

لمبحث الأول: الاطار المفاهيمي لمدرسة العلاقات الانسانية المطلب الأول نشأة المدرسة ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية سنة 1930 م" كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث، وهي البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري، وهذا النوع من الفكر الإداري -التقليدي - ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل، كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيد الأساليب والطرق والهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري. 1- الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، 2- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، 3- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، إذ أصبح من العسير على الإداري الاتصال الشخصي بمعظم العاملين، 5-زيادة تكاليف عنصر العمل، وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تجارب هوثورن. المطلب الثاني مفهوم المدرسة يرون بان الإدارة العلمية والسليمة هي إدارة تهتم بخلق علاقات إنسانية جيدة وحالة رضا عالية بين العاملين ، والسبب في ذلك هو أن الرضا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، تعريف مدرسة العلاقات الإنسانية : يطلق لفظ العلاقات الإنسانية على ذلك التدخل الموجود بين الأفراد ولقد عرف إن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات : (scott) العديد من المفكرين هذا اللفظ ، ومن أهم هذه التعاريف نجد : تعريف سكوت تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى التوازن في الأهداف يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني ، أي أن فهو يعرف العلاقات الإنسانية : (sultonstall) العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الافتتاحية وزيادة الفاعلية. تعريف سالتون ستال على إنها دراسة أفراد العمل أثناء العمل ليس منفصلين ودائماً كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية ، ومن اهم العوامل التي ساعدت في ظهور العلاقات الإنسانية نجد: - تزايد إحساس أصحاب الأعمال بمسؤوليتهم الاجتماعية تجاه العاملين ، وهو ما حفزهم إلى دراسة احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية . تتمثل مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية فيمايلي: الإيمان بقيمة الفرد : وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها ، وأن الفرد العادي قادر إذا أتيحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير ، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات . المشاركة والتعاون: وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجمعي أجدي وأكثر قيمة من العمل الفردي ، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا بالفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات . العدل في المعاملة : وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد ، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات. التحديث و التطوير إن التنظيم الإداري يجب ألا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحاً ، وهذا يعني العودة به إلى الخبرات السابقة وتطبيقها على المواقف الجديدة. إن التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو أي إلى التعديل والتطوير، إن من أبرز سمات النظام الديمقراطي النمو والتقدم رغم العقبات بل إن علاج العقبات والتغلب على الصعوبات هو في حد ذاته عامل من عوامل التقدم والنمو. المطلب الثاني أهميتها وأهدافها أهميتها: ويمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعاملين : إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة. إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أدائه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل. تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم. تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والإبداع في العمل. إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات. فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج. إنها توجج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، إنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية، وهذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم. أهدافها وتبرز العلاقات الإنسانية في أهدافها من خلال التالي : تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة ، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج. تتضمن العلاقات الإنسانية بناء علاقات مع الآخرين سليمة وطويلة الأمد والاحتفاظ بها، والتعامل بشكل فعال مع الصراعات والعلاقات الإنسانية لا تتضمن استغلال الآخرين وظلمهم والتلاعب بهم، المطلب الثالث أهم سلوكيات

و متطلبات العلاقات الإنسانية أما أهم المبادئ الواجب توافرها بين العاملين والتي تبنى عليها العلاقات الإنسانية فهي : التشجيع: فالمسؤول الجيد لابد له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه. التعاون: فلا بد للمسؤول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم. الشورى: للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة والمحبة بين المسؤول والعاملين معه مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة. العدالة: إن الموضوعية والابتعاد عن التحيز من أهم الصفات الإنسانية. المسؤولية: إن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى الإحساس بالإثارة وحب الآخرين. الرحمة: فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية. يتضح مما سبق أن التنظيم الرسمي العلمي وحده لا يكفي للنجاح في العمل ولا بد من التركيز على العلاقات الإنسانية كركن أساسي من أركان نجاح التنظيم وإدارته ولكن بجدد بنا أن نتعرض لبعض الدعائم والأسس التي ينبغي مراعاتها والأخذ بها لتوفير جو العلاقات الإنسانية أهمها مايلي: أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين بتهيئة جو العمل من إضاءة وتهوية وهدوء مع تتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها. أن تراعى الإدارة الاختلافات الفردية فلا تعامل الجميع معاملة واحدة. ضمان حسن اختيار وتوظيف جهاز العمل للتأكد من صلاحية أداء الأفراد لدورهم في التنظيم وهذا يستدعي القيام ب: - تحليل العمل الذي يقوم به كل شخص. - وصف العمل وتوفير المعدات اللازمة له ومعرفة الوقت الذي تحتاجه عملياته. - وضع الفرد الكفء في الوظيفة المناسبة فلا تكون فوق مستواه فيهم لها ويقصر في أداء واجبه ولا تكون أقل من كفاءته فيحتقرها، أن تراعي الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن نعامل الفرد باحترام وان نحفظ له كرامته وأدميته بما يلي: - إذا شعر الشخص بخطأ فعلى المسؤول أن يحفظ له ماء الوجه وتقديم الحل في شكل اقتراح وليس أمر. - أن تكون المعاملة عادلة فلا نستلطف شخصا ونتحيز له دون غيره ولا نشكل كتل أو جماعات إقليمية أو عرقية. - حث الأفراد على زيادة جهودهم بالبحث عن دوافعهم النبيلة والثناء عليهم وجعل الموقف في صورته تحدي إداري بالنسبة لهم وإظهار العمل في صورة بسيطة. - مراعاة شعور كل شخص وإبراز صفاته الطيبة ومدحه بها وسؤاله عن أحواله وأسرتة ونشعره إننا نهتم بهم ويفضل مناداته باسمه ومقابلته بالابتسام - الابتعاد عن اللوم المباشر وتحويره عند اللزوم ونحاول الادعاء بان الأعذار سبب الإهمال وهذا نوع من التأنيب الخفي. - الاستماع للعاملين في مسائل العمل والأمور الشخصية أيضا ومحاولة معاونتهم في الحصول على حاجاتهم قدر الإمكان. - احترام آراء العاملين والتحدث معهم فيما يحبونه دون إثارة كثير من الجدل العقيم. الاهتمام بتجديد وإنعاش معلومات الأفراد وإطلاعهم على كل جديد بأسلوب متطور يختلف عن أسلوب الحفظ والعلم النظري ومن الأفضل أن يكون ذلك بطريقة المناقشة وتبادل الآراء. وضع اللوائح وأساليب التنظيم التي يطبقها التنظيم بأن تكون ذات أثر طيب يساعد على رفع الروح المعنوية للجماعة ويزيد من حماسهم مراعى الاتي: - توضيح طريقة التنفيذ والوسائل التي يمكن استخدامها. - ربط الأشخاص ببعضهم ببعض بوسائل اتصالات سليمة وتحديد العلاقة بين الوظائف بحيث يعرف كل الانتقادات إن المدرسة لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، لكن ركزت على العنصر البشري ، فترى بأنه مهما كانوا متحدين فان رغباتهم تختلف وأنه من المستبعد تماما أن ننتصر جميعا وتصبح أسرة واحدة سعيدة كم يتخيلون هناك تناقض واضح بين العمال والإدارة يرى أن الفرد يسعى إلى إشباع رغباته ولا يوهمه إنشاء جماعات شخص حدود وظيفته وصلاحياته وعلاقته بالآخرين للأعلى والأدنى. وضع مقاييس لمتابعة وتقييم إنتاج العاملين تحقيق مبدأ المنفعة المتبادلة بين العاملين والتنظيم بحيث يفيد التنظيم العاملين من ناحية الرواتب والحقوق والسكن الجيد وأن يكون ذلك بنفس مستوى حرص التنظيم على قيام العاملين بتأديتهم لواجباتهم. المطلب الرابع : الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية: - عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج. - رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل. - غفال التنظيم الرسمي بشكل كبير. - لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية. - هناك تناقض واضح بين العمال والإدارة. - يرى أن الفرد يسعى إلى إشباع رغباته ولا يوهمه إنشاء جماعات. المبحث الثالث : نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية المطلب الأول: نظرية جورج التون مايو 1880-1948 الفرع الأول: التعريف بجورج التون مايو هو مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل فايول و تايلور، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، وأثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وهذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هاوثورن. نبذة عن حياته التون مايو هو عالم نفس و عالم إجتماع أسترالي، عمل كأستاذ مُحاضر بجامعة كوينزلاند من 1911 إلى 1923 ثم في جامعة بنسلفانيا ، أعماله يُعتبر التون

مايو مؤسساً لمدرسة العلاقات الإنسانية و هو مشهور بأبحاثه المتعددة، و بتجارب هاوثرن على وجه الخصوص التي أجراها في ثلاثينات القرن العشرين، و التي أظهرت أهمية تأثير المجموعات على السلوك الفردي للعمال. كتغيير ظروف الإضاءة في ورشات العمل مما سمح له باكتشاف أن إنتاجية العمال لا تتعلق بالعوامل المالية و المادية، و بمدى شعور العمال بالأهمية. لقد أسفرت هذه الدراسات على نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي : ٤ العمل الصناعي هو عمل جماعي، فالعامل ليس كائناً فردياً يسعى إلى إشباع غاياته الأنانية، إنما يستمد كثيراً من مقوماته الذاتية من الجماعات غير الرسمية في المنشأة، وتؤدي هذه الجماعات دوراً مؤثراً في حياة العامل، وخاصة فيما يتعلق بالإحساس بالأمن وأنماط السلوك الصادرة عنه، والقدرة على الأداء والإنتاج وغير ذلك. وهي وأعوانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هاوثرن والتي (Elton Mayo) ليست حقائق في حد ذاتها، تعتبر محاولة إلتون مايو بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة (Howthorne) بمصنع (Western Electric) أجريت في شركة وسترن إليكتريك لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين ، وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترامي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. وتمثلت في معرفة : * / الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل. * / مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين. فكانت نتائج التجارب مايلي - ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم. - أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل. 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 أيضاً من النواحي النفسية والاجتماعية، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي: - ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين، - بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم. - بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم . هو عالم نفس امريكى وضع عام 1932 نظريته المعروفة ب" هرمية الحاجات الإنسانية انطلق ابراهام ماسلو في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجاً لهرمية هذه الحاجات مبتدئاً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعاً إلى قمة الهرم . فإشباع هذه الحاجات عملية مستمرة استمرار حياة الإنسان وتتم بالتناوب وفق الضرورة . فإشباع حاجة لا يعنى زوالها من هرمية الحاجات التي وضعها ابراهام ماسلو بل إفساح المجال الى حاجة أخرى تبرز أهميتها بعد الحاجة المشبعة لتعود الحاجة المشبعة عندما يحين وقتها لتعلو سلم الأولويات للإشباع وهكذا . الفرع الثاني : أهم الحاجات لماسلو تهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان و بقائه وهى تقع ضمن هرمية لا متناهية فى أولويات اشباعها عندما تبرز الحاجة لاشباعها ومن هذه الحاجات على سبيل المثال لا الحصر حاجة الانسان الى الهواء (اوأكسجين) و الى الماء و الطعام و الى الراحة و النوم والى الملبس و الجنس للمحافظة على النسل و استمرار بقاء الانسان . بناء على اقتناع الإنسان بما يشبع له من حاجات الأمن يتولد لديه _ شعور بالاستقرار و الاطمئنان وهو ما يسمى بحاجات الأمان وهى حاجات نفسية يحتاجها الإنسان للحفاظ على سلوكه و توازنه الطبيعي . و هي حاجة الفرد أن يكون مقبولا بالمجتمع الذي يعيش فيه و أن تتاح له فرصة في التعامل بود و التعاون مع أفراد ذلك المجتمع و أن يتمكن من إقامة علاقات ود و محبة و مشاركة مع الآخرين كتكوين الصداقات و المشاركة في الأعمال الجماعية و الزواج . الخ أي أنها حاجة الإنسان إلى الشعور بأنه غير مرفوض و أنه منبوذ أو وحيد في بيته.