

مقدمة:

يرتبط مستقبل العلاقات الإنسانية مباشرة بالقدرة اللانهائية للعقل البشري وفي هذا الأمر يختلف الإنسان عن الآلة، فالآلة لها طاقة إنتاجية معينة لا يمكن أن ترتفع عنها مهما زدنا من القوة المحركة أو المواد الخام، في حين أن الإنسان له طاقة لها حدود لها إذا أعطيت له الفرصة للإنتلاق، فهذه القوة هي التي مكنت البشرية من التقدم من عصر الكهف إلى الذرة وعصر الفضاء، ورفع معنوية الفرد يعني خلق الشعور القلبي فيه للعمل والصفاء الذهني للإنتاج.

وقد ترتفع معنويات الأفراد العاملين في المنظمة بقدر الدعم المادي، أو المعنوي لمجهودهم، وإذا كان توافر العوامل المادية المحفزة اللازمة للإنتاج أمراً حيويًا بالنسبة لمنظمة من المنظمات فإن تلك العوامل لا تكفي بحد ذاتها لتحقيق أهداف المنظمة، ما لم يتوفر المناخ الصالح لنشوء علاقات إنسانية محورها الإهتمام بالإنسان.

ولذا لا يمكن أن يغفل علم الإدارة الدور الفعال للعلاقات الإنسانية وما تحتويه تلك العلاقات التي تتفرع عن العلاقات العامة فإن كليهما امتداد لذلك العلم الذي هدفه بالمنظمة إلى أفضل صور الإنتاج، دون تهميش العلاقات الإنسانية داخل تلك الصورة.

ويمكن أن ننظر إلى العلاقات الإنسانية في محيط الإدارة على أنها الوسيلة للوصول إلى جهود جماعة مثمرة ومشبعة، فهي تعمل على إتحاد بين هؤلاء الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية ومحققة لإشباتهم المادية و الاجتماعية، والنفسية في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها.

وقد يتفق من كتب في هذا المجال سواء من الكتاب في الدول العربية أو غير الدول العربية أن الحافز هو نقطة الالتقاء سواء الحافز المادي أو المعنوي في نجاح العملية الإدارية.

عمليات حفز الأفراد في موقف معين فعال يؤدي إلى الوصول إلى التوازن في الأهداف، ويعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع، أي تؤدي العلاقات إلى إرتفاع في الإنتاجية.

المبحث الأول: مفاهيم العلاقات الإنسانية.

المطلب الأول: الجذور التاريخية لظهور العلاقات الإنسانية.

تمثل مدرسة العلاقات الإنسانية الإتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري ،وهو جانب العلوم السلوكية ،وقد انبثق منهج العلاقات الإنسانية عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة هاوثورن ، والتي أجريت في مصنع هاوثورن التابع لشركة ويسترن الكترينك فيما بين عام 1942 وعام 1932 م.

وكان الهدف الأول هو تحليل تأثيرات الإضاءة على حجم ونوعية إنتاج العاملين في مستويات التشغيل ،وأن الفرض الرئيسي للبحث هو أن زيادة الإضاءة تزيد من الإنتاجية ،ولكن بدأت تظهر بعض النتائج المحيرة .ففي بعض الأحيان زادت الإنتاجية مع تخفيض الإضاءة عن المعدل الطبيعي إلى ما يقرب من ضوء القمر العادي أثناء الليل ،ومع ذلك إستمر العاملان على نفس مستوى الإنتاجية والكفاءة السابق لهما ،بل ذكرا أنهما أقل شعورا بالتعب عما كانا يعملان تحت الإضاءة العالية.

وبالرغم من أن الروابط الإنسانية وجدت منذ بداية الحياة الإنسانية إلا أن أتباع أسلوب العلمي في التعامل مع الأفراد في محيط العمل يعتبر حديث العهد، ولم يستخدم اصطلاح (العلاقات الإنسانية) في الأعمال إلا قبل سنة 1940 م بقليل¹. وعندما جاءت الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، تميزت بوجود علاقة بين صاحب العمل من ناحية والموارد التي يستخدمها في الإنتاج من ناحية أخرى، وكان الأفراد يعملون داخل ماكينة الإنتاج الضخمة، وفي هذه الظروف التي سادت تلك الفترة ظهر Robert Owen في إنجلترا حوالي 1800 م، وكان أول من إهتم بالمطالب الإنسانية للعاملين في مصنعة .

وفي عام 1935 م ظهر كتاب في إنجلترا بعنوان Philosophy Of Manufacteur ومؤلفه Andrew ure وفيه أبرز الكاتب لأول مرة العنصر الإنساني كأحد العوامل التي تقوم عليها الصناعة، بجانب العامل الفني والعامل التجاري، وقد صور الإعتراف بهذا العامل الإنساني عن طريق تزويد الأفراد بالشاي الساخن، والعلاج الطبي، والمرح للتهوية، والأجور أثناء المرض، وقد لاقت أفكار owen و jre قبولاً بطيئاً، ثم جاء فريدريك تايلور في أواخر القرن التاسع عشر بنظامه المعروف وبحركة الإدارة العلمية، وظهرت العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات كميدان له أهميته، وذلك نتيجة الدراسات التي قامت في مصانع هاوثورن بإشراف إلتون مايو.

¹ روبرت سلتريستال: العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال (مترجم)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1996، ص: 66.

وقد تبين من تجارب هاوثورن أن الفرد العامل ليس أداة بسيطة، ولكنه شخصية معقدة تتفاعل مع المجموعة في محيط العمل كما ظهرت الحاجة إلى انه يجب ألا تترك المشاكل الإنسانية لمحض الصدفة، وإنما يجب أن تعالج بالدراسة، مما جعل منها ميدانا جديدا للبحث¹.

فما لا شك فيه فإن ظهور الخلافات بين أصحاب الأعمال والعمال منذ قيام الصناعات ذات الإنتاج الكبير، وشعور الحكومات المتعاقبة بأهمية الطبقة العاملة في نهضة البلاد الصناعية كان السبب المباشر في إصدار التشريعات العمالية، ولكن هذا لا يعني إطلاقا أن العلاقة بين الإدارة والعمال حديثة العهد فهي قديمة قدم الإنسان، ولكن الجديد في هذه العلاقات الشعور بالحاجة إلى إخضاعها لقوانين عادلة، وسياسات وفلسفات تستند إلى أسس عملية².

ومما سبق يتضح أن حركة الإدارة العلمية ترجع إلى العالم فريدريك تايلور في نهاية القرن التاسع عشر، وقد ركزت على الإنتاج واعتبرت الإنسان كأنه في تنفيذ العمل، وأكدت على التحكم والتسلط في إدارة المؤسسة، وتعتبر "ماري فيوليت" (1818-1933م) من أول من أدرك أهمية العوامل الإنسانية في التنظيم، وقد رفضت وآخرون مفاهيم الإدارة العلمية، واعتبرت العلاقات الإنسانية أساسية للعمل.

ثم جاء "التون مايو" (1880-1949م) والذي اعتمد على بحوث ماري فوليت، وتعتبر بحوث مايو دعما ومساندة لأفكار ماري فيوليت حيث أكدت على مفهوم

¹ روبرت سسلترستال: مرجع سابق، ص 69.

² نفس المرجع، ص 70.

الثقة بين الأفراد والتنظيم، وقد درس مايو العلاقات الإنسانية بعمق في التنظيم وتعتبر ممارسة الإدارة الديمقراطية من أهم النتائج التي توصلوا إليها في الفترة (1920-1930م).

ولقد بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية مع بداية عمل شيلستر بيرنارد في الأربعينات، ومن أهم العلماء الذين ساهموا في هذا المجال دوغلاس ماكريخور، ورنسيس ليكارت، وكرس أرجريس، ومايكل ماكوي، ووليم أوهايو، ونجد أن كلا من هؤلاء العلماء قد ساهم بجانب معني في التنظيم الإنساني.

وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية والتأكيد على المرونة، ومراعاة ظروف الأفراد، وإرشاد الأفراد وتوجيههم بدلا من أن يأمرُوا إستجابة التنظيم لإحتياجات الأفراد وأن يكون التنظيم مكانا تلقائيا قائما على الإختبار¹.

المطلب الثاني: تعريف العلاقات الإنسانية :

هناك مداخل عديدة للعلاقات الإنسانية تتناول أكثر من مدخل لإتجاهات الإدارة نحو العاملين، فهناك مدخل القيادة الإدارية الواعية التي تؤسس على مفهوم إستمالة العاملين وترغيبهم في العمل، وهناك مدخل التحفيز لحفز العاملين على العمل بحماس ورغبة أكيدة.

¹ عبد الرحمن عيسوي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1969، ص: 46.

وأثبتت الدراسات الميدانية في مجالات العلاقات الإنسانية أهمية النواحي السلوكية والإنسانية في تحديد كفاءة العنصر البشري بمعنى أن هناك ارتباط قويا بين مستوى أداء العامل والعوامل النفسية، ومن ثم فإن الإهتمام بالنواحي السلوكية والنفسية ودراسة الدوافع والإتجاهات لدى الأفراد وتوافر مناخ العمل الملائم له أثر قوي في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين، وعلى هذا فإن توافر ذلك يتطلب مزيدا من الإهتمام ببرامج التدريب والحوافز والخدمات التي تقدم للعاملين في مستوى مقبول.

وحيث أن الإنسان كائن إجتماعي يعيش في جماعة وسط بيئة إجتماعية منظمة، كما يرتبط بروابط وعلاقات إجتماعية مع غيره من المحيطين به، أو المرين منه، فإن ذلك يؤدي إلى نشوء عمليات تدفعه إلى التعاون، والتنافس، والصراع، والتسامح، والتعصب، والزعامة، والتعبية، والإنقياد، والشعور بالإنتماء، وتؤثر على عمليات التغير الإجتماعي، والتنشئة الإجتماعية، وعلى السلوك الإجتماعي داخل بيئة العمل¹.

ويطلق لفظ علاقات إنسانية عن التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال. سواء كان في مجال الأعمال، أو الحكومة، أو في السياسة، أو في الدراسة، أو في المنازل.

¹ روبن سلتزستال، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال (مترجم)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ص: 91.

ويمكن تعريفها بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون ،مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

"إن العلاقات الإنسانية تدرس الأفراد أثناء العمل كجماعات متفاعلة وليس منفصلين ،وإنما كأعضاء في مجموعات ،ونظرا للتعقيدات التي تتسم بها العلاقات بين الأفراد في التنظيمات الحالية فإن مهمة الإدارة هي تنسيق جهود هؤلاء الأفراد بحيث يعملون معا نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة ،ولكي تقود الإدارة الأفراد بطريقة فعالة فإنه يتحتم عليها أن تتفهم هذه العلاقات بين الأفراد ،وأن تعرف كيف تكون منهم فريقا متعاونا يستطيع أن يحقق أقصى درجة من الإنتاجية¹.

إن من أصعب الأمور الوصول إلى قوانين ملموسة مضبوطة تماما في العلوم الاجتماعية والسلوكية ،ومنها العلاقات العامة الإنسانية ،بل إن المشكلة الكبرى أن التقدم المادي يسير بخطوات سريعة جدا بالنسبة للتقدم السلوكي الاجتماعي الذي يبنى على دراسة علاقات الناس ببعض ،وهذا ما يحدث عنه ضياع وإرتباك إنسان هذا الزمن السريع التغيير والمتشابك العلاقات ،المتحرك المتطور ،غير المستقر على حال².

¹ روبن سلتريستال ،العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال (مترجم) ،مكتبة النهضة المصرية ،القاهرة ،ص :91.

² روبرت سلتريستال ،مرجع سابق ،ص :92.

ويعرفها عبد الرحمان عمر¹ "بأنه مجال من مجالات الإدارة، يعني بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والاجتماعية".

ويعرف الشبشكي² العلاقات الإنسانية في مجال العمل "بأنها مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد، في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والاجتماعية".

ويرى الشنواني³ "أن العلاقات الإنسانية تمثل الجانب المشرق في أي حضارة من الحضارات لأنها عماد التقدم في شتى المجالات وتطور الإنتاج، حيث أنها تشمل الدوافع المعنوية لزيادة الإنتاج".

ومما سبق يدل مصطلح العلاقات الإنسانية على الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره من أهم عناصر الإنتاج، ولعل من أهم التعريفات الشائعة للعلاقات الإنسانية عبارة عن مجموعة من الإتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي.

ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي :

1- إن العوامل النفسية المحيطة بالعاملين في المؤسسة تؤثر على المروح المعنوية⁴

للعاملين، وتزيد من حماسهم للعمل بشكل كبير، وهي لا تقل أهمية عن الجوانب

المادية كالإضاءة والتهوية والجوانب الفيزيولوجية كالتعب والراحة.

¹ عبد الرحمان عمر عبد الباقي، العلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1979، ص: 33.

² صالح الشبشكي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969، ص: 41.

³ الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب الجامعة، القاهرة، 1999، ص: 59.

⁴ صالح الشبشكي، مرجع سابق، ص: 77.

- 2 -فضلا عن الرواتب والحوافز الإقتصادية فإن سلوك العاملين في المؤسسة يتأثر بشكل كبير بالعديد من العوامل غير الإقتصادية كالتقدير والإحترام والمشاركة في إتخاذ القرار .
- 3 -فضلا عن التنظيم الرسمي في المؤسسة يتولد تنظيم غير رسمي ينبثق تلقائيا بين العاملين فيها ،يساعد على إشباع حاجاتهم النفسية ،ويعتمد على العلاقات الشخصية خارج نطاق السلطة والاتصال الرسمي ،وهذا التنظيم غير الرسمي له أهمية كبيرة في التأثير على إتجاهات الأعضاء في تحديد مستوى إنتاجيتهم وسلوكهم في المؤسسة.
- ولقد تمخضت عن هذه الأفكار خلاصة مفادها أن المنظمة تشكل مجتمعا قائما بذاته تغلب فيه العلاقات الإجتماعية المتبادلة بين العاملين أفراد وجماعات دورا مهما يفوق تأثير الحوافز المادية للعمل ومبررا لإرتفاع الأداء ،إن هذه الأفكار كشفت أن العمل نشاط جماعي ،وأن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ضبطا إجتماعيا قويا على عادات واتجاهات العامل الفرد وإن هذه الجماعات تتيح الفرصة للفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي قد لا يمكنه تحقيقها من خلال التنظيم غير الرسمي.
- وفي أي منظمة هناك نوعان من العلاقات بين العاملين¹ :
- أ - العلاقات الرسمية التي تحكم تصرفات وأعمال العاملين داخلها من خلال قواعد وأنظمة العمل وتقييم الإحتجاجات ،وتحد لمسؤوليات وسلطات كل فرد داخلها بناء على المكانة التي يحتلها في هيكل التنظيم الرسمي.

¹ نفس المرجع ،ص : 81 .

ب - العلاقات غير الرسمية وهي التي تنشأ نتيجة التفاعلات الإجتماعية بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة.

ولهذه العلاقات بين العاملين سواء الرسمية أو غير الرسمية تأثيرها على سير العمل داخل المنظمة فهما بناءان مهمان لكل منهما تأثيره على أداء العاملين أثناء العمل، ومهما اختلفت أسباب نشوء العلاقات غير الرسمية إلا أن تلك التفاعلات الإجتماعية بين العاملين أثناء العمل يكون لها أهدافها ودوافعها وثقافتها، حيث تقوم بتوفير العديد من القيم والإعتقادات التي يتمسك بها الفرد وتمارس ضغطا على أعضائها للإلتزام بمعايير سلوكية ومفاهيم وروتين محدد ينتج عنه صورا وأشكالا مختلفة للتفاعلات الإجتماعية إما إيجابا في صورة تعاون وموائمة واحترام، أو سلبا في صورة تنافس وصراع وذلك حسب تعارض أو تمازج الأهداف المتبادلة بينهم. ومن هنا تأتي مسؤولية الإدارة في فهم التنظيم غير الرسمي من حيث أهدافه، وسلوكه، وقيمه، وعلاقاته، التي قد تتعارض مع التنظيم الرسمي، ومع القيم التي تفرضها الإدارة بحيث يمتد تأثيرها على جميع العمليات الإدارية بالمنظمة ككل سواء في سلوك العاملين المتوقع منهم أو في عملية إتخاذ القرارات أو في قنوات الاتصال.

المطلب الثالث: أسس العلاقات الإنسانية :

ولقد أوضح علماء النفس أن تنظيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس يتم على أسس يجب على المرؤوس أن يشعر بأن رئيسه يؤيده تأييدا صادقا في عمله ،ويجب على المرؤوس أن يكون على علم بما يتوقع منه ،ويتضمن هذا معرفته بالسياسة العامة التي تسير عليها المنظمة ،وبواجباته وحقوقه كمرؤوس وبراأي رئيسه الصريح.

1 الإيمان بقيمة الفرد.

2 المشاركة في التعاون.

3 العدل في المعاملة.

4 التحديث والتطوير.

وحسب رأي عوضى الشلالة¹ فعن أسس العلاقت الإنسانية هي :

1 العلاقات الإنسانية الجيدة هي نتيجة لإستخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح

للأمور ،وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الإجتماع وغيرها من هذه العلوم السلوكية.

2 مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ضرورة في معظم الأحوال للكفاية الإنتاجية

والإشباع الإنساني ،فالعاملون عندما تتاح لهم الفرصة للإشتراك بأرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم يجعلهم أكثر سعادة ،ويجعلهم أكثر حماسا وتقانيا في العمل.

¹ محمد عبد المنعم نور ،العلاقات الإنسانية، مطبعة النهضة الحديثة، القاهرة، 1978، ص: 94.

3 روح الفريق عنصر أساس ،فالتعاون وروح الفريق يتحققان معا ،وكل منهما يحقق الأهداف المشتركة.

4 الاتصال يعتبر كالجهاز العصبي للمنظمة ،ووجود عوائق تعرقل الاتصال وتبادل البيانات داخل التنظيم ينتج عنها خفض التنظيم لتحقيقه لأهدافه.

5 دوافع العاملين متعددة على خلاف نظرة الإدارة العلمية في بدايتها وحيث أن التعاون يعتبر من أسس العلاقات الإنسانية فهو عملية عقلانية و ظاهرة إنسانية تبرز لنا واضحة في كثير من نواحي التفاعلات بين البشر وفي عديد من تنظيماتهم.

إن مجتمع الإنسان في حد ذاته نسق مبني على التعاون القائم بين وحداته المختلفة ،سواء أكانت هذه الوحدات أفرادا أم جماعات أم نظما أم معايير أم غير ذلك ، ويمكننا أن نعرف التعاون بأنه عبارة عن تلك العملية الإجتماعية التي تجعل الأفراد أو الجماعات أو الوحدات الإجتماعية تعمل متضافرة جنبا إلى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة والتعاون على هذا الأساس جهد متبادل ،ونجاح أحد الأطراف الداخلة فيه يعد نجاحا للأطراف الأخرى وعادة يكون هذا التعاون من أجل غرض صالح ومفيد من الوجهة الإجتماعية.

المطلب الرابع: العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية :

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة¹ ومن ثم فإن العمل بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة على زيادة كفاءتهم الإدارية والإرتفاع بمستوي عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى أدائهم ،ويأتي في مقدمة هذه العوامل ما يلي :

(1) معرفة الدافعية إلى العمل: تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد

المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية.

وتقوم الدافعية إلى العمل في أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التي

يقسمها "ماسلو" إلى خمسة أنواع هي :

- 1 الحاجات الفيزيولوجية والسيولوجية (مثل الأكل والشرب والنوم والراحة ...).
- 2 الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.
- 3 الحاجة إلى الإنتماء والمشاركة.
- 4 الحاجة إلى التقدير والمكانة الإجتماعية.
- 5 الحاجة إلى تحقيق الذات.

¹ محمد عبد المعظم نور ،مرجع سابق ،ص: 103.

والنوع الأول من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الإنسان ،أما النوع الثاني فيعرف بالحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث الإتزان النفسي والإجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه.

ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط ومن الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية.

(2) معرفة ديناميت الجماعة:

تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة بديناميت الجماعة ،ويقصد بها الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والإجتماعي بين أفرادها ،والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة حتى يمكن توجيه الجماعة توجيهها سلميا قائما على المعرفة العلمية الموضوعية بها ،وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في الإعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفًا مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة نباءة وفي مقدمة هذه الإعتبارات :

أ - توفير الإتصال الفعال: وللاتصال الفعال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها ،لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل وبتحقيق الاتصال الفعال من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات ،ونسلم نص المدير يقول مثلا :ليس بيني وبين العاملين أي حجاب أو حافز ،إن بابي مفتوح للجميع في أي وقت ،وهذه عبارة تبدو جميلة ،إلا أنها لا تعني وجود نظام جيد للاتصال ،فكثيرا ما يحجم المرؤوسون عن الدخول إلى رئيسهم على الرغم من فتحه الباب أمامهم.

كما أن سياسة الباب المفتوح للاتصال قد يترتب عليها إضطراب العمل ويعوق الإنجاز بل ويضع وقت الرئيس إذا لم يضع نظاما جيدا له¹. ويتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة، فالاتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة، ويكون الرئيس هو مركز الاتصال، بل إن اتصال الأفراد ببعضهم يكون من خلاله.

ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر ببعضهم، ويضع على الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال، وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة مع مرؤوسيه، لأنها تتم بصورة فردية لكل منهم، ومن ثم لا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يفسر عنه أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب.

أما الاتصال الديمقراطي: فتقوم خطوته في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين أنفسهم، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة.

ب - المشاركة: المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي² كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دورا يسهم في توجيه العمل أو إتخاذ القرار، وتعتبر المشاركة مطلبا ديمقراطيا في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم

¹ نفس المرجع، ص: 105.

² نفس المرجع، ص: 107.

بعملهم وتحمسهم لهم ،وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل ،ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم وإتخاذ القرار وتنفيذ ومتابعة أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية.

ث - التشاور: يعتبر التشاور مظهرا عمليا للمشاركة ويعني التشاور إحترام كرامة الفرد ، وإحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء ، كما أنه يزيد من تماسك المناعة وزيادة إسهامها في العمل وحفزها عليه وهو ما يعتبر هدفا رئيسيا للعلاقات الإنسانية.

ث - الإهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: إن كثيرا من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم ،وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة مثل كثرة حالات التغيب ،والإنقطاع والمرض وانخفاض مستوى الأداء ،وكثرة الشقاق ،والخلافات ،والنزاع ،والشكاوى بين الأفراد ،ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلة النفسية والاجتماعية للأفراد ،ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد ووضع الحلول لها كلما ظهرت.

وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجه من خلال تفهم القيادة لدورها واهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السلمية بين الأفراد ،ومما بينهم في تحقيق ذلك أن يكون للمنظمة برنامج شامل ترفيهي رياضي اجتماعي ثقافي ،كما يجب

الإهتمام بدراسة مظاهر المشكلات النفسية والاجتماعية التي تظهر دراسة فردية موضوعية للتعرف على أسبابها ومحاولة التغلب عليها.

(3) الروح المعنوية:

ويقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها، وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة، كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة. فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية، وهناك مظاهر رئيسية يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ومن أهم هذه المظاهر مايلي:

أ - مستوى الأداء والإنتاج: يعتبر مستوى الأداء والإنتاج مؤشرا موضوعيا على مستوى الروح المعنوية، فارتفاع مستوى الأداء يعني ارتفاع مستوى الروح المعنوية والعكس صحيح.

ب - مدى إستمرار العاملين: يعتبر إستمرار العاملين في عملهم مظهرا إيجابيا لمستوى الروح المعنوية وتماسك الجماعة، بينما يعتبر كثرة إنتقال العاملين أو تركهم العمل مظهرا سلبيا ودليلا على إنخفاض الروح المعنوية بينهم.

ت - مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل: إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلا واضحا على عدم رضا العاملين عن العمل، وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمنظمة، ومن البديهي الإهتمام بدراستها دراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بحلها.

ث -مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم: إن كثرة النزاع أو الشقاق

أو الخلاف بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها ودليل على هبوط الروح

المعنوية بين الأفراد بدرجة تهدد المنظمة ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل

حزم ،ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد.

ج -مدى كثرة الشكاوي والتظلمات: تعتبر الشكاوي والتظلمات عن الحالة التذمر أو عدم

الرضا التي يعبر عنها الفرد نحو المنظمة ،وقد يكون هذا التذمر فردياً أو جماعياً

ويعبر عن حالة حقيقية أو حالة وهمية لا تقوم على أساس ،وقد تكون الشكاوي

موقعة أو غير موقعة وهي في كلتا الحالتين تشير إلى إنخفاض في الروح المعنوية

،وليس من الضروري أن تكون الشكاوي نتيجة سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما

قد يسود الجماعة من توتر داخلي ،وفي هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن

تعالج أسباب هذا التوتر حتى يتحقق الإنسجام بين الأفراد كما يجب على الإدارة

أيضاً أن تهتم بدراسة الشكاوي حتى ولو كانت فردية دراسة علمية موضوعية لأن

تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح معها من الصعب

مواجهتها.

(4) الحوافز: ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بالحوافز ارتباط وثيقاً لما لها من

أهمية في رفع مستوى الأداء في العمل ،وتنوع الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز

سلبية ،أما الحوافز الإيجابية فهي التي تقوم على أساس الرغيب والتحبيب ،وأما

الحوافز السلبية فهي التي تقوم على أساس التخويف.

وبما أن التصرف الإنساني ينبع من شخصية المتصرف ،ودوافعها ،وهذه الشخصية ترجع في جوهرها إلى عوامل كثيرة من أهمها ،العوامل الوراثية ،العوامل المكتسبة من البيئة ومن المحيط الاجتماعي .
وهذا ما يدعونا إلى معرفة الدوافع الشخصية للتصرف .

الدوافع الفردية: تستند التصرفات الفردية والجماعية إلى عوامل تؤثر في حياة الأفراد والجماعات ،وهذا ما اصطلح علماء النفس والاجتماع على تسميته بالدوافع ،فهناك دوافع غريزية ودوافع مكتسبة تؤثر في سلوك الفرد والجماعة وتسيير ذلك السلوك . وفي هذا المعنى أن السلوك الإنساني الظاهر ينبع من سلوك باطني خفي ،وبين الظاهر والباطن ارتباطات قائمة متشابكة متداخلة ،فقد يتشابه الظاهر بالرغم من اختلاف الباطن ،وقد يتشابه الباطن على الرغم من اختلاف الظاهر ،ومن ثم فإن الدوافع الفردية التي تحدد سلوك الأفراد ،وبالتالي تؤثر على سلوك الجماعة المكونة من مجموعة الأفراد ،وتنقسم إلى دوافع جسمية (فيزيولوجية) وهي ما يتصل ببعضلات الجسم ،والتغيرات التي تطرأ عليها نتيجة مواقف معينة ،وتأثيرات منها ما هو خارجي ،ومنها ما هو داخلي .
وهناك دوافع فطرية ،وتعتبر دوافع موروثة تلقائية تصدر عن الإنسان ليصل بها إلى أغراض خاصة في مواقف معينة ،وهذا النوع هو ما يسمى بالغرائز وهي بدورها تنقسم إلى القسمين¹:

¹ نفس المرجع ،ص: 108- 125 .

1 غرائز خاصة.

2 غرائز عامة.

وهناك مكتسبة، يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع البيئة الجغرافية والبيئة الاجتماعية، فدوافع رجل المدينة تختلف عن دوافع رجل الريف، ودوافع سكان المناطق البحرية قد تختلف عن دوافع المناطق الصحراوية وهكذا، كما أن هذه الدوافع قد تتغير إذا غير الفرد أي من بيئته الاجتماعية أو الجغرافية. وحيث أن الإنسان حيوان مرن يتكيف حسب الظروف المحيطة به، ويقدر ما لديه من علم ومعرفة يستطيع أن يكيف ظروفه، ومع هذا فإن الإنسان يتصرف دائما بدافع من غرائزه التي يمكن تقسيمها إلى قسمين:

1 غرائز فردية: وهي غريزة البحث عن الأشياء، ولها انفعال هو الجوع، وغريزة التقور وانفعالها الاشمئزاز، وغريزة حب الإستطلاع وانفعال الحل والتركيب والإقدام والإحجام.

2 غرائز إجتماعية: وتتخلص في الغريزة الجنسية وانفعالها الشهوة، وغريزة الوالدية وانفعالها الحنان، وغريزة الخنوع وانفعالها الشعور بالنقص، وغريزة المقاتلة وانفعالها الغضب، وغريزة هجر التجمعو وانفعالها الشعور بالوحدة والعزلة. وهكذا نرى أن الإنفعالات ما هي إلا نتيجة غرائز هي أيضا وليدة الدافع ومن ثم فإن هذه الغرائز من شأنها أن تحمل تصرف الفرد و الجماعة، كما أنها تعمل على البقاء.

المطلب الخامس: أهداف العلاقات الإنسانية:

يرى كيث ديفيز أن نظرية العلاقات الإنسانية تسعى في الإدارة إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- 1 حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاية (كفاءة).
 - 2 حفز الأفراد على التعاون المثمر البناء في تحقيق أهداف مشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها.
 - 3 مساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والاجتماعية طبقاً لتسلسل أهمية تلك الحاجات لدى الفرد في المواقف المختلفة.
- فالعلاقات الإنسانية إذن هي ذلك الفرع من المعرفة، الذي يستخدم الدراسات السيكولوجية والاجتماعية والانسانية في مجال العمل الصناعي والتجاري والزراعي والخدمي والأمني في تفهم ظاهرة العمل والعاملين في المنظمات والمؤسسات المختلفة في ظروف معينة، والوصول إلى أنسب الطرق للتعامل مع المواقف المتنوعة التي تتضمنها هذه المجالات، وتكيف العامل مع عمله، ومع زملائه، ورؤسائه، وتحقيق الرضا الوظيفي ولإنتاجية المطلوبة، ويرى أن أهداف العلاقات الإنسانية هي:

- 1 تحقيق التعاون بين العاملين في المجتمع الواحد.
- 2 زيادة الإنتاج وهي نتيجة مترتبة على زيادة التعاون.

¹ كيث ديفيز، السلوك الانساني في العمل، (ترجمة عربية)، مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر، القاهرة 1974، ص 118.

3 إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، وعندما تحقق الأهداف الثلاثة السابقة، تكون النتيجة نجاح الجهد الجماعي، فالأفراد يعملون معا لهدف مشترك وافع مشترك، وتبدأ العلاقات الإنسانية بدراسة الفرد فهو وحده من وحدات الجماعة، ونظرا لأن كل فرد يختلف عن الآخر فإن النظرة إلى إشباع الحاجات الإنسانية يتحدد بالنسبة لكل فرد يختلف عن الآخر فإن النظرة إلى إشباع الحاجات الإنسانية يتحدد بالنسبة لكل فرد تبعا لظروفه ورغباته، كما أن الفرد هو وحدة في التنظيم الإنساني الذي ينسق العمل بين الأفراد والجهد الجماعي، فالفرد هو نسبة في ذلك.

لذا هنا نستنتج أن للعلاقات الإنسانية أهدافا ثلاثا:

- 1 تحقيق التعاون بين العاملين.
- 2 الإنتاج
- 3 إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

المبحث الثاني: نظريات العلاقات الإنسانية:المطلب الأول: نظرية جورج إلتون 1880-1948 :

إلتون مايو هو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي كانت رد¹ فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل فايول وتايلور ،ولهذا ركزت هذه المدرسة على الإهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة ،وأثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وهذا عبر عدد من تجارب هاوثورن.

تجارب هاوثورن 1924-1932م: تجربة زيادة الإنتاجية ورفع المعنويات:

تعتبر محاولة إلتون مايو وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب هاوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إلكترىك بمصنع هاوثورن ،بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين ،وقد بدأت

¹ على السلمي ،إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ،مكتبة غريب ،الفاخرة ،1981 ،ص 123.

هذه التجارب بمحاولة ترامي إلى إختبار العلاقات بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين ، وتمثلت في معرفة:

- الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل.
 - ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل.
 - الصدقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية.
 - الحافز المادي وأثره على الإنتاجية.
 - مقابلات شخصية إستهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.
- فكانت نتائج التجارب مايلي:

- 1 هيل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- 2 تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- 3 إن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- 4 إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية ، وإنما أيضا طبقا لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية ، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
- 5 دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

وباختصار ، فإن أبحاث وسترن إلكترينك تعد في الواقع بمثابة عودة التفكير السليم إلى علاقات العمل ويرجع ذلك للأسباب التالية¹:

- 1 أن هذه التجارب قد أثرت الفكر الإداري بعدد من الفروض والآراء والأفكار التي أسهمت في دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والسلوكية في محيط الأعمال.
 - 2 أن هذه التجارب قد مهدت السبيل لظهور منهج جديد في التفكير ، وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله إكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على أساليب علاجها.
 - 3 أن هذه التجارب قد ساعدت في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال ، فالعمال ليسوا أفرادا منعزلين بعضهم عن بعض الآخر ولا يمكن النظر إليهم كوحدات متفرقة ، فهم يشكلون جماعة واحدة ، ويتعاونهم وتظافرهم وحماسهم في عملهم بتحقيق الهدف الذي يسعى إليه التنظيم.
- ومن هذا المنطلق: يتضح أن دراسة إلتون مايو تعتبر أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في التنظيم ، كما تعتبر في الوقت نفسه أولى المحاولات العلمية الجادة والعملية لتفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل ، وضرورة مراعاة الإدارة للعنصر البشري ليس فقط من النواحي المادية ، وإنما أيضا من النواحي النفسية والاجتماعية ، فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل ، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينيات من هذا القرن ، ومن الأثار العلمية نذكر مايلي:

¹ علي السلمي : مرجع سابق ، ص: 124 .

- 1 ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، تتولى الإهتمام بحسن إستخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.
- 2 بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجيا وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعيا في معظم دول العالم.
- 3 بدأ الإعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت واجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجانا ورعايتهم صحيا والتأمين عليهم.
- 4 بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

المطلب الثاني: نظريات أبراهام ماسلو:

إنطلق إبراهيم ماسلو في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس من خلال الرغبة¹ في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجا لهيكلية هذه الحاجات مبتدئا بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعا في قمة الهرم ويقوم الإنسان وفق آلية الدافع بإشباعها بالتناوب وحسب أهمية

¹ نفس المرجع، ص: 131 .

الحاجة وضرورتها في ما قبل الإشباع ،فإشباع هذه الحاجات عملية مستمرة إستمرار حياة الإنسان وتتم بالتناوب وفق الضرورة ،فإشباع حاجة لا يعني زوالها من هرمية الحاجات التي وضعها إبراهيم ماسلو بل إتساع المجال إلى حاجة أخرى تبرز أهميتها بعد الحاجة المشبعة لتعود الحاجة المشبعة عندما يحين وقتها لتعلو سلم الأولويات للإشباع وهكذا ،وفيما يلي موجز لأهم الحاجات الواردة في هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية.

أهم الحاجات لماسلو:

1 الحاجات الفيزيولوجية أو حاجات وظائف الجسم¹:

تهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان وبقائه وهي ضمن هرمية لا متناهية في أولويات إشباعها ،عندما تبرز الحاجة لإشباعها ومن هذه الحاجات على سبيل المثال لا الحصر حاجة الإنسان إلى الهواء (أوكسجين) وإلى الماء والطعام وإلى الراحة والنوم وإلى الملابس والجنس للمحافظة على النسل وإستمرار بقاء الإنسان... إلخ وتحثل هذه الحاجات عادة سلم الأولويات وقاعدتها الرئيسية في هرمية ماسلو.

¹ نفس المرجع ،ص: 135 .

2 حاجات الأمن والأمان:

إن حاجات الأمن تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي عليه وعلى نويه ومن يحب وكذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية وما هو له في هذه الحياة بناء على إقتناع الإنسان بما يشبع له من حاجات الأمن يتولد لديه شعور بالإستقرار والإطمئنان وهو ما يسمى بحاجات الأمان وهي حاجات نفسية يحتاجها الإنسان للحفاظ على سلوكه وتوازنه الطبيعي، ومثال على حاجات الأمن القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات التي تمنع الإنسان من الإعتداء على أخيه الإنسان مما يولد لدى الناس عند توفر العناصر المادية والأمن لتطبيق ذلك شعورا بالأمان أي بالإرتياح والإطمئنان.

3 حاجات الإجتماعية أو الحاجة إلى الحب والإنتماء:

وهي حاجة الفرد أن يكون مقبولا في المجتمع الذي يعيش فيه وأن تتاح له الفرصة في التعامل بود والتعاون مع أفراد ذلك المجتمع وأن يتمكن من إقامة علاقات ود ومحبة ومشاركة مع الآخرين كتكوين الصداقات والمشاركة في الأعمال الجماعية والزواج... إلخ أي أنها حاجة الإنسان إلى الشعور بأنه غير مرفوض وأنه منبوذ أو وحيد في بيئته.

4 حاجات الإحترام أو التقدير:

وتعتبر هذه الحاجات من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين وخاصة في مجال التوازن والإستقرار النفسي والتفاعل الإيجابي مع الآخرين،ويمكن تصنيف هذه الحاجات إلى :

أ - حاجات إحترام الذات: وهي الحاجات المادية أو المعنوية أو السلوكية التي يعتبرها

الإنسان حقاً له في ضوء الواقع الذي يعيش وإن التنازل عنها أو عدم القدرة في الحصول عليها ينقص من قيمته في نظره أمام الآخرين وبالتالي يهز ثقته بنفسه،فقدره المرء وحقه في الإستقلالية بنشاطاته وعمله وحرية في الإختيار مثلا وعدم الشعور بالذنب أو ما يسمى بـ "جلد الذات" هي مظاهر لهذه الحاجات التي تؤثر على شخصية وتفاعل المرء إيجابيا مع بيئته، فهذه الحاجات هي إذن كل ما يعزز ثقة المرء بنفسه والإعتزاز بها والإعتداد بما يعمل والإقتناع والإفتخار بسلوكه.

ب - حاجات التقدير الاجتماعي: على خلاف حاجات احترام الذات التي ينظر المرء إليها من خلال تقويمه لسلوكه الشخصي فإن حاجات التقدير الخارجي هي تقويم المرء لسلوك الآخرين تجاهه وكيف ينظرون إلى سلوكه وإنجازاته أي تقدير الآخرين للفرد من خلال الإعتراف بكفاءته وإعطائه المكانة الاجتماعية المناسبة له بين أعضاء المجتمع وهي لا شك تؤثر في حاجات إحترام الذات بشكل طردي .

5 - حاجات تحقيق الذات:

وهي شعور الفرد بكفائته ومهارته ورغبته في أن تتاح له الفرصة لإستغلالها وإستثمارها من خلال إنجازات يتعرف بها الآخرون في مجتمعه فهي أشبه بالدور الذي يعتقد المرء أن عليه أن يقوم به في المجتمع لإثبات حضوره وشخصيته وبالتالي قيمته في نظر المجتمع، فهذه الحاجات وإن إنطلقت من مشاعر وأحاسيس الفرد فإن تأكيدها يأتي من مشاعر وأحاسيس الآخرين اتجاه ما يقدم الفرد من إنجازاته.

ويمكن تلخيص نظرية ماسلو كالتالي:

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى سيظل الأفراد محفزين دائما، طالما يتم إشباع رغباتهم الواحدة تلو الأخرى، حتى يصلو للمستوى الأخير "إدراك الذات" لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولا أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، زمن ثم إشباعه والإرتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

المطلب الثالث: نظرية فريدريك هيزنبرغ:

تتمن أهمية دراسة هيزنبرغ في قدرة الباحث وبراعته في تحليل¹ الكثير من الأفكار والتوقعات والإتجاهات في مجال تحفيز العاملين، وإضافة إلى تبنيه هذا المنهج التحليلي، فإن الباحث يحاول أن يزيل الكثير من الأوهام والأفكار المغلوطة حول هذه القضية المهمة، مبينا كيف أثبتت التجارب والدراسات ضعف الصلة بين الأداء الوظيفي وكثير من الأساليب السائدة والمستعملة في مجال التحفيز .

مثل: محاولات التحفيز الوظيفي بتقليل ساعات العمل، وزيادة الأجور، وتنويع برامج العوائد والمنافع الوظيفية، وإشراك العاملين في إتخاذ القرارات، والتحاوور معهم مباشرة.

تركز نظرية هيزنبرغ على دور العمل وأهمية في حياة الأفراد العاملين حيث قسم نظرية إلى فئتين من عوامل:

1 العوامل الدافعية وتشمل مايلي:

- الشعور بالإنجاز.
- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه.
- إهمية العمل نفسه وفيه نوع من التحري.
- المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤولية الشخص عن الآخرين.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1981، ص: 144.

- إمكانية التقدم في الوظيفة.

- التطور والنمو الشخصي.

ولقد بين هيزنبرغ أن العوامل الدافعية، إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

2 العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة وتشمل مايلي:

- سياسة الشركة وإرادتها.

- نمط الإشراف.

- العلاقات مع الرؤساء.

- ظروف العمل.

- الأجور والرواتب والمكافآت.

- المركز الاجتماعي.

- الأمن الوظيفي.

- التأثيرات على الحياة الشخصية.

إلا أن أفكار هيزنبرغ كما الحال مع ماسلو، قدمت إطارا هاما ومفيدا لمفهوم الحاجات الإنسانية الحافز والتي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل، إلا أن نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجا دقيقا كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وإنجازهم.

المطلب الرابع: نظرية التوقع والتفضيل لـ "فروم":

لا شك أن نظرية فروم المعروفة بالتوقع تركز على ذلك بحيث أن الفرد¹ العامل قبل أنه يقوم بأي سلوك يحاول التفكير على أساس الربط بين احتمالات ثلاث أساسية هي: الجهد، الأداء، الجزاء أو النتيجة لقد بين فروم أن هناك تفسير للحوافز التي ترفع سلوك الفرد وتشكيله وذلك بناء على فرضيتين:

1 أن الفرد يفضل دائما النشاط الذي يجني من وراءه المنفعة المتزايدة.

2 يجب الإعتماد على:

أ - الغايات والرغبات والإحتياجات التي يصبو الفرد إلى تحقيقها.

ب - إعتقادا منه أن النشاط المختار هو الذي يحقق له رغباته وغاياته إذ كلما اعتقد

العامل في زيادة الأجر بزيادة الإنتاج كان مدفوعا للعمل أكثر وقد إهتم فروم في دراساته على الدراسة الموسعة التي قام بها ماسلو حيث أنه يعطي فرضيتين ثابتتين التي يمكن أن يفسر من خلالها سلوك الفرد في قيامه بعمل معين تحت ظروف معينة .

ويمثل المفهوم الأول في قوة الرغبة ويشير إلى القوة في رغبة الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه .

أما المفهوم الثاني يعبر بالأداء أي كلما زاد الأداء ارتفع الإنتاج وكلما ارتفع الإنتاج ارتفع الأجر ، المكافآت وكل ما يشبههما وعلى ذلك فإن العامل هو الذي يقرر

¹ بوخريسة بوبكر ، معمر داوود وآخرون ، دراسات في تفسير الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار قرطبة للنشر ، ط1 ، 2008 ، ص: 127.

مستوى أدائه إذا كان مرتفعاً أو منخفضاً على ضوء العلاقة المترتبة عما سيحصل عنه مقابل ذلك كأثر الأداء المرتفع على زيادة الأجر.

ويضع فروم عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل:

أ - يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية العائدة عليه بالمنفعة.

ب - إختيار الفرد لنشاط معين يعد واحداً من بدائل أنشطتهم.

ت - يركز الإختيار على إعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.

ث - توقعات الفرد التي تدفعه لإتخاذ القرارات.

ولذلك فإن فروم يبني نظريته على ثلاثة مفاهيم: القيمة، التوقع، القوة، ومن مميزات نظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد ولكن بالعديد من الحوافز والفرد يختار الأكثر إشباعاً لحاجاته ورغباته، وتكمن أهمية نظريته في تفسير الحافز هو ذلك الميل والرغبة والإندفاع نحو العمل بطريقة تعتمد على قوة التوقع بأن العمل الذي يقوم به يعطيه نتائج متوقعة أي توقعه في زيادة الأجر بزيادة الإنتاج.

كما ترتبط نظرية التوقع في صيغتها الأساسية، بسلوك الإختيار وتبين النظرية على وجه التحديد أن الأفراد يقومون بالإستراتيجيات المختلفة للسلوك (مثل العمل بجد كل

يوم في مقابل العمل بجد لفترة ثلاثة أيام من أيام العمل الخمسة) ثم يختارون

إستراتيجية معينة يعتقدون أنها تؤدي إلى حصولهم على الحوافز المرتبطة بالعمل

والتي يعطونها قيمة أكبر (مثل الزيادة في الراتب، فإذا كان العامل يعتقد أن العمل

الجاد كل يوم يؤدي إلى زيادة في الراتب، فإن نظرية التوقع تتنبأ بأن الفرد سيختار

هذا السلوك).

المطلب الخامس: نظرية المقارنة الإنسانية لروجرس¹:

تعتبر المقارنة الإنسانية من النظريات الكبرى لعلم النفس ولقد استخلصها روجرس من التجارب والدراسات الأكاديمية ،حيث إهتم بالجوانب الخاصة بالشخصية المعنوية للعامل الذي يعمل جاهدا على محو العوامل المشجعة على محو شخصيته في بيئته حيث يرى روجرس أنه لفهم الكائن الحي لابد من إتباع الدراسة على أساس:

- أ - المقارنة الموضوعية والعلمية (وسيلة ناجحة لدراسات السلوك).
- ب - فهم حالات السلوك للأفراد الآخرين.
- ت -التفاعل مع هذه المقاربات يقودنا إلى معرفة متكاملة للظواهر الإنسانية.
- ث -فهو يرى أن الأفراد واعون خاصة في عملهم ،والفرد هو كائن طيب وأهل للثقة وهو موجه طبيعيا نحو التطور والتحضر ،فمن خلال هذه الصفات نرى أن روجرس متفائل بخصيات الفرد ومتأكد أن الحرية الطبيعية تنتج سلوكا إيجابيا لفرد تجاه نفسه أو تجاه الآخرين أي أنه إذا كان العامل يعمل تحت مراقبته ويحس بنوع من الحرية أي ليس هناك مراقبة خارجية فهذا حافز له للعمل أحسن والفرد لا يصبح عكس ذلك إلا إذا أحس بالإغتراب.
- ج -أما المجتمع يجب أن يلائم الأفراد أي لابد عليه من خلق نسق يسمح للأفراد بالتعليم واتخاذ المسؤولية والقرارات وتحمل النتائج.

¹ بوخريسه بوبكر ،معمر داوود وآخرون ،نفس المرجع ،ص :129.

السلوك التنظيمي وتطبيقه: إن المقاربة الإنسانية كان لها أثر ملحوظ على نظريات التسيير

وهي من بين جوانب السلوك التنظيمي التي ساعدت على التعمق في طرق التسيير، التحفيز، الاتصال، نسق جماعة.

-طرق التسيير: إن المقاربة الإنسانية بنيت إلى أي حد أن مفهوم الطبيعة الإنسانية التي ينصح بها روجرس المسير أنها تؤثر على طريقة التسيير وأن هذا الأخير يؤثر على العمال.

-الحوافز: إن نظريات تسلسل الحاجات عند ماسلو جعلت الكثير يهتمون بهذا الميدان لمدى أهميتها سواء للعامل وللمؤسسة.

-الاتصال: كانت هناك دراسات عديدة في ميدان الاتصال وهذا لإتساع هذا الحقل ولأهميته داخل المؤسسة بصفة خاصة وفي المجتمع بصفة عامة.

-نسق الجماعة: اهتم الكثير من علماء النفس بديناميكيات الجماعة وطرحوا عدة فرضيات مهمة فيما يخص العوامل المؤثرة على الجو والمناخ الملائم للعمل بين جماعة العمل.

ومما تقدم يمكن القول كما يرى (روجرس أن من بين المطالب الأساسية للعامل هو إثبات نفسه وشخصيته المعنوية وإيجاد معنى للحياة وتلاقي نوع من التقدير والإعتراف والإحترام وهذا ما يحفزه على دمج في العمل والمساهمة في رفعه كما وكيفا.

خاتمة:

لقد عرفنا العلاقات الإنسانية بأنها الأساليب والوسائل السلوكية التي يمكن عن طريقها حفز العاملين على المزيد من العمل المثمر المنتج. ولذا يمكن القول أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة وعبارات مجاملة تقال للآخرين وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات العاملين وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل ذلك لحفزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف