

العلاقات الانسانية في العمل

الدكتور : ربحي محمد الحسن *

الانسان اجتماعى بالطبع ، لذا فانه لا يستطيع ان يعيش فى عزلة عن بقية بنى البشر . وفى الواقع فانه تربطه مع غيره من الناس شبكات كثيرة من العلاقات الانسانية المتنوعة . فبين الابناء والآباء علاقات ، وبين الأزواج علاقات ، وبين الأصدقاء علاقات ، وكذلك بين الموظفين فى المؤسسات المختلفة علاقات .

والعلاقات الانسانية بمعناها العام تشير الى التفاعلات التى تقوم بين الافراد فى جميع نواحي نشاطهم . فهى تقوم بين الرئيس ومروؤسيه فى الدوائر الحكومية والمؤسسات الخاصة ، وبين المدير والمدرسين فى المعاهد والمدارس والجامعات وبين رئيس النادى وأعضائه . وسنقصر كلامنا فى البحث على موضوع العلاقات الانسانية فى العمل والتى هى جانب من جوانب العلاقات الانسانية العديدة . ويجدر بنا ان نؤكد فى هذا المجال بأن العلاقات الانسانية فى العمل ليست معزولة عن باقى ميادين العلاقات الانسانية . والصحيح هو ان العلاقات الانسانية فى العمل تتأثر بالجوانب الأخرى من العلاقات الانسانية وتؤثر فيها أيضا . فعلاقة الموظف مع رئيسه أو زملائه فى العمل قد تتأثر بعلاقته مع افراد عائلته بل وقد تؤثر عليها أحيانا .

بعض التعاريف

من الضرورى قبل التكلم عن طبيعة العلاقات الانسانية ان نحاول التمييز بين العلاقات الانسانية كاسلوب أو كميدان تطبيقي وبين العلاقات الانسانية كحركة فكرية أو نظرية فى الادارة . سنتكلم أولا عن طبيعة العلاقات الانسانية كاسلوب ادارى ثم نتناول حركة العلاقات الانسانية كمدرسة فكرية .

هنالك عدة تعاريف للعلاقات الانسانية فى العمل وعلى سبيل المثال وليس الحصر فاننا سنورد ما يلى :

يقول الطماوى : العلاقات الانسانية هى عبارة عن النظام الوظيفى منظورا اليه من زواياه الانسانية (١) .

ويعرفها محجوب بأنها تطبيق للاسس النفسية لسلوك الجماعة على الموظفين فى محيط العمل ، ولها أهمية كبرى لأنها تؤدى الى التكامل والتناسق بين الموظفين وبعضهم من جهة ، وبينهم وبين المنظمة أو الهيئة التى يعملون بها من جهة أخرى ، بحيث يتم العمل على احسن وجه ويزيد

* استاذ الادارة العامة بالجامعة الاردنية .

الانتاج وترتفع الروح المعنوية للعاملين (٢) .

أما ديفز (Davis) فيؤكد بان العلاقات الانسانية تعنى تحفيز الافراد فى التنظيمات لتنمية عمل الفريق بما يشبع حاجاتهم النفسية ويحقق أهداف التنظيم الانتاجية فى نفس الوقت (٣) .
ويقدم لنا عليش تعريفا شاملا حين يقول بأن العلاقات الانسانية يقصد بها كافة الروابط والصلات التى تقوم بين ادارة المنشأة الصناعية وعمالها وبين هؤلاء العمال بعضهم البعض وكذا بينهم وبين عملهم على أساس ان المنشأة لم تعد منظمة اقتصادية هدفها الربح المادى فحسب ، بل أصبحت فى الوقت ذاته منظمة اجتماعية يعمل فيها العمال كما بينت لهم عواطفهم ومشاعرهم واحساساتهم ومشكلاتهم الخاصة (٤) .

وأخيرا - نورد تعريف الدكتورين عبد الكريم درويش وليلى تكلأ وهو : العلاقات الانسانية هى ذلك النوع من علاقات العمل الذى يهتم بالنظر الى المنظمة كمجتمع بشرى يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن ان يستجيب له الفرد - باعتباره انسانا - نتيجة اشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية (٥) .
من هذه التعاريف يتضح ان العلاقات الانسانية تهتم بشكل رئيسى بالتفاعلات التى تتم بين العاملين فى المؤسسات باعتبارهم بشرا لهم مشاعر وعواطف وقيم وحاجات نفسية واجتماعية وكذلك تهتم بتحسين هذه التفاعلات بحيث ترتفع الروح المعنوية للعاملين فى المؤسسة وفى الوقت نفسه تتمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها ايضا . فالعلاقات الانسانية تستهدف الوصول بالعاملين الى افضل انتاج فى ظل حالات التكيف والرضى الاجتماعى والنفسى والمادى ، مع التسليم بكل ما يمكن ان يؤثر على هذا العامل من عوامل غير رشيدة وجوانب غير منطقية ، باعتباره كائنا آدميا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا (٦) .

ومن الضرورى ان نشير هنا الى ان العلاقات الانسانية تختلف عن العلاقات العامة فى ان الاولى (العلاقات الانسانية) تهتم بما يجرى داخل المؤسسة من تفاعلات بين العاملين بعضهم بعضا وبين رؤسائهم . أما الثانية (العلاقات العامة) فهى تهتم بشكل رئيسى بعلاقات المؤسسة مع بيئتها الخارجية أى مع غيرها من المؤسسات ومع افراد الجمهور الذين يتعاونون معها . فالعلاقات الانسانية تقوى المؤسسة من الداخل لانها تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين فيها بينما تساعد العلاقات العامة فى تحسين المؤسسة من الخارج وذلك بتحسين صورتها فى اذهان الجمهور وبتقوية روابطها بالبيئة الخارجية وتدعيم موقفها . ولا شك ان نجاح المؤسسة يعتمد الى حد كبير على وجود مناخ مناسب للعلاقات الانسانية وكذلك وجود علاقات عامة طيبة بين المؤسسة وبين الجمهور .

اهمية العلاقات الانسانية

تنبثق اهمية العلاقات الانسانية عن اهمية الدور الذى يلعبه العنصر البشرى فى الادارة . فالأفراد هم دعامة المؤسسات التى يعملون فيها وهم معيار نجاحها لانه معها كان التنظيم سليما والتخطيط حكيما ومهما كانت الاموال متوفرة فان هذه العناصر وغيرها تمثل الجانب الصامت

للمؤسسة ، والافراد هم الذين يبعثون فيها الحركة والدينامية وهم الذين يواجهونها نحو تحقيق اهدافها . ويعتمد نمو المؤسسة وازدهارها على نشاط الافراد العاملين فيها وعلى درجة شعورهم بالانتماء لها والحماس لدفعها الى الامام .

ولا يمكن لاية منظمة كبيرة كانت ام صغيرة تعمل فى المجال الحكومى ام فى مجال الاعمال الحرة أن تقوم وتواصل عملها دون توافر الدعائم الاربع التالية :

١ - **الدعامة البشرية :** وهى مجموعة الافراد العاملين فى المنظمة ، وتعتبر على درجة كبيرة من الاهمية نظرا لديناميكية وحرية العنصر البشرى دائرة فى عمليات الانجاز وتحقيق التعاون الذى على أساسه تقوم المنظمة بعملها . والدعامة البشرية هى بمثابة الشرارة التى توقد النار وتبعث الحياة فى جسد المنظمة .

٢ - **الدعامة التنظيمية :** اى الشكل التنظيمى الذى تتخذه المنظمة والذى على أساسه توزع السلطات والمسؤوليات وتحدد الاعمال المسندة الى كل وحدة من الوحدات . والدعامة التنظيمية تلعب دورا كبيرا فى مجال الادارة . اذ بدونها تتشتت الجهود التى يبذلها العاملون ويحدث اسراف فى استخدام الموارد المادية والبشرية المحددة المتاحة للمنظمة .

٣ - **الدعامة القانونية :** هى الاطار والسند القانونى الذى تقوم عليه المنظمة وعلى أساسه تمارس نشاطها ومنه تستمد اختصاصاتها علاوة على انه يحدد هدفها وعلاقاتها بغيرها من المنظمات ومواردها المالية . وعلى ذلك لا يمكن لاية منظمة من المنظمات أن تبشر أى نشاط لا يدخل ضمن اختصاصاتها التى حددها القانون والا تعرضت لمنازعات واشكالات قانونية وتعثرت اعمالها واخيرا يمكن القول أن الدعامة القانونية هى التى تأتى بالمنظمة الى عالم الوجود ، اذ بدونها لن يكون هناك وجود شرعى للمنظمة .

٤ - **الدعامة المالية :** ان التمويل الذى يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها . فالدعامة المالية تلعب دورا هاما فى حياة المنظمات اذ لن تتحقق سبل النجاح للمنظمة الا اذا تهيأت لها الميزانية اللازمة التى تتيح لها الفرصة لتدبير مايلزم من معدات واستخدام الخبرات والمهارات البشرية . فالمال هو فى الواقع عصب المنظمة الذى يبعث فيها الحياة (٧) .

ويبدو مما تقدم أن الدعامة البشرية هى أهم الدعائم كافة ، فهى التى تضيف الحياة على باقى الدعائم ، اذ تتولى الدعامة البشرية عملية التنظيم وهى التى تتولى استخدام الموارد المالية المتاحة وبالتالي تتولى تطبيق النصوص القانونية وتفسيرها وسد ثغراتها .

ولم تظهر أهمية العنصر البشرى بشكل واضح فى الادارة الا فى القرن العشرين بعد التحول الواضح فى علم الادارة الحديثة وبعد ظهور حركة العلاقات الانسانية . فقبل ظهور هذه الحركة كانت المدرسة التقليدية فى الادارة ومدرسة الادارة العلمية بشكل خاص تنظر الى العامل فى المؤسسة على انه أحد عناصر الانتاج وانه يعمل كالآلة الصماء - دون مشاعر أو احساس . وبالتالي فانه اذا أعطى الوقود اللازم ، أى اذا أعطى أجرا معقولا ، فانه سيبدل قصارى جهده

لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها . فقد كان فريدريك تايلور (Taylor) رائد حركة الإدارة العلمية ، ينظر الى العامل على انه مسمار في آلة ، وانه لا يحركه سوى العامل الاقتصادي (الاجور المادية) وانه رشيد ، بمعنى انه يحسب حساب مصلحته الشخصية على أساس اقتصادية بحتة ويختار الافضل بشكل عقلاني رشيد . من هنا جاء اهتمام هذه المدرسة بدراسات الوقت والحركة (Time and Motion Studies) لمعرفة الحركات اللازمة لأدائها والوقت المطلوب لانجاز عمل معين ، من أجل الوصول الى الطريقة الوحيدة المثلى لأداء العمل (One Best Way) ومن ثم تحديد معايير علمية ثابتة للقيام بأية مهمة .

ويؤخذ على حركة الإدارة العلمية انها أهملت الجانب الإنساني في العمل وقصرت اهتمامها على النواحي البيولوجية كالتمتع والراحة والحركات الجسدية دون أن تتطرق حتى الى ذكر الحاجات النفسية والقيم والمشاعر وغيرها من الجوانب المعنوية . وكذلك فانها نظرت الى العامل الاقتصادي على انه وحده يكفي لتحفيز الموظفين وشحنهم في أداء واجباتهم ، ونسيت أو تناست ان الإنسان لا يعمل كالآلة وانه لا يعيش على الخبز وحده .

حركة العلاقات الإنسانية

جاءت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للأفكار التي نادى بها مدرسة الإدارة العلمية . وقد اعتمدت حركة العلاقات الإنسانية على نتائج التجارب العلمية التي أجريت على بعض موظفي مصنع هوثورن (Hawthorne) في شيكاغو الذي كان يتبع شركة وسترن اليكتريك (Western Electric) وعلى رأسهم التون مايو (Mayo)

بدأت تجارب هوثورن في العام ١٩٢٢ عندما قام عدد من المهندسين بأجراء دراسات لمحاولة الوصول الى إيجاد علاقة بين العوامل البيئية (مثل الإضاءة ، والرطوبة ، والتهوية) وبين الكفاءة الإنتاجية لبعض العاملين في مصنع هوثورن . وقد جاءت نتائج التجربة الأولى مطابقة لتوقعات الباحثين وفرضياتهم — وهي ان إنتاجية العامل تزداد عند تحسين ظروف العمل كالإضاءة ولكن في المراحل التالية للتجربة جاءت النتائج على عكس ما توقع الباحثون وهي انه عند تخفيض كثافة الإضاءة في المصنع لم تنخفض الإنتاجية بل على العكس فقد ارتفعت . وقد أدت هذه النتائج « غير المنطقية » من وجهة نظر المهندسين الصناعيين الى استدعاء علماء نفس وعلماء اجتماع من أمثال « مايو » لاعادة التجربة وتفسير نتائجها الغريبة .

وقد استمرت التجارب فعلا على أيدي هؤلاء العلماء لبضع سنين واكتشفوا أهمية أثر العوامل غير المادية والعناصر الإنسانية على الروح المعنوية للعاملين وبالتالي على مستوى إنتاجيتهم (٨) .

ويمكن تلخيص الافكار الرئيسية لمدرسة العلاقات الانسانية بما يلى :

(١) ان العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالعاملين فى المؤسسة تؤثر على الروح المعنوية للعاملين وتزيد من حماسهم للعمل بشكل كبير ، وهى لا تقل أهمية عن الجوانب المادية كالإضاءة والتهوية والجوانب الفسيولوجية كالتعب والراحة .

(٢) انه بالإضافة للرواتب والاجور ، اى الحوافز الاقتصادية، فان سلوك العاملين فى المؤسسة يتأثر بشكل كبير بالعديد من العوامل غير الاقتصادية كالتقدير والاحترام والمشاركة فى اتخاذ القرارات وغيرها من الامور التى تساعد على اشباع حاجات الافراد النفسية والاجتماعية .

(٣) انه بالإضافة للتنظيم الرسمى فى المؤسسة يتولد تنظيم غير رسمى ينبثق تلقائيا بين العاملين فيها ويساعد على اشباع حاجاتهم النفسية ويعتمد على العلاقات الشخصية خارج نطاق السلطة والاتصال الرسمية . وهذا التنظيم غير الرسمى له أهمية كبيرة فى التأثير على اتجاهات الاعضاء وفى تحديد مستوى انتاجيتهم وسلوكهم فى المؤسسة .

تختلف نظرة مدرسة العلاقات الانسانية الى العامل عن نظرة حركة الادارة العلمية ، فهى ترى العامل انسانا له مشاعر واحاسيس وقيم ومعتقدات وآراء شخصية وحاجات نفسية واجتماعية متشعبة تحدد سلوكه وتؤثر على انتاجيته وبالتالي فانها تنعكس على المؤسسة التى يعمل فيها ايضا فبينما يعتقد تايلور وزملاءه من حركة الادارة العلمية ان كفاية التنظيم مرتبطة بعناصره المادية والبدنية ، نجد ان كتاب العلاقات الانسانية يركزون على أهمية العناصر النفسية والاجتماعية غير الملموسة فى الادارة .

فالعلاقات الانسانية اذن لا تنظر الى الانسان العامل كآلة او اداة من ادوات الانتاج بل تعتبره عضوا يشارك عن رغبة واقتناع فى تنظيم اجتماعى لتحقيق أهداف شخصية من خلال اسهامه فى تحقيق الاهداف العامة للتنظيم . وبالتالي فان المحدد الاساسى للكفاءة الانتاجية للعامل فى منطق العلاقات الانسانية ليس هو الطاقة البدنية او المهارة الفنية بقدر ما هى طبيعة الجو الاجتماعى الذى يحيط به . كذلك نجد ان منطق العلاقات الانسانية يرى ان العامل لا يهتم بالعمل من أجل العائد المادى فحسب ، بل لانه يستمد منه اشباعا لرغبات نفسية واجتماعية (٩) .

الاسس النفسية لفهم العلاقات الانسانية

ان الهدف الرئيسى للعلاقات الانسانية هو محاولة اشباع حاجات الفرد حتى ترتفع روحه المعنوية وتصبح لديه دوافع لزيادة الانتاج فى المؤسسة التى يعمل فيها . من هنا تأتى أهمية دراسة سلوك الفرد وحاجاته ودوافعه للتصرف بشكل او بآخر .

السلوك :

يمكن تقسيم العوامل التى تؤثر على سلوك الفرد الى ثلاث مجموعات :

(١) **عوامل بيئية خارجية :** وهى تشمل البيئة الاجتماعية والسياسية والدينية والاقتصادية وحتى البيئة المناخية أحيانا . فالعادات والتقاليد السائدة والنظام السياسى والاقتصادى وكذلك المناخ — كل هذه العوامل تؤثر على سلوك الفرد اما بشكل مباشر أو غير مباشر .
ويجب التنويه فى هذا الصدد بأنه ليس فى وسع المؤسسة أن تفعل شيئا يؤدي الى تغيير هذه البيئة بشكل ملحوظ .

(٢) **عوامل تنظيمية ادارية :** وهى تشمل نوع التنظيم الذى يعمل فيه الموظف ، سياسته التوظيفية ، طريقة ممارسة السلطة ، أسلوب الاشراف ، نوع الرقابة ، طرق الاتصال ، مدى مشاركة الرؤوسين فى اتخاذ القرارات ، ظروف العمل ، وغيرها من العوامل التى سنتطرق اليها ثانية عند مناقشة موضوع دور الادارة فى خلق جو العلاقات الانسانية .

(٣) **عوامل شخصية داخلية :** وتشمل حاجات الانسان ودوافعه . فحاجات الانسان تعتبر من أهم العوامل التى تؤثر على سلوكه ، ويمكن تصنيفها — حسب رأى مازلو — (Maslow) الى الفئات التالية : (١٠) .

١ — الحاجات الفيسيولوجية :

وتشمل الحاجة الى الماء والهواء والطعام والنوم والجنس وغيرها .

ب — حاجات الامن والطمانية :

وتشمل الحاجة الى الشعور بالامن وتجنب المخاطر والابتعاد عن التهديدات والمحافظة على الذات . فالانسان بحاجة الى مأوى وملابس وتدفئة وغيرها من وسائل الدفاع عن النفس . وفى مجال العمل الصناعى ، فإنه يتكون لدى العامل حاجات لضمان استقراره فى الوظيفة ، وضمان الحصول على معاملة عادلة من رؤسائه ، وعدم الخوف من الفصل التعسفى وما شابه ذلك .

ج — حاجات الانتماء والتقدير الاجتماعى :

كالحاجة الى الانضمام الى جماعات صغيرة أو أندية رياضية أو تكوين صداقات أو انشاء علاقات ود ومحبة من أجل ان يحقق الانسان حاجاته فى أن يحب ويحب من قبل الآخرين لان الانسان اجتماعى بالطبع .

د — حاجات المركز والشهرة :

وهى الحاجة الى احترام الفرد لذاته والى تقدير الآخرين له واحترام الذات يأتى عن طريق شعور المرء بكماعته وبقدرته على تحقيق ما يريد . وأما تقدير الآخرين فيأتى عن طريق اعترافهم بقدرات الفرد والمركز والشهرة اللتين يستطيع التوصل اليهما .

هـ - حاجة تحقيق الذات :

وهى الحاجة الى استغلال المواهب التى أقصى حد ممكن والى الوصول الى أعلى مستوى يعتقد المرء ان بإمكانه الوصول اليه .

هذه الحاجات مرتبة فى سلم هرمى حسب أولويتها وشدة تأثيرها على سلوك الفرد .
فالحاجة الى الطعام (المستوى الاول) تسبق الحاجة الى الانتماء او الشهرة (المستويين الثالث والرابع) لان العامل لا يستطيع ان يفكر بحاجاته الاجتماعية وبطنه خاو .

أما الدوافع فهى تعبير لحاجات الانسان ، وتنبع من داخل الفرد ذاته والدافع (Motive) يختلف عن الحافز (Incentive) فى انه ينبع من الداخل . أما الحافز فان تنبيهه يأتى من الخارج فالطموح هو دافع من داخل الفرد يدفعه الى العمل الجدى والمثابرة والكفاح . أما الجوائز التشجيعية فهى عبارة عن حوافز لم تأت من داخل الفرد ولكنها منبهات أتت من الخارج وحركته نحو العمل والتنافس وتعمل الحوافز كمحرك للدوافع (١٢) .

وقد بين الاستاذ بارنارد (Barnard) ان العامل الهام فى التأثير على اتجاهات الفرد وسلوكه هو الدوافع التى تنبع من داخله وليس الحوافز الخارجية . وعلى سبيل المثال فإنه اذا اعطيت مكافأة تشجيعية لعدد من الموظفين فى إحدى المؤسسات (حافز خارجى) فان وقعها عليهم وتصورهم لاهميتها ورضاهم عنها هو الذى سيحدد ما اذا كانت تلك المكافأة مقبولة أم لا - أى اذا كانت ستصبح دافعا داخليا يحرك الروح المعنوية للموظف ويقويها (١٢) .

ومن النظريات المفيدة فى تفهم حوافز العمل التى تؤثر بشكل كبير على جو العلاقات الانسانية فى المؤسسة النظرية التى وضعها فريدريك هيرزبيرغ (Herzberg) والتى قسم فيها العوامل التى تؤثر على سلوك العامل الى مجموعتين (١٣) .

الاولى : عوامل بيئية :

وتشمل البيئة المادية كالانارة والتهوية ونوع الاثاث وكذلك ظروف العمل بشكل عام كالرواتب والاجازات ، وما شابه ذلك .

الثانية : الدوافع :

وتشمل انجاز العمل (ليرضى الموظف عن ذاته) ، الاعتراف والتقدير من قبل الزملاء والرؤساء ، طبيعة العمل نفسه واهميته ، المسؤولية الملقاة على عاتق الموظف وغيرها .

فالعوامل الاولى معوقات واثرها على السلوك سلبى فقط . فاذا كانت الانارة سيئة او الاثاث قديم جدا فان الموظف يتضايق وينزعج ولكن اذا كانت الانارة حسنة والاثاث جيد فان الموظف لا يتضايق ولا ينزعج ، وبعبارة اخرى فان الموظف لا يجد داعيا للشكوى او الشعور بالانزعاج (هذه هى الناحية السلبية) ، ولكنه لا يكون متحمسا للعمل بشكل ايجابى ، أى ان وجود هذه العوامل

على أفضل حال يكفى لمنع الشكوى ولكنه لا يحقق رفعا للروح المعنوية أو شعورا بالانتماء من قبل الموظفين .

أما العوامل الثانية فهى دوافع واثرها ايجابى على السلوك ، فإذا كان عمل الموظف هاما ويشعر بتقدير واحترام رؤسائه له فانه عندها سيصبح موظفا منتبيا وسترتفع روحه المعنوية ويتأثر سلوكه ايجابيا ، هذا اذا كانت ظروف العمل والبيئة ملائمة طبعاً .

مسؤولية الادارة فى خلق مناخ مناسب للعلاقات الانسانية

يمكن تلخيص دور الادارة فى خلق المناخ المناسب للعلاقات الانسانية بالنقاط التالية :

١ — تأمين بيئة ملائمة للعمل ويشمل ذلك البناء ودرجة التهوية فيه وكثافة الانارة ووجود جميع وسائل الراحة من اثاث ومعدات حديثة وغيرها من ظروف العمل .

٢ — تأمين مستوى لائق من الرواتب والاجور والزيادات السنوية بحيث تتماشى بشكل تلقائى مع الزيادة المضطردة فى تكاليف المعيشة . وكذلك اتباع سياسة مقبولة فى منح الاجازات والمكافآت التشجيعية والترقية وساعات الدوام والعمل الاضافى ووسائل الترفيه وغيرها .

٣ — التوفيق بين الوظيفة والفرد أى وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب فى التنظيم . فإذا وضع احد الموظفين غير المؤهلين فى منصب حساس فانه يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية للموظفين فى القسم وبالتالى على انتاجهم .

٤ — اشراك الموظفين فى اتخاذ القرارات خاصة تلك التى تمس عملهم وتؤثر عليهم . فالمشاركة ترفع الروح المعنوية للموظف وتجعله يشعر بالانتماء للمؤسسة ، فالفاس يميلون الى دعم ما يشاركون فى وضعه عادة .

٥ — ديمقراطية القيادة والاشراف : تتأثر الروح المعنوية للموظفين بأسلوب القيادة الذى يمارس عليهم الى حد كبير ، فقد اثبتت التجارب ان القيادة الديمقراطية المبنية على أساس التعاون والمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين تؤدي الى خلق روح الفريق والتعاون البناء أكثر من غيرها من أساليب القيادة كالقيادة التسلطية التعسفية أو القيادة غير الموجهة اللامبالية .

٦ — تفويض السلطة يؤدي الى رفع الروح المعنوية لان المرؤوس عندما تفوض له بعض واجبات وسلطات الرئيس يزداد اعتدادا بنفسه وثقة بها مما يدفعه الى الحماس والابتكار ومضاعفة النشاط كي يبدو أهلاً لتحمل المزيد من الاعباء والواجبات .

٧ — الاتصال الفعال الذى يساعد على خلق مناخ جيد للعلاقات الانسانية فى المؤسسة

هو الذى يتم بواسطته نقل المعلومات بشكل دقيق وواضح وسهل بحيث يتمكن العاملون من استيعابها . وكذلك يجب مراعاة الاختلافات الفردية وضرورة التأكد من ان الكلمات تحمل نفس المعنى للمرسل والمستقبل والابتعاد عن النبرة القوية فى الكلام واللهجة الشديدة فى الكتابة .

٨ - الاستماع الى شكاوى العاملين ومعالجتها بشكل فعال . ان مجرد الاستماع الى ما يجول فى صدر العامل من شكاوى قد يكون كافيا فى بعض الاحيان لازالة اسباب التذمر . وفى كل الظروف ، فانه يجدر بالادارة ان تستمع الى شكاوى العاملين فى المؤسسة وان تعمل على علاجها بشكل فعال . وهذا من شأنه ان يعمل كصمام امان يجنب الادارة الكثير من المشاكل فى المستقبل ويساعد على رفع الروح المعنوية فى المؤسسة ، ويخلق جوا مناسباً من العلاقات الانسانية الوطيدة التى تدعم المؤسسة وتقويها ، وترفع مستوى انتاجية العاملين فيها .

٩ - الرقابة تلعب دورا هاما فى التأثير على الروح المعنوية للموظف . ويمكن أن يتحول دور الرقابة السلبي الى دور ايجابى اذا تغير مفهومها من الرقابة الضيقة المحككة التى تهدف الى اكتشاف الخطأ وانزال العقوبة بالموظف الى رقابة واسعة ايجابية يكون هدفها اكتشاف الخطأ لتصحيحه وتجنبه فى المستقبل ، وكذلك تكون رقابة على تحقيق الاهداف وليس على الاجراءات واساليب العمل .

١٠ - وأخيرا فان على الادارة ان تخلق جوا مشجعا للعمل فى المؤسسة وأن تولى جميع الموظفين الثقة والاحترام وان تعاملهم بالعدل والمساواة . فهذه الامور تعتبر من الدعائم فى العلاقات الانسانية .

وقد أورد أحد الكتاب (١٤) نقلا عن أحد المراجع اصطلاحا هو (Human Touch) ومعناه « اللمسة الانسانية » . وقد جمعت حروف هذا الاصطلاح الاجنبية دعائم العلاقات الانسانية ، فكل حرف من حروفه يدل على دعامة منها ، وهى على الوجه التالى :

H — Hear him out	استمع الى العامل
U — Understand his feelings	تفهم شـعوره
M — Motivate his desires	شجع ميوله
A — Acknowledge his efforts	قدر مجهوداته
N — News	زوده بالمعلومات والاخبار
T — Train him	درسه
O — Open his eyes	أرشده
U — Uniqueness	عامله كفراد له خصائصه ومميزاته
C — Contact him	اتصل به دائما
H — Honor him	احترمـه

نماذج نظرية لدراسة العلاقات الانسانية

سنتركلم فى القسم المتبقى من هذا البحث عن بعض النماذج النظرية التى تساعد فى فهم موضوع العلاقات الانسانية فى الصناعة . وسنقصر مناقشتنا على النماذج الاربعة التالية :

- ١ — الانظمة الاجتماعية الفنية للعالمين ايميرى وترست
Socio-Technical Systems by Emery and Trist
- ٢ — النظرية س والنظرية ص للعالم ماكريغور
Theory X and Theory Y by McGregor
- ٣ — الكفاءة الشخصية للعالم لينر
Personal Competence by Lehner
- ٤ — الشبكة الادارية للعالمين بليك وميوتون
The Managerial Grid by Blake and Mouton

الانظمة الاجتماعية الفنية

قام بوضع نموذج النظام الاجتماعى الفنى العالمان ايميرى وتريست (Emery & Trist) وغيرهم من علماء معهد تافستوك (Tavistock Institute) فى لندن فى الخمسينات من هذا القرن ، وشاع استخدامها فى الادارة العامة فى الستينات (١٥) . والفكرة الرئيسية لهذه المدرسة هى انه يمكن دراسة المؤسسات ، عامة كانت أم خاصة ، باعتبارها نظما اجتماعية فنية . أى انه يمكن تقسيم عناصر المؤسسة الى مجموعتين عريضتين تتناول أحدهما الجوانب الاجتماعية والانسانية غير المحسوسة ، وتتناول الاخرى جوانبها الفنية والمادية الملموسة . والجانب الاجتماعى الانسانى يشمل ما يلى :

- حاجات الافراد النفسية وتطلعاتهم واتجاهاتهم ومشاعرهم .
 - العلاقات بين الاشخاص من مودة وكره وجذب ونفور وعداوة وصداقة .
 - دينامية الجماعات الصغيرة وروحها المعنوية .
 - التنظيم غير الرسمى والذى يشمل العلاقات والاتصالات التى تنبع تلقائيا بين الافراد والجماعات خارج نطاق السلطة الرسمى .
 - التفاعلات بين المؤسسة وبين عملاتها والمؤسسات الاخرى والبيئة الاجتماعية الواسعة .
 - وغيرها من النواحي الانسانية المعنوية غير الملموسة .
- اما الجانب الفنى المادى فيشمل :
- الاجهزة والمعدات والالات المستخدمة فى المؤسسة .
 - المساحة الجغرافية .
 - التقنية .
 - تصميم المكان أو البناء المقام عليه .

- عمليات الانتاج .
- تدفق العمل .
- الهيكل التنظيمى الرسمى .
- تصنيف الوظائف .
- توزيع المهام .
- تحديد مواعيد الدوام والمناوبات .
- وغيرها من متطلبات العمل المادية والفنية .

فإذا كان من الممكن تقوية الجانب المادى الفنى وتحسينه عن طريق زيادة موارد المؤسسة وشراء آلات ومعدات حديثة وتنظيم العلاقات الرسمية بشكل احسن ، فان تحسين الجانب الانسانى المعنوى ليس بهذه السهولة . وعلى سبيل المثال فانه اذا تعطلت احدى الآلات الكاتبة عن العمل فانه يمكن اصلاحها بسهولة اذا عرف سبب الخراب وهذا عادة يسهل اكتشافه على ايدى الفنيين . اما اذا انخفضت الروح المعنوية للعاملين ففى المؤسسة فانه ليس من السهل « اصلاحها » لسببين : الاول انه ليس من السهل معرفة سبب انخفاض الروح المعنوية لان لها ابعادا معنوية غير ملموسة وغير مرئية وثانيا لانه لا يوجد ففى علم الاجتماع مهندسون اجتماعيون او آلات يمكن استخدامها لاصلاح الخلل الاجتماعى بنفس الطريقة التى يصلح بها الفنى الآلة الكاتبة .

Theory X and Theory Y

٢ — النظرية س والنظرية ص

قام بوضع هذا الاطار النظرى العالم الأمريكى دوجلاس ماكريغور (McGregor) (١٦) ويعتقد هذا العالم انه من الممكن دراسة سلوك القادة الاداريين وطريقة معاملتهم لمرؤسيهم عن طريق معرفة الافتراضات التى يحملونها عن الاشخاص وعن العمل . وقد أطلق على المجموعة الاولى من الافتراضات اسم « النظرية س » او « Theory X » وأهم افتراضاتها ما يلى :

- (١) الانسان العادى يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه اذا استطاع أى انه كسول .
- (٢) بسبب كره الناس للعمل وكسلهم فانهم من الضروري اجبارهم على العمل وفرض رقابة مشددة عليهم وتوجيههم بشكل دقيق وتهديدهم بالعقاب لكى يقوموا ببذل الجهد الكافى لتحقيق اهداف المؤسسة .
- (٣) الانسان العادى يفضل ان يوجه ، وهويتجنب تحمل المسؤولية ، وطموحه قليل ، وجبل غايته هو تحقيق الامن والاستقرار .

اما النظرية « ص » او « Theory Y » « فان أهم افتراضاتها هى :

- ١ — ان بذل الجهد البدنى والعقلى ففى العمل من الامور الطبيعية التى يحبها الانسان كما يحب اللعب أو الراحة .
- ٢ — ليست الرقابة والقهر والتهديد باستخدام العقوبات هى الوسائل الوحيدة لتحقيق اهداف

المؤسسة . فالإنسان يمارس انضباطا ذاتيا وتوجيها داخليا اذا شعر بالانتماء للمؤسسة التى يعمل فيها .

٣ — ان درجة التزام العامل بتحقيق الاهداف تعتمد على نوع المكافآت والتقدير الذى سيحصل عليه عند تحقيق الاهداف .

٤ — فى الظروف المناسبة يتعلم الانسان العادى كيف يتحمل المسؤولية بل وكيف يبحث عنها

٥ — ان المقدرة على اظهار سعة الخيال والخلق ، والابداع فى مواجهة مشاكل المؤسسة ليست قصرا على انسان دون سواه بل هى موزعة بين جميع الناس .

٦ — تحت ظروف الحياة الصناعية الحديثة فان الطاقات الذهنية للإنسان العادى مستغلة بشكل جزئى فقط .

وبدئى ان العلاقات الانسانية الجيدة قريبة جدا من الافتراضات التى تقوم عليها النظرية ص (Theory Y) من حيث ثقته فى الموظف العادى ورغبته فى العمل وقدرته على تحمل المسؤولية وحل المشاكل . وهى بعيدة كل البعد عن افتراضات النظرية س (Theory X) والتى تعتبر الموظف كسولا ولا يقوم بعمله الا اذا اجبر وروقب ووجه بشكل مباشر .

وجدير بالذكر ان الفرضيات التى تقوم عليها حركة الادارة العلمية شبيهة بفرضيات « النظرية س » الى حد كبير ، وكذلك فان الفرضيات التى تقوم عليها حركة العلاقات الانسانية شبيهة بفرضيات « النظرية ص » الى حد كبير ايضا .

Personal Competence

٣ — الكفاءة الشخصية :

قام جورج لينر (George Lehner) وهو طبيب نفسانى ورئيس كلية علم النفس فى جامعة كاليفورنيا فى لوس انجلوس ، هام بوضع هذا الاطار النظرى لدراسة ظاهرة النمو عند الافراد خاصة فى ميدان الادارة (١٨) . ويقول هذا العالم ان كفاءة المرء هى فى الواقع محصلة لعاملين أساسيين هما :

- (١) مهاراته الفنية وهى مهاراته الهندسية اذا كان مهندسا والطبية اذا كان طبيبا .
- (٢) مهاراته الانسانية وهى قدراته على التعامل مع الناس بشكل حسن يقربه منهم ويجذبهم له وعلى سبيل المثال فان نجاح المهندس يعتمد على عاملين : أولهما مهاراته الهندسية وهذا هو الجانب الفنى الذى لولاه لما كان مهندسا وثانيهما هو مهاراته الانسانية أى حنكته فى التعامل مع الناس . وهذا للجانب بعيد جدا عن الجانب الفنى لانه يتعلق بعلاقات المهندس كإنسان مع غيره من الناس . فقد يكون المهندس ناجحا كمهندس وغاشلا كإنسان ، وبالتالي فانه لن ينجح فى عمله لانه لا يعمل فى فراغ ولا يتعامل مع الآلات والمواد الطبيعية فقط . بل هنالك جانب انسانى لوظيفتهم البشر الذين يتعامل معهم والذين لا يستطيع ان يطبق عليهم نظريته الهندسية وآلاته وأجهزته الميكانيكية الدقيقة . فالذنبات الانسانية والمشاعر والعواطف لا تخضع للقياس الهندسى الا لى . من هنا تأتى أهمية العلاقات الانسانية الجيدة .

قام كل من بليك (Blake) وميوتون (Mouton) بوضع هذا النموذج النظرى لدراسة سلوك القادة الاداريين وفقا للمعيارين التاليين : (١٨) .

الاول : اهتمام القائد بالانتاج .

الثانى : اهتمام القائد بالناس .

وقد وضع الكاتبان نماذج لاساليب القيادة الادارية كما يلى :

(١٩) : النمط الذى يكون فيه اهتمام الادارى بالانتاج وبالناس فى ادىنى المستويات . فالجهد المبذول فى انجاز العمل هو اقل جهد ممكن والاهتمام بالجانب الانسانى منخفض جدا بحيث يكاد يكتفى للحفاظ على ديمومة العضوية فى المؤسسة وبالتالي فان الانتاج يكون منخفضا وكذلك الروح المعنوية تكون متدنية ، وهذا اسوأ انماط القيادة .

(١٩) النمط الذى يصل فيه الاهتمام بالانتاج أشده بينما يبقى فيه الاهتمام بالجانب الانسانى قليل جدا ولا يتعدى تذليل العقبات التى تقف فى سبيل زيادة الانتاج . وبالتالي فان الروح المعنوية للعاملين تكون منخفضة على الرغم من أن مستوى الانتاج يكون مرتفعا . وهذا النمط الدكتاتورى التسلطى غير مرغوب فيه .

(١٩) اهتمام قليل بانجاز عمل المؤسسة واهتمام كبير جدا بالعلاقات الانسانية حتى ولو كان ذلك على حساب مصلحة العمل . وبالتالي فان الجو الانسانى يكون متسامحا والموظفون يكونون سعداء ولكن الانتاج منخفض جدا . وهذا النمط غير مرغوب فيه أيضا .

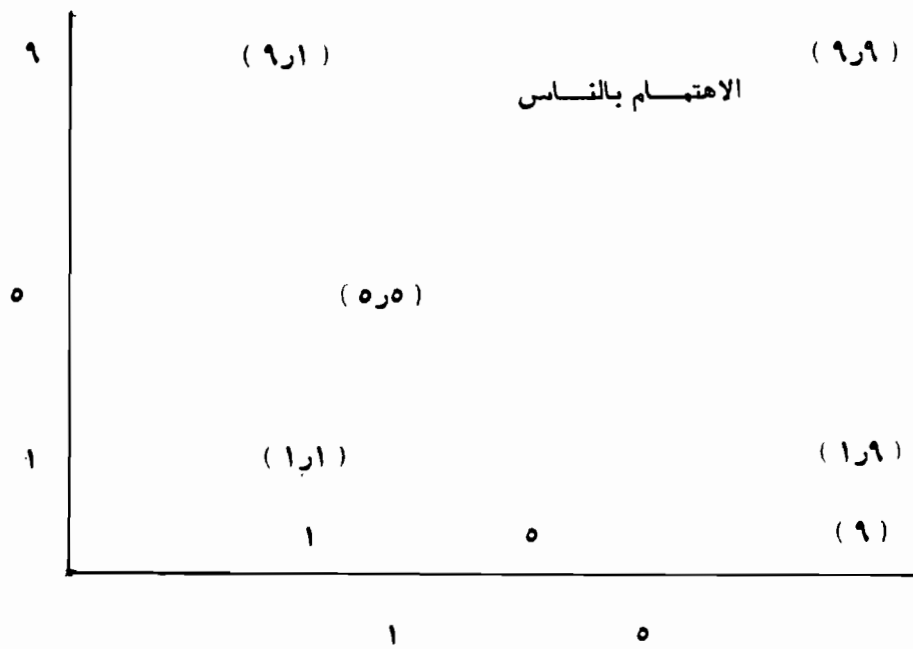
(٢٠) وهذا النمط الذى يكون فيه الاهتمام موزعا بين تحقيق معدل الانتاج الضرورى والحفاظ على المستوى المقبول للروح المعنوية . وفيه يحاول القائد الادارى أن يوازى بين متطلبات العمل والعلاقات الانسانية الطيبة ، فالانجاز متوسط والروح المعنوية متوسطة أيضا .

(٢١) : وهذا الاسلوب الادارى يوجه اهتماما بالغا الى الانتاج والى النواحي الانسانية فى نفس الوقت . ففى هذه الحالة يتم تحقيق أفضل مستوى ممكن من الانتاج وفى نفس الوقت تكون الروح المعنوية للعاملين على أفضل حالاتها ، فالموظفون يعاملون على أساس الثقة والاحترام مما يجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة . وهذا أفضل انماط القيادة .

هذه الانماط الادارية مفيدة جدا فى دراسة العلاقات الانسانية فى الادارة . فالادارى الناجح هو بلا شك الذى يستطيع أن ينجز أعلى مستويات الانتاج ويحافظ على أفضل وضع للعلاقات الانسانية فى نفس الوقت ، أى هو الذى يتمتع باسلوب ادارى (٢١) .

من الضرورى أن نؤكد هنا أن الاهتمام بالعلاقات الانسانية والتركيز على حاجات الموظفين ومشاعرهم وروحهم المعنوية يجب أن لا يتم على حساب مصلحة العمل والا فان المؤسسة لا تتمكن من تحقيق اهدافها وبالتالي فانها لا تتمكن من البقاء ناهيك عن الازدهار والتقدم .

الشكل رقم (١)
(الشبكة الادارية)



الاهتمام بالانتاج

الخلاصة

إذا كان العنصر البشرى هو الدعامة الأساسية فى كل التنظيمات الادارية مهما اختلفت احجامها وتنوعت أهدافها ، فانه من الخطأ الكبير أن تقوم العلاقات بين الموظفين بعضهم بعضا وبين الموظفين ورؤسائهم ومرؤوسيههم على أساس السلطة الرسمية والقوانين الصارمة والأوامر الجافة . فالقيادة الادارية الناجحة هى التى تستطيع أن تبعث الحياة فى كافة أرجاء التنظيم وهى التى تستطيع أن تحول الهياكل الجامدة الى تفاعلات ديناميكية ، وهى التى تستطيع أن تقضى على مظاهر القلق والشكوى وتستبدلها بمشاعر انتماء وحماس للمؤسسة . ولا يتم ذلك الا اذا نظرت القيادة الادارية للموظف على انه انسان له مشاعر وقيم وحاجات انسانية لا يجوز اغفالها أو التغاضى عنها أو حتى التقليل من شأنها .

من الضرورى أن نشير الى بعض المفاهيم الخاطئة للعلاقات الانسانية فى الصناعة . ومن هذه المفاهيم ما يلى :

- ان العلاقات الانسانية تعنى ملاطفة العمال ومجايلتهم كالإبتسام لهم ومصافحتهم .
- ان العلاقات الانسانية تعنى تلبية جميع حاجات العمال .
- ان العلاقات الانسانية تعنى ارضاء جميع العمال ولو كان ذلك على حساب مصلحة العمل .
- ان العلاقات الانسانية تعنى تخفيف عبء العمل عن العمال والتغاضى عن القصور .
- ان العلاقات الانسانية تعنى عدم التدخل فى شؤون العمال .
- ان العلاقات الانسانية تعنى النية الحسنة وطيبة القلب من جانب المسؤولين .
- ان العلاقات الانسانية عملية بسيطة لا تحتاج الى تدريب ودراسة (١٩) .

وغير ذلك من العبارات البسيطة المضللة التى تسمى فهم العلاقات الانسانية على حقيقتها . والصحيح هو ان العلاقات الانسانية تهتم بالجوانب الانسانية من العمل ، ولكن ليس بالشكل المبسط الوارد ذكره فى أعلاه . فموضوع العلاقات الانسانية متنشعب ويشمل العديد من الجوانب المعنوية التى تؤثر على الروح المعنوية للعامل بالإضافة الى الجوانب المادية والاقتصادية . والعلاقات الانسانية الناجحة لا تقوم الا اذا طبقت قواعد العدالة والمساواة فى كافة شؤون التوظيف من تعيين وترقية وتوزيع مهام ومكافآت واستماع الى الشكاوى ومعالجة المنازعات . فالتحدث عن روح الفريق ورفع الروح المعنوية للعاملين يصبح من قبيل الخرافات اذ لم يصاحبه احترام للعامل وثقة فى قدراته ومشاركة فعلية له فى اتخاذ القرارات . وبشكل خاص القرارات التى تؤثر على عمله . فالعامل انسان ، والانسان هو الدعامة الأساسية فى كل المؤسسات ولا شك فى انه سر عظمتها أو سبب فشلها .

المصادر

- ١ - سليمان الطباوى ، مبادئ علم الإدارة العامة (القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٦٠) ، ص ٢٠ .
- ٢ - على عبد العظيم محجوب ، الإدارة العامة وتنمية المجتمع (القاهرة : مرس اللبان ، ١٩٦٢) ، ص ٦٥ .
- ٣ - راجع :
Keith Davis, *Human Relations at Work* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1967), P. 5.
- ٤ - محمد باهر عيش ، العلاقات الانسانية فى الصناعة (القاهرة : مكتبة ميم شمس) ، ص ٤ .
- ٥ - عبد الكريم درويش وليلى نكلا ، أصول الإدارة العامة ، الطبعة الثانية (القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٢) ، ص ٨٢ .
- ٦ - المرجع نفسه .
- ٧ - ناجى البسام ، « العلاقات الانسانية ودورها فى انجاز العمل الادارى » ، مجلة العلوم الادارية ، (نيسان ١٩٧١) ، ص ٢٣٥ - ٢٣٦ .
- ٨ - عبد الكريم درويش وليلى نكلا ، مرجع سابق ، ص ٧٢ - ٨٨ .
- ٩ - حنا تاتيش : « العلاقات الانسانية فى العمل » (عمان : معهد الادارة العامة ، بحث اعد لغايات التدريس فى دورات الادارة العامة فى المعهد ، آذار ١٩٧٢) ، ص ١٢ .
- ١٠ - راجع :
Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper and Brothers, 1954).
- ١١ - راجع :
Chester I. Barnard, *The Functions of Executive* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1968).
- ١٢ - راجع :
Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland, Ohio: The World Publishing Company, 1966).
- ١٣ - سلامة الشواف ، « محاضرات فى التنظيم والادارة » ، (مذكرات معهد الخدمة الاجتماعية الثانوية بالرياض ، ١٩٦٥) ، ص ٩٥ - ٩٦ .
- ١٤ - راجع :
Fred E. Emery and Eric L. Trist, "Socio-Technical Systems," *Management Sciences: Models and Techniques*, ed. by C. West Churchman and Michel Verhulst, Vol. 2 (Elmsford, New York: Pergamon Press, 1960) Pp. 83-97.
- ١٥ - راجع :
Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1960), Pp. 33-48.
- ١٦ - راجع :
George Lehner, "Human Relations Laboratory," Los Angeles, California, March 5-7, 1973.
- ١٧ - راجع :
Robert R. Blake and Jane S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1964), P. 10.
- ١٨ - انظر بعض العبارات المشابهة التى وردت فى المرجع التالى :
على السلى ، العلاقات الانسانية ، النظرية والتطبيق ، (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، رقم ٢٠ ايار ١٩٧٠) ، ص ١٤ - ١٥ .