

الفصل الثانى

مدرسة العلاقات الإنسانية

مقدمة :

أولاً: نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية.

ثانياً: خصائص وصفات مدرسة العلاقات الإنسانية.

ثالثاً: علماء مدرسة العلاقات الإنسانية.

رابعاً: العوامل التى تسهم فى تحقيق العلاقات الإنسانية.

خامساً: بعض المفاهيم الخاطئة فى مدرسة العلاقات الإنسانية.

الفصل الثانى

مدرسة العلاقات الإنسانية

مقدمة:

يطلق عليها المدرسة السلوكية فى الإدارة فقد عاب البعض على المدرسة الإدارية التقليدية لعدم اهتمامها بالعنصر الإنسانى من نجاح الإدارة وركزت اهتمامها الكبير على الكفاية الإنتاجية داخل المؤسسات الصناعية وعلى أهمية زيادة إنتاج العمال.

وقد استخدمت المدرسة السلوكية مفاهيم علم الاجتماع والنفس وغيرها فى زيادة المعرفة بالسلوك الإنسانى فى بيئة العمل وتعميقها وهو الأمر الذى تجاهله رواد المدرسة الكلاسيكية فى إدارة حيث ركزت المدرسة السلوكية من خلال كتابها على الدوافع والحوافز والعمل ضمن الجماعات الإنسانية والتنبيه على الدور الهام الذى يؤديه الأفراد فى تحديد نجاح المنظمة أو فشلها وبالتالي ركزت تلك المدرسة على الدور الإطار البيئى والاجتماعى للوظيفة وليس إلى بيئة العمل المادية كما نرى فى آراء أصحاب المدرسة التقليدية فى الإدارة.

وقد ركز بعض كتاب المدرسة السلوكية على سلوك الأفراد وعلى طبيعة العلاقات بينهم، واستعان هؤلاء بعلم النفس الفردى وعلم النفس الاجتماعى حيث اهتم هؤلاء الكتاب بالفرد ودوافعه وأشار إلى أن السلوك النفسى للأفراد هو لب وجوهر إدارة، فقد حاول المنظرون دراسة سلوك الفرد وتفهم شخصيته والجوانب الإدارية فيها، بهدف معرفة تصرفاته فى المواقف المختلفة، بل والتبوء بها، والدوافع التى أدت لحدوث تلك التصرفات، وبالتالي يسهل الاهتمام إلى أساليب مناسبة لزيادة التجانس والانسجام بين هؤلاء الأفراد، وهذا بدوره

يؤدي إلى تحقيق أهدافهم وبالتالي أهداف المنشأة ومن أجل ذلك ينبغي العمل على أن يتفاهم هؤلاء الأفراد بحيث يحدث ويتحقق التفاعل الاجتماعي في العمل، ويزيد الإنتاج عند توافر مناخ للعمل تتوافر فيه الثقة بتكافؤ الفرص المتاحة أمام جميع أفراد المجتمع كل وفقا لميوله ورغباته وقدراته وإمكانياته.

وقد رأى البعض الآخر من منظور المدرسة السلوكية أن الإدارة ما هي إلا نظام اجتماعي يتضمن العديد من العلاقات التي تسهم إيجابيا في مراحل التقدم البشري الثقافي والحضاري ويرى هؤلاء أن التنظيمات الرسمية ترتبط بصورة رئيسية بمفهوم اجتماعي أكثر من ارتباطها بمفهوم السلطة أي أن التوجه الاجتماعي هو الأكثر تأثيرا في العملية الإدارية، وبالتالي ينادى هؤلاء الكتاب بأهمية تنظيم العلاقات بين مختلف المجموعات البشرية في نطاق التنظيم الرسمي، وتوحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجماعة والارتقاء بتلك الجماعة على المستوى الثقافي والحضاري ولذلك يطلق على ذلك الاتجاه مدخل النظام الاجتماعي في الإدارة.

وقد أسهمت مدرسة العلاقات الإنسانية في وضع وصياغة بعض المفاهيم النظرية والتفسيرات العملية للسلوك الإنساني داخل المنظمات مع وضع تلك المفاهيم في مواقف واختبارات تطبيقية وتجريبية ومن ثم أضافت تلك المدرسة الكثير من الصياغات العلمية للسياسات الإدارية الواجب إتباعها في التنظيمات الإدارية الحديثة

أولاً- نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة فى نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية بخصوصا بعد فشل الأخيرة من تحقيق النطلعات المنشودة التى تستهدف الرقى بمستوى الأداء والإنتاج ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه أله فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسى والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيما ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير فى الكفاية الإنتاجية.

كما تعمل مدرسة العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالحوار المعنوية والاهتمام بالتنظيم الغير رسمى وتوسيع قاعدة المشاركة ودمج التخطيط بالتنفيذ والكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الاجتماعية والنظرة للإنسان نظرة تفاعلية.

كما أولت هذه المدرسة اهتماما بالتنظيم غير الرسمى وهو شبكة من العلاقات غير الرسمية بين أفراد التنظيم كما يرى أنصار هذه المدرسة أن وجود العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المنظمة كقيل بتحسين الأداء، وحل المشكلات التى خلقتها المدرسة التقليدية وقد ساعد على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية مجموعة من الظروف والعوامل أبرزها ما يلى :-

- 1- تزايد إحساس أرباب الأعمال بمسئولياتهم الاجتماعية تجاه العاملين وهو ما حفزهم إلى دراسة احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية.
- 2- الإدراك الواعى بأن الكفاية الإنتاجية يمكن أن تحقق بشكل أفضل عن طريق تحسين أحوال العاملين نفسيا واجتماعيا.

- 3- ظهور النقابات العمالية وممارستها لضغوط على أرباب الأعمال وهو ما استدعى قيام أرباب الأعمال بتصحيح الأخطاء السابقة والعمل على تنمية علاقات إنسانية بالعاملين مضممة بالاحترام والتقدير .
 - 4- ظهور تشريعات اجتماعية فرضت التزامات جديدة على أرباب الأعمال نحو العاملين.
 - 5- ارتفاع المستوى التعليمى والثقافى للعاملين الأمر الذى دفعهم للمطالبة بحقوقهم النفسية والاجتماعية .
 - 6- تنامى المشكلات العمالية وسوء الأوضاع والعلاقات فى المنظمات وهو ما اقتضى البحث عن بدائل وحلول تكفل تجاوز تلك العقبات.
- ثانياً :خصائص وصفات مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية فى المدرسة من أهم العوامل التى تؤثر تأثيراً بالغ الأهمية فى المدرسة وذلك لأن وذلك لأن الفرد حينما يشعر أن هناك من يعمل على راحته ومن يعمل ليوفر له الأمن والطمأنينة النفسية وأن هناك من يفكر فى مصلحته فإن كل ذلك يحتم عليه أن يبذل كل ما فى وسعه ،أنه يبذل قصارى جهده فى العمل الذى يؤديه فقط وهذا يؤدي إلى رفع كفاية الإنتاج فى المدرسة بقصد رفع المستوى العلمى لتلاميذ المدرسة وأن العلاقات الإنسانية ومراعاة ظروف العاملين فى أي موقع من مواقع الإنتاج وحل مشكلات العاملين فى أية مؤسسة من المؤسسات له العامل الأساسى والأول لرفع الكفاية الإنتاجية التعليمية وتدل البحوث الجديدة

والحديث على فشل كثير من الإداريين فى عملهم وفى تحقيق أهداف هذا العمل مرجعه نقص فى المهارة الإنسانية عندهم ، وأكثر من أن يكون قصوراً فى مهارة العمل نفسه بل أن بعض الباحثين يرى أن كثيراً من المشكلات المتعلقة بالإدارة والعمل أساسها إنساني .

ولقد أكد ارجوس argyris علي أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة مثل إنجاز العمل وكونها أداة لزيادة دافعية العمل عن طريق التوجيه والسلطة والتحكم مع توفير الجزاءات المناسبة من ثواب وعقاب التي تركز علي السلوك المقبول والمعقول لأجل تحقيق الأهداف المرجوة .

ولقد اقترح تريم trump بوصفة شاملة عن المدرسة ذات العلاقات الإنمائية علي النحو التالي :

1- التركيز علي البدائل والاختيارات بدلاً من توحيد الأنماط والأفعال في تنمية وإدارة السياسة الموضوعية وكذلك عملية تنفيذ الأعمال وبعبارة أخرى ليس بالضرورة أن يعمل كل فرد من خلال مجموعات حتى في حالة إبلاغه بنموذج السلوك أو الإجراءات القياسية .

2- إعداد أجهزة برامج لك تلميذ ومن خلال هذه الأجهزة المعدة له يستطيع أن يظهر قدراته وأن يظهر مواهبه وينمي اهتماماته .

3- التركيز علي أن يميز كل تلميذ أو يعرف كإنسان بشري متكامل أي عملية كلية تربية عن طريق نصائح المدرس ومساعدته له ، وذلك لتشخيص احتياجاته ،وتخطيط برنامجه ،والتغير في جدولته ،وتقويم نتائجه ومنها يستطيع تعديلها في المستقبل .

4- إيجاد البيئة الملائمة أو المناسبة التي عن طريقها يستطيع المعلم أن يستفيد من أقصى قدراته واهتماماته عندما يدرك المدير/ الناظر الفروق الفردية بين المعلمين ،ومن خلال إدراك هذه الاختلافات يستطيع المدير /الناظر أن يلعب دوراً هاماً وأفضل في تحسين الأداء الوظيفي للمدرس .

5- وجود محتويات مناهج منفصلة ليتعرف كل متعلم علي ما هو ضروري له في ضوء قدراته وذلك ضروري أيضاً في ضوء أهداف معينة لتنمية

الهويات ومعرفة اتجاهاته المستقبلية وذلك لأن يجد كل تلميذ في الأعمار المختلفة فرصة كافية من الوقت لتنمية اهتماماته الخاصة.

6- محاولة متابعة متناسبة بصورة تنبؤية لاجتذاب كل من التلميذ والمعلم لأجل أن يتعلم أكثر مما هو يعتقد أن يتعلمه ، وهذا الأسلوب يتم من خلال الحوار والمناقشة وعرض الموضوعات بصورة شيقة لزيادة الفاعلية .

7- الممارسة الفعلية والمسئولية لكل من المعلمين والتلاميذ مع إدراك أن مثل هذه الإجراءات تعكس الاهتمام والعناية .

8- إيجاد أماكن مختلفة في المدرسة والمجتمع والتي ربما يجتمع فيها التلاميذ أو يعملون مع المشرفين وهناك ربما يجد التلميذ خطاً للتعلم ملائمة له بدلاً من أن يكتسب في فصل واحد من معلم واحد .

9- استمرارية التقدم وتنظيمه لأجل كل تلميذ حيث ينتقل في ضوء قدراته وفي ضوء الإشراف المستمر مع اختلاف المداخل في التوجيه الذاتي والدافعية الذاتية والتقويم الذاتي للمادة العلمية والأماكن أيضاً .

10- تقويم تقدم التلميذ وأيضاً أداء المدرس بناء على السجلات التاريخية للتلميذ بدلاً من المقارنة مع أقرانه لنفس المجموعة ، بينما في نفس الوقت يجب أن نمد كل فرد بمعلومات تفيد مما أنجزه الآخرين .

11- بناء تقارير بناءة في التحصيل لأجل تجنب حالات الرسوب وفي نفس الوقت تكون أداة للدافعية في المدرسة والسجلات الخاصة بالمدرسة والبرامج الخاصة لكل تلميذ يجب أن تكتمل ولا يعني كما هي صغيرة كما أن المدرسة يجب أن تبحث عما هو مطلوب لكل فرد .

12- إدراك أن مدير/ناظر المدرسة هو أكثر الأفراد قدرة على خلق وتهيئة البيئة الإنسانية داخل المدرسة ولذلك يجب أن يكون حراً في استقلاله ووقته ، فضلاً عن العمل الروتيني في إدارة مهامه المنوط بها ، وبالتالي يستطيع

الخروج من مكتبه للتعامل مع التلاميذ والمعلمين لتنمية وتحسين البرامج والإجراءات الإنسانية لكل فرد في هذا المجال كما أن هناك بعض الفروض الأساسية وهي كالتالي :-

1- المدارس ما هي إلا منظمات .

2- تختلف التنظيمات ومن يمثلونها من مشاركين كما يتفاعلون مع بعضهم البعض الآخر .

3- يعتبر التركيز علي متغيرات التنظيم وكذلك المتغيرات المتعلقة بالمشاركين معايير النجاح بالمدرسة .

4- التأثير علي تفاعل المشاركين في التنظيم والأفراد فإنه من الضروري أن تحدد ما هي حدود المسؤوليات الخاصة بالأفراد ومن الجانب الآخر يجب أن يجدد التنظيم المطلوب منه وأن يمد المشاركين بما هو متوقع منه .

5- لأجل تحقيق أهداف المنظمة يجب أن نضع في الاعتبار الإحساس بقيمة الإنجاز والاعتزاز به بالنسبة للفرد .

6- عملية الرضا تأخذ مقومات التقويم هي المحك الأساسي في عمليتي الربط والتفاعل بين الأفراد والتنظيم .

ويعتبر رينسس ريكارد **rensis rikert** من أكثر العلماء دوراً أو إسهاماً في دراسة التنظيم الإنساني وبعض العلماء الذين اسهموا أيضاً مثل دوجلاس ماكجريجور ؟ وقد أكد ليكارت **likert** أن النظام القائم علي الصداقة بين القائد والمرؤوسين والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق بالإضافة إلي مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار واندماجهم في وضع الأهداف هو من أفضل النظم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية .

ايضاً يعتبر التنظيم الإنسانى من الأنظمة المشاركة والذي يركز على أشياء منها :-

- 1- العلاقات الإنسانية المتبادلة والتي يساندها البعض والبعض الآخر .
 - 2- التعاون والاتصال المفتوح والإحساس بالمسئولية .
 - 3- الثقة بين أعضاء المنظمة .
 - 4- المشاركة عن طريق مختلف المجموعات في عملية صنع القرار .
- ومن أهم خصائص المدرسة الإنسانية التوجه الإنسانى يؤدي إلى المناخ الديمقراطي لوجود قنوات الاتصال المفتوحة في المؤسسة على البيئة الخارجية والاتصال المباشر بين المعلمين والتلاميذ وأسرة المدرسة يزيد الضبط والتحكم والإصرار الذاتي لأسرة المدرسة ومن ثم يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين في المؤسسة.

ويؤكد سيرطيفونابواسترت serjovanni&starratt أن القيادة المشاركة هي واحدة من أكثر الأنواع فعالية ، فالقائد الديمقراطي سوف يجد لديه المهارات لأن يحدد لكل عضو ن جماعته دوراً قيادياً والقيادة المشاركة تحقق الآتى :-

- تنمية وترقية شعور الفرد بوحدة الجماعة.
- إظهار مهارات وقدرات الجماعة.
- التأكيد بأن كل فرد في الجماعة يشعر بالمسئولية تجاه الحفاظ على جماعته.
- استبعاد المصالح الشخصية والملكية وتحويلها إلى أهداف محددة ترسمها الجماعة.
- يهدمم بالجو الذى تشعر فيه الجماعة بالحرية الخالية من أى خوف أو انتقادات.

- إعطاء المناخ المريح الذى يشعر الأعضاء بالارتياح بدنيا واجتماعياً.
 - فالمديرين/ النظار اليوم يجب أن يشعروا بتزايد واتساع وتنوع الاهتمامات وأساليب التعلم ومستويات الدوافع لدى التلاميذ والمعلمين والإداريين ومجتمع الأفراد الذين يعملون معهم.

والمديرين/ النظار الضاعلون هم الذين يستطيعون أن يجدوا ويطوروا ويحدد وظائف وطاقت الأفراد ومن حولهم لأجل أن يؤدو أعمالهم بأعلى مستوى من القدرة والاحترام المتبادل والمشاركة بين المديرين/ النظار وأسرة المدرسة، ويمكن أن تخلق مناخاً مثمراً للأداء والمدارس التى تتمتع بالمناخ الصحى تعتبر أماكن جيدة منها.

الأفراد يحبون بعضهم البعض ، ويحبون مدرستهم - الثقة - الإيضاء بالوعد، التعاون الولاء، العمل بروح الفريق، والعمل الجماعى ما يميز هذه المدارس.

ولقد أوضح لوفل **lovell** أن عمليات الإشراف داخل المدرسة تتضمن تحرير الطاقات الإنسانية ،والقيادة والاتصال ويرى أن المديرين/ النظار أثناء تحرير الطاقات الإنسانية يمارسون سلطاتهم لخلق مناخ بيئى للعمل يتضمن العناصر التالية :

- 1- إدراك أن كل الأفراد يمتلكون الشعور بالانتماء .
- 2- تشجيع الأفراد على الاكتشاف واتاحة الفرص المناسبة لهم.
- 3- وضع قيمة للفرد وتفسيراته.
- 4- جعل المجموعة متجانسة بقدر الإمكان.
- 5- التأكد من أن العمل بالمدرسة يساعد على ترقية وسهولة الاتصال بداخلها.
- 6- مساعدة أعضاء هيئة التدريس لحل مشكلاتهم الشخصية.

7- إن العلاقات الإنسانية من خلال الإشراف من قبل المدير/ الناظر يتضمن مساعدة التلاميذ والمعلمين شخصياً فى حل مشكلاتهم وتحسين مهارات الاتصال لديهم لكى يصبحوا أكثر إدراكاً لأنفسهم ، لذلك يمكنهم أن يحسنوا التعامل والاتصال بالآخرين .

فالمديرين/ النظاريين يجب أن يكون لديهم نفس المهارات الشخصية والتي يشجعون نموها عند الآخرين ويجب أن يفهموا أبعاد السلوك القيادى وأن يعرفوا كيف يتغلبون على مقاومة التغيير، وأن يكونوا قادرين على مواكبة مناخ المدرسة وتهيئة هذا المناخ للتغيرات ويعدوا استراتيجيات ليحلوا مشكلاته العلاقات الإنسانية داخل الفصل .

ثالثاً: علماء مدرسة العلاقات الإنسانية.

وقد أسهم فى إثراء الكتابات فى ذلك الاتجاه الإدارى عديد من العلماء ومن أبرزهم ما يلى:-

- تشسترأى - برنارد chesterel, Bernard

وهو من رواد تلك المدرسة فقد وضع ما يسمى بنظرية التعاون وتلك النظرية قائمة على أساس أن أى فرد مهما اختلفت صفاته يكون له هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال النجاحات فى عمله ومن خلال تفاهمه وتعاونه مع الآخرين، وهو يسعى دائماً إلى إيجاد نوع من التواصل بينه وبين الآخرين لتحقيق هدف مشترك يتمثل فى إشباع احتياجاته سواء الجسمية منها والاجتماعية.

ومن أهم المفاهيم فى نظرية برنارد:

أ- التأكيد على أهمية الفرد ودقعة إلى التعاون مع الآخرين.

ب- أى تنظيم يمثل نسق من التضاعلات المتبادلة والمتداخلة يتوقف استمرارها وثباتها على الاتزان بين قدرة الفرد على الإسهام فى التنظيم وما ينتج عن ذلك من شعوره بالرضا والإشباع.

ت- على المدير أن يقوم بإدارة الحافز بمعنى أن يستفيد بالحافز المادى (مال) والحافز المعنوى (الوضع والمكانة وتحقيق الذات) لدفع الفرد على السلوك الجيد والتعاون مع الآخرين.

ث- ومن الضرورى لنجاح أى تنظيم وجود تنسيق كامل بين بعض المهام الإدارية الرئيسية بوهى توفير نظام للاتصالات، ووجود سياسات محددة تسعى لحث الأفراد المنتمين للمنظمة على بذل الجهود مع ضرورة توضيح أهداف وغايات المنظمة وصياغتها جيدا.

ج- تتوقف قوة السلطة داخل التنظيم على مدى تقبل أفراد التنظيم لها وعلى مدى ارتباطها بتحقيق أهداف الجماعة داخل التنظيم.

- التون مايو Mayo

أجرى مايو درا ستة الشهيرة فى مصنع هاواثورن بولاية إلينوى الأمريكية عام 1927، والتي واجهت الأنظار إلى أهمية حاجات الإنسان فى توجيه سلوكه وقام بتفسير سلوك العاملين من خلال تقديم مفهوم جديد هو مفهوم الإنسان الاجتماعى ويغزو ذلك المفهوم ما يلى:-

1- ان تحفيز الإنسان على العمل ينبع بصفة رئيسية من حاجاته الاجتماعية ومن خلال علاقة الفرد بالآخرين يستطيع الفرد الشعور بذاته.

2- يستجيب الفرد لإدارة بقدر ما تشبع تلك الإدارة لدية من حاجات اجتماعية وحاجاته إلى التقدير.

3- التركيز على المهام والأعمال دون العامل، جردت العمل من معناه وقيمته فى عيون العمال ، ومن ثم اتجه ذلك العامل إلى العلاقات الاجتماعية مع زملائه .

4- أن التنظيمات غير الرسمية فى أى منظمة أو منشأة تلعب دوراً خطيراً فى التأثير على الإنتاج.

وفى ضوء ذلك فالابد أن يركز المدير على تحفيز الأفراد وتوجيههم وعلى وفى ضوء ذلك فالابد أن يركز المدير على تحفيز الأفراد وتوجيههم وعلى إشباع حاجاتهم، والعناية بمشاعرهم ويحاول أن يصفى إليهم ويستمع إلى مشكلاتهم والسعى إلى إيجاد حلول لها .

وقد وجه بعض المفكرين انتقاداتهم لأصحاب المدرسة السلوكية فى الإدارية لكونها غالت كثيراً فى التركيز على الفرد، وفى تقدير أهمية العوامل النفسية والعاطفية والتركيز على المناخ الاجتماعي للعمل لأن ذلك من وجهة نظرهم قد يؤدي فى النهاية إلى حدوث نوع من التراضي أو التسيب، والنذى يؤدي إلى ضعف الإنتاج فى نهاية الأمر.

رابعاً: العوامل التى تسهم فى تحقيق العلاقات الإنسانية:-

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة فى 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 ويأتى فى مقدمة هذه العوامل ما يلى:-

- معرفة الدافعية إلى العمل،

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيسى لهم العلاقات الإنسانية وتقوم الدافعية إلى العمل على فى أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التى يقسمها ماسلو maslow إلى خمسة أنواع هى:-

- 1- الحاجات الفسيولوجية البيولوجية.
- 2- الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.
- 3- الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.
- 4- الحاجة إلى الانتماء والمشاركة.
- 5- الحاجة إلى تحقيق الذات.

والنوع الأول : من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الإنسان.

أما النوع الثاني : فيعرف بالحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث الاتزان النفسى 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.

خامساً: بعض المفاهيم الخاطئة في مدرسة العلاقات الإنسانية:-

بالرغم من وجود كثير من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التعليمية إلا أنها مازالت تحتاج إلى فهم كامل لتطبيقها، ويظن البعض أن الإدارة شيء سهل ولكن الصعوبة والتعقيد عندما نتعامل مع الناصر البشري، ولا شك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء ، إذ أن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيدا وتداخلا، ولهذا يجب على ناظر/مدير المدرسة أن يقتحم ويتعايش مجال النفس البشرية للعاملين في المؤسسة التعليمية.

وعلى الجانب الآخر يظن البعض أيضا أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق السعادة للعاملين ليس فقط بإشباع حاجاتهم الضرورية بل أيضا بإشباع حاجاتهم المعنوية والنفسية لخلق شعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية

ولكن مفهوم العلاقات الإنسانية قد تطور فأصبح يهدف إلى جانب ما سبق نحو زيادة الإنتاجية وتدعيم نشاط المؤسسة التعليمية.

ومصطلح الإنسانيات إذا ما طبق في باقى مجالات التعليم يكون في محل النسيان ويرجع جزء من المشكلة نتيجة لفقد الوضوح والاتفاق على تعريفه وتباين اختلاف الإدراكات حول هذا المصطلح.

ويؤكد ذلك أن تطبيق العلاقات الإنسانية لا توضع في إطارها الصحيح في بعض الأحيان وذلك لأن فكرة بعض المديرين والرؤساء عن العلاقات الإنسانية فكرة سطحية جوفاء و خاطئه في بعض الأحيان، فبعض المديرين والرؤساء يعتقدون أن الخبرة والنوايا الطيبة والمعاملة الأبوية هي الطريق المؤدى إلى تنمية العلاقات الإنسانية، وهذا الاعتقاد وبجانبه الصواب وربما كان واحد من أسباب تعثر التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية في الإدارة.

وأن التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية في الإدارة ينغى أن يهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الأساسية للعاملين مباشرة.

إن بعض الأفراد يفهم العلاقات الإنسانية على أنها تعنى لطف أو رقة المعاملة ومجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل مجتمعه في حفزهم للعمل كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب .

وقد أكد أن العلاقات الإنسانية ليست فقط مفاهيم نظرية ولكن بالإضافة إلى ذلك هناك ممارسات جادة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلالها .

وهناك بعض المفاهيم الخاطئة لدى ميرى /نظار المدارس فى ممارسة

العلاقات الإنسانية منها ما يلى:-

1- ينظر البعض إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتميز ولا شك أن كل ناظر/ مدير يمارس العلاقات الإنسانية طول يومه أثناء قيامه بعمله.

وعلى ذلك فإن العلاقات الإنسانية شيء مألوف لدى النظار والمديرين ورجال الإدارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التى اكتسبوها أثناء العمل، وعلى هذا الأساس فإن المديرين يتحدثون عنها على أساس أنها شعور عام يعتمد على التميز وحسن السلوك والإدراك ويكتسبها الفرد من خلال تجاربه وخبراته، ولكن إذا نظرنا إلى المشكلة من ناحية أخرى، فإننا نتساءل طالما أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام نراها غير شائعة، ولماذا نجد تطبيقها عسيراً، وما السبب إن الإحساس العام كان موجوداً ولم يكن المديرين فى حاجة إلى الذوق والتميز وحسن الإدراك، كما تنقصهم التجربة والخبرة والمهارة، فالواقع هنا أن العلاقات الإنسانية تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية، وتنمية المهارات الاجتماعية، والفلسفة البشرية وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة فى إطار من الدراسة والتجربة والخبرة حيث أن المديرين لا يتوارثوها جيلاً بعد جيل.

إساءة البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية حيث خلط بعض الأفراد بين الصفة الإنسانية والصفة الشخصية فلقد حسب بعض الأفراد ممن لم يرجعوا إلى أصول المفهوم أن العلاقات الإنسانية معناها العلاقات الشخصية التى تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة بل وصلة القرى وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة على حساب العمل، فالعلاقات الإنسانية تقترن بالموضوعية والعلاقات الشخصية تقترن بالتحيز والتعصب.

يقال أنها تضعف من سلطة الإدارة وتعطل الإنتاج وتعطى للموظفين والإداريين والعمال الحق في التدخل في سير العمل ونظامه بالمؤسسة والواقع أن العلاقات الإنسانية هي على النقيض من هذا القول، إذ أن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف أسرة المدرسة وتعاونهم لتحقيق أهدافها بما يحقق إشباعهم.

يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غرض البصر عن أخطاء الغير إلى حد التواطؤ أحياناً، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظاً على لقمة عيش الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل، وإن العلاقات الإنسانية لم ينادى أصحابها لتكون على حساب العمل والكفاية والعدل وإنما ظهرت كدعوة لزيادة العمل حسناً وكفاءة وعدلاً:-

يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال تروحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي ومن خلاله، فالعلاقات الإنسانية في نظرها البعض إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة. إن العلاقات الإنسانية ليس شعاراً مقروناً بنشاط سطحي محدود يوضع فوق العمل وإدارته.

إنها نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل وإدارته على نحو يحول طبيعتها إلى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فعالية وأكثر إنسانية.

وعلى ذلك فالعلاقات الإنسانية ليست شيئاً قائماً بذاته مستقلة عن العمل إنما العلاقات الإنسانية والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد هو الإدارة الديمقراطية، بأنها السلوك الإداري الذي يتفق مع المبادئ والقيم الديمقراطية وتنمية نمط الروابط والاتصالات التي تقدم وزناً للأفراد- فرادى وجماعات بدوافعهم وقيمهم ومعنوياتهم وقدراتهم في أحسن صورة.

وعلى الجانب الأخر يعتقد بعض النظائر/ المديرين أنه بإمكانهم اتخاذ القرارات بمفردهم دون مشاركة للعاملين معهم في المدرسة واحتكارهم لجميع

السلطات والأعمال الهامة وحجة بعضهم فى ذلك أنهم لا يجدون الأفراد التابعين من يقدر على هذه الأعمال أو يمكنه فى تحمل المسئولية ، ويعتقد كثيرا منهم أن وظيفتهم الرئيسية هى اتخاذ القرارات فى كل المسائل والأمور بمفردهم، وإنما إذا سلبناهم هذا الحق لا يبقى لهم شيئا يذكر .

وواقع الأمر أن ناظر/مدير المدرسة يجب أن يشترك نعه أعضاء هيئة المدرسة فى اتخاذ القرارات، وأن لا ينزرد بها بنفسه، ولا يمكن أن يقوم أن ناظر/مدير المدرسة باتخاذ القرارات بمفرده إلا إذا كان من المؤمنين بالإدارة الأوتوقراطية.

ويعتقد كثيرا من النظائر/ المديرين أن ما يحسه الآخرون أمراً غير مهم نحو ما يقومون به من أعمال وواقع الأمر أنما يحسه معلم من المعلمين نحو عمل من أعمال النظائر/ المديرين يكاد يفوق فى أهمية العمل نفسه، ولذلك يجب أن يضع نفسه دائما فى مكان الأشخاص العاملين معه وأن يرى الأمور المتعلقة بهم من هذه الزاوية حتى لا تتعرض قيادته للفشل.

زمن المفاهيم الخاطئة الآخرون هناك بعض النظائر/ المديرين يعتقد أنه يمكن إجبار هيئة المدرسة على إتباع النظام الديمقراطي ، وهذا مفهوم خاطيء أيضا عن الإدارة فإذا لم يكن أعضاء هيئة التدريس راغبين فى الاشتراك فى وضع سياسة المدرسة فإن إجبارهم على ذلك يكون غير منتج، ولا يمكننا أن نصل إلى نظام ديمقراطى بوسائل اوتوقراطية واشتراك أعضاء هيئة المدرسة فى اتخاذ القرارات عملية تدريجية يظهر فيها ناظر /مدير المدرسة قيادته وتوجيهه الحكيم.

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقات الإنسانية وحدها لا تكفى لنجاح الإدارة فهناك جوانب أخرى فى الإدارة المدرسية يجب الاهتمام بها مثل النظرة التحليلية والقيم العلمية للإدارة بالإضافة إلى ذلك فإننا نؤكد أن توافر العلاقات الإنسانية لاينضى وجود النظم واللوائح المنظمة للعمل ، فالإدارة الناجحة هى التى تتوافر أو

تتقارب التنظيمات الرسمية فيها مع التنظيمات غير الرسمية و بهما معا تتحقق أهداف المؤسسة التعليمية .

والاتجاهات الحديثة الآن للعلاقات الإنسانية الفعالة زيادة مشاركة الأفراد فى اتخاذ القرارات والتوجه إلى الإنتاجية والتحصيل بدلا من التركيز على سعادة الأفراد والقائد السئء يمكن أن يدمر المؤسسة.