

## الفصل الأول

# المفاهيم الأساسية للعلاقات الإنسانية

### ● مدخل :

ان مصطلح « العلاقات الإنسانية » ( Human Relations ) ينطبق - بصفة عامة - على تفاعل الافراد فى جميع أنواع المحاولات ، سواء فى المجال الصناعى أو التجارى أو الحكومى أو التعليمى أو الاجتماعى . ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة فى تنظيمات العمل ، حيث يرتبط الأفراد بنوع من البناء أو النظام الشكلى فى سبيل تحقيق هدف معين .

وتتميز العلاقات الإنسانية بالحركة والدينامية . . . فهى لا تكتفى بمجرد دراسة السلوك البشرى ، بل تحاول أن تقوم بدور فعال حيال هذا السلوك ، حتى يتم الحصول على نتائج مثمرة مقنعة . ولذا يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية علم وفن تطبيقى ، كما تتصف بالناحية الاجرائية العملية اذ انها تعنى بالفعل المؤثر<sup>(1)</sup> .

ومن وجهة نظر المديرين وأصحاب الأعمال الذين تتضمن مسؤولياتهم قيادة الجماعات ، فان العلاقات الإنسانية هى ادماج الافراد فى موقف

---

(1) سيد عبد الحميد ، « العلاقات الإنسانية » . سلسلة العلوم السلوكية فى مجال الادارة . ( القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، ١٩٧٠ ) .

العمل الذى يدفعهم الى العمل سويا كجماعة منتجة متعاونة ، مع ضمان الحصول على الاشباع الاقتصادى والنفسى والاجتماعى . وهدفها هو جعل الافراد منتجين ، متعاونين من خلال الميول المشتركة ، والحصول على الاشباع عن طريق تدمية علاقاتهم بعضهم ببعض الآخر وتوطيدها . وعندما يتم تحقيق هذه الأهداف تبرز الجهود الموفقة للجماعة ، حيث يعمل الأفراد سويا بطريقة منتجة مشبعة . ولذا يمكن القول بأن العلاقات الانسانية هي تنمية الجهود المنتجة المشبعة للجماعة . وعلى هذا الأساس فان أسس العلاقات الانسانية ومبادئها تنطبق بصغة عامة على الادارة العامة ، والادارة الصناعية ، وادارة الرجال ، والادارة الاجتماعية . والادارة التعليمية .

ويتضح جليا من تعريف العلاقات الانسانية أن « القوى الدافعة » للأفراد على أساس احتياجاتهم الفردية هي مفتاح النشاط . فالثلاثة أنماط الخاصة بالاحتياجات - الاقتصادية والنفسية والاجتماعية كما يعبر عنها العاملون عند تفاعلهم مع المؤسسات التى يعملون بها ، تشير الى حدود العلاقات الانسانية لهؤلاء الأفراد - وتحاول العلاقات الانسانية المثمرة أن تشبع هذه الاحتياجات فى الحدود المسموح بها فى اطار أهداف المؤسسة . وعملا بمبدأ الفروق الفردية فان تفاصيل هذه الاحتياجات يميل الى الاختلاف من شخص الى آخر . ويلتحق الأفراد للعمل باحدى المؤسسات لأنهم يتوقعون أن يجدوا فيها اشباعا لاحتياجاتهم ، فلكى تضمن الحصول على تعاونهم ، يجب أن تهيب لهم المؤسسة البيئة التى تفى باحتياجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية . ولسنا نتوقع أن ترضى المؤسسة جميع الاحتياجات ، اذ أن ما يرضى شخصا - كالترقية مثلا - قد لا يرضى عددا آخر من الموظفين أو العمال ، ولكن فى مقدور المؤسسة أن تهيب الجو العام الملائم الذى يساعد كل فرد على مواجهة احتياجاته . وكما أن الأفراد مختلفون فان كل موقف يختلف عن الآخر أيضا ، بمعنى أنه ليست هناك طريقة موحدة يواجه بها المسؤولون شتى المواقف المتشابهة بما يحقق نوعا موعدا من العلاقات الانسانية ، اذ أن المسؤول يفسر كل

موقف فى ضوء العوامل التى تؤثر عليه (على الموقف) ، وعليه فى هذه الحالة أن يقوم بتقدير الموقف وتحليله فى اطار الأهداف التى تسعى المؤسسة لتحقيقها .

والقوى البشرية هى مصدر العظمة والقوة فى أية مؤسسة . ففى دنيا العمل نجد أن جميع الموارد — عدا الموارد الانسانية — تخضع للقوانين واللوائح والنظم الميكانيكية الآلية بما يحقق الانتاج المرسوم بدقة على قدر الجهد المبذول ، والانسان وحده هو الذى يستطيع — عن طريق الأفكار البناءة — أن يرفع من قدر الانتاج بما يفوق الاستثمارات . ويعمل الانسان كفرد وكجزء من جماعة ، وعلى الرغم من وجود الوازع الشخصى فان الانسان يتأثر دائماً بمحصوله وخبرته وبيئته بما فى ذلك ثقافة الجماعة التى ينتمى إليها ، ولذا فان العلاقات الانسانية تشتمل على كل من الظواهر الفردية والجماعية . . . ويتميز عصرنا الحالى بالعزوف عن الفردية والانعزالية ، وخاصة فى مجال العمل ، فلقد أصبحت الحياة معقدة فى شتى دروبها ، بحيث أصبح لزاماً على البشر أن يترابطوا ويندمجوا فى منظمات لتحقيق أهدافهم المشتركة . وفى هذه المنظمات نجد أن الكفاية الانتاجية تبدأ بالمجهود الفردى ثم تتحول تلقائياً الى مجهود جماعى ، حيث يتحول العمل المتخصص لكل فرد ويتكامل فى اطار الانتاج العام للمؤسسة . ولن يفيد التخصص أو يصبح ذا قيمة دون التكامل والاندماج فى المجهود العام للجماعة ، إذ أن التخصص وحده لا ينشأ عنه سوى انتاج متفرق غير منظم ، ولكى يتكامل الانتاج الفردى بما يحقق المصلحة العامة ، لابد من وجود تنسيق فى العمل وتعاون بين الأفراد . ويقصد بالتنسيق عوامل الوقت وتتابع العمليات الانتاجية ، بينما يشير التعاون الى رغبة الأفراد فى العمل سوياً بما يتفق مع خطة الانتاج .

\*\*\*

## تطور العلاقات الانسانية

إذا ما أدركنا النظر حولنا في المجتمعات الحديثة نرى أن تطور العلاقات الانسانية قد اتخذ شكلا متغيرا على مر الأجيال .. ولم يكن هذا التغير ناجما عن ارتقاء الأساليب الفنية المستخدمة في الصناعة فحسب ، بل نشأ أيضا نتيجة لازدهار القيم الاجتماعية الانسانية .. ففي بداية القرن العشرين كانت الروح الديكتاتورية تسيطر على أصحاب الأعمال ، وكان شعارهم أن الحق مع القوى دون مراعاة لأية قيم انسانية ، كما كانت اتجاهاتهم كلها فردية يغلب عليها طابع المصلحة الشخصية ، أما الموظف أو العامل فقد كان ضحية هذا التسلط من جانب أصحاب الأعمال الذين لم يكن يشغل بالهم في ذلك الوقت سوى تحطيم كل منافس لهم ، مضحين في سبيل ذلك بكل القيم والمبادئ الانسانية .

وبمرور الزمن ، بدأ هذا الاتجاه يتغير ، وظهر نوع جديد من العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال وهو ما يدعى « بالاتجاه الأبوي » أساسه العطف على العمال والموظفين والعمل على رعاية شؤونهم وارضاء ميولهم وتحقيق رغباتهم كما يفعل الأب من أبنائه . فكان صاحب العمل يتوقع في مقابل ذلك ولاء العمال والموظفين له واحترامهم اياه طالما أنه يقدم لهم ما يعتبره صالحا ، وبمعنى آخر بدأت فلسفة العلاقات الانسانية تتجه نحو « العدالة مع الحزم » . وكننتيجة لهذه الفلسفة الجديدة في ادارة الرجال بدأ العمال يستجيبون للمؤسسات التي تتبع هذه الطريقة العادلة الحازمة والتي اشتهرت بحسن السيرة في محيط العمال .

وظهر اتجاه ثالث فيما بعد في مجال العلاقات الانسانية .. فقد تطور الأمر بالعلاقة بين رب العمل والعامل من مجرد الاتجاه الأبوي الذي يقضى بالعدالة مع الحزم الى نوع آخر من العلاقة يستلزم المنافسة بين العمال وبعضهم بعضا . فقد لاحظ بعض أصحاب المؤسسات التجارية وتلك التي تعمل في قطاع الخدمات العامة أن بعض الأقسام في مؤسساتهم تجتذب كثيرا من العملاء مما يدر عليهم الكثير من الربح . بينما لا يحدث ذلك في الأقسام الأخرى . وقد تبين لهم أن ذلك يرجع

الى المستخدمين الذين يعملون بأقسام البيع وطريقتهم فى عرض السلع واجتذاب الجمهور ، مما أدى بأصحاب الأعمال الى اتاحة الفرص أمام موظفيهم وعمالهم للترقى نتيجة لنشاطهم فى اجتذاب الجمهور وبيع أكبر كمية ممكنة من السلع . وقد خلقت هذه الطريقة مشكلة جديدة فى المؤسسات الانتاجية ، اذ تطورت العلاقة بين رب العمل والعمال من مجرد العطف والرعاية الى نظام الانتاج والادارة بالمؤسسة ، وأدى ذلك الى تخلى أصحاب العمل عن عمليات الادارة ووضعها فى أيدي أفراد آخرين هم طبقة المديرين والمشرفين بالمؤسسة . ونتج عن هذا أيضا أن ازدهرت نقابات العمال واتحاداتهم للدفاع عن شئون العمال والمستخدمين ومراعاة مصالحهم .

وبعد أن نمت الصناعة وتقدمت بخطوات واسعة ، نشأت نظم جديدة وأساليب مختلفة للقيادة داخل المؤسسات والمصانع . ولقد كان الباعث على ايجاد هذه النظم عدم اقتناع العمال فى الوقت الحاضر بأن يملى عليهم أداء نوع معين من العمل ، اذ أنهم يرغبون فى استغلال معارفهم وخبراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وميولهم بالطريقة التى تمكنهم من خلق وعى كامل ومعرفة وفهم للأعمال التى يؤدونها مما يشعرهم بالرضا والاشباع .

ومما هو جدير بالذكر أن هذا الاتجاه الجديد فى العلاقة بين رب العمل ورجال الادارة من جهة ، والعمال والموظفين من جهة أخرى يتطلب استخدام الأسلوب العلمى والخبرات والمقاييس العلمية على نطاق واسع فى المجال المهنى .

ولقد أصبح هناك فريقان فى المجال المهنى ، أحدهما يتكون من رجال الأعمال والادارة ، والثانى من الموظفين والعمال ، ويعنى هذا أن فى يد البعض السلطة على الفريق الآخر . ومن البديهي أنه متى استخدم شخص فردا آخر ليؤدى عملا وأنقده أجراً على ذلك ، فان من حق صاحب العمل أن يطلب من الآخر أن يؤدى العمل على الوجه الأكمل . فاذا لم يحصل على ما يريد من عمل أو خدمة فانه يعترض على الطبيعة

البشرية ويحاول من جانبه تغييرها ، اذ يشعر أن من حقه أن يتطلب من الطبيعة البشرية أن تكون بالصورة التي يريدها ، والواقع أن لفظ « الطبيعة البشرية » ما هو الا ستار يخفى وراءه جهلنا بالانسان وبالعلاقات الانسانية . فالناس يعرفون بعضهم بعضا عن طريق مشاهد سلوك كل فرد ونشاطه في ظروف محددة ، كمشاطه وقت العمل لفترة معينة أو نشاطه الاجتماعي في إحدى المناسبات أو نشاطه داخل حجرة الدراسة في أحد الموضوعات الدراسية . ومن هذا يتضح أن الخبرات والتجارب التي يمر بها الأفراد في علاقاتهم اليومية بعضهم ببعض الآخر تكسبهم معرفة بالأفراد ، الا أن هذا لا يمنع من أن تكون معرفتهم بالمبادئ العلمية للسلوك الانساني محدودة .

وبنظور أساليب القيادة تطورت بالتالى طبيعة الاتصال بين رب العمل والعامل ، فان ظهور فئة المديرين والمشرفين أوجد حاجزا بين صاحب العمل وعماله . ومن هنا بدأ كل من صاحب العمل والعامل يتعرف على الآخر عن طريق معلومات وبيانات منقولة ، مما جعل هذه المعرفة سطحية وشكلية دون عمق أو استبصار ، اذ عندما نتعامل مع مجموعات كبيرة من الأفراد فاننا ننتقد بالمبادئ المتعارف عليها . ولكن اذا ما أردنا أن نحكم على قدرة شخص معين فانه يجب علينا أن نعرف الكثير عن قدراته وامكانياته من زوايا متعددة .

وعند التعامل مع الأفراد فانه كثيرا ما يفوتنا أن السلوك البشرى معرض للفحص والتمحيص . فاننا لا نقدر أن أفعال الشخص وسلوكه مسببة عن عوامل داخلية وأخرى خارجية ، ولذا فاننا نجد أنفسنا نلوم الشخص نفسه على أساس أنه مسئول عن العمل الذى قام به ، وأنه كان بإمكانه أن يتصرف خيرا من ذلك اذا ما أراد . والواقع أن وجهة النظر العلمية تقر أن كل سلوك مسبب ، ولذا فان مجرد لوم شخص لخطأ ارتكبه يعنى أننا نحيد عن الطريق الصحيح الذى يؤدي الى محاولة الكشف عن الأسباب حتى يمكن بالتالى تصحيح الخطأ . . . ويمكن القول بانه ليس هناك حل بسيط لدراسة الانسان أو الطبيعة البشرية ، اذ الواقع

أن العلوم الانسانية تعتمد على البحث والتجربة التى تسفر عن حقائق يمكن تطبيقها فى مجال العلاقات الانسانية .

وتعتبر الفترة التى أعقبت الحرب العالمية الثانية • وما بذله خلالها رواد البحث الانسانى والعلماء حوالى عام ١٩٤٥ بداية عصر العلاقات الانسانية •

وفيما يلى نوضح الأسباب التى أدت الى ظهور هذا العصر - عصر العلاقات الانسانية :

١ - لم تحظ العلاقات الانسانية - على مر العصور - باهتمام كبير ، مما أكد ضرورة الاهتمام بها وابرازها حتى تسير جنباً الى جنب مع التطور الذى حدث فى مجال الهندسة والانتاج والاقتصاد • فلقد اتضح لرجال الادارة عدم التوازن بين الموقفين مما حدا بهم الى تحسين أسلوب العلاقات الانسانية •

٢ - نظراً لازدهار اتحادات العمال ونقاباتهم ولما كفلتها لهم القوانين من حماية ، فانها أبرزت بعض المشكلات فى مجال العلاقات الانسانية وأثارت القديم منها الذى لم يلقى عناية من قبل • وقد أدى ذلك الى احساس رجال الأعمال بغثلهم فى تنمية العلاقات الانسانية بمؤسسانهم مما حدا بهم الى سرعة تصحيح أخطائهم فى مجال العلاقات الانسانية ، وقد نظر البعض الآخر من رجال الأعمال الى العلاقات الانسانية على أنها تساعدهم على تنمية العلاقات الطيبة مع رجالهم مما يودى الى ضبط العمل بمؤسسانهم •

٣ - شجع العامل نفسه تحسين أسلوب العلاقات الانسانية • فقد بدأ يهتم بالتعليم والتدريب وممارسة الأسلوب العلمى ، مما شجعه على الاستجابة الى أساليب العلاقات الانسانية الحديثة كالمشاركة والممارسة والاتصال والقيادة •

٤ - كانت البحوث العلمية التى قام بها رواد العلاقات الانسانية

أمثال « ميبو »<sup>(٢)</sup> ( Mayo ) وروذلسبرجر<sup>(٣)</sup> ( Roethlisberger ) رثداً للمشتغلين فى مجال العلاقات الانسانية ، وكان لهذه البحوث أهميتها الفتنة حيث انها أجريت فى المجال المهنى على أساس واقعى • وكان لأمثال هؤلاء العلماء الفضل فى انارة الطريق أمام رجال الادارة وأمدتهم بالمفاهيم والوسائل التى يمكن استخدامها لتنمية العلاقات الانسانية •

٥ - كان لتطور وجهة النظر الخاصة بالمسئولية الاجتماعية فى مجال العمل أهميتها فى تشجيع العلاقات الانسانية • فلقد أكد هذا الاتجاه أهمية الفرد الذى يعمل بمقارنته بالآلات والأدوات • وتستلزم هذه المسئولية الاجتماعية أن يتعرف المديرين ورجال الادارة على احتياجات الموظفين وطموحهم حتى يوفروا لهم الأمن الاقتصادى والنفسى ، والعلاقات الانسانية هى الوسيلة المثلى لتهيئة هذا الجو الذى يضىف الشعور بالأمن •

٦ - أن ازدياد حجم العمل قد خلق الكثير من المشكلات ، مثل جهل العامل بشخصية المسئول الأول عن ادارة العمل وكذا حاجته الى الأدوات التى تساعد على الانجاز الصحيح للعمل • واذا كان من الميسور أن تجعل عشرة رجال يعملون سويا بكفاءة تامة ، فان ذلك يصبح متعذراً اذا ما ازداد العدد الى مائة أو ألف أو أكثر يعملون سويا •

٧ - من شأن التوسع فى التخصص أن يثير كثيراً من المشكلات • وينشأ هذا التوسع فى التخصص عن ازدياد حجم العمل ، كما أنه يرتبط أيضاً بتنظيم العمل والتطور الفنى فى مجال الانتاج • وهنا ينشأ صراع بين الجماعات المتخصصة ، كذلك الذى يبدو بين رجال الانتاج ورجال الادارة : وبين رجال التفنتيش وقسم الانتاج ، وبين أقسام التصميم والهندسة • ومن شأن هذا الصراع أن يستدعى الاستعانة بوسائل العلاقات الانسانية للتغلب على المشكلات القائمة •

---

E., Mayo, **The Social Problems of an Industrial Civilization** ( Boston : Havard Uni. Press, 1945 ) . (٢)

E., Roethlisberger ; **Management and Morale** . (٣)  
( New York : Harper, 1941 ) .

٨ - ان ازدياد تكاليف العمل والانتاج تجعل المديرين يحاولون الاستفادة من القوى العاملة الى أقصى مدى ، ولا يمكن تحقيق ذلك الا بتنمية العلاقات الانسانية الناجحة . وهنا تلعب المكافآت التشجيعية ، والاثابة ، والترقيات ، والعلاوات دورا هاما كمثيرات للعمال حتى يعملوا على رفع الكفاية الانتاجية .

٩ - وأخيرا فان ارتفاع مستوى المعيشة يؤكد الاهتمام بالعلاقات الانسانية ، فان ارتفاع نفقات الحياة يجعل الفرد فى شغل شاغل بالنسبة لحاجاته الفسيولوجية والتزاماته العائلية مما قد يصرف ذهنه عن العمل الأساسى الذى يقوم به . وهنا نجد العلاقات الانسانية تعوضه عن التفكير فى هذه المشكلات فينصرف الى عمله مما يؤدي الى زيادة الانتاج وازدياد مكاسبه<sup>(٤)</sup> .

مما تقدم يتضح لنا أن عصر العلاقات الانسانية قد نتج عن عدة تطورات مرت بها العلاقات الانسانية ، كما حقق التوازن بين القيم الانسانية والقيم الأخرى ، كما نتج عن ذلك أيضا بعض المفاهيم الخاطئة ، وهى التى سنناقشها فى الفقرة التالية . ويجب أن تبقى العلاقات الانسانية وتنمو وتتطور باستمرار ، لأنها تعنى بأهم عناصر الانتاج ، وهو الانسان ، والعلاقات الانسانية تعتمد على الوسائل والأساليب العلمية ، ومادام الأسلوب العلمى ينمو ويتطور فان العلاقات الانسانية بدورها فى نمو وتطور وازدهار .

\* \* \*

### العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية

يعتبر مصطلح العلوم السلوكية من الاضافات الحديثة الى العلوم الانسانية ، حيث شاع استخدامه ليعبر عن مجموعة من المفاهيم الأساسية والمبادئ التى تستهدف « تفسير السلوك الانسانى ووضع

(٤) سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف ( ترجمة ) ،

السلوك الانسانى فى العمل . ( القاهرة : دار نهضة مصر - ١٩٧٤ ) .

أسس التنبؤ به والمسيطرة عليه » • ولقد جرى العرف على تقسيم فروع المعرفة الانسانية المختلفة الى مجموعتين أساسيتين هما :

### ١ - العلوم الطبيعية :

وتختص بدراسة ظواهر الطبيعة المادية وتحليلها ومحاولة التوصل الى مفاهيم واضحة تفسر نشأة تلك الظواهر ، وتعلل التغيرات والتطورات التي تطرأ عليها • وتضم هذه المجموعة علوم الفيزياء والكيمياء والجيولوجيا ، كما تشمل العلوم التي تدرس التركيب الفسيولوجي وتحليل التطورات البيولوجية للانسان كعلم وظائف الأعضاء •

### ٢ - العلوم الاجتماعية ( الانسانية ) :

وتختص بدراسة وتحليل الظواهر الاجتماعية والانسانية التي تنشأ بحكم حياة الانسان في جماعات تتفاعل سعياً وراء تحقيق أهداف فردية وجماعية • وتضم العلوم الانسانية عادة المجالات الآتية من المعرفة الانسانية : الاقتصاد ، والتاريخ ، والانثروبولوجيا ( علم الانسان ) • والعلوم السياسية ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ، والتربية •

ومن الواضح أن هذا التقسيم لا يقيم حدوداً فاصلة بين فروع المعرفة الانسانية نظراً لما تتصف به كل من الطبيعة المادية والانسانية من تعقيد وتشابك ، لذلك نجد درجات مختلفة من التداخل بين العلوم الطبيعية والاجتماعية وبين العلوم المكونة لكل من المجموعتين فيما بينها • مثال ذلك ان « علم النفس » وهو من العلوم الاجتماعية يتداخل مع بعض العلوم الطبيعية حين يسعى الى دراسة تركيب المخ الانساني ومحاولة البحث عن أسباب بعض مظاهر السلوك الانساني ومحدداته في التركيب الفسيولوجي للفرد ، وهو ما يعرف بـ « علم النفس الفسيولوجي » • وكذلك نجد في محيط العلوم الانسانية تداخلاً بين العلوم السياسية وعلم التاريخ ، أو بين علم الاقتصاد وعلم الاجتماع ،

أو بين علم النفس وعلم الاجتماع ، أو بين التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع . ولذلك نجد فروعاً من العلوم الانسانية هي مزيج من علمين أو أكثر ، مثل « علم النفس الاجتماعى » و « علم النفس التربوى » و « علم الاجتماع التربوى » وما أشبهه<sup>(٥)</sup> .

وقد استقر رأى كثير من الكتاب فى مجال العلوم السلوكية على تحديدها فى أربعة من فروع المعرفة الانسانية هي :

١ - علم النفس • ٢ - علم الاجتماع •

٣ - علم الانثروبولوجيا • ٤ - التربية •

والصفة الأساسية التى تميز تلك العلوم الأربعة هي اهتمامها بدراسة سلوك الناس وتصرفاتهم فى مختلف المواقف والظروف . ويقول آخر ان ما يجمع بين العلوم السلوكية ويبرر فصلها فى مجموعة متميزة عن باقى العلوم الاجتماعية هو أنها تتخذ موضوعاً مشتركاً للبحث والدراسة هو « السلوك الانسانى »<sup>(٦)</sup> .

ان السبب فى اضعاف صفة « السلوكى » على أى من العلوم الاجتماعية أن يتوافر فيه شرطان : الأول أن يكون مجال دراسته هو السلوك الانسانى فى أى مظهر من مظاهره ، بمعنى أن يكون العلم مهتماً اهتماماً رئيسياً بتفسير بعض مظاهر السلوك الانسانى والتنبؤ بأوضاعه المستقبلية . والشرط الثانى هو أن تنتم دراسة السلوك الانسانى باستخدام « الأسلوب العلمى » . والاتجاه العلمى (Scientific Attitude) صفة عامة مميزة للسلوك ذات صبغة انفعالية واضحة وذات درجة معينة من الثبات ، تتضح من مواجهة الفرد موقفاً يتطلب حكماً ، ويتميز بتحرر الفرد من العوامل المعطلة للتفكير ، وبإقامة الحكم على أساس ما نستمدّه من الملاحظة الحسية الموضوعية والتجريب المبنى على أساس

(٥) سيد عبد الحميد مرسى ، العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج . ( القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨ ) ف ١ .

(٦) على السلى ، العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى . ( القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٠ ) ص ٥٨ - ٥٩ .

من الواقع • وتتضح مظاهر الاتجاه العلمى فى نشاط الانسان بمجالات الحياة المختلفة • فالهدف النهائى للعلوم السلوكية هو فهم أشكال السلوك الانسانى المختلفة وتفسيرها ، ومن ثم يستخدم هذا الفهم أساسا للتنبؤ بالسلوك المستقبل والتحكم فيه والسيطرة عليه ، بمعنى توجيهه ناحية معينة بدلا من الاتجاه المتوقع •

نخلص مما تقدم بأن تعبير « العلوم السلوكية » يشير الى تلك الفروع من علم النفس وعلم الاجتماع والانثروبولوجيا والتربية التى تهتم بدراسة السلوك الانسانى ، مستخدمة الأساليب والطرق العلمية التى تعكس بشكل مباشر سلوك الأفراد والجماعات •

ونتيجة للتطورات الحديثة فى مجالات العلوم الاجتماعية والعلوم السلوكية نجد أن العديد من ميادين المعرفة الحديثة تسهم بنصيب لا بأس به فى دفع عجلة العلاقات الانسانية وتنميتها • وبدلا من أن تقتصر العلوم السلوكية هنا وهناك ، نجدها تمدنا بما يساعدنا على التعمق والاستبصار فى بعض الموضوعات كاتخاذ القرارات ، والاتصال ، والصراع التنظيمى ، ومشكلات التغيير والتجديد فى المنظمات ، والقيادة ، والابتكار ، وما أشبه •

وعند بذل أية محاولة لشرح السلوك الانسانى فى موقف ما ، يواجه الباحث مجهودا عاتيا لتحقيق ذلك • فمن الواضح أن هناك ظواهر عديدة تؤثر على استجابة الشخص للمواقف التى يواجهها ، وما يعنينا فى هذا الصدد - على أى من الحالات - هو بيئة العمل • ان دراسة الفرد والسلوك وبيئة العمل تتداخل مع العديد من مجالات العلوم السلوكية • وان محاولة شرح السلوك الفردى والجماعى تستلزم الفحص الدقيق والتنقيب فى مجالات المعرفة المختلفة كخطوة أساسية ، ثم محاولة تجميع هذه المعلومات وتكاملها وابرار العلاقات القائمة فيما بينها • وهذا هو مفهوم الدراسات المتداخلة للعلاقات الانسانية<sup>(٧)</sup> •

---

S. Huneryager ; and I. Heckmann ; **Human** (٧)  
**Relations in Management.** (Cincinnati, Ohio South Western Publishing Co., 1967 ) , p. 1 - 2 ,

وإذا ما تساءلنا عن مجالات المعرفة التي نستمد منها معلوماتنا في العلاقات الانسانية نجدها في الواقع عديدة ومتنوعة ، فالعلاقات الانسانية في الواقع هي تطبيق جميع المعارف المستقاة من العلوم السلوكية في ادارة الرجال . فمثلا نجد أن « علم النفس » وعلم النفس الاجتماعى خاصة قد أمدنا بالعديد من البحوث والدراسات في مجالات القياس النفسى ، والتوجيه والانتقاء المهني ، والاثسباع المهني ، والمدافعية للعمل ، والحوافز ، وغيرها من الموضوعات التي أسهمت بقسط كبير في دراسة سلوك الفرد ومسبياته (٨) .

وعلى الرغم مما يبدو من تداخل بين « علم الاجتماع » وكل من « علم النفس الاجتماعى » والانثروبولوجيا ، فقد أسهم علماء الاجتماع بنصيب وافر من دراسة الجماعات والعلاقات القائمة فيما بينها ، وأثرها على الأعضاء المنضمين فيها . ومن أبرز الإضافات في علم الاجتماع وأحدثها تلك الدراسات المتعلقة بديناميات الجماعة وما نتج عنها من مفاهيم بناء الدور ، والمكانة والجماعات غير الرسمية بما لها من تأثير كبير على عمل المنظمات الانتاجية . وخير مثال نسوقه في هذا المضمار « دراسة هوثورن » (٩) وما لها من تأثير على العلاقات الانسانية في مجال العمل .

وتعتبر العلوم السياسية مجالا آخر يمدنا بمعلومات مفيدة فيما يختص بالتنظيم وصراعات القوة فيما بين الجماعات والأفراد ، والعملية الادارية بأكملها - وعلم المعانى ( Semantics ) وهو من المعارف الحديثة - يمدنا بأفضل المساعدات في مجال الاتصال وتحدث الهندسة الصناعية عن نفسها في مجال العلاقات الانسانية ، أما الهندسة البشرية فلها وزنها الكبير في عملية مواءمة العمل ليناسب العامل . ودراسة الظروف البيئية للعمل ، وحوادث العمل والأمن الصناعى . ويسهم علم وظائف الأعضاء

(٨) سيد عبد الحميد مرسي ، مشاكل العلاقات الانسانية في قطاع

الانتاج . الصناعة التصنيع ، يوليو / سبتمبر ١٩٧١ .

E. Mayo; op. Cit.

(٩)

(الفسبيولوجيا) في دراسة التعب والملك ، والمواهمة بين الفرد والعمل من حيث المتطلبات الجسمية . أما علم الاقتصاد عامة واقتصاديات العمل بصفة خاصة يعتبر من أهم فروع المعرفة التي تدلى بها في نظرية العلاقات الانسانية في الصناعة .

ومما لا شك فيه أن جميع المجالات السابق ذكرها ، ونضيف اليها الكثير من جوانب المعرفة ، سنتظك تسهم في خدمة العلاقات الانسانية وتتميتها وتطورها بما سيؤدي بها الى أن تستنبط نظرية عامة عن « الفرد والعمل » في أحد الأيام . ونلاحظ الآن أن فرق البحث في مجالات العلاقات الانسانية تضم العديد من الاخصائيين في شتى ضروب المعرفة ، ويتعاونون سويا في مشروعات عديدة . وعلى ذلك نلاحظ تطورات مستمرة في شتى اتجاهات السلوك الانساني وما ينشأ عنها من نتائج لصالح الفرد والعمل .

ويمكن تلخيص ما سبق مناقشته في النقاط الآتية التي توضح مجالات المعرفة المختلفة وما تسهم به في موضوع العلاقات الانسانية (١) :

١ - علم النفس :	٢ - علم الاجتماع :
تحليل الاستعدادات	العلاقات الاجتماعية
دراسة الشخصية	الروح المعنوية
وسائل القياس النفسي	الدور والمكانة
الوسائل الاستقراطية	الأنماط الاجتماعية للسلوك
نظرية التنظيم	تأثير البيئة
الحواس والانفعالات	التجديد والتغيير
نظرية التعلم	نظرية التنظيم
المدافعية	السلوك الجمعي
الادراك والاحساس	الرأى العام
التفكير والتعقل	القياس السوسيومترى

D. Huff, and J. Mc. Guire; « The Inter - disciplinary (١٠) Approach to the Study of Business. » Univ. of Washington Bus. Rev.. June, 1960.

( تابع علم النفس ) : ( تابع علم الاجتماع )

ديناميات الجماعة ، التنظيم غير الرسمي ، القيادة ومقوماتها ، التغيير الاجتماعي ، السلوك الانساني ، الصحة النفسية ، النظم الاجتماعية

٣ - الانثروبولوجيا : ٤ - الجغرافيا وعلم البيئة :

ديناميات الثقافة ، التوافق البيئي ، نظرية التنظيم ، رموز المكانة ، العلاقات السلافية ، القوى المكانيّة

٥ - العلوم السياسية : ٦ - الرياضيات والاحصاء :

القانون الادارى ، القسطنط والتحكّم البيروقراطية ، نظرية الاحتمالات ، البرمجة الخطية

\*\*\*

### ● بعض المفاهيم الخاطئة فى العلاقات الانسانية :

من سوء حظ « العلاقات الانسانية » أنها على كثرة استخدامها خلال السنوات الأخيرة لم تحدد تحديدا دقيقا فى كثير من الأقوال والكتابات ، بل اننا نجد كتبا بأكملها تتناول الموضوع وتعالجه دون أن تحدد مفهومه على الاطلاق . ولقد كان السبب فى ذلك يرجع الى أن تعبير « العلاقات الانسانية » من الناحية اللغوية بسيط ودارج أصلا ، إذ من ذا الذى لا يعرف ، كلمة « العلاقات » وكلمة « الانسانية » بل من ذا الذى ينكر منا وجود علاقات انسانية منذ وجد الانسان . والحقيقة هي أن العلاقات الانسانية يقصد بها نوع معين من العلاقات ، ويعتبر ترجمة للاتجاه الديمقراطي وتفسيرا للاتجاه العلمى فى الادارة<sup>(١)</sup> .

K. Davis; **Human Relations in Business** . ( New York : : Mc. Graw — Hill, 1954, ), Ch., 3.

١ - ولقد كان البعض ينظر الى « العلاقات الانسانية » على أنها مجرد احساس عام يعتمد على الذوق والتمييز . ولا شك أن كل مدير يمارس العلاقات الانسانية طوال يومه أثناء قيامه بعمله ، وعلى ذلك فان « العلاقات الانسانية » شئء مألوف لدى المديرين ورجال الادارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التي اكتسبوها أثناء العمل . وعلى هذا الأساس فان المديرين يتحدشون عنها على أساس أنها شعور عام يعتمد على التمييز وحسن السلوك وحسن الادراك ، يكتسبها الشخص من خلال تجاربه وخبراته . . . ولكن اذا نظرنا الى المشكلة من ناحية أخرى ، فاننا نتساءل : « طالما أن العلاقات الانسانية مجرد احساس عام ، فلم نراها غير شائعة ؟ ولماذا نجد تطبيقها عسيرا ؟ وما السبب فى أن المديرين لم يستخدموها على نطاق واسع منذ خمسين عاما ؟ لا شك أن الاحساس العام كان موجودا ولم يكن المديرين فى حاجة الى الذوق والتمييز وحسن الادراك كما لم تكن تقتصمهم التجربة والخبرة والمهارة . . . فالواقع هو أن « العلاقات الانسانية » تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية ، وتنمية المهارات الاجتماعية ، والفلسفة البشرية ، وتطوير البحوث الخاصة بالموافق البشرية المختلفة ، فى اطار من الدراسة والتجربة والخبرة حيث ان المديرين لا يتوارثونها جيلا بعد جيل .

٢ - وكذلك أساء الى مفهوم « العلاقات الانسانية » خلط بين بعض الناس بين الصفة « الانسانية » والصفة « الشخصية » . فلقد حسب بعض الناس ممن لم يرجعوا الى أصول المفهوم أن العلاقات الانسانية معناها العلاقات الشخصية التى تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة بل والقرباة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة على حساب العمل . ان الفرق شاسع بين « العلاقات الانسانية » والعلاقات الشخصية . فالعلاقات الانسانية تقترن بالموضوعية ، والعلاقات الشخصية تقترن بالتحيز والتعصب . واذا صح أن بين التعبيرين أية صلة ، فهو أن الأول - العلاقات الانسانية - جاء ثورة على الثانى - العلاقات الشخصية - ودعوة للقضاء عليه قولاً وفعلاً .

٣ — وهناك مفهوم خاطيء للعلاقات الانسانية يقول « بأنها تضعف من سلطة الادارة ، وتعطل الانتاج وتعطى للموظفين والعمال الحق فى التدخل فى سير العمل ونظامه بالمؤسسة . والواقع أن العلاقات الانسانية هى على النقيض من هذا القول ، إذ أن هدفها الحقيقى هو تكامل أهداف الموظفين والعمال وتعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة بما يحقق اشباعهم .

٤ — كما حسب البعض أن العلاقات الانسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير والمداراة عليها الى حد التواطؤ أحيانا ، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظا على لقمة عيش الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل . . ان « العلاقات الانسانية » لم يناد بها أصحابها لتكون على حساب العمل وحساب الكفاية وحساب العدل . انما ظهرت نظرية « العلاقات الانسانية » كدعوة لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا . .

والعلاقات الانسانية على هذه الصور تنطوى على الرحمة والشفقة ، ولكن رحمتها وشفقتها من نوع سليم يعين الانسان على تصحيح ضعفه أو خطئه ويحول بينه وبين الضعف والخطأ ، وليس أن يخفى ضعفه وخطأه أو أن يستغل هذا الضعف وهذا الخطأ .

٥ — وأخيرا حسب البعض « أن العلاقات الانسانية » معناها القيام بأعمال ترويحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمى أو من خلاله . فالعلاقات الانسانية فى نظر هذا البعض اضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الادارة ، انها عملية أو نشاط يقوم به الادارى ، أو يسهم فى توفيره ، وذلك من قبيل التحلية والتحشية للعمل . فالمدير — مثلا — وفق هذا التصور عليه أن يوزع الابتسامات وأن يترك فاه فاغرا على الدوام ، وأن يستخدم الألفاظ العذبة بغير حساب ، وأن يفتح باب مكتبه دائما للموظفين والناس ، وأن يخرج الى الموظفين والناس فيجالسهم ويداعبهم ، ولا ييخل بالمشروبات على أى زائر ، كل هذا دون أن يطرأ على أحول العمل تغيير جذرى ، فروح العمل كما هى ، وأسسها على ما كانت عليه ، وكل ما أضيف اليها طبقة أو قشرة رقيقة مزيفة اسمها العلاقات الانسانية . . ان « العلاقات الانسانية » ليست شعارا

مقرونا بنشاط سطحى محدود يوضع فوق العمل واداراته • انها نظرية يقصد بها اعادة النظر فى العمل وادارته على نحو يحول طبيعتهما الى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فاعلية وأكثر « انسانية » • وعلى ذلك فالعلاقات الانسانية ليست شيئاً قائماً بذاته مستقلة عن العمل ، انما « العلاقات الانسانية » والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد هو الادارة الديمقراطية •

وليس معنى ما تقدم أن الادارة الديمقراطية بعلاقاتها الانسانية لا تعرف المجالات والأعمال الترويجية من ابتسامات وكلمات عذبة ، واقامة حفلات سمر وتعارف وترويح • انها تؤكد كدالة للعمل الديمقراطى وترجمة صادقة عن طبيعته التى تختلف اختلافاً كبيراً عن ذلك العمل الذى يجرى فى اطار ديكتاتورى ثم يوضع له طبقة زائفة من المجالات التى يسميها البعض خطأ العلاقات الانسانية ، ان « العلاقات الانسانية » السليمة أو الطيبة دالة للفلسفة الديمقراطية ، وتعبير عن نمط ادارى هو الادارة الديمقراطية • ان العلاقات الانسانية هى السلوك الادارى الذى يتفق مع المبادئ والقيم الديمقراطية ، وتنمية نمط من الروابط والاتصالات التى تقيم وزناً للأفراد — فرادى وجماعات — بدوافعهم وقيمهم ومعنوياتهم وقدراتهم فى أحسن صورة •

\* \* \*

### الافتراضات الأساسية للعلاقات الانسانية

يمكن القول بأن جميع أمور الادارة تقع فى دائرة العلاقات الانسانية اذا ما كان « العنصر الانسانى » هو محل « معيار » لمفهوم العلاقات الانسانية • وينبغى أن تتلاءم العلاقات الانسانية مع الأنشطة المختلفة للأعمال بطريقة عملية مفيدة حتى تكون ذات فاعلية بالانسبة للادارة •

والافتراض الأساسى للعلاقات الانسانية يشير الى أنها نتاج مجموعة متشابكة من الموضوعات والمعارف ، وأنها تتميز بالقوة والشمول

أكثر من مجرد حصيلة هذه المعارف مجتمعة • ومن ناحية أخرى فإن المدخل المتكامل والمشتبك الذي يستخدم لفهم سلوك الناس يدعم العلاقات الانسانية من حيث العمل على حل مشكلات الصراع البشرى بطريقة أكثر فعالية (١٢) •

ان هذا المدخل الذى ينادى بأن الشئ بأكمله أكبر من مجموع الأجزاء مستمد أصلاً من نظرية « الجشطالت » أو « الهيئة » أو الشكل العام • وخير مثال نسوقه فى هذا المضمار للتدليل على صحة هذه الفكرة هو النظر الى لوحة زيتية على مسافة ومن زاوية واحدة •• فحينئذ يرى المشاهد مجموعة من الألوان المختلطة • ولكن اذا ما تحرك المشاهد الى الخلف ونظر الى اللوحة بأكملها فإنه سيدرك الشكل العام أو الهيئة ، بمعنى التكوين أو البناء ، والشكل ، والعمق والعلاقات القائمة بين الألوان وما أشبه •

واذا ما انتقلنا الى التطبيق العملى للعلاقات الانسانية ندرك أن هناك ضرورة لوجود افتراضات أساسية حتى تضع الادارة فلسفة واقعية للعلاقات الانسانية ، تؤدى الى استنباط الأهداف والسياسات الفعالة • ويمكن القول بأن الافتراضات الآتية هى التى أوصى بها الكتاب لتكون مقياساً ومعياراً لتطور العلاقات الانسانية وتحسينها فى مجال الادارة :

١ - ان الممارسة الفعالة للعلاقات الانسانية هى نتيجة لما يستخدمه المدير من خبرات وحدهس (سرعة بديهية) وتكامل فى استخدام المعارف الانسانية لتوجيه ما يقوم به من أفعال (١٣) • ويشكل هذا الافتراض حجر الزاوية فى المدخل المتكامل للعلاقات الانسانية •

٢ - تؤدى « مشاركة » العاملين الى رفع الكفاية الانتاجية

W. Scott : « Modern Human Relations in Pres- (١٢)  
ective. » Person . Admns., Vo., 22, 6, - Nov. 1959, 9 - 20  
L. . Coch, and R. French, Jr.; « Over coming (١٣)  
Resistance to Change. » Human Relations, 1948. 512-32.

والاشباع المهني للعاملين ، فاذا ما أحس العاملون بأن رأيهم يؤخذ به  
فيما يختص بشئونهم فانهم يشعرون بمزيد من السعادة والانتماء  
للعمل وللمنظمة<sup>(١٤)</sup> .

٣ - ان افتراض « الدور » ينشأ عن توقعات عديدة يواجهها الفرد  
فى موقف العمل . وهناك يمكن التعرف على فئتين من الأدوار هى :  
« الدور المهتم بالعمل » و « الدور المهتم بالجماعة غير الرسمية » .  
ويتمثل الجانب الوظيفى لمفهوم الدور من وجهة نظر الادارة فى فهم  
سلوك الفرد الناتج عن القوى المتوقعة التى تواجهه من اتجاهات  
مختلفة فى المنظمة<sup>(١٥)</sup> .

٤ - « الاتصال » هو المركز العصبى للمنظمة . ان الاتصال يشكل  
مشكلة انسانية كبيرة فى مجال العمل . وعلى ذلك أصبح الاتصال الجيد  
محورا لاهتمام المسؤولين فى مجال العلاقات فى الادارة .

٥ - ان « مفهوم الفريق » عنصر حيوى فى ممارسة الادارة من  
أجل بقاء المنظمة واستمرارها . فالتعاون والتكامل فى العمل يسيران  
جنباً الى جنب مع عمل الفريق (Team work) وكلاهما يدعم الآخر فى  
موقف العمل حيث يكدح العاملون لتحقيق أهداف مشتركة .

٦ - يمكن اثاره دافعية الفرد بطرق عديدة . . فلدى الفرد هرم من  
الحاجات المختلفة التى يسعى لاشباعها من خلال موقف العمل . وليس  
من الضرورى أن يكون الاشباع ماديا فى كل الحالات فهناك أيضا  
الاشباع المعنوى كالاعتراف والتقدير وتحقيق الذات<sup>(١٦)</sup> .

\* \* \*

W. Given; **Bottom-Up Management.** ( New York : (١٤)  
Harper, 1949 ).

R. Dubin, and A. Ross ( eds. ) : **Industrial** (١٥)  
**Conflict.** ( New York : Mc. Graw - Hill, 1954 ).

W. Whyte, Jr. ; **The Organization Man .** (New (١٦)  
York : Simon and Schuster . 1956 ) , Ch.1.

## المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية

العلاقات الانسانية هي السلوك الادارى الذى يقوم على تقدير كل فرد ، وتقدير مواهبه وامكانياته وخبراته ، والذى يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين ، وبين العاملين بعضهم مع البعض الآخر ، والذى يقوم على حسن النية نحو الآخرين وحسن القصد فى العمل ، والذى يقوم على الدراسة الموضوعية العملية لمشكلة الادارة على هدى من المصلحة العامة ، والذى يقوم على شعور عميق بايمان بانتماء الفرد الى الجماعة التى يعمل بها .

ويمكن حصر المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية والمكونة لها فيما يلى :

- ١ - الدوافع الفردية والجماعية ، الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .
- ٢ - المفاهيم والمدرجات التى توجد عند الأفراد .
- ٣ - السلطة من حيث مصادرها وتوزيعها واستخدامها .
- ٤ - اتخاذ القرارات .
- ٥ - الاتصال - أنواعه ، وأساليبه ومدى كفايته .
- ٦ - القيادة - نوعها وكفايتها .
- ٧ - الروح المعنوية .
- ٨ - الاطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الادارة .
- ٩ - الفروق الفردية .
- ١٠ - الكرامة الانسانية .



### ● تطبيق مفاهيم العلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج :

بعد أن أوضحنا الاطار النظرى للعلاقات الانسانية ومفاهيمها الأساسية ، يبدو من المعقول والمفيد فى مجال مناقشتنا أن نناقش تطبيق

المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية في قطاع الانتاج والمشكلات  
الناجمة عن هذا التطبيق . وقد استقى الباحث معلوماته في هذا  
الصدد من المصادر الميدانية في خلال العمليات الاستثنائية التي أسهم  
فيها والبعوث التي أشرف عليها في الشركات الانتاجية .

## ١ - الدوافع :

لسنا هنا بصدد الدخول في تفاصيل الدوافع الانسانية ، وانما يكفي  
أن ننظر الى هذه الدوافع في واقع العمل . . فغالبا ما يدفع الشخص  
للعمل لمواجهة حاجاته الأساسية عن طريق الأجر الذي يحصل عليه ،  
أي بضغظ من « لقمة العيش » ثم لا تلبث لقمة العيش أن تصبح محور  
نشاط الفرد الى الحد الذي يلهيه عن العمل . ومن ثم تصبح لقمة العيش  
أو الحصول على القوت دافعا وهدفا ونشاطا في آن واحد ، ويصبح  
العمل نفسه في مرتبة ثانوية ، مما يشكل خطرا على العمل وعلى العلاقات  
المتضمنة فيه .

ان الحصول على القوت وما يتصل به من خوافز عامل هام في  
تحديد نمط العلاقة بين العاملين ، ولكن ليس معنى هذا أن الانسان  
يعمل لمجرد الحصول على القوت فقط ، انما معناه أن المجتمع والثقافة  
يمكن أن تتوافر فيهما من المثيرات والخوافز ما يخفف من حدة بعض  
الدوافع الأولية . ومن هنا يأتي دور القيم والمبادئ والمثل التي يعتنقها  
الفرد ، ودور التقدير والاعتراف من المجتمع للفرد وعمله ، ودور تنمية  
الشعور بالانتماء الى جماعة متكاملة متناسقة ودور تنمية احترام الفرد  
لذاته ، ودور حبه لمهنته واعداده لاحترامها ، ودور ما ينبغي أن يتوافر  
في العمل من وضوح في هدفه وحرية وتسامح وعدل في جوه . . من هنا  
يأتي دور كل هذا في توجيه الفرد وتطوير سلوكه ، وخلق نمط العلاقات  
الانسانية التي نرجوها .

من واقع العمليات الاستثنائية والبعوث الميدانية للمعهد القومي  
للتنمية الادارية ، والتي أسهم فيها الباحث اتضح أن الدافعية للعمل

لدى العاملين بالشركات تفتقر الى ما يثيرها • فليست هناك أهداف واضحة لدى العاملين ، أو فهم العاملين لدور قطاع الانتاج مع عدم استبصارهم بمسئولياتهم • أما عن شعور العاملين بالانتماء للمنظمة التي يعملون بها ، فيندر وجوده بسبب عدم وضوح الرؤيا لدى العاملين وعدم وعيهم بأهداف العمل والانتاج ، بحيث يجد العامل نفسه أحد القرويين التي تعمل دون أن يدرك أهداف الانتاج بمختلف مستوياته أو علاقة ما يقوم به من عمل بأعمال الآخرين الذين يسهمون في انجاز العمل • أما عن مدى تحقيق العمل لحاجات العاملين الأساسية ، فهذا مثار شكوى دائمة من العاملين حيث يشعرون بأن التنظيم الذي يعملون في اطارزه غير واضح لهم ، وأن ما ينقاضونه من أجر لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد ، مع عدم توافر نظم للحوافز تتكافأ مع الجهد المبذول •



## ٢ - المفاهيم والمدركات التي توجد عند الأفراد :

ان مفاهيم الأفراد ومدركاتهم - مثل دوافعهم - تحتم سلوكهم وعلاقاتهم ، بل ان هذه المفاهيم والمدركات هي التي تعطي للذواضع أبعادها وحدودها وأوصافها وتطلقها في وجهات معينة • ومن أخطر ما يؤثر في العلاقات الانسانية بل يتهدها أن يسيطر على الأفراد مجموعة من المفاهيم والتصورات التي يتعصبون لها سلفا ، ويستسلمون لها دون أن تكون موضع المراجعة والبحث • مثال ذلك مفاهيم الكثيرين من المصلحة العامة والعمل والادارة •

ولا شك أن خبرات الفرد السابقة والمعومات التي يحصل عليها مقدما من الغير ، بل ان خبرات الجنس البشري كلها ، لها قيمتها ودورها في تكوين مفاهيم الفرد وتصوراته • غير أن هذه الخبرات والمعومات الفردية والاجتماعية ينتفى ألا تؤخذ على علاقتها ، وألا تنترك دون نقد ومراجعة وتمحيص على الدوام ، ومن هنا تأتي أهمية المناقشة ، وتبادل وجهات النظر ، واتاحة الفرصة للبحث والتجريب والابتكار والدراسات المتطورة ، ومحاولة كل فرد أن يزيد فهمه الصحيح عن نفسه وعن غيره ••

كل هذا من أجل تصحيح كثير من المفاهيم والتصورات وتعديلها وبالتالي تحسين مستوى العلاقات الانسانية .  
وهناك من المؤشرات ما يدل على وجود كثير من المفاهيم والمدرجات لدى العاملين بالشركات الانتاجية مما تحتاج الى تعديل . . كالفهم الخاطيء للعلاقات الانسانية واعتبارها مجرد احساس عام يعتمد على الذوق والتميز دون أن تتضمن تنمية المهارات السلوكية ، أو الخلط بين الصفة « الانسانية » والصفة « الشخصية » أو أن العلاقات الانسانية تقتصر على الأعمال الترويجية والمجاملات الشكلية من خلال العمل .  
وهناك مفاهيم أخرى لدى العاملين بأن المدير يعيش فى برج عاجى ومما يساعد على تنمية هذا التصور والشعور وجود انفصال وهوة عميقة بين القاعدة والادارة العليا .

\* \* \*

### ٣ - السلطة :

السلطة معناها القوة الدافعة مضبوطة فى تنظيم ومحكومة فى مراكز ومسالك ، انها شىء لا بد منه لتحركة عمل من الأعمال وانجازه . وبدونها يتجمد العمل ولا يكون له وجود حيوى ، فمبعث الحركة والدينامية فى العمل هو السلطة . والفرق بين عمل وآخر ، وبين نمط وآخر من العلاقات الانسانية هو فى مصدر السلطة ومركزها ومدى انتشارها وكيفية توزيعها واستخدامها فالمنظمة التى تحرك أكثر أعمالها سلطة من الخارج يكون نمط العلاقات الانسانية فيها مختلفا عنه فى منظمة يستقر بها جزء كبير من السلطة وما يقابلها من المسئولية . والمدير الذى يحرص على أن يركز كل السلطة فى يده ولا يخرجها الا أوامر من مكتبه يسهم فى خلق نمط من العلاقات الانسانية غير ذلك الذى يوجد فى حالة مدير يدأب على مشاركة الآخرين ويفوضهم من السلطات ما يقابل مسئولياتهم ويضع السلطة دائما فى مقابل المواقف التى يواجهها بالاشتراك مع زملائه ومعاونيه .  
وتمارس السلطة بطرق مختلفة . . فبعض المنظمات تحركها سلطات من الخارج ، بحيث يبدو المدير فى نظر العاملين لا حول له ولا قوة

ولا يستطيع البت في أمر من الأمور دون الرجوع إلى السلطات الأعلى . .  
ومن شأن مثل هذه المنظمات أن تتصرف بالبيروقراطية والعمل الروتيني  
ومجرد تنفيذ الأوامر والتعليمات ، وذلك على مختلف المستويات القيادية  
والادارية . وفى منظمات أخرى يعزل المدير نفسه عن العاملين ولا يلتقى  
بهم الا من خلال الأوامر والتعليمات والتقارير ، ومن شأن مثل هذا  
النمط أن يؤيد المفاهيم والمدرجات التى توجد لدى العاملين بأن المدير  
يعيش فى « برج عاجى » . ويشكو الكثيرون من مديري الإدارات ورؤساء  
الأقسام بأنهم لا يفوضون سلطات تقابل ما يلقى عليهم من مسؤوليات .

\* \* \*

#### ٤ - اتخاذ القرارات :

ان مفهوم اتخاذ القرار وثيق الصلة بموضوع السلطة ان  
لم يكن مرادفا له ، ذلك أن مراكز السلطة هى فى نفس الوقت مراكز  
اتخاذ القرارات . ويستدل عادة على نوع السلطة وبالتالي نوع الإدارة  
من كيفية اتخاذ القرارات . وهنا ينبغى أن تراعى عدة اعتبارات كشرط  
أساسى لحسن العلاقات بين الأفراد القائمين بعمل من الأعمال ،  
وأهم هذه الاعتبارات ما يأتى :

(أ) أن عملية اتخاذ القرار عملية ذات شقين، أحدهما انساني يتمثل  
فى أن كل فرد يهمه أمر من الأمور ينبغى أن يكون له بحسب مستوى  
خبرته وثقافته رأى فى تقرير هذا الأمر . فلكل رأى وزن حسب كفاية  
صاحبه ومؤهلاته وخبراته وثقافته ، ولكل رأى عند حدود المستوى الذى  
يعمل فيه . . وهذا يؤدى بنا إلى الشق الآخر من العملية وهو العلم  
والخبرة المتضمنين فى القرار . فليست العبرة فى عملية اتخاذ القرارات  
- أساسا - أن يجمع الناس على قرار ، وانما العبرة أولا وقبل كل  
شئ فى أن يقوم هذا القرار على دراسة ودارية وعلم . ومن هنا وجب  
أن تكون الأولوية فى كل الأحوال لما يراه الخبراء من علم وبحث  
ودراسة . وفى هذه المناسبة يسوق الباحث مثلا واقعيا حدث أثناء  
احدى العمليات الاستشارية بشركة من الشركات الانتاجية . فقد حضر

انفريق الاستشارى أحد اجتماعات مجلس ادارة الشركة للوقوف على طريقة التفاعل بين الأعضاء وكيفية اتخاذ القرارات .. وعند بحث أحد الموضوعات الهامة اتضح من خلال المناقشة التى أثارها بعض الأعضاء أن الموضوع لم يدرس دراسة وافية مما أدى الى قصور المعلومات الخاصة بالموضوع والواردة بالمذكرة المرفقة بجدول الأعمال .. ولما كان السيد رئيس مجلس الادارة يهمل اتخاذ القرار فى الموضوع فى هذه الجلسة ، فانه تجاهل الاعتراضات التى أثارها بعض الأعضاء لاستكمال بحث الموضوع وطلب أخذ الأصوات ، وفعلا تم التصويت على القرار دون استكمال دراسة الموضوع وغاز بأصوات الأعضاء المعينين وهم يمثلون الأغلبية . وكثيرا ما يتكرر مثل هذا الموقف فى اجتماعات مجالس الادارة .

( ب ) أن عملية اتخاذ القرار لا تقتصر على مستوى دون آخر ، وانما تتم على مستويات حسب المساحة التى يشملها موضوع كل قرار . وبعبارة أخرى فان التفكير فى قضية اتخاذ القرار ينبغى ألا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر واستبدال مستوى بمستوى آخر .

( ج ) أن عملية اتخاذ القرار ، وان تضمنت أكبر عدد من الأفراد الذين تهتمهم هذه القرارات الا أن سلطة إصدارها فى النهاية لابد أن تتركز فى فرد أو جماعة معينة فى التنظيم الادارى .

( د ) وأخيرا فان عملية اتخاذ القرار ينبغى ألا تحكمها المبادئ فقط ، بل كذلك التنظيمات الفعالة التى تكمل هذه المبادئ حقيقة واقعة . والمعيار الحقيقى لعملية اتخاذ القرارات ليس بالمبادئ التى تقوم عليها هذه العملية وانما يبدو فى التنظيمات التى تجسد هذه المبادئ .

ومن المشكلات الواضحة فى هذا المجال الشكاوى الواضحة من عدم دراسة الموضوعات دراسة مستفيضة قبل اتخاذ القرار وقصور التنظيمات المختلفة وعجزها عن تيسير عملية اتخاذ القرارات وعدم وضوح المسئوليات والاختصاصات .

## ٥ - الاتصال :

العلاقات معناها الاتصال ، وكل سوء في العلاقات معناها سوء في الاتصال سواء من حيث فلسفته أو نظريته أو أساليبه • ولعل أخطر مشكلة تواجهها الإدارة الحديثة هي كيف يمكن أن يتم تنظيم المؤسسة من الداخل والخارج على نحو يكفل سهولة الاتصال وسرعة جريانه وكفايته في الاتجاهات التي تسعى المنظمة الي تحقيقها •

ولقد درجت الإدارة على أن تضع اللوائح والقرارات التي تنظم العمل وتحدد المسؤوليات والسلطات ، ولا تضع اللوائح التنفيذية التي توضح مجرى السلطات والمسئوليات من حيث الزمان والمكان • وما زلنا نرى هذا النظام متبعاً في مؤسساتنا •• فاننا اذا قلنا البصر في هذه المؤسسات من خلال المنشورات والقرارات وما يحدث في الواقع • وجدنا مجموعة من التنظيمات تشتملها من أبعاد مختلفة ، ووجدنا كذلك مسئوليات رؤساء مجالس الإدارة المديرين والرؤساء وما يقابلها من سلطات ، ولكننا لا نجد بعد ذلك ما يدل بطريقة واضحة على مجرى العمل وتحركات عناصره المختلفة • ولا نبالغ اذا قلنا ان مجرى العمل في كثير من الأحوال يخضع لسُلطان التقاليد وما أخذناه عن السلف الأمر الذي يترتب عليه غموض العمل وتخلفه وضياع الكثير من المزايا التنظيمية الجديدة •• ان الإدارة تنظيم يجري ، والتنظيم وحده لا يكفي ، وانما جريان هذا التنظيم واتصال عناصره في حركة داخلية وخارجية هو المقصود من الإدارة •

وفي هذا الصدد تواجهنا مشكلات عدم وضوح خطوط الاتصال أو أدواته ، بحيث لا يعرف الفرد في أى اتجاه يتصرف أو بمن يتصل ليعرض عليه مشكلته أو ما نهاية العمل الذي بدأه ، أو غموض سياسة الاتصال كالنشرة مثلا - حيث تحتوي على كثير من العبارات الغامضة المبهمة أو العامة الى درجة الميوعة فلا يعرف المقصود منها على وجه التحديد •• هذا بالاضافة الى عدم تحديد العلاقة بين الأقسام وبعضها أو الإدارات بعضها مع البعض الآخر • هذا بالاضافة الى فقد عنصر

التعاون بين الإدارات أو الأقسام المختلفة لعدم وضوح الرؤيا بسبب ضعف نظام الإتصال فى المنظمة • وكثيرا ما سمعنا هذه العبارة تتردد على لسان كبار المسئولين فى مؤسساتنا : « ان كل مدير فى الشركة ممتاز فى عمله وفى ادارته ، ولكن اذا ما اجتمع هؤلاء المديرين لمناقشة أمر من الأمور فان الحصيلة تساوى صفرا » • وهذا دليل كاف ومؤشر واضح لضعف الإتصال أو انعدامه أو عدم وضوح خطوطه لهؤلاء المديرين • واذا أضفنا الى ما سبق ضخامة الجهد الذى يبذل فى الإتصال وطول الوقت الذى يضيع وكثرة التحويلات التى تحد من سرعة دفعه ، يمكن أن نتصور مقدار ما تعانيه مؤسساتنا من مشكلات بسبب سوء الإتصال أو ضعفه أو عدم وضوح وسائله •

\*\*\*

## ٦ - القيادة :

ان ظاهرة القيادة والتبعية من أهم الظواهر فى مجال العلاقات الانسانية ، ومن الواضح أنه كلما تفاعل شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك ظهرت العلاقة بين القيادة والتبعية • وتتميز هذه العلاقة بتأثير فurd على الأفراد الآخرين فى الجماعة • ولا يفوتنا أن نؤكد أهمية القيادة الديمقراطية ، فليست الديمقراطية انطلاقا ، بل هى حقوق وواجبات بالنسبة لكل فرد نحو نفسه ونحو مجتمعه • واذن فان القيادة الصحيحة هى التى تنظم دور الفرد نحو الجماعة وواجب الجماعة نحو الفرد ، ومسئوليات الأفراد والجماعات نحو تنمية المجتمع • ولقد أصبحت القيادة الآن خاضعة للبحث والتجريب العلمى • فهى تعتمد على البحث والتجربة والملاحظة الموضوعية وشتى الوسائل العلمية التى تؤدى الى وضع مبادئ ووسائل للقيادة السليمة التى تحقق أهداف المجتمع • وقد اتضح من هذه البحوث والتجارب أن القيادة الديمقراطية التى يعاون من خلالها القائد جماعته على أن تنظم نفسها وتتخذ قراراتها أثبتت أحسن النتائج من حيث ما تنجزه الجماعة وما ينشأ بين أعضائها من تعاون ونمو فى الشخصية • وحينئذ تؤدى الجماعة وظيفتها كوحدة متكاملة لها كيانها ووجدتها الذاتية ، وتتقبل المسئولية

المقافة على عاتقها ، وتعمل على تحقيق الهدف المتفق عليه ، وتواجه مشكلاتها وعملت على حلها بطريقة موضوعية واقعية ، ويعمل القائد الفطن على ادراك هذا النمو الطبيعي للجماعة التي تسير بها نحو النضج والتكامل .

ومن أجل تحقيق القيادة الرشيدة الديمقراطية على أسس علمية سليمة لابد من تدريب القادة على القيام بأدوارهم القيادية . ويستلزم هذا التدريب الاعتماد على ثلاثة عناصر رئيسية :

العنصر الأول هو التدريب على المهارات التي تستلزمها أعمال معينة مثل رئاسة بعض اللجان وقيادة المناقشات وادارة أعمال معينة . ويختص العنصر الثاني بتنمية الفهم الخاص بسلوك الجماعة في شتى المواقف . ويعنى العنصر الثالث بالتدريب على أساليب القيادة ووظائفها في المواقف الجماعية الواقعية .

ولسنا ننكر العناية التي تبذلها المؤسسات في تدريب القادة على مختلف مستوياتهم وخاصة طبقة الادارة العليا . ولكن هذا التدريب لا يزال ينقصه عنصر هام وهو استخدام الأسلوب العلمي لانتقاء القادة . وبالإضافة الى ذلك فالشكوى مستمرة من عدم وجود خط ثان للقادة في المؤسسات .

\* \* \*

## ٧ - الروح المعنوية :

الروح المعنوية هي احدى الدلالات التي يمكن بمقتضاها التعرف على مستوى العلاقات الانسانية ونوعها في أية منظمة ، كما أنها احدى مكونات هذه العلاقات . ويستخدم تعبير « الروح المعنوية » للدلالة على حال جماعة من الجماعات من حيث درجة وضوح أهدافها وأهمية هذه الأهداف بالنسبة للجماعة ، ودرجة تكامل هذه الأهداف الجماعية مع الأهداف الفردية لكل عضو في الجماعة ، ودرجة الثقة في امكان تحقيق تلك الأهداف ، ودرجة الايمان بقيادة الجماعة ، ودرجة تماسك الجماعة وتعاونها فيما بينها تعاوناً ينبعث من ذات نفسها ، ثم درجة استعدادها للدفاع عن أهدافها ضد أي اعتداء من خارج الجماعة .

والروح المعنوية - كسائر الظواهر النفسية الأخرى - لا تخضع للملاحظة المباشرة ، فهي تكوين فرضى لا نلاحظه الا عن طريق آثاره ونتائجه . وهناك عوامل كثيرة تؤثر فى الروح المعنوية للجماعة علوا وهبوطا ، منها الشعور بالأمن والاستقرار الاقتصادى والنفسى والحصول على الاعتراف والتقدير من الآخرين وتحسن ظروف العمل وبيئته . وحسن القيادة ، واشتراك أعضاء الجماعة فى تحديد الأهداف ورسم سياسية تنفيذها ، واتاحة القدر الكافى من الحرية للتعبير والعمل .

وما من شك فى أن المشكلات التى سبق اثارتها فى البنود السابقة لها تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين . من حيث عدم وضوح الأهداف . والانفراد فى اتخاذ القرارات وأساليب القيادة ومشكلات الاتصال . وعدم اشباع الحاجات الأساسية للأفراد . وهذه المشكلات كانت واضحة فى العمليات الاستشارية والبحوث الخاصة بالشركات الانتاجية .

\* \* \*

## ٨ - الإطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الادارة :

ان الادارة لا تعمل منعزلة قائمة بذاتها ، وانما هى موجودة فى المجتمع وجزء من كل اجتماعى تتأثر به كما تؤثر فيه . ومن هنا كان المجتمع عاملا أساسيا فى تحديد نمط العلاقات المتضمنة فى الادارة التى توجد فيه ، حيث تنمو فيه الادارة وتتشكل فى داخله وتتكامل معه علاقات هذه الادارة .

وأشد المواقف حرجا وخطورة فى الادارة هى تلك التى تعاصر مراحل الانتقال الحاسمة فى تاريخ المجتمع ، فالادارة - باعتبارها سياسة اجتماعية - مطالبة بأن تهدم نسيج علاقاتها الذى ورثته عن الماضى لتبنى نسيجا جديدا يتفق مع مثل المجتمع وقيمه وآماله واتجاهاته . ان الهدم والبناء فى الادارة عملية حيوية عضوية على نحو ما يحدث فى الكائن الحى فى مرحلة التطور . ويمكن القول بأن الذى تتناوله الادارة فى هذه المرحلة هو نواحي غير مرئية فى نفوس الأفراد وديناميات الجماعات .

ونحن الآن نعيش هذه التجربة من أجل مستقبل أفضل • ومن هنا تتضاعف أهمية الدعوة للعلاقات الانسانية ويتضاعف معها التحذير من سوء فهم العلاقات الانسانية وسوء تطبيقها •

## ٩ - الفروق الفردية :

يختلف الأفراد بعضهم عن البعض الآخر في شتى النواحي • وكل انسان فريد في نوعه منذ ولادته ، ومن يوم الى آخر تتميز فرديته وترداد وضوحا من خلال علاقاته واتصاله بالناس والأشياء وعلاقته بالأحداث • وبالنسبة للإدارة ، فإنه يمكن الاستفادة من تطبيق مبدأ الفروق الفردية في اثاره دواعي العاملين اذا تعاملنا معهم بما يتناسب مع فروقهم الفردية •

ومن أجل الفروق الفردية • فإن فلسفة العلاقات الانسانية تبدأ مع الفرد ذاته • فالفرد هو وحدة الاحساس والشعور وبالفعل والحركة والحكم على المواقف ، وهو الذى تثار دواعيه ، ويقرر نوع الاشباع الذى يناسبه ومداه • وهنا تأتى الجماعة فى المرحلة الثانية ، إذ أنها من خلقه وتكوينه • فالأفراد يشكون اللبنات التى تشيد البناء الذى يطلق عليه اسم الجماعة ، ومصدر قوة الجماعة مشتق أساسا من قوة أفرادها وتماسكهم •

ومن أبرز المشكلات التى تعانىها الشركات والمؤسسات عدم مراعاة مبدأ الفروق الفردية ، ويبدو هذا منذ التحاق الفرد بالعمل • • فانتهاء الأفراد ، وتوزيعهم على الوظائف المختلفة لا تراعى فيه الفروق الفردية • وعند تخطيط برامج تدريب العاملين لا يراعى فيها اختلاف الأفراد من حيث استعداداتهم وقدرتهم على التعلم • بل ان سياسة الحوافز واثارة الدافعية للعمل تفتقر الى مراعاة مبدأ الفروق الفردية • فقد تجد فردا لا يقنع الا بالحوافز المادى بينما ترى أن الحافز المعنوى هو الذى يشبع حاجات سواه ، وقد تكون عملية التنظيم السايمة التى يساندها تقييم واقعى موضوعى للوظائف ويستتبعها عملية تسكين عادلة على

أساس قدرات الأفراد وامكانياتهم وخبراتهم ، من أفضل الحوافز  
المادية الدائمة للعاملين •

\*\*\*

## ١٠ — الكرامة الانسانية :

ان المفهوم الأخير فى العلاقات الانسانية هو « الكرامة الانسانية »  
التي تتميز بأنها الأساس الأخلاقى والمعزى المعنوى للعلاقات الانسانية •  
وتشير البحوث الى أن العاملين يرغبون دائما أن يعاملوا باحترام وتقدير  
دون المساس بكرامتهم ، أى يعامل كل فرد كإنسان له كيانه ، وهذا يعنى  
أن كل فرد مستقل بشخصيته ، وله الحرية فى متابعة أهدافه فى حدود  
مسئوليته • ولا تقع مسؤولية الكرامة الانسانية بأكملها على عاتق  
الادارة . فهى أساسا مسؤولية الفرد ذاته عن طريق احترامه لذاته  
وتنمية شخصيته وأداء واجبه وتجنب الوقوع فى الخطأ حتى لا يتعرض  
للوم أو جزاء أو تأديب من رؤسائه •

وتعترف القيم الأخلاقية بأن للحياة هدفا عاما ، وتتقبل التكامل  
الداخلى لكل فرد • ونظرا لأن العلاقات الانسانية تشتمل على الناس  
دائما ، فانها تنطوى باستمرار على القيم الأخلاقية بطريقة أو بأخرى •  
ولذا فإن من واجب المديرين أن يعمقوا مفاهيمهم ومعارفهم المتعلقة بفهم  
الطبيعة البشرية واتباع أنسب الوسائل للتعامل مع الأفراد بعدالة وحق  
عن غمهم ودراية ، مع احترام كيان العاملين حتى يشعروا بقيمتهم  
وأهميتهم ويعملوا على احترام أنفسهم واحترام الآخرين •

\*\*\*

## ● تعليق :

وفى ختام هذه المناقشة لتطبيق العلاقات الانسانية بالمؤسسات  
الانتاجية يرى الباحث أنه قد يكون من المفيد فى هذا المجال أن يعرض  
بعض النتائج التي أسفرت عنها العلاقات الانسانية • وتشير هذه النتائج

الى أن أهم المشكلات التي يواجهها جهاز العلاقات الصناعية في المؤسسات الانتاجية في سبيل تحقيق أهدافه تتلخص في الآتي (١٧) :

- عدم فهم العاملين لدور القطاع العام وعدم تبصرهم بدورهم
  - مشكلات الأجور •
  - مشكلات التسكين في الدرجات المناسبة ومشكلات التقييم •
  - مشكلات الحوافز •
  - عدم وضوح أهداف الشركات وسياساتها •
  - عدم التعاون بين الوحدات الانتاجية •
  - عدم تحديد مسؤوليات المديرين وتداخل الاختصاصات وقصور الهيكل التنظيمي •
  - كثرة القوانين واللوائح وتضاربها وعدم مرونتها •
  - تركيز السلطة في يد رؤساء مجالس الادارات •
  - زيادة العمالة وعدم وجود تخطيط لها •
  - نقص الكفاية والخبرة الفنية •
  - مشكلات النقل والمواصلات •
  - عدم توافر خدمات اجتماعية مناسبة للعاملين •
  - قصور التدريب وعدم ملاءمة أوقاته •
  - سوء العلاقات بين العاملين والادارة •
  - قصور وسائل الاتصال •
  - عدم رضا العاملين عن أوضاعهم •
  - التكتلات والتحيز •
  - كثرة التحقيقات والجزاءات •
- ويؤيد هذه النتائج الى حد كبير ما سبق ذكره في البنود السابقة •

\* \* \*

(١٧) (١) محمد محمد الهادي ، سيد عبد الحميد مرسى ، السيد الطيبي ،  
بحث المشاكل الادارية والتنظيمية بالجامعات في ج.م.ع. ندوة وزارة التعليم  
العالي ، ١٩٧٠ .

(ب) مصطفى فهمي ، مختار حمزة ، سيد عبد الحميد مرسى ، دراسة  
علمية للجوانب السلوكية للعاملين في صناعة الأثاث • مركز البحوث والتنمية  
جامعة الملك عبد العزيز ، ١٩٧٦ .

## الاسلام والعلاقات الانسانية

الاسلام دين الانسانية فى شتى صورها .. فهو يحدثنا على الرحمة وحسن المعاشرة والعدل فى المعاملة ورعاية الآخرين والصبر والحلم وغير ذلك من الصفات الانسانية .. ولا يسعنا فى هذا المجال الا أن نبرز الجوانب الانسانية فى الاسلام كما وردت فى القرآن الكريم والحديث النبوى الشريف :

### أولاً - الأخلاق الفاضلة وحسن السلوك :

#### ١ - حسن الخلق :

من القرآن الكريم :

● « وانك لعلى خاق عظيم » • ( القلم : ٤ )

● « .. ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك .. » •

( آل عمران : ١٥٩ )

● « ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ، ادفع بالتي هي أحسن فاذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حميم » • ( فصلت : ٣٤ )

● « الذين ينفقون فى السراء والضراء والكاظمين الفيط والعافين

عن الناس ، والله يحب المحسنين » • ( آل عمران : ١٣٤ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

- عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ :

« أكمل المؤمنين ايماناً أحسنهم خلقاً ، وخياركم خياركم لنسائهم » • (١٨)

( رواه الترمذى )

- عن أبى الدرداء رضى الله عنه ، أن النبى ﷺ قال : « ما من

شئ أثقل فى ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق ، وإن الله

يبغض الفاحش البذى ( الذى يتكلم الفحش ) » • ( رواه الترمذى )

(١٨) الأحاديث مأخوذة عن : عز الدين بليق ، منهاج الصالحين من أحاديث وسنة خاتم الأنبياء والمرسلين . ( بيروت : دار الفتح ، ١٩٧٨ ) .

— عن عائشة رضى الله عنها قالت : سمعت رسول الله ﷺ يقول :  
« ان المؤمن ليدرك بحسن خلقه درجة الصائم القائم » .  
( رواه أبو داود )

— أوحى الله تعالى الى ابراهيم : « يا خليلي حسن خلقك ولو مع  
الكفار ، تدخل مداخل الأبرار . فان كلمتى سبقت لمن حسن خلقه ان  
أظله في عرشى وأن أسكنه حظيرة قدسى وأن أدنيه من جوارى » .  
( رواه الترمذى )

— « انكم لا تسعون للناس بأموالكم ولكن يسعهم منكم بسيط الوجه  
وحسن الخلق » .  
( رواه البيهقى )

\* \* \*

## ٢ — الصدق والوفاء بالعهد والأمانة :

من القرآن الكريم :

● « يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين » .  
( التوبة : ١٢٩ )

● « .. ليجزى الله الصادقين بصدقهم » .  
( الأحزاب : ٢٤ )

● « ليس البر أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب ولكن البر  
من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبيين وآتى المال على  
حبه ذوى القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل والمسائلين وفى الرقاب  
وأقام الصلاة وآتى الزكاة والموفون بعهدهم اذا عاهدوا ، والصابرين  
فى البأساء والضراء وحين البأس ، أولئك الذين صدقوا وأولئك  
هم المتقون » .  
( البقرة : ١٧٧ )

« وأوفوا بعهد الله اذا عاهدتم ولا تنقضوا الأيمان بعد توكيدها  
وقد جعلتم الله عليكم كفيلا ، ان الله يعلم ما تفعلون » .  
( النحل : ٩١ )

« من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه ، فمنهم من قضى  
نحبه ومنهم من ينتظر ، وما بدلوا تبديلا » .  
( الأحزاب : ٢٣ )

● « ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها .. » .  
( النساء : ٥٨ )

« ٠٠ فان أمن بعضكم بعضاً فليؤد الذي أؤتمن أمانته وليتق الله ربه » •  
( البقرة : ٢٨٣ )

ومن الحديث النبوي الشريف :

— عن ابن مسعود رضى الله عنه عن النبي ﷺ قال : « ان الصدق يهدى الى البر ، وان البر يهدى الى الجنة ، وان الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقاً ، وان الكذب يهدى الى الفجور ، وان الفجور يهدى الى النار ، وان الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذاباً » •  
( متفق عليه )

— عن أبي محمد الحسن بن علي بن أبي طالب رضى الله عنهما قال :  
حفظت من رسول الله ﷺ « دع ما يريبك الى ما لا يريبك ، فان الصدق طمأنينة ، والكذب ريبة » •  
( رواه الترمذى )

— عن عمر بن عيسى قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « من كان بينه وبين قوم عهد ، فلا يحلن عهداً ، ولا يشدنه ، حتى يمضى أمده ، أو ينبد اليهم على سواء » •  
( رواه أبو داوود والترمذى )

— عن عمرو بن الحمق قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول :  
« أيما رجل أمن رجلاً على دمه ، ثم قتله ، فأنا من القاتل برىء ، وان كان المقتول كافراً » •  
( رواه ابن حبان )

• « أد الأمانة الى من ائتمنك ولا تخن من خانك » •

( رواه أحمد وأبو داوود )

— « لا إيمان لمن لا أمانة له ، ولا دين لمن لا عهد له » •

( رواه أحمد )

— « المستشار مؤتمن » •  
( رواه الطبرانى )

\* \* \*

### ٣ — العزيمة والشجاعة :

من القرآن الكريم :

● « ٠٠ فاذا عزمتم فتوكل على الله ، ان الله يحب المتوكلين » •

( آل عمران : ١٥٩ )

- « ٠٠ واصبر على ما أصابك ، ان ذلك من عزم الأمور »  
( لقمان : ١٧ )
- « فاصبر كما صبر أولوا العزم من الرسل ولا تستعجل لهم ٠٠ »  
( الأحقاف : ٣٥ )
- « الذين قال لهم الناس ان الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم ايمانا وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل »  
( آل عمران : ١٧٣ )
- « الذين يبلغون رسالات الله ويخشونه ولا يخشون أحدا الا الله ، وكفى بالله حسيبا »  
( الأحزاب : ٣٩ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « لا يكن أحدكم امعة ، يقول : أنا مع الناس ، ان أحسن الناس أحسنت وان أساءوا أسأت : ولكن وطنوا أنفسكم ان أحسن الناس أن تحسنوا ، وان أساءوا أن تجتنبوا اساءتهم »

( رواه الترمذى )

— « لا يمتنع أحدكم هيبة الناس أن يقول فى حق اذا رآه أو شاهده

أو سمعه » ( رواه أحمد )

— عن ابن عباس رضى الله عنهما ، قال : « حسبنا الله ونعم

الوكيل ، قالها ابراهيم عليه السلام حين ألقى فى النار ، وقالها محمد صلى الله عليه وسلم حين قالوا : ان الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم ايمانا وقالوا :

حسبنا الله ونعم الوكيل » ( رواه البخارى )

\*\*\*

٤ — الصبر :

من القرآن الكريم :

● « يا أيها الذين آمنوا اصبروا وصابروا ورابطوا واتقوا الله لعلكم تفلحون »  
( آل عمران : ٢٠٠ )

● « انما يوفى الصابرون أجرهم بغير حساب »

( الزمر : ١٠ )

- « ولنبلوكنم بشيء من الخوف والجوع ونقص من الأموال والأنفس والثمرات ، ويشر الصابرين » • ( البقرة : ١٥٥ )
- « ولنبلوكنم حتى نعلم المجاهدين منكم والصابرين ونبلوا أخباركم » • ( محمد : ٣١ )
- « ٠٠ وان تصبروا وتتقوا فان ذلك من عزم الأمور » • ( آل عمران : ١٨٦ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

- « الصبر نصف الايمان ، واليقين الايمان كله » • ( رواه الطبرانى والبيهقى )
- عن أبى يحيى صهيب بن سنان رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « عجبا لأمر المؤمن ان أمره كله له خير ، وليس ذلك لأحد الا للمؤمن ان أصابته سراء شكر فكان خيرا له ، وان أصابته ضراء صبر فكان خيرا له » • ( رواه مسلم )
- « ان عظم الجزاء مع عظم البلاء ، وان الله تعالى اذا أحب قوما ابتلاهم ، فمن رضى فله الرضا ، ومن سخط فله السخط » • ( رواه الترمذى )
- عن أنس رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « ان الله عز وجل قال : اذا ابتليت عبدى بحبيبتيه ( عينيه ) فصبر عوضته منهما الجنة » • ( رواه البخارى )
- عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « ما يزال البلاء بالمؤمن والمؤمنة فى نفسه وولده وماله حتى يلقى الله تعالى وما عليه خطيئة » • ( رواه الترمذى )

\* \* \*

## ٥ - الحلم والأناة والرفق :

- من القرآن الكريم :
- « خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلین » • ( الأعراف : ١٩٩ )

● « ٠٠ وليعفوا وليصفحوا ، ألا تحبون أن يغفر الله لكم ، والله غفور رحيم » • (النور : ٢٢ )

● « ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ، ادفع بأتى هي أحسن فاذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حميم » • ( فصلت : ٣٤ )

● « ٠٠ والكاظمين الفيض والعافين عن الناس ، والله يحب المحسنين » • ( آل عمران : ١٣٤ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن عائشة رضى الله عنها قالت : قال رسول الله ﷺ : « ان الله رفيق يحب الرفق فى الأمر كله » • ( متفق عليه )

— وعنها أن النبى ﷺ قال : « ان الرفق لا يكون فى شىء الا زانه ، ولا ينزع من شىء الا شاناه » • ( رواه مسلم )

— وعن ابن مسعود رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « ألا أحبركم بمن يحرم على النار — أو بمن يحرم عليه النار ؟ —

يحرم على كل قريب هين لين سهل » • ( رواه الترمذى )

— وعن أنس رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال : « يسروا ولا تعسروا ، وبشروا ولا تنفروا » • ( متفق عليه )

\* \* \*

## ٦ — التقوى والحياء والورع :

من القرآن الكريم :

● « يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله حق تقاته ولا تموتن الا وأنتم مسلمون » • ( آل عمران : ١٠٢ )

● « يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولا سديداً • يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم ، ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزا عظيما » • ( الأحزاب : ٧٠ ، ٧١ )

● « ٠٠ ومن يتق الله يجعل له مخرجا • ويرزقه من حيث لا يحتسب » • ( الطلاق : ٢ ، ٣ )

( ٤ — العلاقات الإنسانية )

● « ٠٠ ومن يتق الله يجعل له من أمره يسرا • ذلك أمر الله أنزله اليكم ، ومن يتق الله يكفر عنه سيئاته ويعظم له أجرا » •  
(الطلاق : ٤ ، ٥)

ومن الحديث النبوي الشريف :

— « عليك بتقوى الله فانها جماع كل خير ، وعليك بالجهاد في سبيل الله فانها رهبانية المسلمين ، وعليك بذكر الله وتلاوة كتابه فانه نور لك في الأرض وذكر لك في السماء ، واخزن لسانك الا من خير فانك بذلك تغلب الشيطان » •  
(رواه الطبراني)

— « ان أولى الناس بي المتقون من كانوا وحيث كانوا » •  
(رواه أحمد)

— « ان مما أدرك الناس من كلام النبوة الأولى : اذا لم تستح فاصنع ما شئت » •  
(رواه البخاري)

— « الحياء خير كله » •  
(رواه مسلم)

\* \* \*

٧ — العفو والتسامح :

من القرآن الكريم :

● « ان تبدوا خيرا أو تخفوه أو تعفوا عن سوء فان الله كان عفوا قديرا » •  
(النساء : ١٤٩)

● « وان عاقبتهم فعاقبوا بمثل ما عوقبتم به ، ولئن صبرتم لهو خير للبصيرين » •  
(النحل : ١٢٦)

● « وجزاء سيئة سيئة مثلها ، فمن عفا وأصلح فأجره على الله ، انه لا يحب الظالمين » •  
(الشورى : ٤٠)

ومن الحديث النبوي الشريف :

— عن عائشة رضی الله عنها قالت : « ما ضرب رسول الله ﷺ

شيئا قط بيدد ، ولا امرأة ولا خادما ، الا أن يجاهد في سبيل الله ،  
وما نيل منه شيء قط فبينتقم من صاحبه ، الا أن ينتهك شيء من محارم  
الله تعالى ، فبينتقم لله تعالى » • (رواه مسلم)

— وعن ابن مسعود رضى الله عنه قال : « كأنى أنظر الى رسول الله  
ﷺ يحكى نبيا من الأنبياء ، صلوات الله وسلامه عليهم ، ضربه قومه  
فأدموه . وهو يمسح الدم عن وجهه ويقول : « اللهم اغفر لقومى  
شانهم لا يعلمون » • (متفق عليه)

\* \* \*

## ٨ - الرحمة والمحبة :

من القرآن الكريم :

● « يبشركم ربهم برحمة منه ورضوان وحنان لهم فيها  
نعيم مقيم » • (التوبة : ٢١)

● « والله يختص برحمته من يشاء ، والله ذو الفضل العظيم » •  
(البقرة : ١٠٥)

● « ٠٠ فالله خير حافظا ، وهو أرحم الراحمين » •  
(يوسف : ٦٤)

● « محمد رسول الله ، والذين معه أشداء على الكفار رحماء  
بينهم ٠٠ » • (الفتح : ٢٩)

● « ان الله يحب الذين يقاتلون في سبيله صفا كأنهم بنيان  
مرصوص » • (الصف : ٤)

● « ٠٠ والله يحب الصابرين » • (آل عمران : ١٤٦)

● « ٠٠ ان الله يحب المحسنين » • (المائدة : ١٣)

● « ٠٠ ان الله يحب المتوكلين » • (آل عمران : ١٥٩)

● « ٠٠ ان الله يحب المقسطين » • (المائدة : ٤٢)

ومن الحديث النبوي الشريف :

— « قال الله عز وجل : سبقت رحمتي غضبي » •

— عن جرير بن عبد الله رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ :  
« من لا يرحم الناس لا يرحمه الله » • ( متفق عليه )

— « من لا يرحم لا يرحم ، ومن لا يغفر لا يغفر له » •  
( رواه أحمد )

— « لا تنزع الرحمة الا من شقى » • ( رواه أبو داود )

— عن أبي هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ :  
« ان الله تعالى يقول يوم القيامة : أين المتحابون بجلالى ؟ اليوم اظلمهم  
فى ظلى يوم لا ظل الا ظلى » • ( رواه مسلم )

— وعنه قال : قال رسول الله ﷺ : « والذى نفسى بيده  
لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ، ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، أو لا أدلكم على  
شئ اذا فعلتموه تحاببتم ؟ أفشوا السلام بينكم » •  
( رواه مسلم )

\*\*\*

## ٩ — النظام وعدم الفوضى :

من القرآن الكريم :

● « يا أيها الذين آمنوا ليستأذنكم الذين ملكت أيمانكم والذين لم  
يبلغوا الحلم منكم ثلاث مرات ، من قبل صلاة الفجر وحين تضعون  
ثيابكم من الظهيرة ومن بعد صلاة العشاء ، ثلاث عورات لكم ، ليس  
عليكم ولا عليهم جناح بعدهن ، طوافون عليكم بعضكم على بعض ،  
كذلك بين الله لكم الآيات ، والله عليم حكيم » • ( النور : ٥٨ )

● « انما المؤمنون الذين آمنوا بالله ورسوله واذا كانوا معه على  
أمر جامع لم يذهبوا حتى يستأذنوه ، ان الذين يستأذنونك أولئك الذين

يؤمنون بالله ورسوله ، فإذا استأذنونك لبعض شأنهم فأذن لمن شئت

منهم واستغفر لهم الله ، ان الله غفور رحيم » • (النور : ٦٢ )  
● « ان الله يحب الذين يقاتلون في سبيله صفا كأنهم بنيان  
مرصوص » • (الصف : ٤ )

● « • وليس البر بأن تأتوا البيوت من ظهورها ولكن أبر من  
اتقى ، وأتوا البيوت من أبوابها ، واتقوا الله لعلكم تفلحون » •  
(البقرة : ١٨٩ )

● « ان الذين ينادونك من وراء الحجرات أكثرهم لا يعقلون » •  
(الحجرات : ٤ )

ومن الحديث النبوي الشريف :

— عن أبي عبد الله النعمان بن بشير رضى الله عنهما ، قال :  
سمعت رسول الله ﷺ يقول : « لتسون صفوفكم أو ليخالفن الله بين  
وجوهكم » (يوقع بينكم العداوة والبغضاء واختلاف القلوب ) •  
(متفق عليه )

— وعن أبي هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ :  
« اذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا أحدهم » • (رواه أبو داود )

— وعنه أنه قال : قال رسول الله ﷺ : « لا يحل للمرأة أن تصوم  
وزوجها شاهد الا باذنه ، ولا تأذن فى بيته الا باذنه » •

(رواه مسلم )

— عن عمر بن أبى سلمة رضى الله عنهما قال : كنت غلاما فى حجر  
رسول الله ﷺ (تحت نظره ) ، وكانت يدى تطيش فى الصحيفة ، فقال لى  
رسول الله ﷺ : « يا غلام سم الله تعالى ، وكل بيمينك ، وكل مما يليك » •  
(متفق عليه )

## ١٠ — العدالة في الأقوال والأفعال :

من القرآن الكريم :

« ٠٠ وإذا قُلتُم فاعدلوا ولو كان ذا قربى ٠٠ » •

( الأنعام : ١٥٢ )

« ٠٠ فليتقوا الله وليقولوا قولاً سديداً » • ( النساء : ٩ )

« وقل لعبادى يقولوا التى هى أحسن ٠٠ » • ( الأسراء : ٥٣ )

« ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها وإذا حكمتم بين

الناس أن تحكموا بالعدل ٠٠ » • ( النساء : ٥٨ )

« ان الله يأمر بالعدل والاحسان وايتاء ذى القربى ٠٠ » •

( النحل : ٩٠ )

« يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون • كبر مقتاً عند الله

أن تقولوا ما لا تفعلون » • ( الصف : ٢ ، ٣ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— قال رسول الله ﷺ : « لا يستقيم إيمان عبد حتى يستقيم

قلبه ، ولا يستقيم قلبه حتى يستقيم لسانه » • ( رواه أحمد )

— وعن أبى عمرو رضى الله عنه قال : قلت : يارسول الله قل لى

فى الاسلام قولاً لا أسأل عنه أحداً غيرك • قال : « قل : آمنت بالله :

ثم استقم » • ( رواه مسلم )

\*\*\*

ثانياً — المعاملات بين الأفراد :

١ — بين الجار وجاره والصديق وصديقه :

من القرآن الكريم :

● « واعدوا الله ولا تشركوا به شيئاً ، وبالوالدين احساناً وبذى

القربى واليتامى والمساكين والجار ذى القربى والجار الجنب والصاحب

بالجنب وابن السبيل وما ملكت أيمانكم ٠٠ » • ( النساء : ٣٦ )

● « الأخلاء يومئذ بعضهم لبعض عدو إلا المتقين » .

( الزخرف : ٦٧ )

● « ويوم يعرض الظالم على يديه يقول يا ليتني اتخذت مع الرسول سبيلا • ياويلتى ليتنى لم أتخذ فلانا خليلا • لقد أضلنى عن الذكر بعد إذ جاءنى ، وكان الشيطان للإنسان خذولا » .

( الفرقان : ٢٧ - ٢٩ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن أبى هريرة أن رسول الله ﷺ قال : « من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يؤذ جاره ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم ضيفه ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيرا أو ليسكت » .  
( متفق عليه )

— عن ابن عمر وعائشة رضى الله عنهما قالا : قال رسول الله ﷺ : « ما زال جبريل يوصينى بالجار حتى ظننت أنه سيورثه » .  
( متفق عليه )

— « الجار أحق بشفاعته ( له الأفضلية فى شراء دار جاره ) » .  
( رواه البخارى ومسلم )

— « حق الجار ان مرض عدته ، وان مات شيعته ، وان افتقر أقرضته ، وان أعوز سترته ، وان أصابه خير هنأته ، وان أصابته مصيبة عزيبته ، ولا ترفع بناءك فوق بناءه فتسد عليه الريح ، ولا تؤذه بريح قدرك إلا أن تعرف له منها » .  
( رواه الطبرانى )

— وعن عبد الله بن عمر رضى الله عنهما قال : قال رسول الله ﷺ : « خير الأصحاب عند الله تعالى خيرهم لصاحبه ، وخير الجيران عند الله تعالى خيرهم لجاره » .  
( رواه الترمذى )

— وعن أبى سعيد الخدرى رضى الله عنه ، عن النبى ﷺ قال :  
« لا تصاحب إلا مؤمنا ، ولا يأكل طعامك إلا تقي » .  
( رواه أبو داوود والترمذى )

— وعن أبي هريرة رضى الله عنه أن النبي ﷺ قال : « الرجل على دين خليله ( صديقه ) ، فلينظر أحدكم من يخالئ » .  
( رواه أبو داوود والترمذى )  
— وعن أبي موسى رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ :  
« مثل الجليس الصالح كمثل صاحب المسك ان لم يصبك منه شيء أصابك من ريحه . ومثل الجليس السوء كمثل صاحب الكير ان لم يصبك من سواده أصابك من دخانه » .  
( رواه أبو داوود )

\* \* \*

## ٢ - بين العامل ورب العمل :

- من القرآن الكريم :
- « ولكل درجات مما عملوا ، وليؤتيهم أعمالهم وهم لا يظلمون » .  
( الأحقاف : ١٩ )
  - « وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون ٠٠ » .  
( التوبة : ١٠٥ )
  - « وان لك لأجراً غير ممنون » .  
( القلم : ٣ )
  - « ٠٠ انا لا نضيع أجر من أحسن عملاً » .  
( الكهف : ٣٠ )
  - « ٠٠ للرجال نصيب مما اكتسبوا وللنساء نصيب مما اكتسبن ٠٠ » .  
( النساء : ٣٢ )
  - « فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره . ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره » .  
( الزلزلة : ٨ ٧ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

- « ان أشرف الكسب كسب الرجل من يده » . ( رواه أحمد )  
— « ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه » .  
( رواه البيهقى )  
— « أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه » . ( رواه أبو يعلى )

- « ولا تكلفوهم ما لا يطيقون » • (رواه البخارى ومسلم)
- عن أبى هريرة رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال : « قال الله تعالى : ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة : رجل أعطى بى ثم غدر ، ورجل باع حرا فأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيرا واستوفى منه ولم يعط أجره » • (رواه البخارى)

\*\*\*

### ٣ — بين البائع والمشتري :

من القرآن الكريم :

- « وأحل الله البيع وحرم الربا » • (البقرة : ٢٧٥)
- « يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل ، الا أن تكون تجارة عن تراض منكم » • (النساء : ٢٩)
- « فأوفوا الكيل والميزان ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تفسدوا فى الأرض بعد اصلاحها » • (الأعراف : ٨٥)

ومن الحديث النبوى الشريف :

- « التاجر الصدوق الأمين مع النبيين والصديقين والشهداء يوم القيامة » • (رواه الترمذى وابن ماجه)
- « دع الناس يرزق بعضهم بعضا » • (رواه البيهقى)
- « عليكم بالتجارة فان فيها تسعة أعشار الرزق » • (رواه أحمد)
- عن جابر رضى الله عنه ، أن رسول الله ﷺ قال : « رحم الله رجلا سمحا اذا باع ، واذا اشترى ، واذا اقتضى » • (رواه البخارى)
- « ان الله تعالى يقول : أنا ثالث الشريكين ، ما لم يخن أحدهما الآخر ، فاذا خانته خرجت من بينهما » • (رواه أبو داود)
- « من غش فليس منى » • (رواه مسلم)

\*\*\*

#### ٤ — التعاون على البر والتقوى :

من القرآن الكريم :

● « ٠٠ وتعاونوا على البر والتقوى ، ولا تعاونوا على الاثم والعدوان (٠٠) » . ( المائدة : ٢ )

● « والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض ، يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله ، أولئك سيرحمهم الله ، ان الله عزيز حكيم » . ( التوبة : ٧١ )

ومن الحديث النبوي الشريف :

— عن أبي موسى قال : قال رسول الله ﷺ : « المؤمن للمؤمن كإبنين يشد بعضه بعضا » . ( أخرجه البخارى ومسلم )

— عن النعمان بن بشير قال : قال رسول الله ﷺ : « مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى » . ( أخرجه البخارى ومسلم )

— « انصر أخاك ظالما أو مظلوما ، ان كان ظالما فاردده وان كان مظلوما فانصره » . ( رواه البخارى )

— « ان الله عبادا اختصهم لحوائج الناس يفزع الناس اليهم فى حوائجهم أولئك الآمنون من عذاب الله » . ( رواه الطبرانى )

— عن أبى هريرة رضى الله عنه عن رسول الله ﷺ : « المؤمن مرآة المؤمن ، والمؤمن أخو المؤمن ، يكف عايبه ضيعته ويحوطه من ورائه » . ( رواه أبو داود )

#### ٥ — النصيحة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر :

من القرآن الكريم :

● « ولتكن منكم أمة يدعون الى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ، وأولئك هم المفلحون » . ( آل عمران : ١٠٤ )

- « كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ » . ( آل عمران : ١١٠ )
- « فَلَمَّا نَسُوا مَا ذُكِّرُوا بِهِ أَنْجَيْنَا الَّذِينَ يَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأَخَذْنَا الَّذِينَ ظَلَمُوا بِعَذَابٍ بَئِيسٍ بِمَا كَانُوا يَفْسُقُونَ » . ( الأعراف : ١٦٥ )
- « وَالْعَصْرُ • ان الْإِنْسَانَ لَقَىٰ خُسْرًا • إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ » . ( سورة العصر )

ومن الحديث النبوي الشريف :

— عن أبي رقية تميم بن أوس الداري رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال : « الدين النصيحة » قلنا لمن ؟ قال : « لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم » . ( رواه مسلم )

— وعن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « من رأى منكم منكراً فليغيره بيده ، فإن لم يستطع فبلسانه ، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الأيمان » .

( رواه مسلم )

( رواه الديلمي )

— « الأمر بالمعروف كفاعله » .

— وعن حذيفة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال : « والذي نفسي بيده لتأمرن بالمعروف ، ولتنهون عن المنكر ، أو ليوشكن الله أن يبعث عليكم عقاباً منه ، ثم تدعونني فلا يستجاب لكم » . ( رواه الترمذي )

\* \* \*

## ٦ - المبادرة الى فعل الخيرات :

من القرآن الكريم :

( البقرة : ١٤٨ )

● « ٠٠ فاستبقوا الخيرات ٠٠ » .

● « ٠٠ وما تنفقوا من خير فان الله به عليم » .

( البقرة : ٢٧٣ )

● « ٠٠ وما تقدموا لأنفسكم من خير تجدوه عند الله هو خيراً

( الزمل : ٢٠ )

وأعظم أجراً ٠٠ » .

( الحج : ٧٧ )

● « ٠٠ وانعلوا الخير لعلكم تفلحون » .

ومن الحديث النبوي الشريف :

— عن أبي هريرة رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : « بادروا بالأعمال الصالحة فتناً كقطع الليل المظلم ، يصبح الرجل مؤمناً ويمسى كافراً ، ويمسى مؤمناً ويصبح كافراً ، يبيع دينه بقرض من الدنيا » •  
(رواه مسلم)

— وعنه أنه قال : قال رسول الله ﷺ : « مر رجل بعصن شجرة على ظهر طريق ، فقال : والله لأنحين هذا عن المسلمين لايؤذيهم ، فأدخل الجنة » •  
(رواه مسلم)

\*\*\*

٧ — القيادة الصالحة :

من القرآن الكريم :

● « والذين يقولون ربنا هب لنا من أزواجنا وذرياتنا قررة أعين واجعلنا للمتقين إماما » •  
(الفرقان : ٧٤)

● « وجعلناهم أئمة يهدون بأمرنا » • (الأنبياء : ٧٣)

● « وجعلنا منهم أئمة يهدون بأمرنا لما صبروا ، وكانوا بآياتنا يوقنون » •  
(السجدة : ٢٤)

ومن الحديث النبوي الشريف :

— « إذا كان أمراؤكم خياركم وأغنياؤكم سمحاءكم وأمركم شورى ببيكم فظهر الأرض خير لكم من بطنها • وإذا كانت أمراؤكم شراركم وأغنياؤكم بخلاءكم وأمركم الى نساءئكم فبطن الأرض خير لكم من ظهرها » •  
(رواه الترمذى)

— وروى الحسن قال : قال رسول الله ﷺ : « إذا أراد الله بقوم خيرا ولى أمرهم الحكماء ، وجعل المال عند السمحاء ، وإذا أراد الله بقوم شرا ، ولى أمرهم السفهاء ، وجعل المال عند البخلاء » •  
(رواه أبو داوود)

\*\*\*