

الفصل السابع عشر

العلاقات الصناعية والارشاد النفسى

مفهوم العلاقات الصناعية :

فى دراسة ميدانية لمفهوم العلاقات الصناعية لعينة من شركات قطاع الصناعة فى ج . م . ع ، تشير النتائج الى أن هناك تباينا فى تحديد أهداف العلاقات الصناعية بين القائمين بالاشراف على أجهزة العلاقات الصناعية فى تلك الشركات . ولعل فى استعراض بعض تلك الأهداف كما يراها هؤلاء المسئولون ما يلقى بعض الضوء على التباين فى الاتجاهات السائدة بينهم عن مفهوم العلاقات الصناعية .

— يرى البعض أن العلاقات الصناعية « مفهوم استحدث كهزمة وصل بين الشركة والعاملين بها » . ويتفاوت هؤلاء فى تعبيرهم عن نوع تلك الصلة وأطرافها . « فالبعض يرى أن تلك الصلة تتمثل فى انشاء علاقة انسانية طيبة على أساس من التفاهم وتبادل الرأى ، ويراها الآخرون فى ايجاد علاقات عمل سليمة توفر جوا مريحا للعمل . أما أطراف هذه العلاقات فيراها البعض ممثلة فى الشركة كأحد الطرفين والعمال أو اللجنة النقابية كطرف ثان ، أو فى الادارة العليا من ناحية والمشرفين والعمال من ناحية أخرى ، أو فى كل فرد من الأفراد العاملين بالشركة كإنسان له حقوق وعليه واجبات ، كما أن هناك من يعمم أطراف هذه الصلة لتضم العلاقات الخارجية المحيطة بالشركة بالإضافة الى العلاقات الداخلية بها .

— ومن ناحية أخرى فإن بعض المسئولين عن جهاز العلاقات الصناعية بالشركات الصناعية يرى أن وظيفة العلاقات الصناعية تنظيم وتوصيل خدمات معينة الى العاملين بالشركة . وتتمثل هذه الخدمات فيما يقوم الجهاز بتوفيره أو بالاشراف عليه من خدمات وظيفية ورعاية طبية واجتماعية حسب الامكانيات المتاحة . ويدخل فى هذا المجال النشاط الرياضى والاجتماعى والثقافى والتوعوية السياسية وتوفير بعض المزايا

العينية كالانتقال والتغذية وما الى غير ذلك مما تقوم به العلاقات الصناعية منفردة أو بالتعاون مع غيرها من الهيئات والتنظيمات الداخلية أو الخارجية كالتأمين الصحى أو اللجان النقابية .

— ومن ناحية ثالثة فان هناك اجماعا بين المسئولين عن العلاقات الصناعية بأن هدفا عاما من أهدافها هو القيام بتطبيق القوانين واللوائح والنظم والاجراءات الخاصة بالعاملين فى تلك المؤسسات ، والعمل على تفسيرها وتنفيذها وضبط ذلك التنفيذ والإشراف عليه ، مع تحقيق التوازن والتوافق بين ما تتطلبه مصلحة العمل ومصلحة العاملين . وفى سبيل ذلك تقوم العلاقات الصناعية بهذه الشركات بالوظائف المتعلقة باجراءات الانتقاء والاختبار والتعيين والحضور والانصراف والجزاءات والعلاوات والترقيات والتنقلات والتدريب والتأمين الصحى والاجتماعى والأمن الصناعى ، الى غير ذلك مما تستلزمه القوانين والقواعد واللوائح المعمول بها .

— وأخيرا فان بعض المسئولين يرى أن من أهداف العلاقات الصناعية القيام بدراسات عن العمل والعمالة والأجور والحوافز والشكاوى .

وفى ضوء هذه الدراسات تقوم ادارة العلاقات الصناعية باقتراح ما تراه مناسبا من سياسات خاصة بتلك النواحي لعرضها على رجال الادارة العليا بالشركة ، بما يحقق الحافظة على الموارد البشرية بها والعمل على تنميتها وتطويرها ومواجهة ما يعترضها من مشكلات حالية أو متوقعة .

ويتضح من هذا الاستعراض لرأى المسئولين عن أجهزة العلاقات الصناعية لعينة من شركات بعض المؤسسات الصناعية فى ج . م . ع ما يأتى :

١ - أن ما ذكره البعض بالنسبة لأهداف العلاقات الصناعية ووظائفها لا يتعارض مع ما ذكره البعض الآخر . فبالرغم من عدم تطابق تلك المفاهيم الا أنها تكمل بعضها البعض الآخر فى اعطاء صورة شاملة لما يمكن للعلاقات الصناعية أن تحققه من أهداف وتؤدي من وظائف . فقيام العلاقات الصناعية بأداء الخدمات التى تلزم بها القواعد والنظم السارية لا يتعارض مع قيامها بخدمات أخرى غير المنصوص عليها ، فالخدمات الأولى تمثل حدا أدنى لما يجب القيام به لكنها لا تضع حدا أعلى لما يمكن أن يقدم من خدمات أخرى . كذلك فان قيام أجهزة

العلاقات بالاشراف على تنفيذ القواعد والنظم المقررة بشأن العمل والعاملين فى مجال معين لا يعنى اقتصارها على ذلك ولا يتعارض مع قيامها بدراسة اثر تطبيق تلك القواعد والنظم والتقدم للمسئولين بما تراه من مقترحات لتطوير السياسات والقواعد والنظم المعمول بها أو تعديلها .

٢ - فى خلال الآراء المختلفة عن أهداف العلاقات الصناعية ووظائفها ويكمن نوع من التباين فى النظرة العامة التى ينظر بها أو الفلسفة التى يعتنقها القائمون بمسئولية أجهزة العلاقات الصناعية فى القيام بالمهام المسندة اليهم . فالبعض يرى أن العمل ومتطلباته هو محور الاهتمام الذى تدور حوله ووظائف العلاقات الصناعية . والبعض الآخر يرى أن تنفيذ القواعد والنظم المقررة هو هدف عام ينبغى أن تعمل العلاقات الصناعية على تحقيقه والاشراف والرقابة عليه . والبعض الثالث يؤكد ضرورة الاهتمام بالفرد كإنسان وتوفير العلاقات الانسانية الوطيدة ، ويرى أن هناك خلافاً أو عدم تطابق بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة عندما يقرر أن وظيفة العلاقات الصناعية تحقيق التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة .

مجال العلاقات الصناعية

إذا نظرنا الى مؤسسة أو منشأة تقوم بعمل معين كإنتاج سلع معينة لطلابنا العديد من أنواع التفاعل أو التعامل الاجتماعى على اختلاف أنواعه . ويقصد بالتعامل الاجتماعى كل أنواع السلوك التى تقوم بها الأطراف المشتركة فى ذلك التعامل ويتوقف فيها أداء أو تصرف كل طرف من أطرافه على أداء وتصرف الأطراف الأخرى المشتركة فيه أو ما يتوقعه من تصرفهم ، وعلى ذلك يمكن أن نرى الأنواع التالية :

١ - تعامل فرد وآخر مثل ذلك الذى ينشأ بين العاملين وبعضهم البعض أو بين كل فرد منهم والمشرف عليه أو رئيسه ، كذلك بين كل فرد من هؤلاء المشرفين أو الرؤساء وبعضهم البعض .

٢ - تعامل بين وحدات أو أقسام تنظيمية رسمية أو غير رسمية يضم كل منها عدداً من العاملين ، مثل ذلك الذى ينشأ بين الأقسام والادارات المختلفة التى يخلقها التنظيم الرسمى للمنشأة أو بين الوحدات غير الرسمية التى تؤدى ظروف العمل المكانية والزمانية والاجتماعية والنفسية الى

تكوينها ، أو بين الوحدات الرسمية وغير الرسمية ، أو بين الوحدات والأفراد .

٣ - تعامل بين المنشأة وكل الوحدات المكونة لها سواء كانت وحدات رسمية أو غير رسمية أو أفراد .

٤ - تعامل بين المنشأة والبيئة التي تعمل فيها تلك المنشأة بما فيها من شتى أنواع القوى والضغوط والجماعات والتنظيمات المختلفة . فإذا اعتبرنا أن العلاقات الصناعية عبارة عن تلك الأنشطة التي تتمثل في أنواع التفاعلات الاجتماعية المختلفة التي تؤثر بدرجة أو بأخرى على الموارد البشرية الموجودة بمنظمة تمارس نشاطا محددًا في بيئة معينة ، فإننا نكون بذلك قد اعتبرنا أن وحدات التفاعل الاجتماعي في مجال العلاقات الصناعية هي الفرد ، والجماعات الرسمية وغير الرسمية التي تضم عددا من الأفراد ، والمنشأة التي تحتوى على عدد من هذه الجماعات الرسمية وغير الرسمية ، والبيئة التي تضم عددا من هذه المنشآت .

ومن الممكن أن تتخذ العلاقات بين الفرد والجماعة والمنشأة والبيئة اتجاهات مختلفة . فقد تكون صراعية ، أو تعاونية بدرجة أو بأخرى ، وقد تقوم على أساس التنافس ، أو التقابل في منتصف الطريق . والواقع أن هذه التفاعلات الاجتماعية لا تقتصر في أغلب الأحوال على نمط واحد من تلك الأنماط السابق ذكرها بل قد تتضمنها جميعا أو عددا منها ، بل قد يسود نمط من هذه الأنماط ويظهر بشكل واضح في بعض الأوقات . وإذا أردنا أن نتعرف على أنماط العلاقات السائدة وأسبابها ودوافعها لابد لنا أن نتفهم طبيعة الفرد والجماعة والمنشأة والبيئة التي تقوم فيها هذه العلاقات ، ولا بد أن يقوم هذا الفهم على أساس واقعي مبني على الحقائق الثابتة ، أي أن يقوم هذا الفهم على أساس نظرية علمية قادرة على وصف وتفسير الحقائق المتعلقة بهذه العلاقات والتنبؤ بها .

ولا بد للعلاقات الصناعية في مجالاتها المختلفة أن تراعى ما يأتي :

١ - بالنسبة للفرد : يلزمنا اطار علمي قادر على أن يفسر لنا سلوك الفرد في المواقف المختلفة ، بمعنى أنه إذا ما تعرض الفرد لمؤثر معين واستجاب له باستجابة معينة فإننا نكون قادرين على تفسير تلك الاستجابة على أساس معرفتنا بدوافع ذلك الفرد وقدراته وما تم بداخله من عمليات نفسية بدأت باستقباله للمؤثر وانتهت باصداره لتلك الاستجابة . كذلك

فاننا نكون قادرين على التنبؤ بأنه اذا ما تعرض شخص لمؤثر معين فانه يستجيب استجابة معينة ، فاذا أردنا أن نغير هذه الاستجابة الى أخرى فإى الطرق نسلك ؟ هل نغير من المثير أو من دوافع الفرد وقدراته وما يحيط به من ظروف ، وإى هذه الطرق أكثر نجاحا وفاعلية ، وهل هناك نتائج أخرى غير مستهدفة يمكن أن يؤدي إليها هذا التغيير ، وكيف يمكن أن نوازن بين تلك النتائج جميعا ؟ ويستدعى هذا التغيير فى استجابة الفرد وجود اطار اجتماعى يحدد لنا الاتجاهات المرغوبة وغير المرغوبة نعمل على أساسه فى توجيه ذلك التغيير .

٢ - بالنسبة للجماعات المختلفة : فاننا بحاجة الى الأساس العلمى الذى يفسر لنا كيف تتكون هذه الجماعات وتنمو وكيف تتفكك أو تنهار ، وكيف يؤثر بعضها فى البعض الآخر وفى أعضائها وفى أعضاء غيرها من الجماعات وما هو اتجاه هذا التأثير . كذلك فاننا بحاجة الى التعرف على الأساس العلمى الذى يهيبى لنا المعرفة اللازمة كى نستفيد من تركيب تلك الجماعات وتأثيرها أو تغيير ذلك التركيب والتأثير من صورة الى أخرى تتفق مع نوع الأيديولوجية الاجتماعية المطلوب تدعيمها وتدعيم أهداف المنشأة التى تضم هذه الجماعات .

٣ - وبالنسبة للمنشأة : فينبغى التعرف على العوامل التى تؤدى الى قيام تلك المنشأة على صورة دون الأخرى أو بناء دون الآخر ، وأثر ذلك على الأفراد والجماعات الذين تضمهم ، وهل تتفق دائما أهداف المنشأة مع أهدافهم أم أن هناك تعارض بينهم ولماذا وكيف ينشأ وكيف يمكن التأثير فيه . كذلك فاننا بحاجة الى ذلك الاطار الذى يمكن أن يفسر لنا لماذا تتطور المنشأة بفعل الزمن أو غيره من العوامل البيئية والاجتماعية الخارجية أو الداخلية من صورة الى أخرى ، وكيف يمكن العمل على التكيف السليم لهذه العوامل لتتلاقى النتائج غير المستهدفة من هذا التطور بالنسبة للمنشأة نفسها وما تضمه من جماعات وأفراد .

٤ - كذلك فاننا بحاجة الى أن نتبين العوامل البيئية المختلفة ذات التأثير الملموس على المنشأة بجماعاتها وأفرادها ، وكيف يمكن أن نستفيد منها لصالح كل المنشأة وعناصرها البشرية ، وهل يمكن أن تقوم المنشأة ومن تضمهم من جماعات وأفراد بالتأثير فى البيئة نفسها ومدى فاعلية هذا التأثير .

ويمكن أن نوضح مجالات العلاقات الصناعية فى الشكل الآتى :

اهداف جهاز العلاقات الصناعية :

يمثل جهاز العلاقات الصناعية فى اى منظمة واحدا من الأجهزة المتخصصة بالمنشأة للقيام بعمل معين . ويمكن أن نمثل المنظمة فى هذه الناحية بالكائن الحى كنموذج يفيد فى التنبيه الى عدد من الحقائق :

١ - الكائن الحى يقوم بعدد من الوظائف الحيوية اللازمة لاستمراره وبقائه وحسن تكييفه مع البيئة ، وكلما ارتقى فى سلم التطور وكلما أفرد لكل وظيفة من تلك الوظائف جهازا خاصا بها ، وكوحدة حيوية ، تتوقف كفاية الكائن الحى على كفاية تلك الوحدات الوظيفية فى مجموعها ودرجة تناسقها بعضها مع البعض الآخر . والمنظمة بالمثل تتوقف كفايتها على كفاية الأجهزة المتخصصة التى تتكون منها ، كما تتوقف أيضا على درجة الترابط والتناسق بين تلك الأجهزة فى قيام كل جهاز بوظائفه بطريقة تساعد باقى الأجهزة على القيام بوظائفها ، بحيث تؤدى جميعا فى النهاية الى قيام المنظمة بتحقيق الهدف الأساسى لها بأقصى قدر ممكن من الكفاية والفاعلية .

٢ - ان الكائن الحى كنموذج للمنظمة يوجه الانتباه الى نوع آخر من الوحدات البيولوجية الأساسية وهى الخلية ، التى يقابلها الفرد فى المنظمة . فاستمرار قيام كل خلية فى الكائن الحى بعملها واستمرار بقائها والحفاظة على قدرتها الوظيفية يتوقف - الى جانب طبيعة الخلية ذاتها - على كفاءة الأجهزة المختلفة فى توفير أسباب البقاء والقدرة والاستمرار لتلك الخلية . وينطبق هذا المثل على المنظمة : فان لم تستطع أجهزة المنظمة توفير أسباب البقاء والقدرة والاستمرار بالنسبة للعاملين كل فى عمله ، فان هؤلاء العاملين لن يستطيعوا الاستمرار أو القيام بما يسند اليهم من أعمال . وفى نفس الوقت ان لم يكن لهؤلاء العاملين من القدرات والطاقات ما يتيح لهم القيام بعملهم فان الأجهزة المختلفة بالمنظمة ، والمنظمة عموما ، تصبح عاجزة عن القيام بتحقيق اهدافها .

٣ - وأخيرا فان بعض الخلايا المتخصصة بحكم مراكزها فى أجهزة الكائن الحى تكون أكثر أهمية وتأثيرا فى غيرها - فى وقت ما على الأقل - وبالتالي فى كفاءة الكائن الحى كله كوحدة . والمثل قائم فى المنظمة : فبعض الأعضاء فى بعض الأجهزة أكثر تأثيرا فى باقى الأعضاء وبالتالي فى كفاية المنظمة وقدرتها .

وفى ضوء الحقائق السابقة يمكن أن نناقش أهداف جهاز العلاقات الصناعية فى أى منشأة بصفة عامة • فإذا تصورنا منشأة فى بيئة معينة ، فلابد أن يكون هناك هدف عام من قيامها بتلك البيئة وهو القيام بالانتاج المجزى لسلع أو خدمات محددة وفقا لمعايير وحاجات اقتصادية واجتماعية بطريقة توفر لكل من البيئة وأعضاء تلك المنشأة عائدا مرضيا من الناحية الاقتصادية والاجتماعية فى ظروف تعمل على توفير أقصى قدر ممكن من المحافظة على الموارد البشرية والمادية خلال فترة قيامها • وفى ضوء هذا الهدف العام للمنشأة يمكن أن يشتق الهدف العام لجهاز العلاقات الصناعية على أنه : العمل على الاستخدام الفعال للموارد البشرية بتلك المنشأة فى الانتاج المطلوب مع توفير المناخ المناسب فى بيئة العمل لخلق العلاقات الودية السليمة بين الأعضاء والمحافظة عليها وتنميتها بما يهيئ أقصى فرصة ممكنة لنمو الأعضاء والمنظمة فى ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية القائمة •

والاستخدام الفعال للموارد البشرية بالمنشأة يعنى الكثير بالنسبة لجهاز العلاقات الصناعية • فالموارد البشرية بالمنشأة يمكن أن تحدد على أنها الأفراد الذين يعملون بتلك المنشأة ، وكذلك الجماعات المختلفة الرسمية وغير الرسمية التى توجد داخل المؤسسة وتضم فى عضويتها كل أو بعض هؤلاء الأفراد • وعلى ذلك فالاستخدام الفعال لتلك الموارد يعنى أن يقوم كل فرد على مختلف المستويات بما هو مسئول عنه من كل عمل وفقا لمعيار معين • وهذا بدوره يتطلب تحديد الأعمال المختلفة وتقسيمها وتوزيعها كواجبات على مراكز وظيفية محددة وتحديد الشروط الواجب توافرها فىمن يشغل هذه المراكز • كذلك يتطلب تنمية قدرات الفرد وتدريبه على القيام بتلك الأعمال بما يكفل توفير الجهد والموقت والمال • ويعنى هذا الاستخدام الفعال – على مستوى الجماعات – ايجاد التنسيق والتوافق بين تلك الجماعات فى قيامها بكل ما يسند إليها من عمل دون أن يكون هناك تعارض أو تنافس يؤدى الى تشتت الجهد المبدول وضياعه وقصوره عن تحقيق الأهداف المنشودة •

أما توفير المناخ المناسب فى بيئة العمل وتنمية العلاقات الودية بين الأعضاء فإنه يشير الى ظروف العمل سواء منها المادية أو المعنوية التى يمكن أن تؤثر على أداء الأفراد والجماعات بالمنشأة • وعلى ذلك فإن من أهداف العلاقات الصناعية تبين الآثار الايجابية أو السلبية التى تسببها ظروف العمل المادية والنفسية والاجتماعية والعمل على تخفيض اثر العوامل السلبية أو ملاقاتها وتدعيم اثر العوامل الايجابية •

المهام الرئيسية لجهاز العلاقات الصناعية :

من المناقشة السابقة للهدف العام لجهاز العلاقات الصناعية يتضح أن هناك عددا من المهام التى يمكن أن تتنوع وتتعدد حسب حجم المنشأة وظروفها . ففى منشأة صغيرة نامية قد لا يكون من المحتم أن تنفرد ادارة خاصة بالقيام بتلك المهام بمثل ما هى عليه فى منشأة صناعية كبيرة متطورة . كذلك فان قيام جهاز العلاقات الصناعية بكل أو بعض تلك المهام لا يعنى أن يقوم بها منعزلا عن باقى أجهزة المنشأة بل بالتعاون معها . وأخيرا فان قيام ذلك الجهاز بمهامه يتطلب أن يقوم بها بالصورة المناسبة لكل مستوى ادارى بالمنشأة . ويمكن أن نصنف مهام جهاز العلاقات الصناعية الى المهام الرئيسية التالية .

١ - تقديم خدمات محددة : تشمل هذه الخدمات كل أنواع الخدمات المتعلقة بالأفراد وفقا للقوانين والتشريعات القائمة ، كذلك لوائح وقواعد العمل المعمول بها فى المنشأة . وبالإضافة الى هذه الخدمات فان الجهاز يقوم بأداء بعض خدمات أخرى تلتزم بها المنشأة قبل التعاملين مثل حفظ السجلات وملفات الأفراد والحضور والانصراف والغياب والاجازات والاستحقاقات والتأمينات والمعاشات والرعاية الاجتماعية والنشاط الرياضى والاجتماعى .

٢ - تقديم العون الاستشارى : يتمثل فى تقديم الاستشارات اللازمة لكل مستوى ادارى فيما يواجهه من مشكلات الأفراد والعلاقات بالنسبة للمستوى الذى يعمل فيه أو يشرف عليه . وفى هذا المجال يقوم الجهاز بتفسير السياسات والقوانين واللوائح المعمول بها بما يضمن عدالة التطبيق لتلك القوانين واللوائح والقواعد على كافة المستويات . كما يتيح جهاز العلاقات الفرصة للمنشأة للاستفادة من الخبرات والآراء والاتجاهات والدراسات المتصلة بالعلاقات الصناعية التى لها صلة بالأجهزة التنفيذية .

٣ - القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بالموارد البشرية : نتيجة لما يتوافر من بيانات ومعلومات وملاحظات لدى جهاز العلاقات عن بعض الظواهر الصحية أو غير السوية بالنسبة لسلوك الأفراد والجماعات بالمنشأة ،

ونتيجة لما يتوفر للجهاز من خبرة متخصصة ، فإنه يقوم ببحث ودراسة مثل هذه الظواهر • ومن الأمثلة الشائعة لهذه الدراسات :

دراسة ظاهرة الغياب ، والتمارض ، وانفكاك العمالة ، والروح المعنوية ، وأثر ظروف العمل على الإنتاج ، ونوع الاشراف وأثره على الكفاية الانتاجية وما أشبهه • وتساعد مثل هذه الدراسات والبحوث على التنبؤ بما يمكن أن يحدث من مشكلات فى مجال العمل ومدى تطورها •

٤ - اقتراح سياسات جديدة أو تعديل السياسات القائمة : يقصد بالسياسة جملة المبادئ والمفاهيم التى تتخذ دليلاً أو معياراً لاتخاذ قرارات فى المسائل المتكررة ، بما يضمن عدالة هذه القرارات حتى يمكن تفويض البت فى تلك الموضوعات للإدارة الوسطى أو الاشرافية ، كى تتفرغ الإدارة العليا للتخطيط والتوجيه والرقابة • وليس من حق جهاز العلاقات أن يملى هذه السياسات ، بل عليه أن يقترحها على الإدارة العليا التى من سلطتها اقرار تلك السياسات ويقتصر دور جهاز العلاقات على محاولة اقناع الإدارة بمقترحاته ، فاذا ما أقرت سياسات معينة ، فعلى جهاز العلاقات أن يتابع تأثير تنفيذ هذه السياسة ونتائجها •

اقسام ادارة العلاقات الصناعية ووظائفها :

فيما يلى تفصيل أقسام ادارة العلاقات الصناعية ووظائفها (١) :

اولاً - قسم الاختيار :

وأهم وظائفه اختيار العاملين المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة ، مع تطبيق الأساليب العلمية التى تمكن من الحصول على أفضل العناصر التى تناسب الوظائف الشاغرة بالمؤسسة • وتستخدم لهذا الغرض وسائل تحليل العمل ، وتحديد الكفايات اللازمة ، واجراء اختبارات عملية ونفسية ومقابلة شخصية •

(١) محمد نجيب توفيق ، وعبد الله محمد بازرعه : العلاقات الصناعية فى الشركات والمؤسسات العامة • (القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٦٦) ، ص ٣٤ - ٤٣ •

ثانيا - القسم الطبى :

تتركز وظائف هذا القسم فى تقديم الخدمات الآتية :

١ - خدمات وقائية : وهى تتمثل فى تطعيم العاملين ضد الأمراض الوبائية ، ومكافحة الحشرات ، وملاحظة النظافة ، والاشراف على مدى ملاءمة الظروف البيئية للعمل وتوافر الجوانب الصحية والوقائية ، والاشراف على التغذية ، واعداد برامج توعية العاملين للوقاية من اصابات العمل والأمراض المهنية ، واجراء الكشف الدورى على العاملين ، واجراء الكشف الطبى على العاملين الجدد .

٢ - خدمات علاجية : وتتمثل فى معالجة المرضى من العاملين ، وتحديد الاجازات المرضية ، واجراء الاسعافات الأولية ، والتحويل للمستشفيات العامة والمتخصصة لاجراء الجراحات وعلاج حالات العاملين التى تستلزم ذلك .

ثالثا - قسم التأمينات الاجتماعية : للاشراف على تطبيق قانون التأمينات الاجتماعية ، وتحديد الاشتراكات ، والعلاج الطبى ، والمعونة ، والتعويض ، والمعاش ، وصرف الأجهزة التعويضية ، وحساب مدد الخدمة . وتشمل التأمينات الاجتماعية ما يأتى :

- ١ - تأمين اصابات العمل .
- ٢ - التأمين الصحى .
- ٣ - التأمين ضد البطالة .
- ٤ - تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة .

رابعاً - قسم التدريب :

يقوم هذا القسم بتقديم خدمات عديدة للعاملين يمكن حصرها فى الآتى :

١ - التدريب المهنى : ويشمل التدريب السريع لاعداد مهنيين نصف مهرة لمدة ٣ شهور ، وتدريب رفع مستوى الكفاية الانتاجية لمدة ٦ شهور ، والتلمذة الصناعية .

٢ - التدريب الإدارى : ويشمل البعثات التدريبية ، وتدريب الادارة العليا ،
والادارة الوسطى ، والادارة الاشرافية ، والتدريب على أعمال
السكرتارية والأعمال المكتبية .

٣ - المنشأط الثقافى : ويشمل المكتبة العامة ، وفصول محو الأمية ، وبرامج
الثقافة العامة ، وبرامج الثقافة العمالية .

خامسا - قسم الأمن الصناعى :

ويستهدف هذا القسم أساسا اعداد البرامج التى تكفل سلامة العاملين
من اصابات العمل وأمراض المهنة . وهو يعمل أيضا على مراقبة أماكن العمل
واستكمال أجهزة ومعدات الوقاية المناسبة ، الى جانب القيام بتحليل احصاءات
اصابات العمل لاستخلاص أهم النتائج التى تلقى الضوء على أهم أسباب
الحوادث والاصابات والتعرف على الأشخاص المستهدفين للحوادث
لمعاونتهم على تجنب الحوادث بقدر الامكان ، والعمل على نشر الوعى الوقائى
بين العمال .

سادسا - قسم البحوث والاحصاء :

ويقوم هذا القسم بالآتى :

- ١ - البحوث فى الموضوعات المتعلقة بشئون العمال .
- ٢ - اعداد اللوائح والتعليمات والأنظمة المتعلقة بتنفيذ القوانين العمالية .
- ٣ - اعداد ميزانيات تكاليف العمل والخدمات .
- ٤ - تحليل الوظائف وترتيبها وتقييمها .
- ٥ - اعداد احصائيات الأجور والمرتبات ، والتغيرات التى تطرأ على العاملين،
والتقارير المتعلقة بالغياب ودوران العمل .
- ٦ - امداد الهيئات الحكومية بالاحصاءات الدورية المتعلقة بالقوى العاملة .

سابعاً - قسم العلاقات العامة :

ويقوم بالأعمال الآتية :

- ١ - توطيد الصلة بين المؤسسة والجمهور والهيئات الحكومية والاهلية .
- ٢ - استقبال وفود الزائرين ورعاية شئونهم واستخراج جوازات السفر والتراخيص اللازمة .
- ٣ - اعداد النشرات عن نشاط المؤسسة لتوزيعها فى مختلف المناسبات .
- ٤ - نشر الاعلانات والمقالات الخاصة بالمؤسسة ، وجمع الأخبار والمعلومات التى تهتم المؤسسة .
- ٥ - الاشتراك فى المعارض واقامة الحفلات واعداد الزيارات .
- ٦ - تقديم المساعدات اللازمة للمؤسسات والجمعيات المختلفة .

ثامناً - قسم الشؤون الاجتماعية :

يعتبر هذا القسم من اكثر الأقسام حيوية ونشاطا ويقوم بالأعمال الآتية :

- ١ - الاسكان : لتوفير المساكن للعمال ، وتوفير المناخ الاجتماعى السليم فى مناطق الاسكان ، وحل المشكلات التى تنشأ فى المناطق السكنية .
- ٢ - التغذية : لتوفير الوجبات الغذائية الصحية للعمال بأسعار مناسبة ، بما يكفل خلق الطاقة الجسمية على العمل .
- ٣ - البحوث الاجتماعية والمساعدات : ويقوم ببحث حالات العاملين التى تحتاج لمساعدة ، واقتراح القروض أو الاعانات اللازمة .
- ٤ - النشاط الترويحي والرياضى : لشغل أوقات فراغ العمال فى أنشطة وهوايات مفيدة وبرامج ترفيهية ، وكذا نشر الروح الرياضية بين العمال .

ويختص باعداد ملفات الخدمة المنصوص عنها فى قانون العمل بالنسبة للعاملين ، واعداد مرفقاتها ، وحفظ ما يستجد من مستندات . ويقوم بتنظيم سجلات العاملين من حيث تواريخ تعيينهم ومهنتهم ومرتباتهم ومؤهلاتهم ، ومتابعة كل تغيير يطرأ على حالاتهم نتيجة للترقيات والعلاوات وما اشبهه ، واعداد البيانات الخاصة بالأفراد من واقع السجلات والملفات .

* * *

التوافق المهنى

من المهام الرئيسية لجهاز العلاقات الصناعية تحقيق التوافق المهنى للعاملين ، من خلال الخدمات المختلفة التى يوفرها فى المؤسسة . والتوافق (التكيف) المهنى هو توافق الفرد لدنيا عمله ؛ فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل التى تحيط به فى العمل (الظروف البيئية) ، وتوافقه لخصائصه الذاتية . وعلى ذلك فان توافق الفرد مع رؤسائه ومرؤسيه وزملائه ، وكذلك توافقه مع قدراته الخاصة وميوله وسمات شخصيته ، كل هذا يعتبر متضمنا فى مفهوم التوافق المهنى . هذا بالاضافة الى رضا الفرد عن عمله ، سواء فى كميته أو بالنسبة لجوانب معينة منه ، أى « الاشباع المهنى »
Job Satisfaction

وللتوافق المهنى 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 للعمل الذى يؤديه .
- ٥ - توافر فرص الترقى فى العمل .
- ٦ - توافر فرص الاستزادة من المعرفة والتقدم فى العمل .
- ٧ - توافر الفرص للفرد للاستفادة من آرائه وأفكاره فى الانتاج .
- ٨ - شعور الفرد بالأمن والاستقرار فى العمل .

وجهات النظر المختلفة للتوافق المهني :

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

١ - أوضح « فرويد » أن الشخص القلق غير متوافق اجتماعيا ، وأن اتجاهاته ملتوية حتى نحو أسرته . وتوضح بحوث « فرويد » أن عدم التوافق لدى الشخص العصبي هو عدم توافق اجتماعي .

٢ - يرى « نورمان ماير » أنه من المتوقع أن يؤثر الذكاء في عدم الاشباع المهني ، وبالتالي في انفكك العمالة بطريقتين . فمن ناحية يرى أن العمل الصعب أو المعقد يسبب اجهدا ذهنيا للفرد ذي الذكاء المنخفض ، فينزح الى القلق تجاه المسؤولية 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 ، بما يؤدي الى عدم استقراره والبحث عن أعمال أخرى يستغل فيها ذكائه .

٣ - يرى « لورنس شافر » أن الحياة سلسلة من عمليات التوافق التي يعدل الفرد فيها 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 تنجح في اشباع دوافعه .

٤ - قسمت « جامعة منيوسوتا » 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 الكفاية تشير الى التوافق بين قدرات الفرد ومهاراته مع مطالب العمل ومقتضياته . كما أشارت البحوث في هذا المجال الى أن التوافق المهني يتأثر بعوامل

السن والمستوى التعليمى والتدريب ونمط الشخصية والتوافق خارج نطاق العمل .

٥ - يرى « شافر وشوبن » أن سوء التوافق المهني ينشأ من مصادر متعددة .
فعدم الرضا عن العمل ينتج عن أجور منخفضة ، وظروف عمل غير ملائمة ، والتعب ، والملل (الضجر) الناشئ عن التكرار ، كما أن ضعف قدرة العامل على الوفاء بالتزامات العمل ومقتضياته تعتبر مسئولة عن عدم رضا الفرد عن عمله وعن دوران العمل . ويعتبر أيضا ضعف التنظيم الاجتماعى والقصور فى العلاقات الشخصية بين العاملين فى المؤسسة من أسباب سوء التوافق المهني . وبالإضافة الى ذلك فإن سوء التوافق المهني قد يرجع أساسا الى سوء توافق الشخص بوجه عام ، سواء نتيجة للصراع فى محيط الأسرة الذى ينقله العامل الى مجال العمل ، أو كرد فعل نفسى تجاه السلطة لأسباب مترسبة فى نفسه منذ الصغر لتسلط والده ، وعلى ذلك فإنه سوف يستجيب للرؤساء - كممثلين للسلطة - باستجابات غير متوافقة تتسلسل من الخوف والخنوع الى التمرد والعصيان .

ويقترح « شافر وشوبن » ثلاثة وسائل أساسية تؤدي الى تحقيق التوافق المهني هي : (١) تدبير خدمات الارشاد النفسى للعاملين ، (٢) وضع الأسس السليمة لانتقاء الأفراد وتدريبهم ، (٣) تنظيم الصناعة بما يكفل تنمية القيم الانسانية .

★ ★ ★

الارشاد النفسى للعاملين

التوجيه والارشاد النفسى عملية انسانية تتضمن مجموعة من الخدمات التى تقدم للأفراد لمساعدتهم على فهم أنفسهم وادراك المشكلات التى يعانون منها ، والانتفاع بإمكانياتهم حتى يستطيعوا التغلب على المشكلات التى يواجهونها ، بما يؤدي الى تحقيق التوافق بينهم وبين البيئة التى يعيشون فيها حتى يبلغوا أقصى ما يستطيعون الوصول اليه من نمو وتكامل فى شخصياتهم .

ولا يعنى الارشاد النفسى اعطاء تعليمات أو توجيهات محددة مباشرة للفرد ، أو املاء وجهة نظر معينة عليه ، كما لا يعنى أن يحمل المرشد النفسى أعباء الفرد ومسئوليته . ولكن الارشاد النفسى يستهدف تقديم العون

والمساعدة ؛ ويقدم هذه المساعدة أخصائون نفسيون مؤهلون ومدربون الى الفرد بما يساعده على تدبير شئون حياته وتعديل أفكاره واتجاهاته ، وتمكنه من اتخاذ القرارات التى تلائمها وتناسب الموقف الذى يواجهه (١) .

دور الارشاد النفسى فى تحقيق التوافق المهنى للعاملين :

سبق أن ذكرنا فى مناقشة وجهات النظر الخاصة بالتوافق المهنى أن الارشاد النفسى من الوسائل الأساسية التى تحقق التوافق المهنى للفرد . وعلى ذلك ينبغى أن تساعد خدمات الارشاد النفسى على تحسين العلاقات فيما بين العاملين ، بما يؤدى الى أن يشعروا بالسعادة والاشباع ويرفع من معنوياتهم ، مما يساعد الادارة على أداء مهمتها . ويمكن الاستفادة من خدمات الارشاد النفسى لتحقيق التوافق المهنى للعاملين فى الجوانب الآتية :

١ - تهيئة العاملين الجدد :

حيث ان مشكلات التوافق الشخصى والمهنى تؤثر على الكفاية الانتاجية ، فمن المفيد القيام بمساعدة العاملين على تحقيق الرضا والاشباع والتوافق منذ وقت مبكر . ويدرك المرشد النفسى أهمية الانطباع الأول ، ولذا فمن الضرورى الترحيب بالموظف أو العامل بمجرد التحاقه بالعمل . فمن شأن التحية الودية التى يقدمها شخص يهتم حقيقة بمصالح العاملين أن تحرر العامل من التوتر أو الحرج الذى يشعر به فى البداية ، ويسير به فى طريق الشعور بالانتماء للمؤسسة .

وعملية التهيئة - باعتبارها أفضل وسيلة تشعر العاملين الجدد أنهم منتمون للمشركة - تتكون من سلسلة من الخطوات المخططة بعناية ، والتى يستطيع المرشد النفسى من خلالها تيسير عملية انتقال الموظف أو العامل من موقفه السابق الى عمله الجديد . ومما لا شك فيه أن تنمية العلاقة بين العاملين والادارة لها قيمتها وأهميتها . ويدرك المرشدون النفسيون أهمية عملية التهيئة ودلالاتها فى تنمية العلاقة بين العاملين والادارة ، ولذا فهم

(١) سيد عبد الحميد مرسى ؛ الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى .
(القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٥) ، ف ٦ .

يعملون على تدعيم هذه العملية وتحسينها على مر السنين ، بحيث أصبحت تتضمن الخطوات الآتية :

(أ) **التخطيط** : يجب تخطيط عملية التهيئة بحيث تستتبع كل خطوة ما تليها مباشرة ، حيث ان العاملين اذا ما وجدوا فرصة لاضاعة الوقت أو الانتظار للانتقال من مرحلة الى أخرى فى برنامج التهيئة فإنهم سيحملون انطبعا خاطئا عن قدرة الادارة على التخطيط . وعلى ذلك ينبغى أن يعمل التخطيط على ازالة كل تعطيل أو اضااعة للوقت .

(ب) **الشرح** : ينبغى القيام بشرح السياسة العامة للشركة وتقاليدها بعناية . فاذا كان معدل المرتبات والأجور بالشركة يزيد عن الشركات الأخرى المماثلة ، فينبغى اعلام العاملين بذلك منذ البداية حتى يشعروا بالسعادة والاشباع والرضا لانضمامهم للشركة . ويراعى شرح تفاصيل كل ما يحصل عليه من أجر وعلاوات وبدلات بدقة حتى يعرف الفرد حقوقه منذ البداية . وتفيد المنشرات والكتيبات فى هذا المجال .

(ج) **الترويج** : ينبغى ترويج سياسة الشركة من حيث الاستحقاقات والامتيازات التى تمنحها للعاملين (مثل الاجازات ، والمواصلات ، والاسكان ، وفترات الراحة ، وما أشبه) ، وكذا نوع العمل الذى تنجزه ، والعلاقات الانسانية السائدة فى الشركة . ومن الأفضل ترويج سياسة الشركة نحو العاملين بطريقة تتميز بالجمالة واللباقة ، مع اقناعهم بأنهم كانوا موفقين فى اختيار العمل بهذه الشركة التى تقدر كل مجهود يبذله العاملون .

(د) **المصاحبة (المرافقة)** : ان مصاحبة العامل الجديد ومرافقته اثناء الجولة الأولى ، بالمصنع أو الشركة لها تأثيرها بما يفضل ترك العامل يقوم بهذا بمفرده . وخلال هذه الجولة يتمكن العامل من أن يعرف مكانه ودوره فى العملية الانتاجية الكلية للشركة . ودون اسراف فى الوعود ، فمن الأفضل أن يتعرف على فرص التقدم التى أمامه والعوامل التى توضع فى الاعتبار عند الترقية فى القسم أو الادارة .

(هـ) **التوضيح** : من الملائم للعامل الجديد أن يعرف مكان خلع أو استبدال الملابس ، ومكان الأدوات والخامات التى يستخدمها فى العمل ، ومكان العيادة الطبية ، وأماكن الحصول على المرطبات والاستراحة وما أشبه . فمثل هذه الأمور لها وزنها وتقديرها لدى العامل وتجعله يشعر بالانتماء للعمل والشركة .

(و) التقديم (التعرف على الآخرين) : ينبغي أن يتم تعريف العامل الجديد بزملائه ورؤسائه بطريقة ودية تشوبها الحرارة والمجاملة . فمن الضروري تقديمه لرئيس العمال والمشرف والقسم الطبى وقسم صرف الاستحقاقات وادارة شئون العاملين ، والى كل من سيكون له صلة به أثناء العمل .

(ز) الامداد بالمعلومات : ينبغي امداد العامل بالمعلومات عن خطوط السلطة والادارة بالشركة ، حتى يعرف رئيسه المباشر ومدى صلاحيات رئيسه أو مشرفه الذى يصدر له التعليمات والذى يعتبر مسئولاً أمامه عما يقوم به من عمل .

(ح) المتابعة : من الأفضل دائما متابعة العاملين الجدد لفترة معقولة يعد التحاقهم بالعمل ، والتعرف على استجاباتهم بالنسبة لظروف العمل والرؤساء والزملاء .

ويقوم المرشد النفسى عادة باجراء مقابلة متابعة مع العاملين الجدد بعد انقضاء فترة معينة ، بعد انقضاء شهر من الالتحاق بالعمل . ومن الضرورى أن تتصف هذه المقابلة بالروح الودية ، والايجابية ، مع امداد العامل أو الموظف بالمعلومات والمقترحات البناءة . ويقوم المرشد النفسى خلال هذه المقابلة بمراجعة ومناقشة الجوانب الفعالة لعملية التهيئة . وعلى المرشد النفسى معاونة العامل على تنمية عادات العمل الطيبة وروح العمل البناءة ، كما يحاول أن يخلق لديه شعورا بالانتماء والمشاركة والتعاون . وينبغي أن يهتم المرشد خلال هذه المقابلة بمعرفة مدى استجابة العامل لظروف العمل والزملاء والرؤساء .

ومن خلال خبرة المؤلف أثناء عمله مرشدا نفسيا للبنك البلجيكى بالقاهرة - حاليا بنك بورسعيد - فى الستينيات ، كان يقوم بعملية انتقاء للعاملين بالبنك باستخدام الوسائل والمقاييس النفسية ويقدم تقريرا عن الاعمال التى يصلح لها الموظف فى البنك . ثم يقضى الموظف الجديد فترة تحت الاختبار لمدة ثلاث شهور ينتقل خلالها فى الاعمال المختلفة بالقسم الذى سيلتحق به . وفى النهاية يقدم كل مشرف ورئيس عمل معه تقريرا عنه تعرض على المرشد النفسى ، ثم يجرى مقابلة متابعة مع الموظف بعد انقضاء هذه الفترة يناقش معه الخبرات التى مر بها فى الاعمال التى مارسها بالبنك ومدى استجاباته لهذه الاعمال وأيها يفضل أن يستمر به ، ويمد الموظف بالمعلومات عن تقاليد البنك ونظمه ، ثم يقدم عنه تقريرا للمسؤولين .

٢ - القيام بفعل مؤثر حيال مشكلات سوء التوافق :

ان المرشد النفسى فى موقع استراتيجى يسمح له بتنمية الاهتمام والحماس لدى العاملين ، من خلال توضيح أهمية ما يقوم به الفرد من عمل للمؤسسة . فالعاملون يرغبون أن يشعروا بأن لهم فائدة وقيمة بالنسبة للمؤسسة ، ويدرك كل منهم أن من حقه أن يعامل كفرد له مشكلاته وامكانياته وحاجاته ورغباته . وعندما تبرز بعض مشكلات من سوء التوافق ، فان قيام المرشد النفسى بمعاونة العامل للتغلب عليها من شأنه أن يحول دون تكرار مثل هذه المشكلات مستقبلا . فمثلا قد يوصى المرشد النفسى بإجراء تعديلات فى مكان العمل ، أو تحسين الاضاءة ، أو قد يساعد المشرفين فى اعادة توزيع العاملين على الأعمال المختلفة فى حالة وجود عجز بدنى أو فروق فردية واضحة ، أو غير ذلك من الأمور التى تستلزم اجراء بعض التغيير .

وينبغى متابعة العاملين الذين ينقلون من قسم الى آخر كما هى الحال مع العاملين الجدد . وعندما يتعذر تحقيق رغبات العامل لمصلحة العمل فينبغى أن يعرف استحالة تنفيذ رغباته وأسباب ذلك . ولتأهب المرشد وسرعته فى مثل هذه المواقف أهميتها حتى لا يغالى العاملون فى مطالبهم غير المعقولة .

٣ - معاونة المشرفين فى اتخاذ الاجراءات الوقائية :

عندما يشكو أحد العاملين للمرشد النفسى من ظروف العمل وعدم ملاءمتها ، فانه ينبغى مراجعة الأمر والتأكد منه لمعرفة مدى تكرار مثل هذه الشكوى . واذا ما تكررت الشكوى من مشرف معين أو رئيس عمال ، فعلى المرشد النفسى أن يقدم المساعدة للمشرف ويضع معه الخطة المناسبة للتغلب على الظروف التى تدعو العاملين للشكوى . ويستطيع المرشد النفسى أو المهنى - من خلال خبراته - أن يقدم للمشرف بدائل من الخطط الفعالة التى تساعده فى التعامل مع مرؤوسيه .

وفى حالات كثيرة ، يتضح خطأ السياسة العامة للشركة عندما تتكرر الشكاوى من أقسام مختلفة فيها . والمرشد النفسى - بحكم مركزه الاستراتيجى - يستطيع أن يوصى بالتغييرات أو التعديلات التى تساعد فى التخلص من مصادر القلق والشكوى . وعليه ألا يتردد فى الذهاب الى أحد خطوط التجميع بالشركة كى يساعد فى التغلب على معاملات خاطئة أو ظروف عمل غير ملائمة أو سياسة غير سليمة . وكاجراء وقائى ، ينبغى أن تقدم التعليمات والقواعد

والسياسات للعاملين بالطريقة التى تجعلهم يتقبلونها عن طيب خاطر ، دون قسر أو اجبار • فالوقاية تعنى التغلب مقدما ، على الظروف التى تؤدى الى سوء التوافق •

وفى المواقف التى تتضمن المشرف ، ينبغى أن تتاح له الفرصة كى يحل المشكلة بنفسه • واذا لم يستطع المشرف التغلب على المشكلة ، قد يكون من الضرورى أن يخطر المرشد النفسى رئيس القسم بالموقف • وعلى ذلك فمن الأمور الهامة التى ينبغى أن يدركها المرشد النفسى الخريطة التنظيمية للشركة وقنوات الاتصال والتسلسل القيادى بها • وفى مثل هذه المواقف الحرجة ، تظهر أهمية اللباقة والاتزان من جانب المرشد ، دون الاشتراك فى مجادلات أو موضوعات شخصية •

واذا ما كان المرشد النفسى يقظا ومتنبها لما يجرى حوله ، فبإمكانه أن يلفت نظر المشرف الى المواقف التى تحتاج لاهتمام خاص أو اجراء فعل مؤثر قبل أن يستفحل أمرها ، وتلعب اللباقة فى تقديم الموضوع والمقترحات للمشرف دورا هاما فى هذا المجال • وهنا نجد أن المشرفين الذين يتفهمون العلاقات الانسانية والمدربين فى دورات علاقات العمل يتعرفون على قيمة المقترحات المفيدة التى يقدمها المرشد النفسى بطريقة لبقة •

ان للعمل الوقائى قيمته وقايلته خاصة عندما يدرك المشرفون قيمة المقترحات المفيدة التى يقدمها لهم المرشد النفسى ، وعندما يستخدمونها فى الوقت المناسب • ويعتبر التوقيت المناسب والتأهب والمبادرة من العوامل الهامة التى ينبغى وضعها فى الاعتبار لتجنب تكرار مشكلات العلاقات الانسانية •

٤ - الارشاد النفسى للعاملين بناء على طلب المشرفين :

يلجأ العاملون عادة الى مشرفهم ليساعدهم على حل المشاكل التى تواجههم فى عملهم • ويستطيع المشرف فى الغالب حل هذه المشاكل باعتباره خبيرا أو متخصصا فى شئون الانتاج • ولكن فى بعض الأوقات يواجه العاملون مشكلات تنطوى على عوامل لا يعرف عنها المشرف الا القليل • وعلى ذلك فان المرشد النفسى هو الشخص الذى ينبغى أن يجيب عن الأسئلة المتعلقة بالنظم والقواعد والسياسات المتعلقة بالمؤسسة ، وحتى فى حالة ما اذا كانت الأسئلة تخرج عن دائرة معلوماته فان لديه الوقت الذى يسمح له بالبحث عن الاجابة أكثر مما هو متاح للمشرف المقيد بمواعيد العمل والانتاج • وعلى

المُرشد التاكّد من أنّه قدّم للعامل الإجابة المقنعة عن سؤاله • وفي بعض الأحيان قد يقوم المرشد النفسي بتحويل العامل الى جهة أو هيئة خارجية ليحصل على الإجابة التي ينيدها ، وفي هذه الحالة على المرشد أن يتابع الحالة للتأكد من حصول العامل على ما يريد •

وعندما ينيشد المشرفون المساعدة من المرشد النفسي لمعاونة العامل في حل مشكلة تخرج عن نطاق العمل والانتاج ، فهنا يبدأ برنامج متكامل لعملية الارشاد النفسي • وإذا ما طلب العامل معاونة المرشد في حل مشكلة ، ثم ظهر أنّها تختص بالانتاج ، فعليه أن يحيله الى المشرف ويتابع الحالة • وعلى ذلك فينبغي أن تكون علاقة المرشد النفسي بجميع المشرفين علاقة ودية ، قائمة على الثقة المتبادلة والتعاون ، وأن تسرى هذه العلاقة فيما بين ادارة الانتاج وادارة شؤون العاملين (العلاقات الصناعية) • ومن خلال المعرفة الوثيقة للمشكلات غير المتعلقة بالانتاج وتحليلها – مما يواجه المشرفين – يمكن الوقوف على الأسباب المنطوية لعدم الرضا أو سوء توافق العاملين • وان معرفة الأسباب المؤدية الى سوء التوافق هي الخطوة الأولى لاتخاذ الاجراءات التي تكفل عدم تكرار هذه المشكلات مستقبلا •

٥ – معاونة المشرفين في منع وقوع الحوادث :

مما لا شك فيه أن منع وقوع الحوادث واصابات العمل هي من الأزم الضروريات للمشرفين • ويصل الانتاج الى ذروته وتحقق الكفاية الانتاجية عندما يصل الأمن الصناعي الى أعلى الدرجات ، وتنخفض الكفاية الانتاجية عندما تتكرر الحوادث واصابات العمل • ويستطيع المرشد النفسي معاونة المشرفين فيما يختص بالأمن الصناعي بوسائل عديدة • فمن الخدمات الهامة في هذا المجال أن تتضمن عملية التهيئة – التي تقدم للعامل بمجرد التحاقه بالعمل – شرحاً للأمن الصناعي وأهميته ، مع عرض مجموعة من الأفلام لهذا الغرض والتعليق عليها • وعندما تفتقر إحدى الشركات لوجود مشرف أمن صناعي متفرغ ، يستطيع المرشد النفسي أن يشكل لجنة للأمن الصناعي ، ويحتفظ بسجلات للحوادث ، ويعقد ندوات لمناقشة وسائل تجنب الحوادث والأمن الصناعي ، كما يستطيع بوسائله العلمية الكشف عن الأشخاص المستهدفين للحوادث فيعمل على تجنب قيامهم بالأعمال التي تعرضهم للخطر •

وفى ختام هذه المناقشة نوجه بعض التحذيرات للمرشد النفسى لتتلخص
فى الآتى (١) :

- ١ - تجنب القيام بأعمال تختص بمراقبة حضور العاملين وانصرافهم ، أو
اجازاتهم ، أو بتقارير الانتاج . وإذا كان القيام ببعض هذه الأعمال
يساعد فى حل بعض مشكلات الأفراد ، فتقبل القيام بها بصفة مؤقتة لحين
حل المشكلة .
- ٢ - تجنب ذكر الأشخاص والأماكن فى تقاريرك ، واعرض الحقائق
والمعلومات التى تخص المشكلة .
- ٣ - تجنب المغالاة فى تجسيم الموقف أو التقليل من شأنه عندما تناقش
المواقف أو الاتجاهات ، وعليك بذكر الحقائق فقط .
- ٤ - لا تخذل المشرف أبدا . فلا تحاول بالكلام أو الفعل أو التاميح أن تضعف
من سلطة المشرف ، واعمل على تقوية مركزه وتدعيمه دائما .
- ٥ - اترك الفرصة للمشرف ليتخذ موقفا فيما يواجهه من مشكلات وعاونه فى
ذلك ، ولكن لا تتحمل عنه القيام بذلك .
- ٦ - لا تتجاهل أى مستوى اشرافى ، وحاول دائما أن تتبع قنوات الاتصال
والسلطة السليمة .
- ٧ - لا تجادل ، بل استمع وانصت ، واحصل على الحقائق ، واعمل على
تقييم الموقف من جميع الزوايا ، ثم اعرض وجهة نظرك بالطريقة السليمة
للمشرف .
- ٨ - لا توجه اللوم ، بل قدم مقترحات بناءة لتحسين الوضع .
- ٩ - لا تعط انطبعا بالثقة الزائدة بذاتك ، فاذا ما كنت مضطرا لتقديم اجابة
يمكنك أن تقول « هذا هو قرارى الذى يقوم على الحقائق المتاحة لى
الآن ، ولكن يمكن أن أغير هذا القرار اذا ما ظهرت حقائق أخرى تستدعى
التغيير » .

E. Bowler, and F. Dawson ; **Counseling Employees.** (١)
(New York : Prentice-Hall, 1948), pp. 123-124.

١٠- كن متفتح الذهن ومستعدا للتعلم ، ولا بأس من أن تسأل المشرف المشورة من أن لآخر .

* * *

الخلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته خلال هذا الفصل فى النقاط التالية :

- ١ - يختلف مفهوم العلاقات الصناعية من مسئول الى آخر . فالبعض يراها كهزمة وصل بين الادارة والعاملين ، ويرى غيرهم أن وظيفتها تنظيم الخدمات وتوصيلها للعاملين ، ويؤكد كثير من المسئولين أن من أهم أهداف العلاقات الصناعية تطبيق النظم والقوانين واللوائح والاجراءات الخاصة بالعاملين ، وأخيرا فان بعض المسئولين يرى أن من أهداف العلاقات الصناعية القيام بدراسات عن العمل والعمالة والأجور والحوافز والشكاوى وما أشبهه .
- ٢ - هناك أنواع مختلفة من التفاعل والتعامل فى المؤسسة . . فهناك تعامل بين فرد وآخر ، وتعامل فيما بين وحدات أو أقسام تنظيمية ، وتعامل بين المؤسسة وكل الوحدات المكونة لها ، وتعامل بين المؤسسة والبيئة التى تعمل بها .
- ٣ - الهدف العام لجهاز العلاقات الصناعية هو العمل على الاستخدام الفعال للموارد البشرية فى المؤسسة لتحقيق خطة الانتاج ، مع توفير المناخ الملائم فى بيئة العمل لخلق العلاقات الانسانية السليمة بين العاملين .
- ٤ - تتلخص المهام الرئيسية لجهاز العلاقات الصناعية فى الآتى : تقديم خدمات محددة ، وتقديم العون الاستشارى ، والقيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بالموارد البشرية ، واقتراح سياسات جديدة .
- ٥ - تنقسم ادارة العلاقات الصناعية الى : قسم الاختيار ، والقسم الطبى ، وقسم التأمينات الاجتماعية ، وقسم التدريب ، وقسم الأمن الصناعى ، وقسم البحوث والاحصاء ، وقسم العلاقات العامة ، وقسم الشئون الاجتماعية ، وقسم السجلات .

٦ - من المهام الأساسية لجهاز العلاقات الصناعية تحقيق التوافق المهني للعاملين . وتتلخص شروط التوافق المهني فى شعور الفرد بالرضا عن مستواه الاقتصادى ، وشعوره باهتمام صاحب العمل به كإنسان ، وتأكده من أن رؤسائه ليسوا رقباء عليه ، وحببه لعمله ، وتوافر فرص الترقى والتقدم فى العمل ، وشعوره بالأمن .

٧ - يقوم الارشاد النفسى بدور هام لتحقيق التوافق المهني للعاملين ، ويمكن الاستفادة منه فى تهيئة العاملين الجدد ، والقيام بدور مؤثر نحو مشكلات سوء التوافق ، ومعاونة المشرفين فى اتخاذ الاجراءات الوقائية ، والقيام بارشاد العاملين بناء على طلب المشرفين ، ومعاونة المشرفين فى منع وقوع الحوادث .
