

الفصل الرابع

إنسانية العمل

ما هو تأثير المهن على نواحي الحياة المختلفة للشخص ؟ من الواضح أن تفاوت الدخل المرتبط باختلاف المهن له تأثير مباشر على الجوانب المختلفة لحياة الفرد ، هذا بالإضافة الى أن نواحي الاشباع المختلفة فى حياة الفرد تختلف باختلاف المهن . وهذه العلاقة يشوبها شيء من التعقيد ، حيث ان اختيار المهنة يتأثر بنوع الاشباع المرغوب فيه . وعلاوة على ذلك فهناك عدة فروق أو اختلافات أخرى ، أهمها تلك المتعلقة بالفروق الفردية ، أى الفروق بين الناس الذين نتعامل معهم داخل نطاق العمل أو خارجه ، وما تتأثر به هذه الاتصالات بما يحدث أثناء ساعات العمل . وأخيرا فان المكانة الاجتماعية — أو المركز الاجتماعى الذى يحصل عليه الشخص فى بيئته الاجتماعية المحلية — تعتمد الى حد كبير على المهنة التى يعمل بها الشخص أكثر من اعتمادها على أى شيء آخر .

* * *

الجوانب الانسانية للعمل والانتاج^(١)

أولا — الدخل :

ليس الدخل قاصرا على ما يحصل عليه الشخص من أجر أو مكافأة أو علاوة . فمن الناحية السيكولوجية ، يجب أن نضع فى اعتبارنا العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد من أجر وما كان يتوقع الحصول عليه ، فربما يرغب الفرد فى الحصول على أجر أكثر مما يحصل عليه فعلا . ولكن اذا كان ما يحصل عليه لا يقل عما يحصل عليه الآخرون ممن هم فى مستواه ،

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، سيكولوجية المهن (ط٢) . القاهرة : دار

النهضة العربية ، ١٩٦٥ ، ص ٥٢٣ — ٥٢٨ .

مع اعتقاده بأن هذا الأجر عادل بالنسبة له ، فان الموقف السيكلوجى يختلف فى هذه الحالة عما اذا كان يشعر بأن الأجر الذى يحصل عليه غير مناسب •

واننا نلاحظ أن الشباب وهم فى نهاية المرحلة الجامعية يتوقعون أجورا أو رواتب تعبر عن مستويات عالية من الطموح ، كما أثبتت البحوث ذلك ، ولذا فعلى الشباب فى هذه الحالة عندما ينضج ويواجه الواقع أن يلجأ الى أحد الطرق الآتية :

١ - أن يعمل ويكافح بجد حتى يتلاءم مستوى أدائه مع الأجر الذى يتوقعه •

٢ - أن يراجع مستويات الأجور الأخرى أو ينسأها •

٣ - أن يضع نصب عينيه الأجر الذى يتوقعه مستقبلا ، ويظل يلعن سوء طالع له لعدم استطاعته تحقيق ذلك •

ومن الواضح أن الدخل يؤثر على نواحي الحياة الأخرى ، ولذا يجب أن يوضع فى الاعتبار دائما كعنصر له قيمته عند دراسة الاشباع المهنى ، والروح المعنوية ، ونشاط وقت الفراغ ، والعلاقات الاجتماعية ، وما أشبهه •

ثانيا - الحياة اليومية :

تتأثر نواحي كثيرة من مظاهر الحياة اليومية بالمهنة دون أن يكون هذا التأثير قاصرا على الدخل وحده ، وربما كانت العلاقات مع الآخرين من أهم هذه المؤثرات وأشملها ، حيث ان معظم الناس يكونون علاقات صداقة وزمالة أثناء العمل بدرجة تفوق الوسائل الأخرى • ويلاحظ أن الشخص الذى يعمل لفترة طويلة فى مهنة محددة يزامل أناسا ممن يعملون فى نفس المجال المهنى • وتتأثر علاقات الزمالة بأنواع النشاط المكفول فى المؤسسات التى يعمل بها هؤلاء الأفراد ، فمثلا نجد فى المؤسسة التى يتوفر بها النشاط الرياضى للعاملين أن هناك علاقات زمالة تنشأ بين أعضاء الفريق الرياضى فى المؤسسة ، وينطبق نفس القول على العلاقات التى تنشأ بين أفراد جماعات الهوايات كالتمثيل والرحلات والفنون •

وتشير الدراسات الخاصة بالوسط المهني الى تأثير المهنة على أسلوب الحياة الخاص بمن يمارسونها •• فنجد أن الجماعات المهنية المختلفة لها عادات خاصة بها ، وتختلف كل جماعة عن الأخرى فى هذه العادات والسلوك والمعايير الاجتماعية • وقد يحدد المجتمع بعض المعايير الاجتماعية لمختلف الفئات المهنية ، كما يلاحظ فى حالة المرأة العاملة انتى قد يحرم عليها المجتمع التدخين وقت العمل ، أو ارتداء زى خاص وقت العمل — مثالك ذلك الزام المعلمات بارتداء زى خاص أثناء العمل فى الوقت الذى لا يلزم فيه المعلمون بذلك — • كما تتمتع بعض الفئات المهنية باهتيازات خاصة كالفنانين مثلا اذ يسمح لهم بمزاولة العمل فى أكثر من مؤسسة • ومن ناحية أخرى قد تفرض المؤسسة قيودا على العاملين بالوظائف القيادية بحيث لا يملكون أمر التصرف فى وقت فراغهم الا فى نطاق محدود ، ويقضون أغلب الوقت فى القيام باتصالات لصالح المؤسسة ، سواء أكان ذلك فى شكل اقامة حفلات أو حضور مآدب أو استقبالات واجتماعات مع العملاء الذين تسعى المؤسسة لتوطيد العلاقة بهم •

ومن حيث ساعات العمل ، فهناك فرق واضح بين ساعات العمل فى المستويات المهنية المختلفة •• فبينما نجدها من الثامنة صباحا الى الثانية بعد الظهر فى دواوين الحكومة ، نراها تمتد الى الخامسة أو على فترتين — صباحية ومسائية — فى الشركات والمؤسسات • وبالإضافة الى ذلك ، نجد الوظائف الرئيسية والقيادية لا تلتزم بمواعيد محددة ، فقد تستمر الى ساعات متأخرة من الليل حسب نوع المسئولية التى يمارسها الشخص • ويلاحظ هذا فى مهن خاصة كالمطب والصحافة حيث يستدعى الشخص فى أية لحظة ليقودى واجبه • وكلما ازداد عبء العمل وتعددت مسئولياته كلما كانت ساعات العمل غير مقيدة بمواعيد محددة وفقا لطبيعة العمل ومقتضياته ، والعكس صحيح فى الأعمال الروتينية التى تؤدى فى مواعيد منظمة • وقد يلاحظ أن أساتذة الجامعات والقائمين بالتخطيط والبحث العلمى لا يلتزمون بقضاء ساعات محددة فى العمل ، (٩ — الشخصية المنتجة)

حيث يفتضون معظم الوقت فى الدراسة والبحث وحضور الاجتماعات
وجمع البيانات وما أشبهه •

* * *

ثالثا — المركز الاجتماعى والمكانة الاجتماعية :

يعتمد المركز الاجتماعى للشخص الى حد كبير على المهنة التى
يشغلها • ويلاحظ فى المجتمعات الرأسمالية أن الوظائف تتبع نظاما هرميا
محددا تحتل فيه وظائف الادارة العليا والوظائف الفنية المتخصصة قمة
الهرم • وفى ظل النظام الاشتراكى الذى يستهدف تزويد الفوارق بين
الطبقات وتحقيق التكافل الاجتماعى أصبحت الفرص مكفولة للجميع
للتقدم والنمو والارتقاء • وليس المقصود بالنظام الاشتراكى فى حديثنا
هذا ذلك النظام المتطرف للاشتراكية — أى الشيوعية — بل نقصد النظم
الاشتراكية المعتدلة التى تحافظ على الفرد فى اطار مصلحة الجماعة •
والنظام الاشتراكى لا يمنع من بعض التفاوت فى المراكز وخاصة بالنسبة
للأعمال الفنية والأكاديمية •

وإذا عدنا مرة أخرى الى المجتمعات الرأسمالية لتوضيح عنصر
المكانة الاجتماعية الذى تضيفه المهنة على شاغلها ، نلاحظ أن البحوث
أثبتت تفاوتا كبيرا بين المهن وفقا للنظام الهرمى ، وقد لاحظت « رو »
Roe (٢) نتائج هذه البحوث فى الآتى :

١ — أن المراكز العليا يحتلها كبار المسئولين بالحكومة ، ويشمل
ذلك رجال القضاء ، والمحافظين ، ورجال السلك السياسى ، والوزراء ،
ورؤساء الادارات والهيئات الحكومية ، وأساتذة الجامعات ، ورجال
الدين ، والأطباء ، والمهندسين ، والمحامين ، والفنانين ، والطياريين ،
وعلماء النفس ، ورجال الاقتصاد ، والأدباء •

٢ — أن المراكز الدنيا يحتلها : عمال النظافة ، وعمال السكة
الحديدية ، والصيادون ، والسعاة وخدم المطاعم •
ويلاحظ أن المهنة تضىف طبعا خاصا على شاغلها فى المجتمعات
الرأسمالية وتحدد مستوى معيننا من الاشباع المهنى •

العلاقات الانسانية فى العمل

● مقدمة :

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

وتتميز العلاقات الانسانية بالحركة والدينامية .. فهى لا تكتفى بمجرد دراسة السلوك البشرى ، بل تحاول أن تقوم بدور فعال حيال هذا السلوك ، حتى يتم الحصول على نتائج مثمرة مقنعة . ولذا يمكن القول بأن العلاقات الانسانية علم وفن تطبيقى ، كما تتصف بالناحية الاجرائية العملية اذ أنها تعنى بالفعل المؤثر^(٣) .

وهن وجهة نظر المديرين وأصحاب الأعمال الذين تتضمن مسؤولياتهم قيادة الجماعات ، فان العلاقات الانسانية هى ادماج الأفراد فى موقف العمل الذى يدفعهم الى العمل سويا كجماعة منتجة متعاونة ، مع ضمان الحصول على الاشباع الاقتصادى والنفسى والاجتماعى . وهدفها هو جعل الأفراد متعجين ، متعاونين من خلال الميول المشتركة ، والحصول على الاشباع عن طريق تنمية علاقاتهم بعضهم البعض الآخر وتوطيدها . وعندما يتم تحقيق هذه الأهداف تبرز الجهود الموفقة للجماعة ، حيث يعمل الأفراد سويا بطريقة منتجة مشبعة . ولذا يمكن القول بأن العلاقات الانسانية هى تنمية الجهود المنتجة المشبعة للجماعة .. وعلى هذا الأساس فان أسس العلاقات الانسانية ومبادئها تنطبق بصفة عامة على الادارة العامة ، والادارة الصناعية ، وادارة الرجال ، والادارة الاجتماعية ، والادارة التعليمية .

(٣) سيد عبد الحميد مرسى ، العلاقات الانسانية . سلسلة العلوم السلوكية فى مجال الادارة . المعهد القومى للادارة العليا ، ١٩٧٠ .

ويتضح جليا من تعريف العلاقات الانسانية أن « القوى الدافعة » للأفراد على أساس احتياجاتهم الفردية هي مفتاح النشاط • فالثلاثة أنماط الخاصة بالاحتياجات — الاقتصادية والنفسية والاجتماعية كما يعبر عنها العلماء عند تفاعلهم مع المؤسسات التي يعملون بها ، تشير الى حدود العلاقات الانسانية لهؤلاء الأفراد — وتحاول العلاقات الانسانية المثمرة أن تشبع هذه الاحتياجات في الحدود المسموح بها في اطار أهداف المؤسسة • وعملا بمبدأ الفروق الفردية فان تفاصيل هذه الاحتياجات يميل الى الاختلاف من شخص الى آخر • ويلتحق الأفراد للعمل باحدى المؤسسات لأنهم يتوقعون أن يجدوا فيها اشباعا لاحتياجاتهم ، فلكي تضمن الحصول على تعاونهم ، يجب أن تهيبى لهم المؤسسة البيئة التي تفي باحتياجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية • ولسنا نتوقع أن ترضى المؤسسة جميع الاحتياجات ، اذ أن ما يرضى شخصا — كالترقية مثلا — قد لا يرضى عددا آخر من الموظفين أو العمال ، ولكن في مقدور المؤسسة أن تهيبى الجو العام الملائم الذي يساعد كل فرد على مواجهة احتياجاته • وكما أن الأفراد مختلفون فان كل موقف يختلف عن الآخر أيضا ، بمعنى أنه ليست هناك طريقة موحدة يواجه بها المسؤولون سُتى المواقف المتشابهة بما يحقق نوعا موحدا من العلاقات الانسانية ، اذ أن المسؤول يفسر كل موقف في ضوء العوامل التي تؤثر عليه — على الموقف — ، وعليه في هذه الحالة أن يقوم بتقدير الموقف وتحليله في اطار الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها •

والقوى البشرية هي مصدر العظمة والقوة في أية مؤسسة • ففي دنيا العمل نجد أن جميع الموارد — عدا الموارد الانسانية — تخضع للقوانين واللوائح والنظم الميكانيكية الآلية بما يحقق الانتاج المرسوم بدقة على قدر الجهد المبذول ، والانسان وحده هو الذى يستطيع — عن طريق الأفكار البناءة — أن يرفع من قدر الانتاج بما يفوق الاستثمارات • ويعمل الانسان كفرد وكجزء من جماعة ، وعلى الرغم من وجود الوازع الشخصى فان الانسان يتأثر دائما بمحصوله وخبرته وبيئته بما فى ذلك ثقافة الجماعة التي ينتمى اليها ، ولذا فان العلاقات الانسانية تشمل

على كد من المظاهر الفردية والجماعية •• ويتميز عصرنا الحالى بالعزوف عن الفردية والانعزالية ، وخاصة فى مجال العمل ، فلقد أصبحت الحياة معقدة فى شتى دروبها ، بحيث أصبح لزاما على البشر أن يترابطوا ويندمجوا فى منظمات لتحقيق أهدافهم المشتركة • وفى هذه المنظمات نجد أن الكفاية الانتاجية تبدأ بالمجهود الفردى ثم تتحول تلقائيا الى مجهود جماعى ، حيث يتحول العمل المتخصص لكل فرد ويتكامل فى اطار الانتاج العام للمؤسسة • ولن يفيد التخصص أو يصبح ذا قيمة دون التكامل والاندماج فى المجهود العام للجماعة ، اذ أن التخصص وحده لا ينشأ عنه سوى انتاج متفرق غير منظم ، ولكى يتكامل الانتاج الفردى بما يحقق المصلحة العامة ، لابد من وجود تنسيق فى العمل وتعاون بين الأفراد • ويقصد بالتنسيق عوامل الوقت وتتابع العمليات الانتاجية ، بينما يشير التعاون الى رغبة الأفراد فى العمل سويا بما يتفق مع خطة الانتاج •

* * *

● المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية :

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

ويمكن حصر المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية والمكونة لها فيما يلى :

١ - الدوافع الفردية والجماعية ، الاقتصادية والنفسية والاجتماعية •

٢ - المفاهيم والمدركات التى توجد عند الأفراد •

٣ - السلطة من حيث مصادرها وتوزيعها واستخدامها •

- ٣ — اتخاذ القرارات •
- ٥ — الاتصال — أنواعه ، وأساليبه ومدى كفايته •
- ٦ — القيادة — نوعها وكفايتها •
- ٧ — الروح المعنوية •
- ٨ — الاطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الادارة •
- ٩ — الخروق الفردية •
- ١٠ — الكرامة الانسانية •

● تطبيق مفاهيم العلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج :

بعد أن أوضحنا الاطار النظرى للعلاقات الانسانية ومفاهيمها الأساسية ، يبدو من المعقول والمفيد فى مجال مناقشتنا أن نناقش تطبيق المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج والمشكلات الناجمة عن هذا التطبيق • وقد استقى الباحث معلوماته فى هذا الصدد من المصادر الميدانية فى خلال العمليات الاستشارية التى أسهم فيها والبحوث التى أشرف عليها فى الشركات الانتاجية •

١ — الدوافع :

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

ان الحصول على القوت وما يتصل به من حوافز عامل هام فى تحديد نمط العلاقة بين العاملين ، ولكن ليس معنى هذا أن الانسان يعمل لمجرد الحصول على القوت فقط ، انما معناه أن المجتمع والثقافة

يمكن أن تتوافر فيهما من المثيرات والحوافز ما يخفف من حدة بعض الدوافع الأولية • ومن هنا يأتي دور القيم والمبادئ والمثل التي يعتنقها الفرد ، ودور التقدير والاعتراف من المجتمع للفرد وعمله ، ودور تنمية الشعور بالانتماء الى جماعة متكاملة متناسقة ودور تنمية احترام الفرد لذاته ، ودور حبه لمهنته واعداده لاحترامها ، ودور ما ينبغي أن يتوافر في العمل من وضوح في هدفه وحرية وتسامح وعدل في جوه •• من هنا يأتي دور كل هذا في توجيه الفرد وتطوير سلوكه ، وخلق نمط العلاقات الانسانية التي نرجوها •

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

٢ - المفاهيم والمدرجات التي توجد عند الأفراد :

ان مفاهيم الأفراد ومدرجاتهم - مثل دوافعهم - تحكم سلوكهم وعلاقاتهم ، بل ان هذه المفاهيم والمدرجات هي التي تعطى للدوافع أبعادها وحدودها وأوصافها وتطلقها في وجهات معينة • ومن أخطر ما يؤثر في العلاقات الانسانية بل يتهدها أن يسيطر على الأفراد مجموعة من المفاهيم والتصورات التي يتعصبون لها سلفاً ، ويستسلمون

لها دون أن تكون موضع المراجعة والبحث • مثال ذلك مفاهيم الكثيرين من المصلحة العامة والعمل والادارة •

ولا شك أن خبرات الفرد السابقة والمعلومات التي يحصل عليها مقدما من الغير ، بل ان خبرات الجنس البشرى كلها ، لها قيمتها ودورها فى تكوين مفاهيم الفرد وتصوراتة • غير أن هذه الخبرات والمعلومات الفردية والاجتماعية ينبغى ألا تؤخذ على علاتها ، وألا تترك دون نقد ومراجعة وتمحيص على الدوام ، ومن هنا تأتى أهمية المناقشة ، وتبادل وجهات النظر ، واثاحة الفرصة للبحث والتجريب والابتكار والدراسات المتطورة ، وه محاولة كل فرد أن يزيد فهمه الصحيح عن نفسه وعن غيره •• كل هذا من أجل تصحيح كثير من المفاهيم والتصورات وتعديلها وبالتالي تحسين مستوى العلاقات الانسانية •

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

٣ - السلطة :

السلطة معناها القوة الدافعة مضبوطة فى تنظيم ومحكومة فى مراكز ومسالك ، انها شىء لا بد منه لحركة عمل من الأعمال وانجازه ، وبدونها يتجمد العمل ولا يكون له وجود حيوى ، فمبعث الحركة والدينامية فى العمل هو السلطة • والفرق بين عمل وآخر ، وبين نمط وآخر من العلاقات الانسانية هو فى مصدر السلطة ومركزها ومدى انتشارها وكيفية توزيعها واستخدامها فالمنظمة التي تحرك أكثر أعمالها سلطة من

الخارج يكون نمط العلاقات الانسانية فيها مختلفا عنه فى منظمة يستقر بها جزء كبير من السلطة وما يقابلها من المسؤولية • والمدير الذى يحرص على أن يركز كل السلطة فى يده ولا يخرجها الا أوامر من مكتبه يسهم فى خلق نمط من العلاقات الانسانية غير ذلك الذى يوجد فى حالة مدير يدأب على مشاركة الآخرين ويفوضهم من السلطات ما يقابل مسؤولياتهم ويضع السلطة دائما فى مقابل المواقف التى يواجهها بالاشتراك مع زملائه ومعاونيه •

وتمارس السلطة بطرق مختلفة • • فبعض المنظمات تحركها سلطات من الخارج ، بحيث يبدو المدير فى نظر العاملين لا حول له ولا قوة ولا يستطيع البت فى أمر من الأمور دون الرجوع الى السلطات الأعلى • • ومن شأن مثل هذه المنظمات أن تتصف بالبيروقراطية والعمل الروتينى ومجرد تنفيذ الأوامر والتعليمات ، وذلك على مختلف المستويات القيادية والادارية • وفى منظمات أخرى يعزل المدير نفسه عن العاملين ولا ينتقى بهم الا من خلال الأوامر والتعليمات والتقارير ، ومن شأن مثل هذا النمط أن يؤيد المفاهيم والمديكات التى توجد لدى العاملين بأن المدير يعيش فى « برج عاجى » • ويشكو الكثيرون من مديرى الادارات ورؤساء الأقسام بأنهم لا يفوضون سلطات تقابل ما يلقي عليهم من مسؤوليات •

٤ - اتخاذ القرارات :

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

(أ) أن عملية اتخاذ القرار عملية ذات شقين ، أحدهما انسانى يتمثل فى أن كل فرد يهمله أمر من الأمور ينبغى أن يكون له بحسب مستوى خبرته وثقافته رأى فى تقرير هذا الأمر • فلكل رأى وزن

حسب كفاية صاحبه ومؤهلاته وخبراته وثقافته ، ولكل رأيه عند حدود المستوى الذى يعمل فيه •• وهذا يؤدى بنا الى التثيق الآخر من العملية وهو العلم والخبرة المتضمنين فى القرار • فليست العبرة فى عملية اتخاذ القرارات — أساسا — أن يجمع الناس على قرار ، وإنما العبرة أولا وقبل كل شئ فى أن يقوم هذا القرار على دراسة ودراسة وعلم • ومن هنا وجب أن تكون الأولوية فى كل الأحوال لما يراه الخبراء من علم وبحث ودراسة • وفى هذه المناسبة يسوق الباحث مثلا واقعيًا حدث أثناء احدى العمليات الاستشارية بشركة من الشركات الانتاجية • فقد حضر الفريق الاستشارى أحد اجتماعات مجلس ادارة الشركة للوقوف على طريقة التفاعل بين الأعضاء وكيفية اتخاذ القرارات •• وعند بحث أحد الموضوعات الهامة اتضح من خلال المناقشة التى أثارها بعض الأعضاء أن الموضوع لم يدرس دراسة وافية مما أدى الى قصور المعلومات الخاصة بالموضوع والواردة بالملزمة المرفقة بجدول الأعمال •• ولما كان السيد رئيس مجلس الادارة يهمل اتخاذ القرار فى الموضوع فى هذه الجلسة ، فانه تجاهل الاعتراضات التى أثارها بعض الأعضاء لاستكمال بحث الموضوع وطلب أخذ الأصوات ، وفعلا تم التصويت على القرار دون استكمال دراسة الموضوع وغاز بأصوات الأعضاء المعينين وهم يمثلون الأغلبية • وكثيرا ما يتكرر مثل هذا الموقف فى اجتماعات مجالس الادارة •

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

(ج) أن عملية اتخاذ القرار ، وان تضمنت أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات الا أن سلطة اصدارها فى النهاية لا بد أن تتركز فى فرد أو جماعة معينة فى التنظيم الادارى •

(د) وأخيرا فان عملية اتخاذ القرار ينبغى ألا تحكمها المبادئ

فقط ، بل كذلك التنظيميات الفعالة التي تكمل جعل هذه المبادئ حقيقة واقعة . والمعيار الحقيقي لعملية اتخاذ القرارات ليس بالمبادئ التي تقوم عليها هذه العملية وإنما يبدو في التنظيميات التي تجسد هذه المبادئ .

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

٥ - الاتصال :

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

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

وفى هذا الصدد تواجهنا مشكلات عدم وضوح خطوط الاتصال أو أدواته ، بحيث لا يعرف الفرد فى أى اتجاه يتصرف أو بمن يتصل ليعرض عليه مشكلته أو ما نهاية العمل الذى بدأه ، أو غموض سياسة الاتصال ، كالتشرة مثلا - حيث تحتوى على كثير من العبارات الغامضة المبهمة أو العامة الى درجة الميوعة فلا يعرف المقصود منها على وجه التحديد •• هذا بالإضافة الى عدم تحديد العلاقة بين الأقسام وبعضها أو الادارات بعضها مع البعض الآخر • هذا بالإضافة الى فقد عنصر التعاون بين الادارات أو الأقسام المختلفة لعدم وضوح الرؤيا بسبب ضعف نظام الاتصال فى المنظمة • وكثيرا ما سمعنا هذه العبارة تتردد على لسان كبار المسئولين فى مؤسساتنا : « ان كل مدير فى الشركة ممتاز فى عمله وفى ادارته ، ولكن اذا ما اجتمع هؤلاء المديرين لمناقشة أمر من الأمور فان الحصيلة تساوى صفرا » • وهذا دليل كاف ومؤشر واضح لضعف الاتصال أو انعدامه أو عدم وضوح خطوطه لهؤلاء المديرين • واذا أضفنا الى ما سبق ضخامة الجهد الذى يبذل فى الاتصال وطول الوقت الذى يضيع وكثرة التحويلات التى تحد من سرعة دفعه ، يمكن أن نتصور مقدار ما تعانىه مؤسساتنا من مشكلات بسبب سوء الاتصال أو ضعفه أو عدم وضوح وسائله •

٦ - القيادة :

ان ظاهرة القيادة والتبعية من أهم الظواهر فى مجال العلاقات الانسانية ، ومن الواضح أنه كلما تفاعل شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك ظهرت العلاقة بين القيادة والتبعية • وتتميز هذه العلاقة بتأثير فرد على الأفراد الآخرين فى الجماعة • ولا يفوتنا أن نؤكد أهمية القيادة الديمقراطية ، فليست الديمقراطية انطلاقا ، بل هى حقوق وواجبات بالنسبة لكل فرد نحو نفسه ونحو مجتمعه • واذن فان القيادة الصحيحة هى التى تنظم دور الفرد نحو الجماعة وواجب الجماعة نحو الفرد ، ومسئوليات الأفراد والجماعات نحو تنمية المجتمع • ولقد أصبحت القيادة الآن خاضعة للبحث والتجريب العلمى •

فهي تعتمد على البحث والتجربة والملاحظة الموضوعية وشتى الوسائل العلمية التي تؤدي الى وضع مبادئ ووسائل للقيادة السليمة التي تحقق أهداف المجتمع . وقد اتضح من هذه البحوث والتجارب أن القيادة الديمقراطية التي يعاون من خلالها القائد جماعته على أن تنظم نفسها وتتخذ قراراتها أثبتت أحسن النتائج من حيث ما تنجزه الجماعة وما ينشأ بين أعضائها من تعاون ونمو في الشخصية . وحينئذ تؤدي الجماعة وظيفتها كوحدة متكاملة لها كيائها ووحدتها الذاتية ، وتتقبل المسؤولية الملقاة على عاتقها ، وتعمل على تحقيق الهدف المتفق عليه ، وتواجه مشكلاتها وتعمل على حلها بطريقة موضوعية واثنية ، ويعمل القائد الفطن على ادراك هذا النمو الطبيعي للجماعة التي تسير بها نحو النضج والتكامل .

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

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

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

٧ - الروح المعنوية :

الروح المعنوية هي احدى الدلالات التي يمكن بمقتضاها التعرف على مستوى العلاقات الانسانية ونوعها في أية منظمة ، كما أنها احدى

مكونات هذه العلاقات • ويستخدم تعبير « الروح المعنوية » للدلالة على حال جماعة من الجماعات من حيث درجة وضوح أهدافها وأهمية هذه الأهداف بالنسبة للجماعة ، ودرجة تكامل هذه الأهداف الجماعية مع الأهداف الفردية لكل عضو فى الجماعة ، ودرجة الثقة فى إمكان تحقيق تلك الأهداف ، ودرجة الايمان بقيادة الجماعة ، ودرجة تماسك الجماعة وتعاونها فيما بينها تعاوناً ينبعث من ذات نفسها ، ثم درجة استعدادها للدفاع عن أهدافها ضد أى اعتداء من خارج الجماعة •

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

وما من شك فى أن المشكلات التى سبق اثارتها فى البنود السابقة

لها تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين •• من حيث عدم وضوح الأهداف ، والانفراد فى اتخاذ القرارات وأسلوب القيادة ومشكلات الاتصال ، وعدم اشباع الحاجات الأساسية للأفراد • وهذه المشكلات كانت واضحة فى العليات الاستشارية والبحوث الخاصة بالشركات الانتاجية •

٨ — الإطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الإدارة :

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

وأشدّ المواقف حرجاً وخطورة فى الإدارة هى تلك التى تعاصر مراحل الانتقال الحاسمة فى تاريخ المجتمع ، فالإدارة — باعتبارها سياسة

اجتماعية - مطالبة بأن تهدم نسيج علاقاتها الذى ورثته عن الماضى لتبنى نسيجا جديدا يتفق مع مثل المجتمع وقيمه وآماله واتجاهاته • ان الهدم والبناء فى الادارة عملية حيوية عضوية على نحو ما يحدث فى الكائن الحى فى مرحلة التطور • ويمكن القول بأن الذى تتناوله الادارة فى هذه المرحلة هو نواحى غير مرئية فى نفوس الأفراد وديناميات الجماعات •

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

٩ - الفروق الفردية :

يختلف الأفراد بعضهم عن البعض الآخر فى شتى النواحى ، وكل انسان فريد فى نوعه منذ ولادته ، ومن يوم الى آخر تتميز فرديته وتزداد وضوحا من خلال علاقاته واتصاله بالناس والأشياء وعلاقته بالأحداث • وبالنسبة للادارة ، فانه يمكن الاستفادة من تطبيق مبدأ الفروق الفردية فى اثاره دواعى العاملين اذا تعاملنا معهم بما يتناسب مع فروقهم الفردية •

ومن أجل الفروق الفردية • فان فلسفة العلاقات الانسانية تبدأ مع الفرد ذاته • فالفرد هو وحدة الاحساس والشعور وبالفعل والحركة والحكم على المواقف ، وهو الذى تثار دوافعه ، ويقرر نوع الاثباع الذى يناسبه ومداه • وهنا تأتى الجماعة فى المرحلة الثانية ، اذ أنبأ من خلقه وتكوينه ، فالأفراد يشكلون اللبنة التى تشيد البناء الذى يطلق عليه اسم الجماعة ، وهى مصدر قوة الجماعة مشتق أساسا من قوة أفرادها وتماسكهم •

ومن أبرز المشكلات التى تعانىها الشركات والمؤسسات عدم مراعاة مبدأ الفروق الفردية ، ويبدو هذا منذ التحاق الفرد بالعمل •• فانتقاء الأفراد ، وتوزيعهم على الوظائف المختلفة لا تراعى فيه الفروق الفردية • وعند تخطيط برامج تدريب العاملين لا يراعى فيها اختلاف الأفراد من

حيث استعداداتهم وقدرتهم على التعلم • بل ان سياسة الحوافز واثارة الدافعية للعمل تفتقر الى مراعاة مبدأ الفروق الفردية • فقد تجد فردا لا يقنع الا بالحافز المادى بينما ترى أن الحافز المعنوى هو الذى يشبع حاجات سواه ، وقد تكون عملية التنظيم السليمة التى يساندها تقييم واقعى موضوعى للوظائف ويستتبعها عملية تسكين عادلة على أساس قدرات الأفراد وامكانياتهم وخبراتهم ، من أفضل الحوافز المادية الدائمة للعاملين •

١٠ - الكرامة الانسانية :

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

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

● تعقيب :

وفى ختام هذه المناقشة لتطبيق العلاقات الانسانية بالمؤسسات الانتاجية يرى الباحث أنه قد يكون من المفيد فى هذا المجال أن يعرض

بعض النتائج التي أسفرت عنها العلاقات الانسانية • وتشير هذه النتائج الى أن أهم المشكلات التي يواجهها جهاز العلاقات الصناعية في المؤسسات الانتاجية في سبيل تحقيق أهدافه تتلخص في الآتي (٤) :

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

(٤) محمد محمد الهادي ، سيد عبد الحميد مرسى ، السيد الطيبي ،

بحث المشاكل الادارية والتنظيمية بالجامعات في ج.م.ع. ندوة وزارة التعليم العالي ، ١٩٧٠ .

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

ويؤيد هذه النتائج الى حد كبير ما سبق ذكره في البنود السابقة .

* * *

التوافق المهني

« التوافق المهني » هو توافق الفرد لدنيا عمله . . فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل التي تحيط به في العمل « الظروف البيئية » ، وتوافقه لخصائصه الذاتية . وعلى ذلك فان توافق الفرد مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه ، وكذلك توافقه مع قدراته الخاصة وميوله وسمات شخصيته ، كل هذا يعتبر متضمنا في مفهوم التوافق المهني . هذا بالإضافة الى رضا الفرد عن عمله ، سواء بأكمله أو بالنسبة لجوانب معينة منه .

أى « الاشباع المهني » Job Satisfaction .

وللتوافق المهني شروط تتلخص فى الآتى :

- ١ - شعور الفرد بالرضا عن مستواه الاقتصادى .
- ٢ - شعور الفرد باهتمام صاحب العمل - أو المسئول عن العمل - به ، كإنسان له مكانته الذاتية .
- ٣ - تأكده من أن رؤسائه ليسوا رقباء عليه بقدر ما هم موجهون له .
- ٤ - حب الفرد لعمله الذى يؤديه .
- ٥ - توافر فرص الترقى فى العمل .
- ٦ - توافر فرص الاستزادة من المعرفة والتقدم فى العمل .
- ٧ - توافر الفرص للاستفادة من آرائه وأفكاره فى الانتاج .
- ٨ - شعور الفرد بالأمن والاستقرار فى العمل^(٥) .

* * *

● وجهات النظر الخاصة بالتوافق المهني :

هناك وجهات نظر عديدة تختص بالتوافق المهني ، نلخص أهمها فيما يأتى :

١ - أوضح « فرويد » أن الشخص القلق غير متوافق اجتماعيا ، وأن اتجاهاته ملتوية فى أغلب علاقاته مع الآخرين ، وتوضح بحوث

(٥) سيد عبد الحميد مرسى : علم النفس والكفاية الانتاجية ، ص ٢٢٢ .

« فرويد » أن عدم التوافق لدى الشخص العصبي هو عدم توافق اجتماعي .

٢ — يرى « نورمان ماير » أنه من المتوقع أن يؤثر الذكاء على التوافق والاشباع المهني ، وبالتالي على انشكاك العمالة بطريقتين . فمن ناحية يرى أن العمل الصعب أو المعقد يسبب اجهادا ذهنيا للفرد ذي الذكاء المنخفض ، فينزح الى القلق تجاه المسئولية ، ويشعر بعدم الاطمئنان مما قد يؤدي الى تركه للعمل . ومن ناحية أخرى فان الشخص الذي يتمتع بذكاء عال قد لا يرضى عن وظائف كثيرة لا يستثمر فيها ذكائه ، فيرى العمل فيها مملا ومتكررا ، مما يشعره بالضجر ويؤدي الى عدم استقراره في العمل والبحث عن أعمال أخرى يستغل فيها ذكائه .

٣ — يرى « لورنس شافر » أن الحياة سلسلة من عمليات التوافق التي يعدل الفرد بها سلوكه في سبيل الاستجابة للموقف الذي تثيره حاجاته ومدى قدرته على اشباعها . ولكي يكون الشخص سويا ينبغي أن يكون مرنا في توافقه ، وأن تكون لديه القدرة على القيام باستجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة التي تنتج في اشباع دوافعه (٦) .

٤ — قسمت « جامعة منيسوتا » الأمريكية التوافق المهني الى : مدى الرضا عن العمل ، والروح المعنوية ، واتجاهات العاملين ، ودوافع العاملين ، والصلاحية المهنية . وتشير البحوث في هذا المجال الى أنه يمكن الاستدلال على التوافق المهني من عاملين : الاشباع المهني ، والكفاية المهنية . ويتضمن « الاشباع المهني » تقبل العمل بوجه عام وكذا تقبل ظروف العمل ، أي أن الاشباع المهني يتضمن اشباع الحاجات الأساسية للفرد . أما « الكفاية المهنية » فيعبر عنها بمدى كفاءة العامل وأهليته للعمل ، مع اختفاء السلبيات كالغياب والتأخير والاستهداف للحوادث وعدم الاستقرار في العمل والمنازعات ، ويمكن القول بأن

L. Shaffer, and E. Shoben, Jr.; *The Psychology of Adjustment*. (Boston : Houghton — Mifflin, 1956), p. 8.

«الكفاية» satisfactoriness تشير الى التوافق بين قدرات الفرد ومهاراته مع مطالب العمل ومقتضياته • كما أشارت البحوث فى هذا المجال الى أن التوافق المهني يتأثر بعوامل السن ، والمستوى التعليمي ، ونمط الشخصية ، والتوافق خارج نطاق العمل^(٧) •

* * *

● تحقيق التوافق المهني فى مجال الانتاج :

يرى « شافر وشوبين »^(٨) أن سوء التوافق المهني ينشأ عن مصادر عديدة ، فكثير من السخط على العمل ينتج عن أجور منخفضة ، ومن ظروف عمل غير ملائمة ، ومن التعب والاجهاد ، ومن التكرار والرتابة فى طبيعة العمل التى تسبب الضجر • كما وأن نقص قدرة العامل على الوفاء بالتزامات العمل ومتطلباته تعد أيضا من أسباب عدم الرضا عن العمل وتركه الى غيره • ويضاف أيضا سبب آخر لسوء التوافق المهني هو أوجه الضعف فى التنظيم الاجتماعى والعلاقات الشخصية فيما بين العاملين بالمؤسسة الانتاجية الحديثة ، حيث يضعف الاتصال فيما بين العاملين ويقلل من احساسهم بالتعاون ، ومن ثم يصبجون غير راضين وغير مستأنسين بزملائهم ، وغير أكفاء فى العمل • ويزيد المؤلفان على ذلك أن عدم الرضا المهني ربما لا يرجع أساسا الى موقف العمل ذاته بل يكون مرجعه سوء توافق شخصى عام ، كالصراعات التى تنشأ فى اطار الأسرة فيأتى بها العامل الى موقف العمل • فالشخص الذى عانى الحرمان من اقامة علاقات تشعره بالأمن والدفء العاطفى فى علاقاته بالآخرين سوف يستجيب للعالم الخارجى على أنه مصدر خطر بالنسبة له ، وعلى ذلك فهو لا يستطيع أن يثق بمخدومه أو برؤسائه أو بزملائه • كما أن هناك سببا عاما لصعوبات التوافق المهني ، هو توافر ردود أفعال نفسية تجاه السلطة • • فاذا لم يحقق الفرد توافقا ناضجا مع والده ، فإنه — عن طريق التعميم — سوف يستجيب لمثلئ السلطة كالرؤساء

T. Scott, et. al.; A Definition of Work Adjustment. (٧)
(Industrial Relations Center, Univ. of Minnesota, 1958).

L. Shaffer, and E. Shoben, Jr., Op. cit., pp. 569 — (٨)
570.

والمشرفين باستجابات غير متوافقة تتسلسل من الخوف الى التمرد •
ويقتراح « شاعر » و « شوبين » ثلاث وسائل أساسية يمكن أن تساعد فى
تحقيق التوافق النفسى فى مجال الانتاج وهى :

- ١ — تدبير خدمات الارشاد النفسى •
 - ٢ — تدبير اجراءات مناسبة لانتقاء الأفراد وتوجيههم وتدريبهم •
 - ٣ — تنظيم الصناعة بطريقة ترتقى بالقيم الانسانية ، وتعترف
بقيمة العاملين كبشر لهم كيانهم •
- وإذا ما تساءلنا عن كيفية رفع مستوى التوافق المهنى فى الصناعة ،
نجد « خيرى »^(٩) يعرض تفصيلا لعلاقات العامل مع مكونات
بيئته ، وبالتالى فان العمل على تحسين توافق العامل وعلاقاته
مع كل من مكونات بيئته هذه سوف يؤدي الى تحقيق التوافق المطلوب له
فى عمله • أما هذه العلاقات فهى : علاقة العامل بحرفته ، علاقة العامل
بنظام المؤسسة ، علاقته بالرؤساء ، علاقته بالزملاء ، علاقته بظروف
العمل ، علاقته بالآلات وأدوات الانتاج ، علاقته ببيئته خارج المؤسسة ،
وذلك على النحو التالى :

- ١ — فبالنسبة لعلاقة العامل بحرفته ، نجد ضرورة وضع الفرد فى
العمل المناسب له من حيث امكاناته الجسمية والعقلية والشخصية •
وتساعدنا بالدرجة الأولى على تحقيق ذلك عمليتان هما عملية الانتقاء
المهنى وعملية التوجيه المهنى ، وان فشلنا فى تحقيق ذلك يتسبب عنه
ترك الكثيرين لعملهم وانتقالهم الى أعمال أخرى • فالعامل الذى لا يستقر
فى عمله هو ذلك الذى لم يصادف العمل الذى يناسبه منذ البداية •
ولا شك فى أن المؤسسة ، اذا هى أحسنت وضع العامل فى العمل الذى
يناسبه ، يعود عليها الكثير من الأنتف حيث يحسن توافق العامل مع عمله
ويزداد انتاجه •

- ٢ — وبالنسبة لعلاقة العامل بنظام المؤسسة ، فاننا نجد العامل
المتوافق مهنيا عادة ما يكون على علاقة حسنة مع نظام المؤسسة والقائمين

(٩) السيد محمد خيرى ، « الصحة النفسية والصناعة » . مجلة الصحة

على ادارتها • ولعل الخبير بشكاوى العاملين وما يقومون به من مشاغبات يدرك أن أغلبها يصدر عن الفاشلين فى أعمالهم • فالذى لا يجد الرضا النفسى عن طريق العمل يحاول تعويضه من خلال زعامته للمتمردين داخل المؤسسة ، وبذلك ينجح فى أن يصرف غيره عما فشل هو فيه ، ويرضى اعتباره لذاته عن طريق ترعمه لهذه الحركات المتمردة • لهذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بدراسة الأسباب الحقيقية التى تؤدى بالعامل لأن تسوء علاقته بنظام المؤسسة وهيئاتها الادارية ، وتعمل جاهدة على ازالتها •

٣ - وبالنسبة لعلاقة العامل برؤسائه ، ينبغي على المؤسسة الانتاجية أن تسعى كى تسود العلاقات الانسانية السليمة بين الرئيس والمرؤوس • وقد لخص الكاتب نتائج البحوث التى استهدفت حصر الميزات السلوكية التى من شأنها تنمية علاقات صحية بين المشرف والعاملين واشاعة روح الثقة المتبادلة فى جو المؤسسة • وتتلخص هذه الميزات السلوكية فى الآتى :

- ١ - دعامة المرؤوسين معاملة تشعرهم باحترامه لشخصياتهم •
- ٢ - تمثيلهم تمثيلا أميناً لدى الادارة العليا بالمؤسسة •
- ٣ - المرونة فى تطبيق قوانين المؤسسة ولوائحها مع العاملين •
- ٤ - اعتبار نفسه مثلاً يحتذى ، واخلاصه فى توجيه العاملين وارشادهم •
- ٥ - إتاحة الفرصة للعاملين للنمو والتقدم مهنياً •
- ٦ - العدل على دراسة العاملين للتعرف على خصائص كل منهم ومعاملته على أساسها •
- ٧ - تنمية ولاء العاملين واخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال العدل فى معاملتهم •
- ٨ - وضع كل منهم من العمل الذى يناسبه ، ومشاركتهم نسي المسئولية •
- ٩ - وبالنسبة لعلاقة العامل بزملائه ، نجد أن طبيعة العمل الصناعى

تقتضى دائماً تنمية علاقات انسانية سليمة فيما بين العاملين ، وفيما بينهم وبين رؤسائهم . فالمجال النفسى لكل فرد فى جو المؤسسة الانتاجية يتضمن غيره من الأفراد وخاصة زملاء العمل . والتفاعل النفسى يقوم على علاقة ذات طرفين هما الأخذ والعطاء . والظاهرتان الأساسيتان اللتان تحددان العلاقة بين العامل وزميله داخل المؤسسة الانتاجية هما « التعاون والمنافسة » . وتلجأ أغلب المؤسسات الانتاجية الى استخدام « المنافسة » اما استخداما صريحا أو ضمنيا . واننا لا ننكر ما يعود على المؤسسة من فائدة مباشرة من وراء التنافس ، ولكن الذى نخشاه هو ما قد يجره هذا التنافس الفردى من افساد العلاقات فيما بين العاملين وتبادل مظاهر العدوان الناشئ عن الاحباط الذى تحدثه هذه المنافسة الفردية بين زملاء العمل الواحد . لهذا ينبغى ألا نعتبر التعاون والمنافسة متعارضين تماما ، بل كلما أمكن الجمع بينهما أمكن استخدامهما استخداما يضمن سلامة العلاقات المتبادلة فيما بين العاملين ، وبما يضمن تنمية الصحة النفسية السليمة فى جو المؤسسة . ولا يفوتنا فى هذا المجال أن نؤكد أهمية تشجيع الأنشطة الرياضية والاجتماعية والترفيهية ، لقيمتها فى تنمية العلاقات الوطيدة فيما بين العاملين .

٥ - وبالنسبة لعلاقة العامل بظروف العمل ، فاننا نقصد الظروف البيئية للعمل من اضاءة وتهوية وضوضاء وتتابع فترات الراحة والعمل . فبالاضافة الى وضع كل فرد فى العمل الذى يلائمه وتنمية مهاراته من خلال التدريب ، فينبغى أن تهيأ أسباب الاحتفاظ بهذا التوافق من خلال توفير الظروف البيئية الملائمة لدوام هذا التوافق وتحسينه . وهذا من شأنه أن يرفع معدلات الانتاج بالاضافة الى زيادة رضا العامل عن عمله واستمرار توافقه المهنى .

٦ - وبالنسبة لتوافق العامل مع آلات وأدوات العمل ، نجد أنه بالاضافة الى النظم واللوائح والأشخاص الذين يتعامل معهم ، فانه يحتك بالآلات والأدوات التى يستخدمها فى انجازه لعمله والتى يتوقف انتاجه العام وتوافقه على حسن سيرها ، وعلاوة على ذلك فان سلامته وأمنه يتوقفان على حسن استخدامهما وصيانتها وعدم استهدافه للحوادث .

٧ - وأخيراً ، فبالنسبة لعلاقات العامل ببيئته خارج المؤسسة ، فانتنا نلاحظ أن العامل ليس عضواً في مؤسسة العمل فحسب ، بل هو عضو في عدة جماعات متعددة الأهداف ووجهات النظر ، كما يختلف مركزه في كل منها عن مركزه في الأخرى اختلافاً واضحاً . فهو عضو في أسرته الصغيرة ، وشخصيته بها هي شخصية المسئول الأول الذي يعتمد عليه أفراد الأسرة . وهو عضو في أسرته الكبيرة التي تتكون من والديه وأخوته ، وشخصيته في هذه الجماعة تتراوح بين السيطرة والخضوع بقدر ما بينه وبين كل فرد من هذه الجماعة من علاقات . ثم هو عضو في جماعة الأصدقاء أو النادي أو النقابة . . . وهكذا . وهو يحتاج في كل من هذه الجماعات لدرجة من التوافق النفسى حتى ينمى مع كل فرد من الأفراد الذين يتعامل معهم علاقات صحية سليمة . وتصادف العامل في سبيل الحصول على هذا التوافق صعوبات كثيرة متنوعة ، ويقدر نجاحه في التغلب على هذه الصعوبات يشعر العامل براحة نفسية تنعكس على عمله وإنتاجه . ونخلص من هذا بأن كثيراً من المشكلات التي تواجه الفرد في عمله قد تنشأ عن مشاكل خاصة خارج نطاق العمل ، وتحتاج الى وضع برنامج منظم للإرشاد النفسى يقوم بتنفيذه أخصائيو نفسيون مؤهلون ومدربون يستطيعون تشخيص المشكلات وعلاجها أو تحويلها الى جهات الاختصاص اذا ما لزم الأمر .

وختاماً . . . يمكن القول بأننا لو استطلعنا أن نحسن الاستخدام التطبيقي للأجراء التي سبق ذكرها عن كيفية تحسين توافق العامل لأمكن أن نجنى ثمار ذلك في شكل زيادة الإنتاج كما وكيفا ، وتحقيق توافق أفضل للعامل في بيئة العمل ، وكذا تحقيق توافقه خارج بيئة العمل لما لها من تأثير على إنجازها .
