخي:

تمثل العلاقات الإنسانية في التراث النظري مدرسة واتجاه في الفكر الإداري غير أنه من الخطأ الجسيم أن يزعم المؤرخون أن العلاقات الإنسانية لم توجد إلا بقيام الثورة الفرنسية في أواخر القرن الثامن عشر، والحقيقة أن الإسلام هو الذي وضع النواة الأولى لفن العلاقات الإنسانية وأهتم بالفرد ومعاملته كإنسان .

1-العلاقات الإنسانية في عصر الإسلام:

الفرد العامل في نظر الإسلام كائن محترم، وينبغي أن يعامل معاملة حسنة من جانب مرؤوسيه¹، والآيات الكريمة وأحاديث الرسول p تحث على ذلك كلما اجتمعت جماعة لأداء العمل، حيث يقول الله تعالى: «وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان [المائدة -2-]».

1- أحمد محمد المصري: الإدارة في الإسلام الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص ص 99-100.

العلاقات الإنسانية-تطورها، مفهومها،

مبادئها

ويقول الرسول p: «من لا يرحم الناس لا يرحمه الله» رواه البخاري و يدعو الله تعالى إلى استعمال الكلمة الطيبة في التعامل بين المسلمين حيثما كانوا فيقول سبحانه وتعالى: «ألم تر كيف ضرب الله مثلا كلمة طيبة كشجرة طيبة أصلها ثابت وفرعها في السماء تؤتى أكلها كل حين بإذن ربها ويضرب الله الأمثال للناس لعلهم يتذكرون ،ومثل كلمة خبيثة كشجرة خبيثة اجتثت من فوق الأرض ما لها من قرار » [إبراهيم-64-66]

ومن المبادئ التي تؤكد أن العلاقات الإنسانية كانت مطلبا أساسيا في الإدارة في الإسلام الآتي:

1-1- الشورى:

حيث يقول الله تعالى: « وأمرهم شورى بينهم » [الشورى-38]، ويقول رسول الله p: « إن ربي تبارك وتعالى استشارني في أمتي » (أحمد بن حنبل 5-393-المعجم، ج3 1943م ص 212) ، فالشورى أسلوب يفيض على الإدارة جو العلاقات الإنسانية بتقوية رابطة الألفة والمحبة بين القائد والعاملين وتحقيق الرضا.

1-2- تشاركية المسؤولية:

فالإسلام لا يؤمن بدكتاتورية القائد ،لأنه ليس المسئول الأوحد يقول الرسول p: « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » رواه البخاري، فالشعور بالمسؤولية يؤدي إلى الإحساس بالإنارة وحب الآخرين.

1-3- تفويض السلطة: حيث كان الرسول p ،يستعين بأصحابه في إدارة شؤون الدولة ويوزع عليهم المسؤوليات.

1-4- القدوة الحسنة : والرسول p كان قدوة في البذل والتضحية، وقدوة في التواضع والحلم وقدوة في الشجاعة والصبر.

1-5- سياسة الباب المفتوح: فالإدارة في الإسلام عملت على تيسير الاتصال بين الرئيس والمرؤوس لتدعيم العلاقات الإنسانية¹.

1-6- التشجيع: قال الله تعالى:«ولا تنسوا الفضل بينكم» [البقرة-237].

¹-هاني عبد الرحمن صالح الطويل:الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2001،صص33-37.

العلاقات الإنسانية-تطورها ، مفهومها ،

مبادئها

1-7- الرحمة: قال الله تعالى: «محمد رسول الله والذين معه أشداء على الكفار رحماء بينهم...» [الفتح-29] ، فالرحمة بين العاملين تعتبر أهم ركائز العلاقات الإنسانية¹.

فالسلك الإنساني في الإسلام، يقوم على "المحبة والمودة والتعاون وحسن الخلق والصدق والأمانة والعدل والمساواة والحلم والرفق والتواضع والشكر والجود والكرم، وحفظ اللسان والرقابة الذاتية"²، فهذه النماذج من السلوك تؤكد على أن الإسلام وحده أسس فن العلاقات الإنسانية.

2- العلاقات الإنسانية في العصر الحديث:

تمثل العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيس الثاني في الفكر الإداري ،وجانب العلوم السلوكية والتي انبثق منهجها عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة هاوثورن خلال العشرينات والثلاثينات من القرن 20م ، فلقد نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للإدارة العلمية لتايلور Taylor التي تميل للأسلوب الديكتاتوري في معاملة العمال .

فأصحاب النظريات الكلاسيكية في الإدارة "اهتموا بالفرد العامل ولكن بهدف تحقيق الإنتاج وبشكل استغلالي، فمثلا هنري فايول H.Fayol أهم مبادئه:التعاون وأكد على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عناصر الاتصال"، أما ماكس فيبر M.Waber، ذكر التعاون من أجل تحقيق الإنتاجية، فكلاهما اهتم بالإنتاج وأهمل حق الفرد كعامل وإنسان له حاجات ورغبات معنوية إلى جانب الحاجات المادية، فأصحاب النظريات الكلاسيكية اهتموا معظمهم بتطبيق القواعد التنظيمية بصرامة³.

ومن رواد مدرسة العلاقات الإنسانية :

1-2- أوليفر شيلدون Oliver Shildon :

قَدّم في عام 1923م كتاب بعنوان " فلسفة الإدارة" وقال فيه: "إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج، واعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات الفنية".

واقترح شيلدون Shildon إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العمال:

2- <http://www.khayma.com/eshraf/nor.htm>,04/10/2005,h10:00, p3.

²-صلاح الدين عبد الباقي:السلوك الفعال في المنظمات،الإسكندرية،الدار الجامعية،2004،ص32.

³-عبد الله محمد عبد الرحمن:علم الاجتماع الصناعي،بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر،1999م ، ص ص 93-94.

العلاقات الإنسانية-تطورها، مفهومها،

مبادئها

- أ- لابد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
 - ب- لابد أن يتلقوا وسائل تحقق مستوى مرتفع من المعيشة.
 - ج- لابد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية.
 - د - لابد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية.
 - هـ- لابد أن يشتركوا في الأرباح طبقاً لإسهاماتهم.
 - و- لابد من وجود روح المساواة في العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال¹.
- فمن خلال هذه القواعد تتضح وجهة شيلدون Shildon بالاهتمام بالعامل كفرد وكإنسان لديه رغبات تتحقق من خلال توفير البيئة الجيدة للعمل والتكوين والتأمين والأجر وكذا العلاقات الطيبة بينه وبين العاملين والإدارة.

2-2- ماري باركر فوليت (Mary Parker Follet) (1868م-1933م):

- وفي سياق شيلدون Shildon تقول الأمريكية ماري باركر فوليت Mary Parker Follet: " إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى"²، فماري رأت أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة التي يعمل معها ومن أفكارها أن دعت إلى:
- أ- حل الصراعات عن طريق الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول.
 - ب- إطاعة القوانين التي يفرضها الموقف وليس المدير.
 - ج- تبني نظرة في المنظمة تشجع العمل الجماعي لمواجهة المشكلات.
 - د - القيادة لابد أن تكون مبنية على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه³.
- فماري تؤكد على وجود الحوار والمشاركة والعمل الجماعي في التنظيم وخاصة التأثير المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، والذي يعكس وجود علاقات تبادلية بين كلا الطرفين.

¹-وليم روث: تطور نظرية الإدارة، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 45.

²-وليم روث: (مرجع سابق) ، ص 46.

³-صباحي العنبي: (مرجع سابق) ، ص 35-36.

2-3- جورج إلتون مايو (G. E. Mayo 1880م-1949م):

جورج إلتون مايو E. Mayo ، هذا الاسم الذي ارتبط بمدرسة العلاقات الإنسانية، كانت دراساته دعماً ومساندة لأفكار ماري باركر فوليت Mary Parker Follet التي أكدت على مفهوم الثقة بين الأفراد والتنظيم وكان "هدف إلتون مايو إعادة النظر في الفرضيات الكلاسيكية في التنظيم خاصة المتعلقة بشروط العمل والمؤثرة في زيادة الإنتاجية"¹.

فأول ما بدأ به مايو Mayo في دراسته، الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبثت أن تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأوضح إلتون أن العامل ليس كائناً سيكولوجياً منعزلاً، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها².

وهذا ما تؤكدته التجارب التي قام بها إلتون مايو E. Mayo وزملاؤه في مصنع الهاوثورن التابع لشركة وسترن إلكترونيك بين عام 1924م وعام 1932م، ووجد أن "الظروف الفيزيائية ليست وحدها التي تؤثر في الإنتاجية، فمثلاً زيادة الإضاءة تزيد من الإنتاجية ولكن توصل إلى نتيجة محيرة وهي أن بعد تخفيض شدة الإضاءة تحصل على نفس المعدل من الإنتاجية.

وهذا ما وجه نظر مايو إلى عوامل أخرى ذات أهمية وهي العوامل النفسية التي تساعد على فهم سلوك الأفراد في التنظيم ، لأن المصنع ليس مجموع آلات ولكن هو مجموع من الأفراد الذين يعتبرون بـعد فعال في تحقيق أهداف التنظيم"³

فبالفاعلية و الإنتاجية في نظر إلتون مايو E. Mayo لا تتحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تقرير الثقة وعدم السلطة، وإعادة النظر في معنى المسؤولية أي الاتجاه نحو الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية، فدراسة مايو E. Mayo للعلاقات الإنسانية أضافت

¹-Jacques Orsoni, Jean-Pierre Helfer : **Management stratégique**, 2^{ème} édition , La politique générale de l'entreprise vuibert, 09-1994, p17.

²-السيد الحسيني: **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، ط4، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، عدد 18، دار المعارف، 1983م، ص 124.

³- Dominique Roux, Daniel Soulié : **Gestion** , imprimerie des universitaires de France , 73, Avenue Ronsard 41100 Vondome, Juin 1996, p 230-231.

العلاقات الإنسانية-تطورها ، مفهومها ،

مبادئها

مفاهيم جديدة في التنظيم تتعلق بالإنسان أثناء عمله ليكون أكثر إنتاجية وسعادة كاحترام،التعاون ، الولاء للمؤسسة¹.

2-4- دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor:

إن دراسات التي قام بها إلتون مايو E.Mayo فتحت بابا واسعا أمام أبحاث ودراسات أخرى لباحثين أمثال دوجلاس ماكجريجور D.McGregor، والذي يتضح إسهامه في العلاقات الإنسانية ، من خلال كتابه «الجانب الإنساني للمنظمة» الذي نشر عام 1960م²، حيث طور نظريتين مختلفتين والمتمثلة في الآتي :

أ-نظرية x : المتكونة من الفروض التالية :

أن الفرد يكره عمله ويميل للكسل بالفطرة ، وأهدافه تختلف عن أهداف المنظمة ويتجنب تحمل المسؤولية ،ويقول دوجلاس أنه بسبب كره الفرد للعمل يجب مراقبته وتوجيهه واستخدام وسائل لتأديبه لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف³

فطبقا لنظرية x لماكجريجور فإن المديرين يعتقدون أنه يمكن تحفيز العاملين فقط من خلال بث الخوف في نفوسهم من احتمال فقدان وظائفهم ، وهذا النمط الإداري يؤكد على أهمية الحاجة الفسيولوجية والأمنية ويتجاهل حاجات تحقيق الذات⁴.

ب- نظرية y: وتتكون من الفروض التالية:

* الفرد يحب العمل، وذلك إذا تم إقصاء الرقابة الشديدة و التهديد بالعقاب فهما ليسا الوسيلة الوحيدة لدفع جهود الأفراد للإنجاز وتحقيق الأهداف.

* القيادة تستطيع أن تحقق نتائج إيجابية في أقل وقت إذا جعلت الإكراه في حالات خاصة فقط وأن تؤدي دورها بشكل يحقق أهداف المنظمة والفرد معا.

* الأفراد العاملين ليسوا ضد تحمل المسؤولية ،فهي بالنسبة لهم شيء ضروري وذاتي لتنمية قدراتهم وأدائهم¹.

3-Jacques Orsoni ,Jean –pierre Helffer . **ibid** . p18.

²- عبد الصمد الأغربي : الإدارة المدرسية ، ص، 54.

³- Dominique Roux , Daniel Soulié : **ibid** p236.

⁴- دافيد راتشمان و آخرون :الإدارة المعاصرة ، ترجمة محمد رفاعي ، محمد أحمد عبد المتعال ، المملكة العربية السعودية ، 2001 ، ص، 260 .

العلاقات الإنسانية-تطورها، مفهومها،

مبادئها

في النظرية y يتوجه المديرين إلى الاعتقاد بإمكانية تحفيز العاملين من خلال إتاحة الفرصة وتهيئة الأجواء لإخراج الملكات الابتكارية لهؤلاء العاملين لإشباع حاجاتهم، فنظرية y تؤكد على أهمية النمو والتوجيه الذاتي بينما نظرية x تؤكد على أهمية التسلسل².

فنظرية y نظرية إنسانية حديثة تضع في الاعتبار الأول الإنسان وما يسعى إليه من حاجات إنسانية واجتماعية، فإذا كانت نظرية x تعتبر العمل يتم في ضوء اللوائح والقواعد وفي ظل الرقابة الخارجية لسلك العاملين، فإن نظرية y تعتبر المشاركة والإدارة بالأهداف هي التعبير الحقيقي لما يجب أن تكون عليه العلاقة بين الفرد و المؤسسة (المنظمة)³.

هذا إلى جانب وجود العديد من العلماء الذين ساهموا في مجال العلاقات الإنسانية أمثال:-

رنسيس ليكتر **Rensis Likert**، كرس أرجريس **Chris Argyris**، مايكل ماكوبي **M.Mcoby**

فمن خلال هذه النظريات والدراسات، " فإن العلاقات الإنسانية ليست شعارا بل هي نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل والإدارة على نحو يجعلها أكثر فعالية وأكثر إنسانية"⁴. وهذا ما يدفعنا للتعرف على مفهوم العلاقات الإنسانية حسب وجهة نظر الباحثين والدارسين فيها، ومعرفة أوجه الاختلاف والتشابه وخاصة أن بيئة الباحثين تختلف ومداخل دراساتهم تختلف أيضا.

ثانيا- مفهوم العلاقات الإنسانية :

قبل التطرق لمفهوم العلاقات الإنسانية، فحذاً لو بينا مفهوم العلاقات ومفهوم الإنسانية كل على حدا.

1-العلاقات: في أي منظمة هناك نوعين من العلاقات:

3-Dominique Roux ,Daniel Soulié : **ibid** , p-p ,236-237.

²-دافيد راتشمان وآخرون:(مرجع سابق)،ص، 261.

³-أحمد إبراهيم احمد:الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية، (مرجع سابق)، ص ص 20-21.

⁴-حسين عبد الحميد أحمد رشوان:العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1997م ص،6.

العلاقات الإنسانية-تطورها ، مفهومها ،

مبادئها

أ-العلاقات الرسمية:وهي التي تنشأ بطريقة رسمية ومحددة من خلال الكتيبات التنظيمية، والخرائط، وتوصيف الوظائف.

ب-العلاقات غير الرسمية:وهي التي تتم بين الأفراد داخل المنظمة وهي غير محددة بطريقة رسمية¹ ، فهي تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين العاملين والرؤساء.

2-الإنسانية:هي عملية الأُسنة، بمعنى يضيف خصائص إنسانية ويجعل من الطبيعة مجانسة للطبيعة الإنسانية، أو أكثر إيجابية للحاجات الإنسانية.

فالإنسانية تعني إتاحة الفرص أمام الفرد ليتصرف كإنسان ويخرج إمكاناته إلى الفعل، ويشبع حاجاته²، والعلاقات الإنسانية تنطبق على طرفين يتمتعان بصفة الإنسانية.

وبالنسبة لمفهوم مصطلح العلاقات الإنسانية ، فهناك اختلاف في تحديده بين الباحثين، حيث نجد تعريفات تركز على استمالة العاملين وترغيبهم في العمل، وهي تعريفات من مدخل القيادة الإدارية، كما أن هناك من التعريفات التي تركز على تحفيز العاملين إلى العمل بحماس ورغبة أكيدة وهي من مدخل التحفيز، ورغم الاختلافات في المداخل، إلا أنها جميعا مداخل تهدف إلى رفع معنويات العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

"والعلاقات الإنسانية تعني جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية وتعبر عن جملة التفاعلات بين الناس خاصة الإيجابية كاحترام والتواضع والتسامح"³.

"والإنسان كائن اجتماعي يعيش في جماعة وسط بيئة اجتماعية منظمة، يرتبط بروابط وعلاقات اجتماعية مع غيره، وهذا يؤدي إلى نشوء عمليات تدفعه إلى التعاون والتنافس والتسامح والصراع، فلفظ العلاقات الإنسانية يطلق عن التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في مجموعات في أي مجال سواء في العمل، الحكومة، السياسة، الدراسة، أو في المنزل"⁴.

¹ - عبد الغفار حنفي، حسين القزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، دار الجامعة، 1996م، ص399.

² - أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم- النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1420هـ-2000م، ص27.

1-http:// www.khayma.com, ibid, p2.

4 - خالد بن حمدي الحميدي الحربي : (مرجع سابق)، ص 12.

العلاقات الإنسانية-تطورها، مفهومها،

مبادئها

ويعرفها **وليم كلباترك W. Calpatrek** بأنها: «العلاقات الإنسانية أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها وضمان استقرارها»¹.

والعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة تعني: «إدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل بأكبر إنتاجية، مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية وال نفسية والاجتماعية»².

أما **هاري** يقول أن العلاقات الإنسانية هي هندسة بشرية ويعتبرها جزءا من دائرة الاهتمامات بشؤون الأفراد والجماعات³، ويدُفق على أن العلاقات الإنسانية في المؤسسات هي مجموعة إجراءات من الاتصالات المباشرة وغير مباشرة لفائدة الفرد العامل والتي تتم من طرف القيادة أو رئاسة الموارد البشرية⁴.

ويرى **سكوت Scoot** أن العلاقات الإنسانية تعبر عن حفز الأفراد في موقف معين للوصول إلى تحقيق الأهداف وتحقيق الرضا الإنساني الذي يساعد على تحقيق مطالب المشروع فالعلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية.

ويبين **محمد ماهر عليش** أن خلق العلاقات الإنسانية طيبة بين الأفراد لحل مشاكلهم ليس بالأمر السهل اليسير، لأن الإنسان كائن بشري من أعقد الكائنات الحية على وجه الأرض حيث أن العلاقات بين الناس تخلق التنافس والصراع والمشكلات، وأحيانا الرضا والقناعة، لذلك وجب التعمق في نفسية الإنسان ودراسته للوصول إلى مفهوم أفضل للحياة، لذلك يجب على العلوم الاجتماعية والسلوكية، أن تهتم بتحليل الطبيعة البشرية بغية الوصول بالإنسان إلى السعادة والتعاون، وقد يكون دور العاملين في المجالات الاجتماعية بناءا مثمرا في التخفيف من مصاعب الحياة إلى حد بعيد، فالعلاقات الإنسانية مجموعة الروابط التي تتأتى في مجال العمل حيث يجتمع الأفراد والجماعات في صعيد واحد⁵.

¹ -حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004م، ص، 71.

² -سلاطنية بلقاسم: «العلاقات الإنسانية في المؤسسة»، مجلة العلوم الإنسانية، عدد5، ديسمبر2003م، الجزائر، منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 37-52.

³ -أحمد إبراهيم أحمد: دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة-دراسة الحالة، (مرجع سابق)، ص ص ، 328-450.

⁴ -Henri Mahé: Ibid p376.

⁵ -1 خالد بن حمدي الحميدي الحربي: (مرجع سابق)، ص ص 13-14.

العلاقات الإنسانية-تطورها، مفهومها،

مبادئها

ويمكن إيضاح كلمة العلاقات الإنسانية من خلال أن لكل تصرف من تصرفات الإنسان أثره وكما يقال في العلوم الطبيعية: "لكل فعل رد فعل"، والإنسان لا يعيش بمفرده بل مع أشخاص آخرين، وكل تصرف من تصرفاته تقريبا يترك أثر في هؤلاء الآخرين سواء كأفراد أو كجماعات، ولهذا الأثر صداه فيهم يدفعهم لإتيان نوع معين من التصرفات لها بدورها أثرها وهو ما يطلق عليه علماء الطبيعة بالتفاعل، وهو حجر الزاوية في العلاقات البشرية.

ويُعرف **مجاهد محمد هريدي** العلاقات الإنسانية بأنها: «فن التعامل الفاضل المرتكز على وضوح الرؤية والاقتناع القائم على أسس علمية بين أفراد وجماعات هيئة بطريقة واعية من الفهم والتعاون، مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المنشودة للهيئة أو المنظمة أو الفكرة... مع توافر البيئة المريحة للعمل، ومراعاة القوانين والمعايير الاجتماعية والعادات والعرف والقيم الإنسانية المستمدة مبادئها من الدين الإسلامي الحنيف»¹.

ويُعرفها **الشلالة** بأنها: «المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية وترتكز على التبصر والاقتناع والتشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية وتجاوي التضليل والخداع بكافة مظاهره وأساليبه»² وتعتبر العلاقات الإنسانية، جانب من جوانب العلاقات العامة، ويختص هذا الجانب بالعاملين في المنظمات، فإذا كانت العلاقات العامة الخارجية تهتم بإقامة علاقات أو صلات طيبة بالرأي العام أو الجمهور (خارج المنظمة) فإن العلاقات العامة الداخلية، تهتم بإقامة تلك الصلات الطيبة مع موظفي المنظمة، فالعلاقات الإنسانية تقصد الإنسان في المنظمة قبل أن تقصد الموظف في تلك المنظمة³.

وبذلك يعرفها **علي الباز**: «العلاقات الإنسانية فيما يرى هي الفرع من العلاقات العامة الذي يعني بالصلات داخل المنظمة بين العاملين بها بعضهم البعض وخصوصا بينهم وبين قيادة المنظمة، وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاهتمام بالنواحي والحاجات لهؤلاء العاملين»⁴.

2- نفس المرجع، ص 15.

² -http://www.khayma.com , ibid, p2.

³ -علي الباز: العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002م، ص 109.

4- خالد بن حمدي الحميدي الحربي : (مرجع سابق)، ص 18.

العلاقات الإنسانية-تطورها، مفهومها،

مبادئها

ومما سبق فإن العلاقات الإنسانية مصطلح يهتم بالعنصر البشري باعتباره من أهم عناصر الإنتاج، ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية في الآتي:

1. إن المنظمة بناء اجتماعي.
2. للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل.
3. تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
4. للجماعة غير الرسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
5. إتباع القادة للأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين.
6. رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته.
7. تطوير نظام الاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.
8. يحتاج مدير المنظمة للمهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية¹.
9. إشباع حاجات التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي تلقائياً.

حيث يعرف **التنظيم الرسمي** بأنه: «تنظيم قائم على قوانين وقرارات ولوائح في تحديد العلاقات بين العاملين، فكل فرد في المنظمة اختصاصات وأدوار»، أما **التنظيم غير الرسمي** هو: «شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل المنظمة أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بخدمة المنظمة، مجموعات يضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم ورغباتهم وميولهم وتطلعاتهم»².

فالعلاقات الإنسانية تنشأ في المنظمة أو المؤسسة سواء أردنا أم لم نرد ولا يمكن القضاء عليها بل الأكثر من ذلك أننا لا يمكن أن نعمل على تحييدها تماماً وضمان عدم تأثيرها على العلاقات الرسمية داخل المنظمة، ذلك لأن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية والاجتماعية للأعضاء الذين ينضمون إلى هذه المنظمة، فإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية أكثر ضرورة

¹ -رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: وظائف المنظمة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، عمان، مؤسسة الوراق، ص 55-56.

² -محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004م، ص 189-193.

العلاقات الإنسانية-تطورها، مفهومها، مبادئها

من إشباع الحاجات المادية للإنسان¹، وبذلك فإن العلاقات الإنسانية تعتبر جزءاً من الأبعاد الشاملة للتنظيم سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

ثالثاً-مبادئ العلاقات الإنسانية وأهدافها:

تتمثل مبادئ العلاقات الإنسانية في الآتي:

1. هناك مقولة تعتبر من دعائم ومبادئ العلاقات الإنسانية وهي:استمع إلى الفرد، تفهم شعوره، شجع ميوله، قدر مجهوداته، زوده بالمعلومات والأخبار، دربه وأرشده، عامله كفرد له خصائصه ومميزاته، اتصل به دائماً واحترمه.
2. التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء، لأن الناس يتأثرون في العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
3. الكرامة الإنسانية، احترام شخصية كل فرد من العاملين بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.
4. إثارة دوافع الأفراد وإشعارهم بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
5. التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية تفقد العمل جوانبه الاجتماعية.
6. المصلحة المشتركة تجعل الفرد ميالاً للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة.
7. الحوافز: فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز من وراء تلك المشاركة والتعاون.
8. إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التفاهم والتعاون².

فمن خلال هذه المبادئ والدعائم تتضح أهداف العلاقات الإنسانية في الآتي:

¹ أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك:إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث،1999م، ص

141.

²حسين عبد الحميد أحمد رشوان:علم الاجتماع التنظيم، (مرجع سابق)، ص ص، 73-74.

العلاقات الإنسانية-تطورها، مفهومها، مبادئها

1. التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين.
 2. التخلص من معوقات السلوك وتحسين نمط الأداء مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والجهد مع زيادة العائد أو المردود الإنتاجي¹.
 3. الارتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين العاملين وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وتحقيق الرضا.
 4. التنبؤ بحاجات العاملين والمشكلات التي تواجههم، والعمل على منع حدوثها باستخدام كافة الوسائل الممكنة ووضع الحلول سواء في صورة أجور أو تحقيق الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين أو توفير برامج تدريبية لهم.
 5. وضع أسس لإشعار كل فرد بأهميته في المنظمة، وتوفير فرص التقدم والاستقرار في العمل².
- فإذا تحققت هذه الأهداف فإن ذلك يعني نجاح جهد الأفراد الذين يعملون معا، ويمكن إيجاز هذه الأهداف في ثلاث نقاط كالآتي:
- *العلاقات الإنسانية تعمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.
- *تحفز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.
- *تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.
- فإذا تمكنت الإدارة من تحقيق هذه الأهداف الثلاثة فإنها حققت المجهود الجماعي للأفراد في محيط العمل.

رابعا-اهتمامات العلاقات الإنسانية في المؤسسة:

¹ - أحمد إبراهيم أحمد: دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة-دراسة الحالة،(مرجع سابق)، ص ص 328-450.

² -حسين عبد الحميد أحمد رشوان:علم الاجتماع التنظيم،(مرجع سابق)، ص،75.

من العناصر الأساسية التي تهتم بها العلاقات الإنسانية في أي مؤسسة حتى كان لها أثر كبير في رفع إنتاجية العامل واستقراره الآتي:

1- الاهتمام بالفرد والإيمان بقيمته:

إن الفرد في نظر مدرسة العلاقات الإنسانية، يعتبر محور الاهتمام، ولا بد أن يكون في مقدمة كل الاهتمامات، وتركز على الفرد بتواجده في المجموعة، لأن الفرد يعمل ضمن المجموعة يتفاعل مع أعضائها ويظهر كفاءات ومهارات لتحقيق إنتاجية أكبر، لأن هناك قوة دافعة للإنسان وهي حاجته للتفاعل مع زملائه، وإقامة علاقات معهم ثم قبولهم له، ويقول في ذلك جورج هومانز **G.Humans**: "إن الإنسان حيوان اجتماعي... وأن العامل يأتي إلى المصنع شخصاً اجتماعياً يحتاج أول وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين فالعمال يميلون إلى تشكيل جماعات متماسكة تضم أولئك الذين يقومون بنفس العمل"، ويتحقق الانسجام عند **هومانز Humans** إذا ما سمحت لجماعات العمل حرية أكبر وحينما يسمح لهم بالمشاركة¹.

فدور العلاقات الإنسانية في العمل هام جداً نتيجة للنظرة التي أصبحت موجهة إليها على أنها تكريم لإنسانية العامل بدراسة أفضل الطرق العلائقية التي تجعله يقبل على عمله بجدارة. فيجب على المسؤولين في المؤسسات أن يدركوا أنهم يتعاملون مع أفراد لهم مشاعر وطموحات وميزات خاصة ومشكلات لا بد من مراعاتها والسهر على حلها.

2- الاهتمام بالتنظيم :

تنظر العلاقات الإنسانية إلى التنظيم على أنه مكون من أفراد آدميين وليس من وظائف لأن الأفراد هم الذين يقومون بالعمل في هذه الوظائف ويعطون للتنظيم حيويته وروحه فالعلاقات الإنسانية في أي تنظيم تؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية للعامل وتزداد بذلك إنتاجية المؤسسة. فانتشار روح التعاون بين جميع الأفراد أثناء تأدية أعمالهم يعد أمر هام تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، لهذا يستوجب عليها العمل بأقصى جهودها للوصول إلى ذلك بإشعار كل

¹ - السيد الحسيني: (مرجع سابق)، ص، 129.

فرد بأهمية عمله الذي يقوم به، لأنه يعتبر حلقة في سلسلة الأعمال الكلية للمنظمة، ولا يتحقق الهدف الكلي إلا إذا تكاملت الحلقات وتماسكت¹.

3-توطيد العلاقات بين المؤسسة والعمال:

العلاقات الإنسانية في المؤسسة تجعل الإدارة تهتم بتحليل الروابط التي تجمع بين المؤسسة والعمال، لأن الروابط إذا أخذت بجدية وعمل الطرفين على توطيدها، تصبح سلوك يوجه نشاطات الطرفين نحو تحقيق الأهداف بشكل دائم وتلقائي، وكسب تأييد العاملين لا يتم إلا إذا أزيلت الحواجز التي تفصل بين هؤلاء العمال وبين القائمين على تسيير أمور المؤسسة، كما أن تمكين العمال من إبداء آرائهم واقتراحاتهم يثير الطريق للمسئولين عند وضع الخطط والبرامج².

4-التشاور والاهتمام بآراء العمال:

يجب منح الأفراد العاملين فرصة التحدث وشرح مشكلاتهم بالطريقة المفضلة ، ويجب علي المشرف أن يتشاور مع مرؤوسيه ، فالتشاور يعني احترام كرامة الفرد وقدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه علي المشاركة في التوصل إلي البدائل والحلول للمشكلات ، حتى أنه بالتشاور يصل إلي قرارات أفضل ويزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وهو هدف العلاقات الإنسانية³، فالفرد الذي يلاحظ أن المشرف عليه لا يهتم بآرائه ويتجاهلها باستمرار أثناء المناقشات في الاجتماعات ،قد يؤدي إلي سوء علاقاته مع هذا المشرف، كما يشعر بالضيق والملل في العمل ، لذلك فالعلاقات الإنسانية تترك المجال للعامل بتقديم رأيه والاستماع إليه

¹ - عبد المجيد أونيس : (مرجع سابق)، ، ص ص 76-77 .

² - نفس المرجع ،ص78 .

³ - خالد بن حمدي الحميدي الحربي : (مرجع سابق)، ص 36.

خامسا-العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية :

هناك عوامل تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة، وبالتالي فإن العمل بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة على زيادة كفاءتهم الإدارية والارتفاع بمستوي عملهم وأدائهم ويأتي في مقدمة هذه العوامل الآتي:

1- معرفة الدافعية إلى العمل :

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل مدخل رئيسي لفهم العلاقات الإنسانية، ويعرف أحمد صقر الدافعية بأنها: « القوة التي تحرك وتستشير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة المثابرة والاستمرار في الأداء، وتقديم أفضل ما لديه من مهارات في العمل »¹ .
والدافعية هي التي تدفع الفرد للعمل من أجل تحقيق حاجاته التي يصنفها أبراهام ماسلو إلى مايلي:

- أ-الحاجات العضوية:وهي لا يستطيع الكائن الحياة أو الاستمرار بها دون إشباعها كالحاجة للطعام والشراب، فهذه الحاجات تمد الفرد بالطاقة حتى يستطيع القيام بمهامه .
 - ب-حاجات الأمن : وتشمل حماية الفرد من الأخطار وتوفير الطمأنينة .
 - ج-الحاجات إلى الانتماء :فالاختلاط بالآخرين والشعور بالقبول لدى الآخرين يجعل الفرد يشعر بالرضاء والاستقرار النفسي .
 - د-الحاجة إلى تحقيق الذات : وتشمل إمكانيات الفرد وقدرته علي تحقيق طموحاته كالحاجة إلى المعرفة والحاجة إلى النجاح²
- وتعد الحاجة لتحقيق الذات هي أسمى الحاجات، فالعاملين الذين يصلون لهذه النقطة من تحقيق حاجاتهم لا يعملون لمجرد جمع المال ولكن لأنهم يشعرون أن أعمالهم جديرة بالاعتبار وترضيهم بشكل طيب .

¹ - هنا حافظ بدوي :إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية ، الأزارطية ،دار المعرفة الجامعية ص36 .

² - عبد الصمد الأغربي : (مرجع سابق) ، ص ص،401-402 .

2- القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية عملية تهدف إلى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يحقق الأهداف، وتتضمن عملية القيادة الأبعاد الآتية:

أ. تعريف الأفراد بالأهداف وتوضيح السياسات وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تشكيل السياسات وإبداء الرأي.

ب. توضيح دور كل فرد لتحقيق الأهداف والتأكيد على التعاون والتكامل لأنهم يمثلون فريقاً واحداً .

ج. إقناع الأفراد بالتوافق بين أهدافهم الشخصية وأهداف التنظيم .

د. الإرشاد والتوجيه للأفراد في أدائهم لأعمالهم وتدريبهم .

هـ.الإسهام في حل مشكلات العمال ومساعدتهم على التخلص منها.

و. تقييم أداء الأفراد واتخاذ إجراءات المكافأة .

والقيادة الإدارية تعتبر من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية في التنظيم¹.

ويحدد وليان ريدان W.Reddin في دراسته سنة 1970م عن المديرين، أنه يمكن تكوين أربع

مجموعات من المديرين هم :

1- -اهتمام كبير بالعمال واهتمام قليل بالناس

2- -اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل

3- -اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس

4- -اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس

¹ - منال طلعت: (مرجع سابق) ، ص 252.

العلاقات الإنسانية-تطورها، مفهومها،

مبادئها

أما **فيدلر Fidler** يؤكد في نظريته التوافقية أن هناك أسلوبين للمدير هما: أسلوب يركز على إقامة العلاقات الاجتماعية وأسلوب يركز على حسن تنفيذ العمل¹. والقيادة تختلف باختلاف اهتمامات القائد أو المدير، فهذا الأخير إذا كان يعمد إلى التسلط ويؤدي إلى تباعد الأفراد ولحاجتهم عن العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية يؤدي إلى دفع الأفراد إلى مقاومة الإدارة، والقائد الإداري الذي يدرك حقيقة السلوك الإنساني ويفهم الطبيعة البشرية، ويعمل على تأكيد روح العمل الجماعي والشعور بالأهمية والمشاركة هو الذي يخلق مناخاً للعلاقات الإنسانية، ويكون الأفراد فيه على استعداد لبذل الجهد، والعلاقات الإنسانية هي انعكاس لنمط القيادة، ورد فعل من الأفراد لأساليب القادة في أداء وظائفهم القيادية، فترشيد أساليب القيادة الإدارية وتطويرها يؤدي بالتبعية إلى تطوير أنماط العلاقات الإنسانية².

3- المشاركة في الإدارة:

تعني المشاركة: العمل الجماعي المشترك، والإتقان والتعاون في العمل في موقف متعدد الأطراف، وهي أيضا الثقة في العاملين بالمنظمة أو المؤسسة، وفي المنظمة تعني الإدارة بالمشاركة ومن الأساليب المساعدة على تحقيق المشاركة هي: التفويض، اللامركزية المعلومات الصاعدة، التعبير والحوار المباشر و الجماعي للعاملين، الإدارة المشاركة بالأهداف³. والمشاركة مظهر مميز للتقدم، لأنها تتم بممارسة أعداد كبيرة من العاملين في اتخاذ القرارات التي تتصل بالسياسات أو الإنتاج من أجل حل المشكلات التي تعترض للعمل مما يرفع من الروح المعنوية، والمشاركة تجعل الفرد يميل للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق مصلحته ومصلحة الجماعة⁴، وتجعل العاملين في حالة نفسية أفضل، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته، واستخدام أسلوب المشاركة في الإدارة يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية،

¹ - أحمد إبراهيم أحمد: دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة، (مرجع سابق)، ص ص 328-450.

² - منال طلعت (مرجع سابق)، ص ص 252-253.

³ - Henri Mahé : **Ibid**, p314.

⁴ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، (مرجع سابق)، ص 26.

العلاقات الإنسانية-تطورها، مفهومها،

مبادئها

وينشر الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، مما يجعل الأفراد يلتزمون بالأهداف لأنهم شاركوا في وضعها، ونجاح المشاركة في الإدارة يتوقف على عاملين:

1. رغبة العمال في تحمل مسئولية المشاركة، وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

2. استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمراً واقعاً من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من القرارات¹.

4- تفويض السلطة:

يعرّف التفويض بأنه: « نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه مع بقاء مسئوليته على تلك الاختصاصات المفوضة»².

والقائد الذي يفوض سلطته وأعماله لمرؤوسيه، يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم³، وحينما يفوض لهم السلطة، فهو يسمح لمرؤوسيه القيام بأداء معظم أعماله ويمارسون سلطاته إلى درجة السماح لهم بإصدار ما يرونه من قرارات في مجال عملهم، وهذا يسمح للقائد باكتشاف ومعرفة المهارات المختلفة التي يتميز بها مرؤوسيه فنقويض السلطة يدفع بالمرؤوس إلى استعمال قدراته ومواهبه.

والقائد الديمقراطي هو الذي يفوض السلطة على أكبر نطاق ممكن، وأثبتت الدراسات أن المرؤوسين الذين يتصفون بالاعتماد على النفس يستجيبون استجابة إيجابية نحو القيادة الديمقراطية، إذا ما أتيحت لهم الفرصة للإسهام في اتخاذ القرارات وفوضت إليهم السلطة والمسئوليات، كما يقلل غيابهم عن العمل ويزيد من إنتاجيتهم⁴.

¹ - منال طلعت: (مرجع سابق)، ص 255-256.

² - مهدي حسن زويلف وآخرون: التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 1999م، ص 67.

³ - علي محمد منصور: مبادئ الإدارة-أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999م، ص 213.

⁴ - عبد المجيد أونيس: (مرجع سابق)، ص 96.

5- مبدأ جماعية العمل :

إن الصفة الأساسية التي تميز التنظيمات هي وجود تجمعات إنسانية فالإنسان يشعر برغبة في الانتماء إلى هذه الجماعات، وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، فجعل العمل اجتماعيا يساعد الإدارة على تنمية العلاقات الإنسانية وتجسيدها بشكل سليم، وذلك من خلال محاولة الاعتماد على العمل الجماعي وليس على الأساس الفردي المنعزل¹ ويؤكد براون Brawn: « أن الجماعات التي حققت إنتاجا مرتفعا هي التي كان اهتمام المشرفين فيها موجها نحو العمال باعتبارهم أفراد لهم شعورهم وحاجاتهم» فالرقابة الشديدة على العمال لا تجدي نفعاً-في كثير من الأحيان- حتى وإن حققت بعض الإيجابيات إلا أنها آنية، فمع مرور الوقت تنعكس سلبا ويتذمر العمال وبالتالي يؤثر على إنتاجيتهم².

والعمل الجماعي يتطلب التعاون، لأن كلاهما يحقق الأهداف المشتركة والتعاون يعتبر أيضا من العوامل التي تحقق العلاقات الإنسانية، والتعاون عملية اجتماعية، تجعل الأفراد أو الجماعات أو الوحدات الاجتماعية تعمل متضافرة جنبا إلى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة، والتعاون على هذا الأساس جهد متبادل، ونجاح أحد الأطراف الداخلية فيه يعد نجاحا للأطراف الأخرى وعادة يكون هذا التعاون من أجل غرض صالح ومفيد من الوجهة الاجتماعية³.

ويعتبر العمل الجماعي أحد أهم العوامل المؤدية إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، لأنه يتيح لهم فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم.

6- الروح المعنوية:

هي إحدى الدلالات ومكونات العلاقات الإنسانية، وتعرف بأنها: «اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية

¹ - منال طلعت: (مرجع سابق)، ص 256.

² - عبد المجيد أونيس: (مرجع سابق)، ص 66.

³ - خالد بن حمدي الحميدي الحربي : (مرجع سابق)، ص 32.

العلاقات الإنسانية-تطورها، مفهومها، مبادئها

بمعرفة المؤسسات التي يعملون فيها»¹، وتعتبر الروح المعنوية عن حالة جماعة من الجماعات من حيث درجة وضوح الأهداف وتكاملها وأهميتها ودرجة الثقة وتماسك الجماعة وتعاونها. والروح المعنوية دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، فانخفاضها أو ارتفاعها يمكن أن يستدل منه على سوء العلاقات الإنسانية، ومن المظاهر الرئيسية التي يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية: مستوى الأداء، مدى استمرار العاملين في العمل مدى غياب العاملين، مدى ما يسود الأفراد من نزاع أو خلاف بينهم، مدى كثرة الشكاوي².

7-الاتصالات:

يعرف الاتصال بأنه: تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، فالاتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار³.

ومن العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية، أسلوب وكفاءة عمليات الاتصالات فمن خلال عمليات الاتصال يمكن للقيادة الإدارية أن تحقق غايتين:

1. نقل المعلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياساتها للأفراد والجماعات بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح.

2. التعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكاواهم ومقترحاتهم، مما يحقق لها ميزة في التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك للأفراد⁴.

فالالاتصال يتم من خلال التكلم والاستماع والكتابة والقراءة، والمديرين والموظفين لا يتبادلون المعلومات المتعلقة بالعمل فقط، ولكن أيضا يبنون شبكات من العلاقات الشخصية المتبادلة وأنماط من التفاعلات فيما بينهم⁵.

¹-حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، (مرجع سابق)، ص27.

³- خالد بن حمدي الحميدي الحربي: (مرجع سابق)، ص ص 37-38.

³-صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الإبراهيمية، الدار الجامعية، 2005م، ص ص، 249-251.

⁴- منال طلعت: (مرجع سابق)، ص253.

⁵- دافيد راتشمان وآخرون: (مرجع سابق)، ص250.

العلاقات الإنسانية-تطورها، مفهومها، مبادئها

وكفاءة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليمة تقاس بعاملين:

*-كمية المعلومات المتدفقة في التنظيم ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد في الوقت الملائم.

*-تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيتها الأجزاء ومستويات التنظيم جميعا.

وتتبع أهمية الاتصال في تشكيل العلاقات الإنسانية من كونها عاملا مؤثرا على اتجاهات الأفراد وآرائهم ونظرتهم إلى العمل والإدارة، ومن ثم فالاتصالات تؤثر على رغبات الأفراد كما تؤثر على قراراتهم، ومن الأساليب الاتصالية المحققة لتلك النتائج الإيجابية في مجال العلاقات الإنسانية الآتي:

1. اللقاءات والاجتماعات الدورية بين القادة الإداريين والأفراد العاملين تحت قيادتهم.

2. نظم الاقتراحات وصناديق الشكاوى.

3. اللجان التي تقوم بدور معالج للمشكلات التي تعترض العمل.

ومن الطرق التي تساعد الإدارة في التغلب على معوقات الاتصال الآتي:

*تقديم المعلومات بشكل يتفق وإمكانيات الأفراد وخبراتهم.

*تقديم المعلومات بصورة مبسطة إذا كانت معقدة حتى يستطيع الفرد إدراكها.

*إتاحة الفرصة للأفراد لشرح وجهات نظرهم والتعرف على مدى فهمهم للمعلومات.

8-الحوافز:

تعتبر الحوافز المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإن عنصرا هاما من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية هو نوعية الحوافز المستخدمة، ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم، فالتوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يسهم في استجابة الأفراد وبالتالي رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه الإدارة من نتائج وأهداف¹.

¹ - منال طلعت: (مرجع سابق)، ص254.

العلاقات الإنسانية-تطورها، مفهومها، مبادئها

فالعلاقات الإنسانية في الإدارة ترتبط بالحوافز التي لها أهمية في رفع مستوى الأداء، والحوافز تنقسم إلى إيجابية وسلبية، وأما الحوافز الإيجابية هي التي تقوم على أساس الترغيب والتحييب والسلبية التي تقوم على أساس التخويف¹، وللتحفيز المعنوي دور هام في تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة أو المنظمة لأنه يدفع الفرد إلى العمل بأسلوب إيجابي من خلال التشجيع على التفاني والإخلاص في العمل والقوة في الأداء.

سادسا - الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية:

1. المبالغة في تغليب العنصر البشري على عنصر التنظيم والسلوك التنظيمي.

2.- خالد بن حمدي الحميدي الحربي : (مرجع سابق)، ص 38.

العلاقات الإنسانية-تطورها، مفهومها، مبادئها

2. بالغت النظرية في كفاءة تفاعل المجموعات البشرية في الإنتاج بمجرد إتاحة الجو العملي لها.
 3. أغفلت النظرية ما هو مبني في النفس البشرية من وجود صراعات ومناقشات بين الأفراد كما أغفلت الميل لدى الفرد نحو السلطة والتسلط.
 4. قللت من قيمة الحوافز المادية، وبالغت في أهمية الاهتمام البشري.
 5. بالغت في التنظيم الرسمي، وأضعفت أهمية التنظيم الرسمي.
 6. أهملت إمكانية وجود صراع بين الإدارة والعاملين¹.
- فكل نظرية في الإدارة جاءت كرد فعل لنظرية سبقتها، وذلك سمة من سمات العمل الإنساني الذي لا بد من أن يعترضه النقص، ذلك أن الفرد محكوم بتجارب من سبقه يضيف منها إلى تجاربه هو محاولا التنبؤ ببعض الظواهر المستقبلية، ومع ذلك تظل جوانب أخرى لا تغطيها تجاربه وتجارب من سبقه ولا يكتشفها تنبؤه.

خلاصة:

إن للعلاقات الإنسانية دور فَعَّال في الإدارة، للوصول بالمنظمة إلى أفضل صورة للنجاح فهي تعمل على إيجاد التماسك بين الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد، في صورة تعاونية ومحقة لإشباعاتهم المادية والاجتماعية والنفسية، من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون فيها.

والعلاقات الإنسانية ظهرت في الإسلام، الذي يحترم إنسانية الإنسان، ويكرمه ويرتقي به حتى وصل به إلى قمة الاحترام، وهو الذي جعله يستخلف الأرض وتسجد له الملائكة والحكمة والموعظة الحسنة والرفقة في التعامل هي من المبادئ التي توشح بها صدر المسلم.

ومع بداية القرن العشرين أصبحت العلاقات الإنسانية أكثر تشابكا وتعقيدا وقامت على أسس علمية، حيث أدرك الغرب أن التحفيز المادي لا يحقق الأهداف بشكل كامل وسليم، إذ لا بد من تحفيز آخر إلى جانبه، وهو الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد العامل، ومع ذلك وقع الدارسين في العلاقات الإنسانية في الخطأ، وهو الاهتمام المفرط بالتحفيز المعنوي والتنظيم الغير رسمي، وأهملوا التحفيز المادي والتنظيم الرسمي، والذي كان يجدر الاهتمام بهم جميعا (التحفيز المادي والتحفيز المعنوي والتنظيم الرسمي وغير الرسمي)، كما أغفلوا احتمال وجود الصراع في المؤسسة بين العمال.

وللعلاقات الإنسانية أهمية كبرى، لأنها نظرية تعيد النظر في العمل والإدارة على نحو يجعلها أكثر فعالية وأكثر إنسانية، تستهدف تحقيق التكامل بين أهداف الموظفين وتعاونهم لتحقيق أهداف المنظمة، فالعلاقات الإنسانية تعمل على تحقيق أهداف الحياة في جميع المجالات سواء الصناعي التجاري، التعليمي، هذا الأخير الذي تعتبر فيه المدرسة مؤسسة تهتم بتكوين وإعداد أفراد للمجتمع مؤهلين للحياة الاجتماعية والعملية، والتي يسهر عليها فريق عامل يننظم تحت جهاز إداري يطلق عليه الإدارة المدرسية، هذه الإدارة التي ستكون محور الفصل الثالث.