

الفصل الأول

طبيعة الإدارة

مقدمة

يحتل علم الإدارة - اليوم موقعاً مرموقاً بين بقية العلوم الاجتماعية الأخرى، وذلك للحاجة الماسة إلى تطبيق مبادئه والأخذ بمنهاجه، يهدف الارتقاء بالإدارة في مختلف الدول سواء المتقدمة منها أو السائرة في طريق النمو.

بيد أن حاجة الدول النامية أشد إلى دراسة الإدارة، للخروج بشعوبها من دائرة التخلف إلى طريق التقدم، وللحاق بركب الحضارة والرخاء.

وتنشأ الحاجة إلى الإدارة حيث توجد منظمات أو جماعات منظمة من الناس تجمعها أهداف مرغوبة محددة تسعى إلى تحقيقها. والمنظمات ببنائها ومواردها وبيئاتها والجماعات التي تعمل بها هي موضوع اهتمام رجل الإدارة، وهي المادة التي يتعامل معها.

ومهمة رجل الإدارة الأولى في أي مجال يعمل به هي التحقق من أن المنظمة التي يعمل بها ولها تسير نحو أهدافها المحددة بأقصى كفاءة ممكنة وعلى أكمل الوجوه، وذلك عن طريق التنظيم والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة على اختلاف أنواعها.

ولقد أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال النشاط البشرية واتساعه من ناحية واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتفرغ من ناحية أخرى وقد أحدثت التطورات التكنولوجية وما زالت تحدث تغيرات كثيرة.

تعريف الإدارة:

تختلف النظرة إلى الإدارة تبعاً للمجال الذي تمارس فيها رجال الأعمال ينظرون إلى الإدارة بطريقة تختلف عن نظرة غيرهم من رجال التعليم مثلاً، أو رجال الجيش أو المهندسين.

إن لكل من هذه الجماعات اهتماماتها الخاصة التي تنعكس على نظرتهم إلى الإدارة وعلى تعريفهم لها. على أنه مهما اختلفت وجهات النظر وتعددت فإن للإدارة أبعادها ومراميها وطبيعتها التي لا ينبغي أن تغيب على المهتمين بالإدارة مهما اختلفت مواقعهم واهتماماتهم.

ولا يوجد تعريف واحد وشامل للإدارة بل هناك عدة تعاريف نورد منها ما يلي:

- 1- الإدارة هي «العملية الخلاقة للعمل مع الناس من أجل وضع الأهداف، وإقامة علاقات تنظيمية وتوزيع المسؤوليات، وتوجيه البرامج، وتقييم النتائج».
- 2- وتعريف الإدارة بأنها تنفيذ الأعمال بواسطة أفراد آخرين. إن هذا التعريف يركز على العنصر البشري باعتباره الدعامة الرئيسية للإدارة.
- 3- الإدارة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الطرق وبأقل التكاليف في حدود الموارد والإمكانيات والتسهيلات المتاحة.
- هذا التعريف يركز على هدف الإدارة حيث تتمثل في حسن استخدام واستغلال الإمكانيات المتاحة، وهو الهدف الاقتصادي للإدارة.
- 4- وتعريف الإدارة بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والتوجيه والرقابة.

من هذه التعاريف يمكننا أن نستخلص بعض العناصر الهامة التي تركز عليها عملية الإدارة. ولعل أهم تلك العناصر ما يلي:

- 1- أن الإدارة ترتبط بمنظمات (أو تنظيمات من الناس) تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة.
- 2- أن الإدارة تسعى لتحقيق أهداف.
- 3- أن الإدارة عملية تتضمن - تحديد الأهداف - عمليات أخرى فرعية كالتخطيط والتأكد من تنفيذ الخطط.
- 4- أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة، وأن القرارات التي تتخذ تنفذ بواسطة أفراد آخرين.
- 5- أن الإدارة تعنى بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.

6- أن الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية، وأن هذه الموارد يمكن استخدامها بأكثر من طريقة. ولذلك فإن الإدارة تعمل على اختيار أفضل هذه الطرق.

وفي ضوء كل هذا نود أن نقترح تعريفا للإدارة يبرز عناصرها الرئيسية الهامة فنقول:

«الإدارة عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة للجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة، في إطار الظروف البيئية المحيطة».

والإدارة بمعناها الواسع، هي الوصول إلى الهدف باستعمال أحسن الطرق في استغلال القوى البشرية والموارد المتاحة بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال.

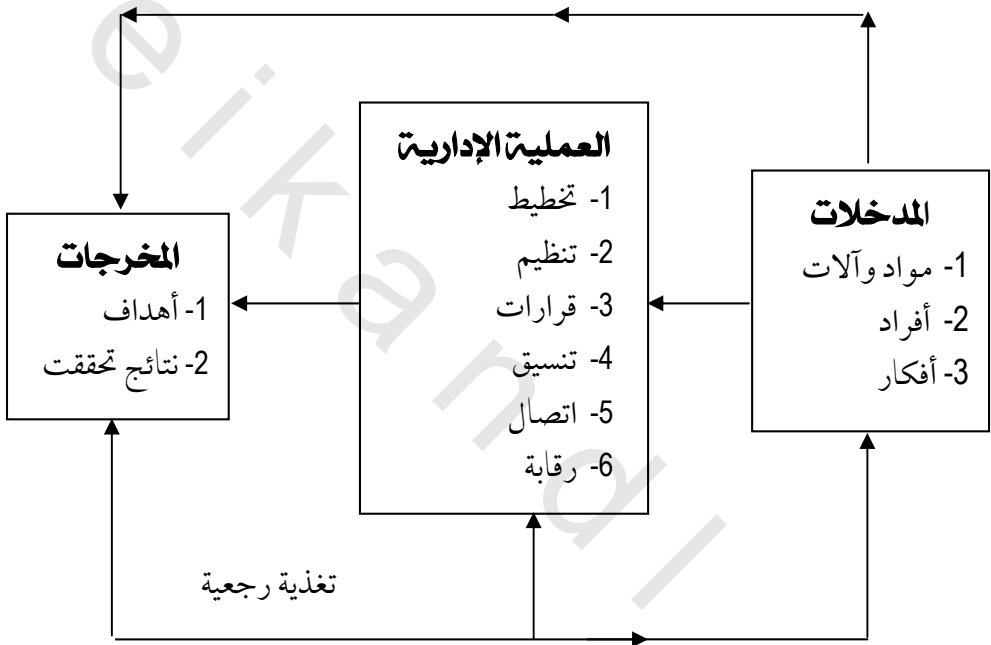
أهمية الإدارة

علم الإدارة من العلوم ذات الأهمية القصوى التي تخدم الأفراد في مختلف المجالات والأنشطة، بحيث أصبح لا غنى عنه، وصار من الضروري الاتجاه إلى معالجة مشاكل هامة تشغل بال الفرد والمجتمع وهي تحقيق الأهداف في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد وبأرخص التكاليف، فهو علم لا غنى عنه لأي فرد فلا يستغني عنه المقاتل في الجيش ولا المهندس في المصنع ولا الطبيب في مستشفى ولا المزارع في مزرعته ولا التاجر في متجره. فكل من هؤلاء يحتاج في عمله إما لتخطيط أو لتنظيم أو لتوجيه أو لرقابة، وكل هؤلاء يستخدم أساليب الإدارة بطريقة تلقائية.

والإدارة هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه منظمة من المنظمات أو مجتمع ما وهي التي تأخذ على عاتقها تأكيد استمرار عمل الخدمات وتدفق الإنتاج وسير الحياة اليومية في المجتمع إلى غاياتها.

وللإدارة أهمية خاصة في المجتمعات النامية وقد قال أحد الخبراء: «إذا كان هناك عامل واحد أساسي لإطلاق قوى النمو الاقتصادي في المجتمعات المتخلفة في العالم، فإن هذا العامل هو.. الإدارة».

إن وجود الموارد المادية والبشرية والمعدات والمباني والأراضي - وحده - لا يكفي لقيام المنشآت الاقتصادية والاجتماعية بل لابد من توافر هيئات إدارة تستطيع أن تمارس وظائفها بفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة، والشكل الآتي [شكل (1)] يوضح دور الإدارة في عملية مزج الموارد المادية والبشرية والتنسيق فيما بينها بما يحقق المنفعة للمجتمع.



[شكل (1)]

[نموذج يمثل التصور الكامل لتحليل النظم الإدارية المكون من:
مدخلات ← عمليات ← مخرجات (نتائج)]

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

يعتبر علم الإدارة من العلوم الإنسانية، وموضوع هذا العلم هو الناس، وهو لهذا يعد من العلوم الاجتماعية التي هي مجموعة من المعرفة المنظمة المتصلة بأنشطة الناس لتحقيق هدف يحوطه التنظيم، ويعمل هذا التنظيم داخل تنظيم أكبر هو المجتمع. ومن هنا تبرز نواحي دراسة العلاقات الإنسانية والنواحي السلوكية المختلفة بين الناس:

- 1- الإدارة علم شديد الصلة بالقانون، من حيث أن الإداري يؤدي عمله ضمن الحدود التي رسمها القانون وإلا تعرض ذلك العمل للبطلان تحت طائل عدم المشروعية.
- 2- وهو علم شديد الصلة بعلم السياسة لارتباطه الوثيق بتحديد الأهداف العامة للدولة والعمل في إطارها.
- 3- وهو علم كذلك شديد الصلة بالشئون المالية والاقتصادية لعلاقته بالميزانية وتخطيط المشاريع الاقتصادية وتنفيذها.
- 4- وهو علم شديد الصلة بالشئون الاجتماعية لعلاقته بظروف العمل، ومستوى المعيشة، وأجور المنتجين والمستوى الصحي وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين.
- 5- وله علاقة وثيقة كذلك بميدان علم النفس حيث أن الإدارة تقوم بتطبيق نتائج الأبحاث، كما تتناول التنظيم الرسمي والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة الإدارية، كذلك الدراسة المنظمة للسلوك الإنساني في المنظمة الإدارية، ويبحث في طبيعة السلطة، وتأثير سلوك الجماعات على أهداف المنظمة الإدارية. كذلك يهتم بالتدريب للأفراد ونواحي إبداعهم.

أنواع الإدارة

أولاً: الإدارة الخاصة:

هي الإدارة التي تهدف إلى تحقيق هدف أو غاية خاصة تخص فرد أو تشاركية أو شركة ومن أهدافها تحقيق أكبر عائد ممكن.

ثانياً: الإدارة العامة:

وهي الإدارة التي تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تخص المجتمع ككل.

- 1- وقد عرفها الأستاذ / وايت بأنها جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة.
- 2- ويعرفها البعض الآخر بأنها عملية تنسيق جهود الأفراد والجماعات لخدمة السياسة العامة للمجتمع.

ثالثاً: الإدارة الشعبية:

غاية الديمقراطية المباشرة، وهي ضمان مشاركة المواطنين في ممارسة السلطة بتطبيق الديمقراطية على كافة هيئات المجتمع والمنظمات القائمة فيه دون استثناء وصولاً به إلى إدارة شؤونه بنفسه في أجهزته الإدارية وفي هيئاته الاقتصادية ومنظّماته الاجتماعية.

التطور التاريخي لمفاهيم الإدارة

ظهرت العمليات الإدارية في تاريخ المجتمع الإنساني عندما أحس الإنسان بأن التعاون مع غيره من بنى الإنسان أصبح ضرورة حيوية، وأن الأهداف التي يسعى إليها لا يمكن أن تتحقق بالجهد الفردي والطاقة الفردية وحدهما. ومنذ ذلك التاريخ البعيد لازمت العمليات الإدارية - كتقسيم العمل وتنسيق الجهود والقيادة - كل الجهود الإنسانية الجماعية التي استهدفت تحقيق أهداف جماعية.

وكانت الأسرة الإنسانية بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط أعضائها، البيئة الخصبة التي نبتت فيها بذور العمليات الإدارية في حياة الإنسان.

ثم تطورت الأمور وزادت حياة الإنسان تعقيداً حتى أصبح المجتمع الإنساني لا يستغنى عن وجود منظمات قوية ومتنوعة تقوم على خدمته. ومع انتشار المنظمات ظهرت الحاجة إلى تسيير أمورها وإدارتها على النحو الذي يحقق أكبر فائدة ممكنة بأقل تكاليف وجهد ممكن.

وقد شغل رجال الأعمال الغربيون في نهاية القرن التاسع عشر بالبحث عن الوسائل والأساليب التي تزيد من أرباح مصانعهم. وكان فردريك تايلور من ألمع المستشارين لرجال الصناعة حيث نجح في وضع مجموعة من الأسس والمبادئ التي عرفت فيما بعد باسم الإدارة العلمية التي استهدفت بصفة أساسية خفض تكاليف وحدات الإنتاج.

وفي الوقت الذي شاعت فيه آراء تايلور في الولايات المتحدة كان هنري فايول - وهو من كبار رجال الصناعة الفرنسيين - مشغولاً في تكوين أفكاره وآرائه الخاصة عن الإدارة التي تتلخص في إيمانه بوجود طبقة من الإداريين المدربين لإدارة وتسيير أمور المنظمات.

ولقد اهتم فايول بالبحث عن مبادئ الإدارة حتى تمكن من بلورة قائمة منها مكونة من أربعة عشر مبدأً.

وبمرور السنين - وتغلغل وجود المنظمات داخل المجتمعات الغربية ظهرت بوادر الصراع بين متطلبات واحتياجات تلك المنظمات من جانب ومتطلبات واحتياجات الرجال الذين يعملون من أجلها وقد ظهر ذلك فيما بعد في صورة اضطرابات عمالية واضطرابات وثورات ثم ظهور الشيوعية.

وفي هذا المناخ ظهرت آراء ماكس فيبر - وهو من علماء الاجتماع، الألمان - تدعو لنوع جديد من المنظمات الإدارية أطلق عليه اسم (البيروقراطية) وهي كلمة من شقين ومعناها سلطة المكتب.

وفي الوقت الذي بلغت فيه مبادئ الإدارة العلمية أوج الشهرة والانتشار قام عدد من الباحث ومنهم إلتون مايو بالكثير من الدراسات والأبحاث واختبار صحة مبادئ الإدارة العلمية، وكان هذا إيذاناً ببداية عصر جديد وقيام نظرية جديدة في الإدارة هي النظرية الإنسانية.

وقد ترتب على ذبوع العلاقات الإنسانية أن تغيرت كثير من مفاهيم الإدارة وعملياتها.

تأثير العلوم السلوكية على مفاهيم الإدارة

علم الإدارة علم متعدد الجوانب وهو بمثابة مجال تعليمي وفني يركز على جانب دراسات السلوك البشري لتنظيم العمليات الإدارية ودراسة وتحليل سلوكياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم النفسية وشخصياتهم الإنسانية وانفعالاتهم وقدراتهم الخاصة.

وقد اهتمت الإدارة الحديثة بدراسة السلوك البشري بعد أن لعبت الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية دورها في المجال الإداري. وعلى هذا فقد أصبحت دراسة العلاقات والصلات بين الأفراد وشخصياتهم هي الأساس الذي تركز عليه دراسة الإدارة.

ويعني مدخل العلوم السلوكية Behavioral Sciences في الإدارة تطبيق طرق ونتائج أبحاث علم النفس Psychology وعلم النفس الاجتماعي Social Psychology وعلم الاجتماع Sociology بغرض فهم السلوك التنظيمي Organizational Behavioral.

لقد قامت الكثير من الدراسات والبحوث من أجل تطوير علم الإدارة الحديث والبحث عن العلاقة بين ظروف وأحوال العمل المادية أو الطبيعية وبين إنتاجية العاملين. لكن نتائج هذه الدراسات فاجأتهم بحقيقة هامة وهي أن المتغيرات الاجتماعية لها أثر أكبر من المتغيرات المادية على الإنتاجية، وكانت هذه الدراسات سبباً في تطور مجال العلاقات الإنسانية Human Relations الذي يعني بدراسة السلوك البشري في العمل بهدف تحقيق الرضاء الشخصي وزيادة الإنتاجية.

وقد نبهت هذه الدراسات التي قامت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن المقومات الأساسية لنجاح الإدارة العلمية هو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين في هذا المجال، وقد تمكنت الباحثة (ماري فوليت) التي تعتبر من أشهر رواد هذه المدرسة في الوصول إلى تحليل الأسس النفسية لأوجه النشاط الإنساني ورد الفعل العاطفي وقد قامت بتفسير الانفعالات والأحاسيس البشرية والقوى التي تحكم عملية التنظيم، وقد أعدت (ماري فوليت) بحثاً في التنظيم الصناعي شرحت فيه العوامل السيكولوجية التي تكون أساس هيكل المشروع وعملياته وكيفية إعطاء الأوامر وممارسة السلطة وظهور الصدام والاحتكاك بين الأفراد والجماعات وكذلك حالات عدم التكيف وسوء التوافق النفسي والاجتماعي داخل عمليات الإدارة ولاحظت بأنه من الضروري دراسة السلوك الجماعي

وأثر الحركات الجماعية والتحليل النفسي والأسس السيكلوجية للقيادة بعلاقتها بنجاح المشروع والعمل على تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل لضمان رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.

وإلى جانب تركيز مدخل العلوم السلوكية في الإدارة على تحفيز العاملين، والنظر إلى المشروع كنظام اجتماعي، ودراسة عملية القيادة - فإن مدخل العلوم السلوكية - يوجه إلى الاتصالات Communication وعلاقتها بنجاح المشروع والوقوف على الهيكل التنظيمي المناسب وأفضل قنوات الاتصال هذا إلى جانب الاهتمام بتنمية العاملين وتطوير مهاراتهم من خلال دراسة وتطبيق المبادئ التي تؤدي إلى كفاءة التعلم.

وهكذا نجد أن علم النفس قد يلعب دروا رئيسياً وهاماً في البحث عن أسباب ودوافع السلوك الإنساني من خلال تفاعله مع البيئة ومحاولة تحقيق التوافق معها بهدف فهم هذا السلوك والتأثير فيه وإن رجال الإدارة والتنظيم أصبحوا اليوم في حاجة ماسة إلى أساس نفسي قد توفره النظريات السيكلوجية من أجل تفهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات وسلوكيات الأفراد.

ومن هنا نجد أن النظريات والدوافع والحاجات دوراً كبيراً وأهمية بالغة في مجال تطبيق الفكر الإداري وأساليب العمل والإنتاج. كما أن هذه النظريات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدراسة وتحليل الجوانب النفسية الكامنة في أعرف الإنسان والتي تسيطر على أحاسيسه وعواطفه ودوافعه وانفعالاته واستجابته لتلبية تلك الاحتياجات ولا شك أن هذا يساعد على تحسين الصحة النفسية للعاملين وزيادة تكيفهم مع ظروف العمل ويؤدي على زيادة القدرة الإنتاجية للعاملين والرفع من مستوى الأداء لديهم.

والإدارة الناجحة هي التي تهتم وتعتمد على سياسة التحفيز والتوجيه والمشاركة في الرأي وفي اتخاذ القرارات والتأثير على سلوك الآخرين ويجب أن يؤخذ كل هذا في الحسبان في أبعاد الوظيفة العامة من تقنين نظام للترقيات والترقيات الاستثنائية للتحفيز ومنح شهادات التقدير ومنح العلاوات والإشادة بالمجهود والثناء على القدرة والكفاءة والأولوية في البعثات وحضور الدورات والمؤتمرات العلمية ذات العلاقة بمجال العمل وإلى آخره... من نظام الحوافز...

وبالإضافة إلى أفراد القوى العاملة بالمشروع نجد أن هناك مجموعات أخرى من الأفراد المتعاملين مع المشروع سواء كانوا من المستهلكين لمنتجاته من السلع أو الخدمات أو كانوا من الموردين أو من الموزعين أو من أفراد المجتمع المحلي.

ومن المعلوم أن سلوك الأفراد موجه وجهة معينة ويسعى لتحقيق هدف معين. وبمعنى آخر فإن هناك دوافعاً وحاجات تدفعهم إلى السلوك بطريقة معينة. وتحقيقهم لهذه الأهداف وإشباعهم لهذه الدوافع والحاجات إنما يخفف من حدة التوترات التي ولّدتها الدوافع ويعيد للأفراد حالة التوازن النفسي.

وتوجد العديد من النظريات التي ساهمت في دراسة وفهم السلوك البشري، ولعبت دوراً هاماً في اتجاه الدوافع والحاجات الإنسانية في تطبيق الفكر الإداري، ومن بين هذه النظريات، نظرية العالم (كرت ليفين) التي أطلق عليها نظرية المجال في دراسة وفن وتفسير السلوك البشري إلى جانب نظرية العالم ماسلو Maslow الذي اهتم بتبويب وتصنيف حاجات الإنسان في شكل هرمي متدرج حسب أهمية هذه الحاجات للإنسان، فبدأت بالحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم تليها الحاجات السيكولوجية التي تتمثل في حاجة الإنسان إلى تحقيق الذات والحاجة إلى رفع الروح المعنوية والملاطفة والمجاملة وغيرها. وإن الحاجات والدوافع التي لا تشبع لن تمكن الإنسان من تكوين طاقة إنتاجية أو القيام بأعماله على الوجه المطلوب أو القيام بعملية الخلق والإبداع وهي بمثابة محددات نشطة للسلوك الإنساني. وبمعنى آخر أن الحاجة هي المسيطرة على السلوك الإنساني وهي التي تحدد نشاط وقوى الأداء في الإنسان ونظرته إلى البيئة المحيطة.

ومن الحاجات الذي ذكرها ماسلو الحاجة إلى تأكيد الذات أي يعمل الإنسان في المجال الذي يناسب قدراته ومهاراته واستعداداته لكي يجدد ويبدع في مجال عمله أي وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.

والإنسان بصفة عامة كائن معقد له دوافع عديدة، ورغم أنه مشترك مع آخرين في كثير من الأشياء فإن لكل فرد نمط خاص به يختلف عن أنماط الآخرين. ولذا فإنه من المحتمل أن يستجيب كافة الأفراد بنفس الطريقة لذات المثير أو المنبه Stimulus. ورغم تشابه الدوافع

الإنسانية في كثير من الحالات فإن التكوين النفسي أو ما يعرف بالشخصية الإنسانية يختلف من فرد لآخر. ونستطيع أن نفهم الشخص عن طريق تحليل شخصيته الذاتية.

ويعمل الأفراد جاهدين على التكيف مع بيئتهم الاجتماعية وهم يتأثرون بها ويؤثرون فيها. وفشل هؤلاء الأفراد في التكيف يعرضهم لحالة من الإحباط أو القلق أو الصراع الذي يهدد النفس البشرية ويفقد الأشخاص توازنهم النفسي مما يضطرهم إلى حماية أنفسهم باستخدام وسائل تعرف بميكانيزمات السلوك البشري.

ومن الجدير بالذكر أن المديرين والقادة في كافة المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الإدارية ما لم يفهموا حقيقة دوافع الأفراد وحاجاتهم ومكونات وهياكل شخصياتهم الإنسانية واتجاهاتهم النفسية وقدراتهم وميولهم إلى جانب العمليات العقلية من إدراك وتخيل وتفكير، كذلك الوقوف على أثر الظواهر الانفعالية اللاشعورية في سلوك الأفراد.

وإلى جانب السلوك الفردي تهتم الإدارة بالسلوك الجماعي وأثره على السلوك الفردي نتيجة تفاعل الأفراد في مجموعات لها وزنها وقيمها وعقائدها.

وهكذا نجد أن الإداريين في حاجة ماسة إلى أساس سيكولوجي أو نفسي لفهم الطبيعة البشرية وتفسير وتحليل تصرفات وسلوك الأفراد.

العلاقات الإنسانية في الإدارة

تأثرت الإدارة كعلم، بعلم النفس وعلم الاجتماع، وتأثر مفهوم العلاقات الإنسانية بالمفهوم السلوكي للإدارة الذي ركز على سلوك الفرد واعتباره العنصر الأساسي الذي تدور حوله العملية الإدارية في أي موقع عمل سواء كان صناعياً أو تربوياً.

ولقد أدّى اكتشاف أهمية العنصر الإنساني في العملية الإدارية على هذا النحو وأهميته في نجاح العملية الإدارية إلى تسليط الأضواء العملية عملية وعلى العلاقات الممتدة منه وإليه في مختلف الأبعاد وإلى التفكير الجدي في تحسين هذه العلاقات وتنميتها بما يتفق والطبيعة الإنسانية ولا شك أن تحسين هذه العلاقات يتطلب تحسين نوع الإنسان المتضمن في العملية

باعتباره محكوماً بهذه العلاقات والعمل على تنميته في مهنته. وكل هذا يؤدي إلى تحسين العملية الإدارية لا يعني أننا وصلنا إلى العلاقات الإنسانية السليمة. فالإنسان بعلاقاته نقطة تبدأ من عندها الطريق إلى العلاقات الإنسانية وفق المصطلح العلمي الحديث.

ويعطي مفهوم العلاقات الإنسانية أهمية كبرى للجوانب الإنسانية في العملية الإدارية ومن أهم الجهود المبكرة التي أسهمت في هذا السبيل جهود (ماري فوليت) التي تعتبر أول من أهتم بدراسة «العلاقات الإنسانية» في الإدارة وأولت اهتماماً بالجانب السيكلوجي فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري، فإن بدء حركة العلاقات الإنسانية ترجع إلى تجربة (هوثرن) في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام بهذه الدراسة مجموعة من علماء النفس والاجتماع وعلى رأسهم (التون مايو) في شركة هورثورن بشيكاغو في الفترة (1927 إلى 1932) وكانت الشركة قد طلبت من هذا الفريق من العلماء دراسة ظاهرة التمرد وعدم الرضا عن العمل بين ثلاثين ألفاً من عمال الشركة وقد حاولت الشركة أولاً استخدام بعض الوسائل لتخفيف حدة التوتر ورفع معدل الإنتاج بتنظيم ساعات العمل وفترات الراحة وغيرها من الظروف المكانية للعمل واعتمدت المحاولة الأولى على فروض تيلور التي كانت سائدة في تلك الفترة والتي تقوم على دراسة العمال دراسة فردية، وأن العامل يشبه الآلة التي يجب تقييم مدئ كفاءتها بطريقة علمية، وأن الكفاءة تأتي عن طريق التخلص من الجهد الضائع وأن الإضاءة ودرجة الحرارة وغيرها من أهم العوامل التي تؤثر في الإنتاج.

وكانت هذه التجربة تحدياً لمدرسة الإدارة العلمية ولريعد ينظر إلى العامل على أنه امتداد للآلة وإنما على أنه كائن حي معقد له حاجاته النفسية الاجتماعية والشخصية التي يجب أن تحظى بعناية رجال الإدارة. والنتائج التي توصلت إليها التجربة هي:

- 1- إن مستوى الإنتاج لا يتحدد بالطاقة البدنية أو الجسمية.
- 2- إن العاملين لا يستجيبون للإدارة غالباً كأفراد وإنما كأعضاء في مجموعات.
- 3- إن الدرجة العالية من التخصص ليست بالضرورة أحسن تقسيم للعمل.
- 4- إن الاتصال بين الرؤساء والمعنيين بالأمر مهم من أجل أسباب اتخاذ إجراء أو قرار معين.
- 5- إن اشتراك المرؤوسين في عمل القرار مهم لاسيما إذا كان الأمر يتعلق بهم بصورة مباشرة.

6- إن أكثر أنماط القيادة فعالية هي القيادة الجيدة التي تشجع إشراك الجميع وتتسم بالعدل وتهتم بمشكلات العاملين وهذا النمط من القيادة يسمى عادةً بالقيادة الديمقراطية.

معنى العلاقات الإنسانية:

هناك عدة معانٍ يستخدم فيها مفهوم العلاقات الإنسانية ولكنها بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. والهدف الأساسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة.

عناصر العلاقات الإنسانية:

تتضمن العناصر الأساسية للعلاقات الإنسانية إرضاء أو إشباع الحاجات الإنسانية وما يرتبط بها من الدوافع والتنظيم غير الرسمي وديناميات الجماعة الصغيرة، ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل والوضع المادي للعاملين.

والعنصر الأساسي للعلاقات الإنسانية هو إرضاء وإشباع الحاجات الإنسانية. فالمدير أو الرئيس الناجح يجب أن يعرف إن الأفراد يختلفون في المزاج والانفعال والثبات والقدرة على تقبل النقد وغير ذلك.

ويقصد بالعلاقات الإنسانية الأساليب السلوكية والوسائل والأساليب التي يمكن استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج. وهكذا تركز العلاقات الإنسانية على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية.

وتهدف العلاقات الإنسانية إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية في نفس الوقت. فمن المعروف أن لكل فرد حاجات بيولوجية فيسيولوجية نفسية واجتماعية يسعى لإشباعها من خلال ما يحصل عليه من مكاسب تنظيمية في العمل كالأجر أو الحوافز أو المكانة والترقي في السلم الوظيفي الأعلى.

ويجب على المنظمة إذا أرادت أن توفر جواً مناسباً من العلاقات الإنسانية إن تعمل على

توفير مناخ العمل المناسب لإشباع دوافع الناس للعمل وإشباع حاجاتهم بصورة يمكن بها أيضاً تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

ويتوقف نجاح العلاقات الإنسانية في المنظمة على تحقيق التوازن بين هذين الجانبين.

لماذا علاقات إنسانية:

لقد أكدت نتائج البحوث التي قام بها (التون مايو) وزملائه الصبغة السلوكية في العملية الإدارية وبموجبها صنفت الإدارة على أنها من العلوم السلوكية وقد عرفها الدكتور على السلمي في كتابه (السلوك الإنساني في الإدارة) بقوله: «الإدارة عملية إنسانية بالدرجة الأولى تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للدرجات الإنسانية، والإدارة في سعيها الدائب لتحسين حياة الإنسان تعمل أساساً من خلال السلوك الإنساني وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى ونوعية هذا السلوك».

ومن هذا المنطلق بدأ أنصار حركة العلاقات الإنسانية يارسون نشاطهم الإداري واضعين في الاعتبار حاجات الإنسان الجسمية والنفسية والانفعالية والعقلية وأصبحت مهمة القائد أو المدير الناجح هي مراعاة تلك الحاجات والعمل على إشباعها في إطار من ظروف المنظمة ومن هنا كان المدير في حاجة ماسة إلى فهم مختلف هذه الجوانب الإنسانية وتحليلها حتى يمكنه فهم حقيقة السلوك البشري والتنبؤ به وضبطه والتحكم فيه.

ولا يغيب عن بالنا إن العلاقات الإنسانية سلاح ذو حدين فإذا ما أحسن استخدامه كان تأثيره على المؤسسة إيجابياً وبناء وإذا ما أسيء استخدامه كانت النتيجة بطبيعة الحال سلبية ويؤدي إلى الفوضى والانحلال في المؤسسة.

فالعلاقة الإنسانية إذن مهمة في العملية الإدارية لاعتبارات علمية وأخرى ديمقراطية فدرجة إيمان المسئول بالعلاقة الإنسانية ومدى استخدامه لها تعطينا الصورة الحقيقية لنوعية ذلك المسئول وإلى أي أنماط القيادات ينتمي.

مفهوم العلاقات الإنسانية:

يرتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بالمفاهيم الأساسية للسلوك الإنساني، هذه المفاهيم التي أنتجت الدراسات العلمية للسلوك الإنساني في منظمات الأعمال وهذه المفاهيم تشكل منطقاً متكاملًا في فهم السلوك ومن ثم التأثير عليه وإعادة تشكيله.

ومن أهم هذه المفاهيم:

1- إن الإنسان يسلك، يتصرف إذا كان:

أ - قادراً على السلوك.

ب - راعياً فيه.

2- السلوك الإنساني هو محصلة التعادل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف الذي يعيش فيه.

من هذين المفهومين للسلوك الإنساني وغيرها من المفاهيم يمكننا الوصول إلى مفهوم العلاقات الإنسانية التي لا تخرج عن كونها سلوكاً. فما العلاقات الإنسانية إلا مجموعة من التفاعلات السلوكية والتفاعلات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة من جهة وبينهم وبين القيادة من جهة أخرى فالسلوك يتأثر باتجاهات الفرد ودوافعه الشخصية الإنسانية وانفعالاته.

وقد أدت الدراسات التي قام بها (التون مايو) في الثلاثينات من هذا القرن إلى ضرورة اعتبار الموقف الاجتماعي الذي يحيط بالعامل في عمله على أنه أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في الإنتاج والموقف يتكون من مجموعة العلاقات التي توجد بين مجموعة من الأفراد في موقف ما وفي العمل الذي يعتبر نشاط جماعي وهكذا نستطيع أن نقول أن مفهوم العلاقات الإنسانية هو النتاج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعة من الناس ذات الهدف المشترك.

يتضح لنا من العرض السابق أن مفهوم العلاقات الإنسانية يتأثر بالمفهوم السلوكي للإدارة هذا المفهوم الذي ركز على سلوك الفرد واعتباره العنصر الأساسي الذي تدور حوله العملية الإدارية في أي موقع عمل سواء صناعياً أو تربوياً أي أن الغاية التي ترمي إليها السلوكية الإدارية هي التوفيق بين مطالب العمال وأهداف المنظمة.

ولقد جاء مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة وخاصة في ميدان التربية وليد عاملين هما:

- 1- الاتجاه الديمقراطي.
- 2- الاتجاه العلمي.

1- الاتجاه الديمقراطي:

يركز هذا الاتجاه على الإنسان واحترامه واعتباره قيمة في حد ذاته والإيمان بذكائه وقدراته وتفضيله على كل مادة أخرى ومن المعلوم أن الديمقراطية لا تتحقق إلا بتحقيق الإدارة الديمقراطية ولقد أكد (مايو) أن مشكلة العلاقات الإنسانية تمثل ناحية مهمة من نواحي العمل وأن الإنسان هو أهم عنصر في عملية الإنتاج وذو شخصية معقدة تتفاعل مع جماعة العمال مما يجعل الموقف صعباً وإن عدم تقدير العمال لقدراتهم وإمكانياتهم يزيد المشكلة تعقيداً ويؤثر على الإنتاج تأثيراً بالغاً.

2- الاتجاه العلمي:

لقد أدى اكتشاف أهمية العنصر البشري في العملية الإدارية إلى تسليط الأضواء العلمية عليه وعلى العلاقات الممتدة منه وإليه في مختلف الأبعاد وإلى التفكير الجدي في تحسين هذه العلاقات وتنميتها بما يتفق والطبيعة الإنسانية ولا شك أن تحسين هذه العلاقات يتطلب تحسين نوع الإنسان المتضمن في العملية باعتبارها محكوماً بهذه العلاقات والعمل على تنميته في مهنته وكل هذا يؤدي إلى تحسين العملية الإدارية وجودة نوعها.

العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية:

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة ومن ثم فإن العلم بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة التربوية على زيادة كفاءتهم الإدارية والارتفاع بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى أدائهم. ويأتي في مقدمة هذه العوامل:

1- معرفة الدافعية إلى العمل:

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الناس المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية وتقوم الدافعية إلى العمل في أساسها على ما يسمى بالتسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية (ماسلو) ولقد قسم (ماسلو) الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع هي:

- أ - الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية.
- ب - الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.
- ج - الحاجة إلى الانتماء والنشاط الاجتماعي.
- د - الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.
- هـ - الحاجة إلى تحقيق الذات.

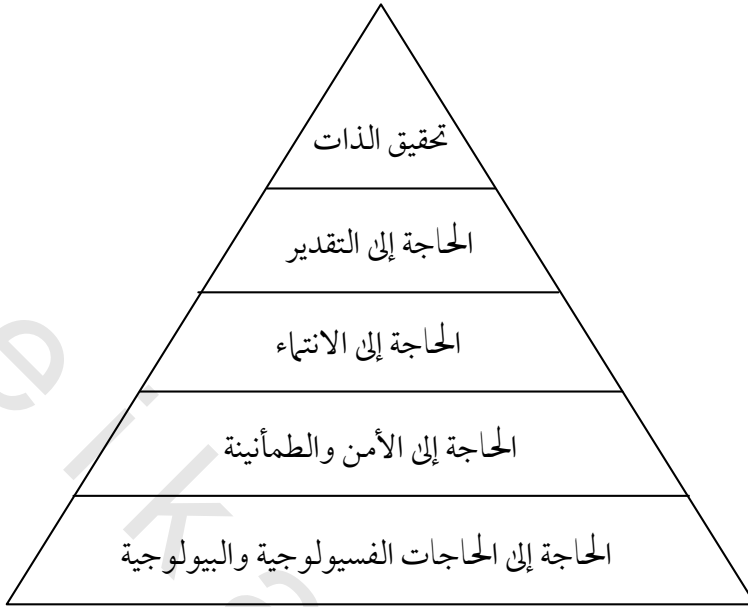
وعدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى هلاك الإنسان [النوع الأول] أما النوع الثاني من الحاجات أي الحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث الاتزان النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه.

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

ويوضح شكل رقم (2) دوافع العمل على أساس الحاجات الإنسانية السابقة وبنفس الترتيب.

(2) معرفة ديناميات الجماعة:

تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة بديناميات الجماعة، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها. والمعرفة مهمة لرجل الإدارة حتى يمكن توجيه الجماعة توجيهاً سليماً قائماً على المعرفة العلمية الموضوعية بها وهناك بعض المبادئ التي يجب أن نضعها في الاعتبار وفي مقدمة هذه الاعتبارات هي:



شكل رقم (2)
التسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية

أ - توفير الاتصال الفعال:

للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها لأنه يتعلق بنقل البيانات والمعلومات المتصلة بالعمل ويتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة فالاتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة ويكون الرئيس هو مركز الاتصال. وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة من مرؤوسيه لأنها تتم بصورة فردية. وكذلك في هذا النوع من الأسلوب لا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يفسر به أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل وهذا يترتب عليه ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب.

أما الاتصال الديمقراطي:

ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة.

ب - المشاركة:

عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وإن له دوراً يسهم في توجيه العمل أو اتخاذ القرار وتعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل.

ج - التشاور:

يترتب عليه إبداء الرأي والنصيحة ويعني التشاور واحترام كرامة الفرد وإشعاره بالثقة ويترتب عليه كذلك التوصل إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الرأي وهو ما يعتبر هدفاً رئيسياً للعلاقات الإنسانية.

د - الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية:

إن كثير من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة مثل كثرة حالات التغيب والانقطاع والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الخلافات والنزاع بين الأفراد.

وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجه من خلال تفهم القيادة التربوية لدورها بتوفير المناخ الصحي المناسب من العلاقات الإنسانية السليمة.

(3) الروح المعنوية:

يقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسود بين الجماعة ويوجه سلوكها. وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المدرسة أو المنظمة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة. فانخفاض الروح المعنوية أو ارتفاعها 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 ما يلي:

- 1- مستوى الأداء والإنتاج.
- 2- مدى استمرار العاملين.
- 3- مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل.
- 4- مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم.
- 5- مدى كثرة الشكاوي والتظلمات.

العلاقات الإنسانية السليمة:

هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكاناته وخدماته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل أو القائم عليه وبين العمال بعضهم مع بعض والذي يقوم على الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية لمشكلات الإدارة على هدئ من المصلحة العامة، والذي يقوم على شعور وإيمان عميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها. ولا بد من ذكر بعض الأمور التي إذا ما وضعها المسئول في اعتباره كأن يمارس علاقات إنسانية سليمة، ومن هذه الأمور حاجات الفرد التي يسعى إلى إشباعها وهي:

- 1- الشعور بالمكانة والشعور بالأهمية: إن كل فرد منا سواء كان رئيساً أو مرؤوساً يحس بحاجة إلى المكانة وإلى الأهمية ويرى إشباعها عن طريق أشخاص آخرين لذلك ينبغي أن نلجأ إلى بعض البواعث المناسبة كالمدح والإطراء فاستعمالها بحذق وفطنة يجعلها أقوى الدوافع لإجادة العمل.
- 2- الشعور بالأمن والطمأنينة في وظيفته وفي دخله وفي كل شئون الحياة يساعد الفرد ويمكنه من التفرغ للإنتاج بنفس راضية مطمئنة وروح معنوية عالية.
- 3- تقدير الرئيس للظروف الطارئة التي تحدث للمرؤوسين: وإن أثرها هذا ينعكس على نفسيته وتفانيه في حب العمل والإخلاص للمنظمة ويحفزه للعمل الخلاق.
- 4- يحتاج المرؤوس من رئيسه منحه الثقة والحرية في التجديد والإطلاع والابتكار وفتح ميادين جديدة لم يطررها غيره من قبل الإطلاع فمن المهام الرئيسية للمدير أن ينسق بين مختلف الجهود وأن يستغل سلطته لضبط الأمور والعمل على أن يحتفظ كل صاحب حق بحقه.

5- إدخال بعض البرامج الترفيهية كالمباريات والرحلات وما إلى ذلك من ألوان النشاط التي تجعل من الأفراد جماعة مترابطة وكأنهم أسرة واحدة وعلى الرئيس أن يضع نصب عينيه مبدأ هام وهو أن يضع نفسه مكان الآخرين دون أن يتأثر تفكيره بميوله وأهوائه وأغراضه الشخصية.

وهذه بعض الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها عن طريق تفاعله مع الآخرين وقد أكدت الأبحاث التي قام بها (التون مايو) وزملاؤه بعض النتائج:

1- إن الحالة المعنوية للعمال عامل من الجوانب المادية للعمل والإنتاج وبالتالي يؤثر على الكفاءة الإنتاجية.

2- إن التنظيم الاجتماعي وعلاقات الجماعة الغير الرسمية التي تنشأ بين العمال أهم بكثير في تحديد إنتاجهم ودرجة إقبالهم على العمل من الجوانب المادية للعمل.

3- إن سياسة الإدارة تجاه العاملين واهتمامها بهم ومعاملتها إياهم كآدميين تحدث أثراً طيباً في أنفسهم وتدفعهم لزيادة الإنتاج.

4- إن إعطاء العامل فرصة للمشاركة في تصميم وإدارة العمل الذي يقوم به تعتبر حافزاً أساسياً للإقبال على العمل ورفع كفاءة الإنتاج.

من هذه النتائج يتضح لنا إن العلاقات الإنسانية السليمة ما هي إلا تعبير عن فلسفة ديمقراطية يعبر عنها الإداري الديمقراطي الذي يؤمن بنظرية التكامل التي تركز على تقدير كل فرد واحترام مواهبه واستعداداته واعتباره قيمة عالية في حد ذاته.

فإذا كانت تنمية العلاقات الإنسانية أمراً ضرورياً في الإدارة الآن بحكم ما تمر به أمتنا العربية من تغيير جذري في أوضاعها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية فإن تنميتها في مجال الإدارة التعليمية يصبح أمراً ضرورياً لأن الإدارة التعليمية من دون الإدارات جميعاً تقع عليها مسؤولية ضخمة باعتبارها المنظمة الاجتماعية التي تمد المجتمع بكل ما يحتاج إليه من قوى بشرية متعلمة تساهم في جميع مناشطه السياسية والثقافية والاقتصادية.