

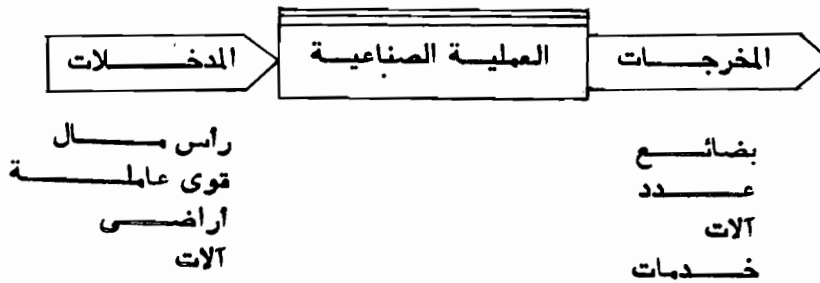
العصر الانساني وأهميته في التنمية الاقتصادية ضمن المسئولية الادارية

د. محمد عدنان النجار *

مفهوم الانتاج :

تحتلّ الفعاليات الاقتصادية المختلفة باهتمام متزايد من قبل المسؤولين والعاملين والمهتمين في الدولة والمجتمع . وقد أصبح لدى هؤلاء الأشخاص أفكارا واضحة وصحيحة حول الفعالية الاقتصادية وأهدافها . وكانت هذه من خاصية الجامعات والمعاهد المختصة وفئات قليلة من الناس حتى سنين قليلة ماضية . ولقد أدرك الجميع بأن الفعاليات الاقتصادية هي المجالات التي يعمل فيها أغلبية الناس وأنها الوسيلة التي تمكن أفراد المجتمع من العيش بشكل أفضل في الماكمل والمجلس والسكن والصحة والتعليم والرفاهية وتبعدهم عن أشباح القلق وعدم الضمان . كما أنها القوة القادرة على رد كيد المعتدين والظالمين وصد غزواتهم وأطماعهم .

وتتكون القدرات الاقتصادية للأمة بشكل رئيسي من القدرات الانتاجية في مجالات الصناعة والزراعة والتجارة والخدمات . والقدره الانتاجية ما هي في جوهرها الا القوة التي تمكن من مزج عناصر المدخلات المختلفة من أرض ورأس مال وعمال وآلات ومصنع وغيرها لتجعل من هذه المدخلات مخرجات تتمتع بقدرات أكثر على تحقيق اشباعات لدى المواطنين وأفراد المجتمع بشكل بضائع وآلات وعدد وخدمات . ويوضح الشكل التالي العملية الانتاجية بشكلها البسيط :



وعلى الرغم من أن المفكرين والباحثين الاقتصاديين لا يزالون يتحدثون عن العملية الانتاجية ضمن المفهوم الصناعى أو مفهوم المصنع ، فإن العملية الانتاجية تنطوى على القدرة على تحويل المدخلات الى مخرجات أكثر نفعا وقيمة سواء جرت عملية التحويل ضمن نطاق الصناعة أو التجارة أو الخدمات . فشركة لصنع الانسجة فى حلب تقوم بالعملية الانتاجية كما يقوم بها مكتب للاستثمارات العقارية فى دمشق ، طالما أن كل منهما يستخدم مدخلات معينة يتم تحويلها الى مخرجات أكثر فائدة ونفعا ، على الرغم من أن درجة التحويل من المواد الاولية الى المواد الصناعية يعتبر أكثر تعقيدا واختلافا وتباينا فى شركة الانسجة عنه فى مكتب الاستثمارات العقارية . وليس غريبا إذن أن يتم تطبيق نفس مبادئ الادارة السليمة فى كل منشأة انتاجية من أجل الحصول على أفضل النتائج والوصول الى الاهداف المتوخاة . كما أنه لهذا لسبب شاع استخدام عبارات مثل « ادارة الانتاج » أو « ادارة العمليات » بدلا من تسميات مثل « الادارة الصناعية » أو ادارة المصنع . ويمكن القول باختصار أن المشكلة الادارية فى الانتاج تتضمن فى جوهرها تطبيقا للمبادئ والافكار السليمة على أعمال منظمة متتابعة وعلى عمليات أساسية أينما تمت هذه العمليات فى المصنع أو المتجر أو المكتب .

اهمية العنصر الانسانى فى العملية الانتاجية

يعتبر عنصر « القوة العاملة » أو « العنصر الانسانى » العنصر الاساسى والأهم فى مدخلات العملية الانتاجية والقوة الفعالة اللازمة لتحويل عناصر المدخلات الاخرى الى مخرجات أكثر نفعا واشباعا الى جمهور المستهلكين والمستغلين والمستفيدين . وهكذا فإن العنصر الانسانى الهام يساهم فى القدرات الانتاجية اللازمة للمشروع وما يتبع هذه القدرات من نمو اقتصادى وزيادات فى الدخل ومستويات المعيشة .

ويتكون العنصر الانسانى من صفات الأفراد فى المهارات والقدرات والمواهب والخبرات والتعليم والتدريب والمعرفة وصفات أخرى ضرورية من أجل أداء العمل المسؤول المنتج كحسب التعاون واحترام الغير والاندفاع لتحقيق المصلحة العامة (1) .

فوجود هذه الصفات بكميات مناسبة ونوعيات ملائمة والقدرة على استخدامها لتحقيق مصلحة العملية الانتاجية يساهم فى مضاعفة القدرات الانتاجية اللازمة ويحقق بالتالى النمو الاقتصادى المنشود :

وقد يعود السبب فى فقدان الطفل الصغير والرجل المسن لقدراتهم على العطاء والادخال فى العملية الانتاجية الى عدم حيازتها لهذه الصفات الاساسية بكميات كافية أو نوعيات ملائمة . كما أن عدم قدرة الادارة المختصة على استخدام ما يوجد من صفات لدى الأفراد العاملين يضر بالمصلحة الانتاجية والربحية للمشروع أو المنظمة . ويجب التأكيد فى هذا المجال على أن الشخص الذى لا يوجد فى العمل المناسب لقدراته ومؤهلاته أو الذى لا يمكنه التلاؤم مع العوامل الموضوعية فى العمل كالألية والتقنية ومجموعات العمل الاجتماعية وقيم المجموعة فإنه يتعرض

الى استخدام جزئى لهذه الصفات الاساسية التى يتمتع بها، وتتأثر بالتالى القدرات الانتاجية والتنمية الاقتصادية للأمم .

ونظرا لاهمية العنصر الانسانى فى زيادة القدرات الانتاجية وتحقيق التنمية الاقتصادية للامة فقد أعلن الاقتصاديون حديثا بأن الطبقة العاملة المثقفة والمتدربة بشكل جيد تعتبر أهم راس مال للامة (٣) . كما كشف البحث العلمى فى دراسة تمت فى جامعة كولومبيا فى الولايات المتحدة الامريكية عن أن الموارد الانسانية تعتبر مفتاح التطور الاقتصادى (٣) . وقد أقر الاقتصاديون أنه فى حالة وجود عرض مرن بحيث يزداد العاملون لزيادة الاجور وبالعكس ، فإنه يمكن تحقيق النمو الاقتصادى عند تحقق زيادة فى الطلب على البضائع والمنتجات (٤) . فمثلا عندما يزداد الطلب على السيارات من قبل جمهور المستهلكين ، فإن هذا يجب أن يحقق نموا اقتصاديا للبلد اذا وجدت مرونة كافية فى عرض العاملين المختصين فى صناعة السيارات من أصحاب الصفات المؤهلة والقادرة .

وقد أدركت كثير من الدول أهمية وجود العاملين المختصين لتحقيق التنمية الاقتصادية خاصة فى الدول غير الصناعية* ، وأدرك المسؤولون فيها بأن تطوير هؤلاء العاملين يعتبر أكثر أهمية من تطوير العوامل الطبيعية أو المساعدات الخارجية أو رأس المال (٥) . فقد تبين نتيجة الدراسات فى هذه الدول بأن العوامل الطبيعية من قبل العنصر البشرى يحدد أهمية هذه العوامل (٦) . وبالطبع لا يمكن لهذه العناصر الأخرى أن تكون فعالة ومنتجة لوحدها ، ولا بد من تجميعها واستخدامها من قبل القوة العاملة المتدربة والمتعلمة بشكل فعال ومنظم . وعلى الرغم من أهمية العنصر الانسانى فى التنمية الاقتصادية ، فلا بد من التحذير من أمرين . ويتعلق الأمر الاول بمشكلة زيادة اسكان أكثر من زيادة الانتاج الكلى للامة (٧) . فعندما يكثر عدد السكان ويضعف تدريبهم وتخصصهم وبالتالي قدراتهم وامكانياتهم على أداء العمل المنتج ، فإن لانتيجة تكون اضرارا للتنمية الاقتصادية وانهيارا فى مستويات المعيشة ، الا اذا أمكن زيادة الانتاج الكلى للامة بنسبة أكبر من زيادة عدد السكان . وقد تعرضت الامم غير الصناعية الى انعكاسات عديدة فى برامجها الاقتصادية بسبب الزيادات الكبيرة للسكان بشكل امتص أى نمو حدث فى كميات الانتاج .

ويتعلق التحذير الثانى بضرورة وجود توازن بين الهدف الاقتصادى الذى يؤكد على النمو والتطور والموضوعية والكفاية الانتاجية وبين الهدف الانسانى الذى يؤكد على تحقيق الهدوء والتوازن والتعاطف والسعادات والاشباعات للحاجات غير المادية للأفراد العاملين . وتحقيق التوازن بين هذين الهدفين أو الاتجاهين ليس من السهل الوصول اليه . فكلنا يعلم أن تحقيق

* يوجد عدة تسميات لهذه الدول مثل « الدول المتخلفة » ، و « الدول غير المتحضرة » و « الدول النامية » . وقد يكون من الانسب اطلاق تعبير « الدول غير الصناعية » على هذه الدول وتسمية الدول الأخرى « بالدول الصناعية » . فالصناعة هى العنصر الاساسى فى نهضة هذه الامم وعدم نهضة الامم الأخرى . كما ان التسمية تعتبر أكثر صحة وانطباقا على الواقع من غيرها من التسميات التى تحاول ادخال عوامل اجتماعية ودينية ومبدئية على الموضوع والتى قد لا تكون صحيحة علميا .

اشباعا لحاجات ورغبات العاملين على حساب الاهداف الاقتصادية للمنشأة يؤدي بالمؤسسة الاقتصادية الى الخسارة والفشل والتوقف عن العمل وبحركة التنمية الاقتصادية الى الشلل . كما ان التاكيد على الاقتصاد والمادة قد يجعل الحياة تبدو تافهة وعديمة القيمة وبدون محتوى اجتماعي وانساني نبيل . ويدعو تحقيق التوازن بين هذين الهدفين الى العمل بداب وجد في سبيل المصلحة العامة والى النضوج والوعي والحماس في أداء الاعمال والى النظر بموضوعية وعلمية الى المشاكل المواجهة حتى يمكن تحقيق النمو الاقتصادي الاجتماعي والانساني في آن واحد .

ويبدو هكذا واضحا اهمية العنصر الانساني للامة واثره على زيادة قدراتها الانتاجية وتسارع نموها الاقتصادي . ولكن اهميته بالنسبة للمنظمة الاقتصادية ليس بهذا الوضوح خاصة ضمن المفهوم المحاسبي للمشروع الذي يؤكد فقط على موجودات المشروع المسجلة في دفاتر النقدية والمخزون واوراق القبض والعقارات وغيرها ، ويهمل الموجودات التي لا تسجل عادة في دفاتر الشركة كالعنصر البشري والمعنويات مثلا . ولكن ضمن المفهوم الاداري للمشروع فان الناس هم اهم موجودات المشروع او المنظمة . وتوجد علاقة ايجابية واضحة بين كمية ونوعية المستخدمة العاملين في المشروع وبين انتاجيته وربحيته (٨) . وتفرض هذه الحقيقة على الادارة الواعية ان تتأكد من حوزة المستخدم الجيد على الطاقات والمهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ العمل وان تهيء له الظروف الموضوعية من اقتصادية ودينية وسياسية وحضارية واجتماعية لجعله يعمل بجد واندفاع ومسؤولية مستخدما جميع امكانياته الجسدية والفكرية الى الحدود القصوى لتحقيق اهداف المشروع وغاياته . ومهما حاولت الادارة وبذلت في هذا الشأن فان القيام بعمل افضل يظل دوما ممكنا . فقد بينت الابحاث والدراسات على عدم استخدام اكثر من ١٥/ الى ٢٠ بالمائة وسطيا من امكانيات العامل العقلية حتى في اكثر الدول الصناعية نموا وتطورا (٩) . كما قدر في دراسة اخرى عدم استخدام اكثر من ١٠/ بالمائة من الطاقة العقلية لاكثر العاملين ذكاء (١٠) .

وتوجب هذه الحقائق على الادارة الواعية ان تسعى جاهدة للاستفادة من الطاقات البشرية الكامنة وغير المستغلة عن طريق تطبيق المبادئ الادارية السليمة والسير في طريق التخصص وتقسيم العمل وبذل الجهود لتطوير الطاقات البشرية وجعلها متلائمة مع التطورات التقنية والتبدلات السريعة وان يعمل كل شخص ضمن اختصاصاته وامكانياته وكمجموعة من اجل تحقيق اهداف المشروع والامة . وقد يكون صحيحا تبدل متطلبات الاعمال وكيفية ادائها ومؤهلات العاملين والمشرفين على اثر دخول الآلية على مقياس واسع المجالات الانتاجية . ولكن على الرغم من ذلك ، فان العنصر الانساني سيبقى الاكثر اهمية سواء طبقت الآلية على مقياس واسع ام لم تطبق ، وسيبقى هو المحدد الاهم لمركز المشروع التنافسي وقدرته على تلبية حاجات المستخدمين والمستهلكين لسلعه وانتاجه وخدماته .

وتبدو اهمية العنصر الانساني حتى بالنسبة للفرد نفسه (١١) . فالفرد العامل يحتاج ايضا الى الشعور بقيمته واهميته كعضو نافع منتج في النظام الاقتصادي الذي تعينه اتمته . وعندما يصبح فعالا ومنتجا في أداء عمله ، فانه سيتمكن من زيادة دخله وتحسين وضعه المادي

والمعاشى وبالتالي مركزه الاجتماعى وقيمته كشخص جدير بالاحترام والتقدير . وقد يكون صحيحا مانتج عن الآلية الحديثة من اضعاف لقيمة الانسان وشعوره بالعمل الخلاق ، أما الاعمال غير اليدوية وخاصة الأعمال المسؤولة الاخلاقية ، فانها ستزداد أهمية وقيمة حتى مع استخدام الآلة الى أقصى حدود الاستخدام .

العنصر الانسانى والمسؤولية الادارية

تحتوى ادارة الافراد أو العلاقات الصناعية أو الانسانية أو المستخدمين على المواضيع التى توضح اهتمام ادارة المشروع بالعنصر الانسانى . وتنطوى هذه الادارة على تخطيط وتنظيم ورقابة مختلف الفعاليات المرتبطة بالافراد والجماعات فى مجالات التعيين والتطوير والمحافظة والاستخدام بحيث يمكن تحقيق جميع أهداف المشروع بفعالية ونجاح (١٢) . وتعتبر فعاليات التخطيط والتنظيم والرقابة من الفعاليات الادارية . أما فعاليات التعيين والتطوير والمحافظة والاستخدام فانها فعاليات فنية تنفيذية . وفى ادارة كل من هذه الفعاليات لابد للمسؤولين من حيازة المهارات السلوكية التى تتضمن قدرات فى التلاؤم والانسجام مع الآخرين والتمتع بصفات محبة كالوفاء والاعتبار والاخوة والصدق والاخلاق الحيدة .

وقسم ادارة الافراد ليس هو القسم الوحيد المسؤول عن القضايا والمشاكل التى تواجه العنصر الانسانى . فالمسؤولية تقع أولا على كواهل أشخاص الادارة العليا الذين يقومون بوضع الخطط والاهداف البعيدة والعريضة التى يجب ان تسير المؤسسة بموجبها ، وتفوض المسؤوليات والصلاحيات لمختلف المديرين بشكل يحقق التناسق بين جهودهم ، ومن ثم التأكد بأن الخطط والبرامج يتم تنفيذها على افضل شكل بأقل الجهود والتكاليف والضيق والالام .

كما تقع المسؤولية ايضا على عاتق المدراء التنفيذيين الذين يمارسون مهامهم المختلفة فى المؤسسة أو المشروع . فالرئيس المباشر للفرد يعتبر المرآة التى تعكس مشاعر واهتمامات وسعادات الفرد العامل تجاه الشركة وسياساتها وبرامجها . وبما أن تنفيذ فعاليات التعيين والتطوير والمحافظة والاستخدام قد أصبح من التعقيد بشكل يتطلب خبرات متخصصة قد لا يتمتع بها المدراء التنفيذيون المباشرون فى أغلب الاوقات فان كثيرا من المنظمات لجأت الى وضع خبرات رجال قسم الافراد تحت تصرف المدراء التنفيذيين للاستعانة بهم فى مواجهة مشاكل الافراد الناتجة . وما يبدىه خبراء قسم الافراد يجب ان يبقى بشكل تواصى واستشارات وليس بشكل أوامر ونواهى حفاظا على مبادئ وحدة القيادة والتوجيه .

أما فى المشاريع الكبيرة جدا فان الحاجة قد استدعت ضرورة نقل مهام ادارة العنصر البشرى الى قسم متخصص يتمتع أفرادها بالخبرات الكبيرة فى النواحي الانسانية والاجتماعية والحضارية . وعلى الرغم من أن هذا التطور قد خفف كثيرا من مهام المدراء التنفيذيين فى ادارة العنصر البشرى الا انه لم ينقص من أهميتهم ودورهم فى الاتصال والتعامل مع الافراد الذين يعملون من أجل تحقيق الاهداف المقصودة .

ولادراك المسؤولية الادارية تجاه العنصر الانسانى لابد من الالتفات الى نظريتين مختلفتين توضحان تبدل المسؤولية بين الماضى والحاضر هما :

مفهوم عنصر الانتاج مفهوم العلاقات الانسانية

مفهوم عنصر الانتاج :

لم يحظ العنصر الانسانى فى الماضى بالاهمية التى بدأ يحظى بها اليوم من قبل مختلف رجال الادارة فى المنظمات الاقتصادية . فالادارة الصناعية فى بدايتها فى اوائل القرن الحالى اهتمت بتطبيق مبادئ الادارة العلمية واساليب التخصص وتقسيم العمل التى اتى بها فريدريك تيلر واتباعه . وكانت نظرتها الى العامل على انه عنصر اقتصادى آخر من عناصر الانتاج يخضع لنفس الشروط والعوامل والاعتبارات التى تخضع لها عناصر الانتاج الاخرى كالالات والادوات والمواد الاولية . ويكره الفرد العامل بطبيعته ضمن هذا المفهوم العمل كما يتهرب من المسؤولية والواجبات ويعمل من اجل الحصول على العائد المادى فقط (١٣) . ويجب لذلك اكراهه على العمل عن طريق التهديد والوعيد بالطرد من العمل او تطبيق العقوبات الاقتصادية ضده كخصم فى الراتب او عدم الترقية او النقل او غيرها . كما يجب دفعه على العمل ومراقبته بشكل صارم عن طريق الاشراف المباشر وعدم اعطائه الحرية والمسؤولية فى التصرف والعمل .

كان مفهوم عنصر الانتاج وما تفرع عنه من سياسات وقواعد ادارية كافيا فى فترة الثورة الصناعية وبداية القرن الحالى . فقد امكن ضمنه معرفة سلوك الانسان والتاثير عليه ضمن الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية واخصارية التى كانت سائدة فى تلك الاوقات . وقد يعود السبب فى نجاحه الى تلاؤمه مع توقعات الرؤساء والمؤوسين فى العمل وخارجيه . وبنتيجته تم استخدام طاقات العاملين الى الحدود القصوى وانتاج السلع والخدمات الضرورية وتحقيق التقدم الاقتصادى والفنى فى اغلب الامم الصناعية .

لم تكن نظرية « عنصر الانتاج » كافية لنجاح الادارة فيما بعد على اثر التبدلات والتطورات الاجتماعية والاقتصادية ونتائج الابحاث والدراسات . فقد ازداد دخل الفرد فوق حد الكفاف ولم يعد الانسان يندفع وراء الحافز المادى كما كان يفعل فى الماضى (١٤) . كما ظهرت الحاجة الى اشباع الرغبات الاخرى على المستويات الاعلى وايجاد انحواض التى تؤدى هذه المهمة . وبالطبع فان اشباع هذه الحاجات لا يتم بوسائل التهديد والوعيد والاشراف المباشر وتطبيق العقوبات . كما اختلفت طرق تربية الناشئة فى البيت والمدرسة . فبعد ان كانت طرق التربية تعتمد على اطاعة الاوامر والتوجيهات بشكل اعمى ، اصبحت تعتمد على الثقة بالنفس وحرية التعبير والتفكير المستقل (١٥) . وبهذا الشكل بدأ الفرد يرفض اشكال السلطة فى عمله والتى كان يمكنه قبولها لو انها ما زالت مطبقة فى البيت والمدرسة .

وكان للتنظيم النقابى دوره ايضا فى استبدال مفهوم « عنصر الانتاج » . فقد امكن بواسطة

النقابات تحدى السلطات التعسفية للإدارى واصبحت قراراته عرضة للرقابة والمحاسبة والمناقشة والتحليل من قبل ممثلى العاملين والمدافعين عنهم . وبالإضافة الى تغير الشروط الموضوعية فى الدخل والتربية والنقابات ، فانه قد ثبت بنتيجة الأبحاث والدراسات أن أسلوب السلطة الإدارى المتبع ضمن مفهوم عنصر الانتاج يؤدى فقط الى قيام العاملين بالحد الأدنى من العمل (١٦) . فعلى الرغم من تظاهر العاملين بالانشغال والعمل أمام رؤسائهم ، فانهم فى الواقع كانوا يقاومون السلطة بكل ما أوتوا من قوة . وتلجأ الإدارة لمواجهة هذه الحالة الى اصدار قواعد وتعليمات أخرى ، كما يلجأ العاملون الى التظاهر فى العمل والتسيب فى الواقع . . وهكذا دواليك . وقديمكن توقع ارتفاع الحد الأدنى من العمل اذا أمكن تطبيق الاشراف الدقيق والرقابة المستمرة على العامل .

كما وجدت نتائج سلبية على نفسيات المستخدمين وكفاءاتهم فى تنفيذ العمل . قد يؤدى أسلوب السلطة الإدارى الى ضيق نفسى ونزفة من قبل العاملين والى ردود أفعال غير منطقية وتحاملات على الآخرين من داخل المؤسسة وخارجها والى أمراض عصبية ومعدية (١٧) . وفى نهاية الامر قد تؤدى كل هذه النتائج الى ترك العمل فى أقرب فرصة ممكنة والى حدوث اضطرابات عمالية .

مفهوم العلاقات الانسانية

أدت النتائج السلبية لتطبيقات مفهوم عنصر الانتاج الى المناداة بتطبيق العلاقات الانسانية . ويؤكد هذا العنصر على ضرورة معاملة الأفراد العاملين ككائنات لها جوانبها الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية والاخلاقية (١٨) . وعلى الرغم من وجود عوامل مختلفة تؤثر على كمية أو شدة هذه الجوانب لدى الانسان المعين ، فان العلاقات الانسانية تؤكد على اعتبار جميع هذه الجوانب عند معاملة العنصر الانسانى .

فالانسان فى أبسط مظاهره بحاجة الى مختلف المدخلات من طعام وماء وهواء وراحة وشروط مناسبة من أجل استمرار حياته وديمومتها . وهو بحاجة ايضا الى الوقاية والامان ضد المخاطر والعوامل التى تقعه عن العمل أو تؤدى الى وفاته . فالانسان يسعى فى تصرفاته وسلوكه الى اشباع حاجاته الجسدية . ويتجنب كل ما يؤدى الى اذائه وفقدانه لدخله وسبيل عيشه . فهو كائن له حاجاته الجسدية ويتصرف بشكل مصادى فى بعض جوانبه .

والانسان العامل ايضا كائن له جوانبه الروحية أو النفسية . فهو يحب ويكره ويسعد ويشقى ويتحمس وينشط ويتحمل وينهار . وهو فى سلوكه وتصرفاته يسعى الى زيادة مشاعره فى السعادة والامل ويتجنب الحالات التى يشعر فيها بالشقاء والفشل . فهو كائن له حاجاته النفسية ويتصرف بشكل عاطفى فى بعض من جوانبه .

وللانسان العامل جوانب اجتماعية ايضا . فهو يحب الاتصال والاجتماع مع الآخرين ويسعى وراء موافقة المجموعة واحترام وتقدير الأشخاص الموجودين فيها . وهو يطلب فى كثير من الأحيان

فى كثير من تصرفاته كل ما يعزز من مركزه فى المجموعة ومن انتمائته اليها . كما ان للانسان جوانب اخلاقية ايضا . فله فى اغلب الاحيان معتقداته الخاصة به حول ما هو خطأ وما هو صواب ، ويؤثر فى سلوكه سعيه وراء القيمة الاخلاقية التى يؤمن بها وتجنبه للقيم التى يكرها وينفر منها . وعلى الرغم من ان ما يسمى له الانسان قد لا يكون صوابا او خطأ بالمفهوم المطلق للصواب والحق ، فانه لمن الواضح ان للانسان جانباً أخلاقياً يؤثر فى سلوكه وتصرفاته .

وبالإضافة الى ضرورة ادراك الجوانب الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية والاخلاقية للفرد العامل ، فان تطبيق مفهوم العلاقات الانسانية يجب ان يؤدى الى تحقق اشباعات لهذه الجوانب من أجل وضع جميع الجهود فى خدمة المنظمة وأهدافها . فقد بين البحث العلمى ان الفعالية فى استخدام الصفات الأساسية للانسان تعتمد على مدى اشباع حاجاته ورغباته (١٩) . فاشباع حاجات الانسان أو الأمل فى اشباعها يعطى الانسان شعوراً بقيمته وذاتيته وتشكل اندفاعات لديه من أجل ديمومة تحقيق هذه الاشباعات لها . وبما ان ادارة المشروع أو المنظمة مسؤولة عن وضع المعايير والقواعد التى تحدد سلوك الافراء العاملين فى الوصول الى الاهداف المتوخاة وتحقيق اشباعات للحاجات والرغبات (٢٠) ، فانها تلعب دوراً بارزاً فى عملية التشجيع والحصول على ردود الافعال المناسبة عن طريق اثاره الحوافز الملائمة (٢١) .

وللعلاقات الانسانية بعض الاسس التى تشكل مبادئها وأركانها (٢٢) . وحتى تنطبق على واقع امتنا العربية لابد من تطويرها بحسب التجارب والخبرات والتطورات الفكرية التى تعيشها . ويمكن النظر الى الاسس الاربعة التالية للعلاقات الانسانية :

١ - المصلحة العامة المتبادلة :

ترتكز العلاقات الانسانية على الفرضية القائلة بأن جميع الفئات العاملة فى المشروع وخارجه لها مصالح متبادلة وتعمل باتجاه المصلحة العامة رغم وجود مصالح وأهداف خاصة لكل منها . فالمستخدمين والادارة والنقابة والحكومة كل منها قد يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة التى قد تختلف عن أهداف الفئات الأخرى ، الا انها تلتقى جميعاً عند الحاجة وتعتمد على تحقيق الاهداف الأخرى وليس على أساس الفشل فى الوصول اليها .

ومما ساعد على هذه النظرة نحو المصلحة العامة والمتبادلة التكاتف الاجتماعى الذى اكدت عليه النظرات الدينية والاشتراكية والعلمية بسبب الحاجة الى تعاون جميع الفئات وعدم قدرة أى منها على تحقيق الاهداف المنشودة لوحده . وقد يشكل هدف القوة الاقتصادية والقومية والمصلحة الجماعية لجميع افراد مواطنينا الهدف الذى تلتقى عنده أهداف كل الفئات المشمولة فى المشروع الاقتصادى وخارجه .

٢ - السبب فى السلوك والتصرفات :

تؤمن العلاقات الانسانية أن السلوك الانساني سلوك مسبب ، أى أن الانسان يسلك التصرف المعين لايمنه بأنه يحقق له مصالحه وأهدافه . فلو تمارض أحد الافراد العاملين ، مثلا ، أو ازدادت فترات تغيبه أو انخفض انتاجه ، أو خالف القواعد والانظمة أو ازداد انتاجه . الخ ، فإن كل من هذه الحالات يعود الى سبب أو أسباب يعتقد الفرد أنها تحقق له أهدافه ومصالحة . وبما أن سلوك الانسان وتصرفاته هى مسببة ، فإن العلاقات الانسانية تؤمن بإمكانية التأثير على سلوك الفرد وتصرفاته بشكل يؤدي الى تحقيق أهداف المشروع والعمل بانسجام وتعاون وانتاجية . ويمكن التأثير على سلوك الانسان عن طريق القيام بعملية التشجيع التى تؤكد على التوصل الى الاهداف المرجوة عن طريق التبيان بأن اتباع السلوك المعين يؤدي الى تحقيق الهدف والمصلحة المعينة أو أنه سيؤدي الى انقاصها .

٣ - الاختلافات بين الافراد :

تؤمن العلاقات الانسانية بوجود اختلاف بين أفراد المجتمع وان كل انسان يختلف عن غيره من الاشخاص الآخرين (٢٣) . فالفرد يولد مختلفا عن غيره ويزداد هذا الاختلاف بامتداد حياته وزيادة خبراته وثقافته ، على الرغم مما قد يظهره فى تصرفاته ومشاعره من تشابه مع الآخرين فى كثير من النواحي .

وبما أن الافراد يتميزون عن بعضهم ، فإن الانسان الفرد يعتبر نقطة الاهتمام ومجال البحث والتقصى فى العلاقات الانسانية (٢٤) . لا تعنى هذه النظرة قطعا عدم الاهتمام بالمجموعة ، وإنما تعنى أن المجموعة مكونة من عدد من الاشخاص وان الفرد فيها هو الذى يحرك المجموعة ويؤثر فيها ويتأثر بها . وبما أن الانسان هو حجر الأساس فى المجموعة ، فإن الاهتمام به يعتبر اهتماما بالمجموعة .

٤ - المساواة فى المعاملة :

على الرغم من وجود اختلافات بين الافراد فإن العلاقات الانسانية تؤمن بضرورة تحقيق العدالة والمساواة فى التعامل معهم جميعا . فكل انسان عامل يؤدي مسؤولياته وواجباته يجب أن ينال ما يستحق وما يلائم من تقدير واحترام واعتبار . وفى الواقع نجد بأن احترام الانسان وتقديره يشكل سببا وأساسا لوجوده على ظهر هذه الارض نظرا لتفاهة المادة فى أن تكون السبب الحقيقى فى الوجود الانسانى . ويجب التأكيد على أن القواعد الدينية والاخلاق العامة ضمن القيم العربية تشجع على احترام الفرد وتقديره . كما كشفت الأبحاث العلمية عن أن الانسان الذى يؤدي مسؤولياته بنجاح وفعالية يسعى وراء احترام الآخرين وتقديرهم له (٢٥) .

وتجدر الإشارة الى أن هذه أسس للعلاقات الانسانية قد لا تظهر بوضوح فى كثير من الشعوب أو قد يفشل كثير من الاداريين فى ممارستها فى تعاملهم مع الافراد والمستخدمين فى

مؤسساتهم . وعلى الرغم من هذا الواقع فإن أسس العلاقات الانسانية تعتبر المرتكزات الاساسية الملائمة لطبيعة الانسان فى حياته الطويلة عبر الاجيال المتعاقبة وانها النبراس الذى يسمى وراءه من اجل الحياة الافضل . وقد يصعب تجاوز هذه المبادئ فى الامد الطويل من قبل القادة والاداريين فى سعيهم لتحقيق النمو والنجاح لمشاريعهم وامتهم .

خاتمة :

نظرا لاهمية العنصر الانسانى بالنسبة للامة والمنظمة والفرد نفسه ، فان الانسان قد أصبح مجال البحث والتقصى بالنسبة للعديد من الابحاث والدراسات ، كما تبذل الجهود والاموال الكبيرة لتطويره فكريا ومهنيا . وتقوم اليوم مراكز البحوث والدراسات بجهود كبيرة من اجل معرفة المزيد من سلوك الانسان واسباب تصرفاته لفهمه بشكل افضل واستخدام صفاته الاساسية بشكل فعال . وقد ظهرت نتائج هذه الابحاث والدراسات ضمن « المدرسة السلوكية » Behavioral School للادارة التى نمت وترعرعت كثيرا فى السنين القليلة الماضية . وكانت نتائج هذه الابحاث مجدية بالنسبة لامكانية تطبيقها الفعلى فى مجال الاعمال وتحقيق اهداف المشروع والعاملين . ولكن مهما تعدد البحث وتشعب وبذل فى سبيله من اموال ، فانه يصعب فهم الانسان بشكل كامل ومطلق . فالانسان كائن معقد يصعب الكشف عن كل صفاته وعن ترابطها مع بعضها البعض . ولا يزال المجال واسعا لاجراء المزيد من الابحاث والدراسات .

كما قد أصبحت مؤسسات التأهيل والتثقيف والتدريب الوسيلة التى تستخدمها الامم والمشاريع الاقتصادية فى تهيئة كوادرها الفنية اللازمة . وتسعى البرامج المطبقة الى اظهار مواهب الفرد الكامنة واستغلالها بشكل مجدى وتحسين معنوياته واشعاره باهميته وقيمه فى العملية الانتاجية وتقليل الخسائر الفادحة المرتكبة فى معاملة العنصر الانسانى .

وقد لجأ المسؤولون ايضا فى الحكومات الواعية الى التكريم المادى والمعنوى للمتخصصين والمتعلمين لديها والى السعى لاستقدام الموجودين المؤهلين خارج حدودها للعمل فى مجالات التخصص المختلفة . فوجود المتخصصين المؤهلين فى مختلف المجالات ضرورى لعمليات التنمية الاقتصادية التى تسعى اليها شعوب هذه البلدان . والامة العربية احوج الامم لادراك اهمية العنصر الانسانى فى التنمية الاقتصادية واحترام العاملين فى مؤسساتها والمحافظة على المتخصصين المؤهلين فى مختلف مجالات العمل فيها .

المـواثـي

1. Leon C. Megginson, **Personnel: A Behavioral Approach to Administration** (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1967).
2. Theodore W. Schultz, "Investment in Human Capital" **American Economic Review**, Vol. 51, No. 1 (March, 1961).
3. Eli Ginzberg, "Man and His Work," **California Management Review**, Vol. 5, No. 2 (Winter, 1962).
4. Ryoshin Minami, "Economic Growth and Labour Supply," **Oxford Economic Papers**, Vol. 16, No. 2 (July, 1964).
5. Frederick Harbison and Charles A. Myers, **Education, Manpower, and Economic Growth**, (N.Y.: McGraw-Hill Book Co. Inc.; 1964).
6. Asghar Fathi, "Leadership and Resistance to Change: A Case from an Underdeveloped Area", **Rural Sociology**, Vol. 30, No. 2 (June, 1965).
7. P. H. Hauser and F. H. Harbensen, "Human Resources and Economic Development", **Monthly Labor Review**, Vol. 86, No. 3, (March 1963).
8. Leon C. Megginson, **Personnel: A Behavioral Approach to Administration** (Illinois: Richard D. Irwin, Inc.; 1967).
9. Paul W. Athan, "Developing Reliable Human Resources", **Personnel Journal**, Vol. 43, No. 4 (April, 1964).
10. Margaret Hezel, "A Look at Human Capacities", **Reprinted from the Lamp** (Summer, 1963).
11. Leon C. Megginson, **Personnel: A Behavioral Approach to Administration** (Illinois: Richard D. Irwin, Inc.; 1967).
12. Michael J. Jucius, **Personnel Management** (Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1971).
13. Douglas McGregor, **The Human Side of Enterprise**, (N.Y.: McGraw Hill Book Co. Inc.; 1966).
14. George Strauss and Leonard R. Sayles, **Personnel: The Human Problems of Management** (N.J.: Prentice-Hall Inc.; 1967).
15. George Strauss and Leonard R. Sayles, المرجع السابق :
16. George Strauss and Leonard R. Sayles, المرجع نفسه :
17. George Strauss and Leonard R. Sayles, المرجع نفسه :
18. Michael J. Jucius, **Personnel Management**, (Illinois: Richard D. Irwin Inc. 1971).
19. Frederick Hersberg, Bernard Mausner, and Barbara Synderman; **The Motivation to Work**, (N.Y.: John Wiley & Sons, 1960); M. Scott Myers, "Who Are Your Motivated Workers?" **Harvard Business Review**, Vol. 42, No. 1 (January, 1964); and Lyman Porter, "Personnel Management", **Annual Review of Psychology**, Vol. 17 (1966).
20. James V. Clark, "A Healthy Organization", **California Management Review**, Vol. 4, No. 4 (Summer, 1962).
21. A. H. Maslow, **Motivation and Personality**, (N.Y.: Harper and Brothers; 1964).

-
22. Keith Davis, **Human Relations At Work**, (N.Y.: MacGraw-Hill Book Co. Inc.; 1967).
23. Keith Davis, المرجع السابق :
24. Keith Davis, المرجع السابق :
25. Leon C. Megginson, **Personnel: A Behavioral Approach to Administration** (Illinois: Richard D. Irwin, Inc.; 1967).