

## الفصل الثامن عشر

### العلاقات الإنسانية فى العمل

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

وتتغير 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 تطبيقي ، كما تتصف بالناحية الاجرائية العملية اذ أنها تعنى بالفعل المؤثر ( ١ ) .

ومن وجهة نظر المديرين وأصحاب الأعمال الذين تتضمن مسئولياتهم قيادة الجماعات ، فان العلاقات الانسانية هى اندماج الافراد فى موقف العمل الذى يدفعهم الى العمل سويا كجماعة منتجة متعاونة ، مع ضمان الحصول على الاشباع الاقتصادى والنفسى والاجتماعى . وهدفها هو جعل الافراد منتجين ، 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 الافراد 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 .

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى : « العلاقات الانسانية » ، سلسلة العلوم السلوكية فى مجال الإدارة . ( القاهرة : المعهد القومى للإدارة العليا ، سنة ١٩٧٠ ) .

ويتضح جليا من تعريف العلاقات الانسانية ان « القوى الدافعة » للأفراد على اساس احتياجاتهم الفردية هي مفتاح النشاط . فالثلاثة اتماط الخاصة بالاحتياجات - الاقتصادية والنفسية والاجتماعية كما يعبر عنها العاملون عند تفاعلهم مع المؤسسات التي يعملون بها ، وتشير الى حدود العلاقات الانسانية لهؤلاء الأفراد - وتحاول العلاقات الانسانية المثمرة أن تشبع هذه الاحتياجات في الحدود المسموح بها في اطار أهداف المؤسسة . وعملابمبدأ 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 تهيبء 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 تهيبء الجو العام الملائم التي 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 المسئولون شتى المواقف المتشابهة بما يتحقق نوعا موحدا من العلاقات الانسانية ، اذ أن المسئول 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 الذي يستطيع - عن طريق الأفكار البناءة - أن يرفع من قدر الانتاج بما يفرق الاستثمارات . ويعمل الانسان كفرد وكجزء من جماعة ، وعلى الرغم من وجود الوازع الشخصي فان الانسان يتأثر دائما بمحصوله وخبرته وبيئته بما في ذلك ثقافة الجماعة التي ينتمي اليها ، ولذا فان العلاقات الانسانية تشتمل على كل من الظواهر الفردية والجماعية . . . ويتميز عصرنا الحالي بالمعزوف عن الفردية والانعزالية ، وخاصة في مجال العمل ، فلقد أصبحت الحياة معقدة في شتى دروبها ، بحيث أصبح لزاما على البشر أن يترابطوا ويندمجوا في منظمات لتحقيق أهدافهم المشتركة . وفي هذه المنظمات نجد أن الكفاية الانتاجية تبدأ بالمجهود الفردي ثم تتحول تلقائيا الى مجهود جماعي ، حيث يتحول العمل المتخصص لكل فرد ويتكامل في اطار الانتاج العام للمؤسسة . ولن يفيد التخصص أو يصبح ذا قيمة دون التكامل والاندماج في المجهود العام للجماعة ، اذ أن التخصص

وحده لا ينشأ عنه سوى إنتاج متفرق غير منظم • ولكي يتكامل الإنتاج الفردي 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 الإنتاج •

\*\*\*

### تطور العلاقات الانسانية

اذا ما أدركنا النظر حولنا فى المجتمعات الحديثة نرى أن تطور العلاقات الانسانية قد اتخذ شكلا متغيرا على مر الأجيال •• ولم يكن هذا التغير ناجما عن ارتفاع الأساليب الفنية المستخدمة فى الصناعة فحسب ، بل نشأ أيضا نتيجة لازدهار القيم الاجتماعية الانسانية •• ففى بداية القرن العشرين كانت الروح الدكتاتورية تسيطر على أصحاب الأعمال ، وكان شعارهم أن الحق مع القوى دون مراعاة لأية قيم انسانية ، كما كانت اتجاهاتهم كلها فردية يغلب عليها طابع المصلحة الشخصية ، أما الموظف أو العامل فقد كان ضحية هذا التسلط من جانب أصحاب الأعمال الذين لم يكن يشغل بالهم فى ذلك الوقت سوى تحطيم كل منافس لهم ، مضحين فى سبيل ذلك بكل القيم والمبادئ الانسانية •

وبمرور الزمن ، بدأ هذا الاتجاه يتغير ، وظهر نوع جديد من العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال وهو ما يدعى ، بالاتجاه الأبوى ، « أساسه العطف على العمال والموظفين والعمل على رعاية شئونهم وارضاء ميولهم وتحقيق رغباتهم كما يفعل الأب مع أبنائه • فكان صاحب العمل يتوقع فى مقابل ذلك ولاء العمال والموظفين له واحترامهم اياه طالما أنه يقدم لهم ما يعتبره صالحا ، وبمعنى آخر بدأت فلسفة العلاقات الانسانية تتجه نحو « العدالة مع الحزم » • وكننتيجة لهذه الفلسفة الجديدة فى ادارة الرجال بدأ العمال يستجيبون للمؤسسات التى تتبع هذه الطريقة العادلة الحازمة التى اشتهرت بحسن السيرة فى محيط العمال •

وظهر اتجاه ثالث فيما بعد فى مجال العلاقات الانسانية •• فقد تطور الأمر بالعلاقة بين رب العمل والعامل من مجرد الاتجاه الأبوى الذى يقضى بالعدالة مع الحزم الى نوع آخر من العلاقة يستلزم المنافسة بين العمال وبعضهم بعضا • فقد لاحظ بعض أصحاب المؤسسات التجارية وتلك التى تعمل فى قطاع الخدمات العامة أن بعض الأقسام فى مؤسساتهم تجتذب كثيرا من

العملاء مما يدر عليهم الكثير من الربح ، بينما لا يحدث ذلك فى الأقسام الأخرى • وقد تبين لهم أن ذلك يرجع الى المستخدمين الذين يعملون بأقسام البيع وطريقتهم فى عرض السلع واجتذاب الجمهور ، مما أدى بأصحاب الأعمال الى إتاحة الفرص أمام موظفيهم وعمالهم للترقى نتيجة لنشاطهم فى اجتذاب الجمهور وبيع أكبر كمية ممكنة من السلع • وقد خلقت هذه الطريقة مشكلة جديدة فى المؤسسات الانتاجية ، إذ تطورت العلاقة بين رب العمل والعمال من مجرد العطف والرعاية الى نظام الانتاج والإدارة بالمؤسسة ، وأدى ذلك الى تخلى أصحاب العمل عن عمليات الإدارة ووضعها فى أيدي أفراد آخرين هم طبقة المديرين والمشرفين بالمؤسسة • ونتج عن هذا أيضا أن ازدهرت نقابات العمال واتحاداتهم للدفاع عن شؤون العمال والمستخدمين ومراعاة مصالحهم •

وبعد أن نمت الصناعة وتقدمت بخطوات واسعة ، نشأت نظم جديدة وأساليب مختلفة للقيادة داخل المؤسسات والمصانع • ولقد كان الباحث على إيجاد هذه النظم عدم اقتناع العمال فى الوقت الحاضر بأن يملئ عليهم أداء نوع معين من العمل ، إذ أنهم يرغبون فى استغلال معارفهم وخبراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وميولهم بالطريقة التى تمكنهم من خلق وعى كامل ومعرفة وفهم للأعمال التى يؤدونها مما يشعرهم بالرضا والاشباع •

ومما هو جدير بالذكر أن هذا الاتجاه الجديد فى العلاقة بين رب العمل ورجال الإدارة من جهة ، والعمال والموظفين من جهة أخرى يتطلب استخدام الأسلوب العلمى والخبرات والمقاييس العلمية على نطاق واسع فى المجال المهنى •

ولقد أصبح هناك فريقان فى المجال المهنى ، أحدهما يتكون من رجال الأعمال والإدارة ، والثانى من الموظفين والعمال ، ويعنى هذا أن فى يد البعض السلطة على الفريق الآخر • ومن البديهي أنه متى استخدم شخص فردا آخر ليؤدى عملا وأنقده اجرا على ذلك ، فإن من حق صاحب العمل أن يطلب من الآخر أن يؤدى العمل على الوجه الأكمل • فإذا لم يحصل على ما يريد من عمل أو خدمة فإنه يعترض على الطبيعة البشرية ويحاول من جانبه تغييرها ، إذ يشعر أن من حقه أن يتطلب من الطبيعة البشرية أن تكون بالصورة التى يريدها • والواقع أن لفظ « الطبيعة البشرية » ما هو الا ستارا يخفى وراءه جهلنا بالانسان وبالعلاقات الانسانية •• فالناس يعرفون بعضهم بعضا عن طريق مشاهدة سلوك كل فرد ونشاطه فى ظروف محددة ، كنشاطه وقت العمل لفترة معينة أو نشاطه الاجتماعى فى إحدى المناسبات أو نشاطه داخل

حجرة الدراسة فى أحد الموضوعات الدراسية • ومن هذا يتضح أن الخبرات والتجارب التى يمر بها الأفراد فى علاقاتهم اليومية بعضهم ببعض الآخر تكسبهم معرفة بالأفراد ، الا أن هذا لا يمنع من أن تكون معرفتهم بالمبادئ العلمية للسلوك الانسانى محدودة •

وبتطور أساليب القيادة تطورت بالتالى طبيعة الاتصال بين رب العمل والعامل ، فان ظهور فئة المديرين والمشرفين أوجد حاجزا بين صاحب العمل وعماله • ومن هنا بدأ كل من صاحب العمل والعامل يتعرف على الآخر عن طريق معلومات وبيانات منقولة ، مما جعل هذه المعرفة سطحية وشكلية دون عمق أو استبصار ، اذ عندما نتعامل مع مجموعات كبيرة من الأفراد فاننا نتقيد بالمبادئ المتعارف عليها • ولكن اذا ما أردنا أن نحكم على قدرة شخص معين فانه يجب علينا أن نعرف الكثير عن قدراته وامكانياته من زوايا متعددة •

وعند التعامل مع الأفراد فانه كثيرا ما يفوتنا أن السلوك البشرى معرض للفحص والتمحيص • فاننا لا نقدر أن أفعال الشخص وسلوكه مسيبة عن عوامل داخلية وأخرى خارجية ، ولذا فاننا نجد أنفسنا نلوم الشخص نفسه على أساس أنه مسئول عن العمل الذى قام به ، وأنه كان بإمكانه أن يتصرف خيرا من ذلك اذا ما أراد • والواقع أن وجهة النظر العلمية تقرر أن كل سلوك مسبب ، ولذا فان مجرد لوم شخص لخطأ ارتكبه يعنى أننا نحدد عن الطريق الصحيح الذى يؤدي الى محاولة الكشف عن الأسباب حتى يمكن بالتالى تصحيح الخطأ •• ويمكن القول بأنه ليس هناك حل بسيط لدراسة الانسان أو الطبيعة البشرية ، اذ الواقع أن العلوم الانسانية تعتمد على البحث والتجربة التى تسفر عن حقائق يمكن تطبيقها فى مجال العلاقات الانسانية •

وتعتبر الفترة التى أعقبت الحرب العالمية الثانية ، وما بذله خلالها رواد البحث الانسانى والعلماء حوالى عام ١٩٤٥ ، بداية « عصر العلاقات الانسانية » •

وفيما يلى نوضح الأسباب التى أدت الى ظهور هذا العصر - عصر العلاقات الانسانية :

١ - لم تحظ العلاقات الانسانية - على مر العصور - باهتمام كبير ، مما أكد ضرورة الاهتمام بها وإبرازها حتى تسير جنبا الى جنب مع التطور الذى حدث فى مجال الهندسة والانتاج والاقتصاد • فلقد اتضح لرجال

الادارة عدم التوازن بين الموقفين مما حدا بهم الى تحسين أسلوب العلاقات الانسانية .

٢ - نظرا لازدهار اتحادات العمال ونقاباتهم وما كفلتها لهم القوانين من حماية ، فانها أبرزت بعض المشكلات فى مجال العلاقات الانسانية وأثارت القديم منها الذى لم يلق عناية من قبل . وقد أدى ذلك الى احساس رجال الأعمال بفشلهم فى تنمية العلاقات الانسانية بمؤسساتهم مما حدا بهم الى سرعة تصحيح أخطائهم فى مجال العلاقات الانسانية . وقد نظر البعض الآخر من رجال الأعمال الى العلاقات الانسانية على أنها تساعد على تنمية العلاقات الطيبة مع رجالهم مما يؤدى الى ضبط العمل بمؤسساتهم .

٣ - شجع العامل نفسه تحسين أسلوب العلاقات الانسانية . فقد بدأ يهتم بالتعليم والتدريب وممارسة الأسلوب العلمى ، مما شجعه على الاستجابة الى أساليب العلاقات الانسانية الحديثة كالمشاركة والممارسة والاتصال والقيادة .

٤ - كانت البحوث العلمية التى قام بها رواد العلاقات الانسانية أمثال « مايو (Mayo) و « روذ لسبرجر » (Roethlisberger) رائدا للمشتغلين فى مجال العلاقات الانسانية ، وكان لهذه البحوث أهميتها المقنعة حيث انها أجريت فى المجال المهنى على أساس واقعى . وكان لأمثال هؤلاء العلماء الفضل فى انارة الطريق أمام رجال الادارة وأمدتهم بالمفاهيم والوسائل التى يمكن استخدامها لتنمية العلاقات الانسانية .

٥ - كان لتطور وجهة النظر الخاصة بالمسئولية الاجتماعية فى مجال العمل أهميتها فى تشجيع العلاقات الانسانية . فلقد أكد هذا الاتجاه أهمية الفرد الذى يعمل بمقارنته بالآلات والأدوات . وتستلزم هذه المسئولية الاجتماعية أن يتعرف المديرين ورجال الادارة على احتياجات الموظفين وطموحهم حتى يوفر لهم الأمن الاقتصادى والنفسى ، والعلاقات الانسانية هى الوسيلة المثلى لتهيئة هذا الجو الذى يضىء الشعور بالأمن .

٦ - أن ازدياد حجم العمل قد خلق الكثير من المشكلات ، مثل جهل العامل بشخصية المسئول الأول عن ادارة العمل وكذا حاجته الى الأدوات التى تساعد على الانجاز الصحيح للعمل . واذا كان من اليسور أن

تجعل عشرة رجال يعملون سويا بكفاءة تامة ، فان ذلك يصبح متعذرا  
اذا ما ازداد العدد الى مائة أو ألف أو أكثر يعملون سويا .

٧ - من شأن التوسع فى التخصص أن يثير كثيرا من المشكلات . وينشأ هذا  
التوسع فى التخصص عن ازدياد حجم العمل ، كما أنه يرتبط أيضا  
بتنظيم العمل والتطور الفنى فى مجال الانتاج . وهنا ينشأ صراع بين  
الجماعات المتخصصة ، كذلك الذى يبدو بين رجال الانتاج ورجال  
الادارة ، وبين رجال التفتيش وقسم الانتاج ، وبين أقسام التصميم  
والهندسة . ومن شأن هذا الصراع أن يستدعى الاستعانة بوسائل  
العلاقات الانسانية للتغلب على المشكلات القائمة .

٨ - ان ازدياد تكاليف العمل والانتاج تجعل المديرين يحاولون الاستفادة من  
القوى العاملة الى أقصى مدى ، ولا يمكن تحقيق ذلك الا بتنمية العلاقات  
الانسانية الناجحة . وهنا تلعب المكافآت التشجيعية ، والاثابة ،  
والترقيات ، والعلاوات دورا هاما كمثيرات للعمال حتى يعملوا على  
رفع الكفاية الانتاجية .

٩ - وأخيرا فان ارتفاع مستوى المعيشة يؤكد الاهتمام بالعلاقات الانسانية ،  
فان ارتفاع نفقات الحياة يجعل الفرد فى شغل شاغل بالنسبة لحاجاته  
الفسولوجية والتزاماته العائلية مما قد يصرف ذهنه عن العمل  
الأساسى الذى يقوم به . وهنا نجد العلاقات الانسانية تعوضه عن  
التفكير فى هذه المشكلات فينصرف الى عمله مما يؤدي الى زيادة الانتاج  
وازدیاد مكاسبه (١) .

مما تقدم يتضح لنا أن عصر العلاقات الانسانية قد نتج عن عدة  
تطورات مرت بها العلاقات الانسانية ، كما حقق التوازن بين القيم الانسانية  
والقيم الأخرى ، كما نتج عن ذلك أيضا بعض المفاهيم الخاطئة ، وهى التى  
سنناقشها فى الفقرة التالية . ويجب أن تبقى العلاقات الانسانية وتنمو وتتطور  
باستمرار ، لأنها تعنى بأهم عناصر الانتاج ، وهو الانسان والعلاقات الانسانية  
تعتمد على الوسائل والأساليب العلمية ، ومادام الأسلوب العلمى ينمو ويتطور  
فان العلاقات الانسانية بدورها فى نمو وتطور وازدهار .

\*\*\*

(١) سيد عبد الحميد مرسى ؛ ومحمد اسماعيل يوسف ( ترجمة ) ؛  
السلوك الانسانى فى العمل . ( القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤ ) ف ١ .

## العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية

يعتبر مصطلح « العلوم السلوكية » من الاضافات الحديثة الى العلوم الانسانية ، حيث شاع استخدامه ليعبر عن مجموعة من المفاهيم الأساسية والمبادئ التي تستهدف تفسير السلوك الانساني ووضع أسس التنبؤ به والسيطرة عليه . ولقد جرى العرف على تقسيم فروع المعرفة الانسانية المختلفة الى مجموعتين أساسيتين هما :

١ - العلوم الطبيعية : وتختص بدراسة ظواهر الطبيعة المادية وتحليلها ومحاولة التوصل الى مفاهيم واضحة تفسر نشأة تلك الظواهر ، وتعلل التغيرات والتطورات التي تطرأ عليها . وتضم هذه المجموعة علوم الفيزياء والكيمياء والجيولوجيا ، كما تشمل العلوم التي تدرس التركيب الفسيولوجي وتحليل التطورات البيولوجية للانسان كعلم وظائف الأعضاء .

٢ - العلوم الاجتماعية ( الانسانية ) : وتختص بدراسة وتحليل الظواهر الاجتماعية والانسانية التي تنشأ بحكم حياة الانسان في جماعات تتفاعل سعياً وراء تحقيق أهداف فردية وجماعية . وتضم العلوم الانسانية عادة المجالات الآتية من المعرفة الانسانية : الاقتصاد ، والتاريخ ، والانثروبولوجيا ( علم الانسان ) ، والعلوم السياسية ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ، والتربية .

ومن الواضح أن هذا التقسيم لا يقيم حدوداً فاصلة بين فروع المعرفة الانسانية نظراً لما تتصف به كل من الطبيعة المادية والانسانية من تعقيد وتشابك ، لذلك نجد درجات مختلفة من التداخل بين العلوم الطبيعية والاجتماعية وبين العلوم المكونة لكل من المجموعتين فيما بينها . مثال ذلك ان « علم النفس » وهو من العلوم الاجتماعية يتداخل مع بعض العلوم الطبيعية حين يسعى الى دراسة تركيب المخ الانساني ومحاولة البحث عن اسباب بعض مظاهر السلوك الانساني ومحدداته في التركيب الفسيولوجي للفرد ، وهو ما يعرف باسم « علم النفس الفسيولوجي » . وكذلك نجد في محيط العلوم الانسانية تداخلاً بين العلوم السياسية وعلم التاريخ ، أو بين علم الاقتصاد وعلم الاجتماع ، أو بين علم النفس وعلم الاجتماع ، أو بين التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع . ولذلك نجد فروعاً من العلوم الانسانية هي مزيج من

علمين أو أكثر مثل « علم النفس الاجتماعى » و « علم النفس التربوى » و « علم الاجتماع التربوى » وما أشبه (١) .

وقد استقر رأى كثير من الكتاب فى مجال العلوم السلوكية على تحديدها فى أربعة من فروع المعرفة الانسانية هى :

- ١ - علم النفس .
- ٢ - علم الاجتماع .
- ٣ - علم الانتروبولوجيا .
- ٤ - التربية .

والصفة الاساسية التى تميز تلك العلوم الاربعة هى اهتمامها بدراسة سلوك الناس وتصرفاتهم فى مختلف المواقف والظروف . ويقول آخر ان ما يجمع بين العلوم السلوكية ويبرر فصلها فى مجموعة متميزة عن باقى العلوم الاجتماعية هو أنها تتخذ موضوعا مشتركا للبحث والدراسة هو « السلوك الانسانى » (٢) .

ان السبب فى اضافة صفة « السلوكى » على أى من العلوم الاجتماعية ان يتوافر فيه شرطان : الأول أن يكون مجال دراسته هو السلوك الانسانى فى أى مظهر من مظاهره ، بمعنى أن يكون العلم مهتما اهتماما رئيسيا بتفسير بعض مظاهر السلوك الانسانى والتنبؤ بأوضاعه المستقبلية . والشرط الثانى هو أن تتم دراسة السلوك الانسانى باستخدام « الأسلوب العلمى » . والاتجاه العلمى «Scientific Attitude» صفة عامة مميزة للسلوك ذات صبغة انفعالية واضحة وذات درجة معينة من الثبات ، تتضح من مواجهة الفرد موقفا يتطلب حكما ، ويتميز بتحرر الفرد من العوامل المعطلة للتفكير ، وباقامة الحكم على أساس ما نستمده من الملاحظة الحسية الموضوعية والتجريب المبنى على أساس من الواقع . وتتضح مظاهر الاتجاه العلمى فى نشاط الانسان بمجالات الحياة المختلفة . فالهدف النهائى للعلوم السلوكية

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى : العلوم السلوكية فى مجال الإدارة والانتاج . ( القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨ ) ، ف ١ .

(٢) على السلمى : العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى . ( القاهرة دار المعارف ، ١٩٧٠ ) ، ص ٥٨ - ٥٩ .

هو فهم أشكال السلوك الانساني المختلفة وتفسيرها ، ومن ثم يستخدم هذا الفهم أساسا للتعقب بالسلوك المستقبل والتحكم فيه والسيطرة عليه ، بمعنى توجيهه ناحية معينة بدلا من الاتجاه المتوقع .

نخلص مما تقدم بأن تعبير « العلوم السلوكية » يشير الى تلك الفروع من علم النفس وعلم الاجتماع والانثروبولوجيا والتربية التى تهتم بدراسة السلوك الانسانى ، مستخدمة الأساليب والطرق العلمية التى تعكس بشكل مباشر سلوك الأفراد والجماعات .

ونتيجة للتطورات الحديثة فى مجالات العلوم الاجتماعية والعلوم السلوكية نجد أن العديد من ميادين المعرفة الحديثة تسهم بنصيب لا بأس به فى دفع عجلة العلاقات الانسانية وتنميتها . وبدلا من أن تتناثر العلوم السلوكية هنا وهناك ، نجدها تمدنا بما يساعدنا على التعمق والاستبصار فى بعض الموضوعات كاتخاذ القرارات ، والاتصال ، والصراع التنظيمى ، ومشكلات التغيير والتجديد فى المنظمات ، والقيادة ، والابتكار ، وما اشبه .

وعند بذل أية محاولة لشرح السلوك الانسانى فى موقف ما ، يواجه الباحث مجهودا عاتيا لتحقيق ذلك . فمن الواضح أن هناك ظواهر عديدة تؤثر على استجابة الشخص للمواقف التى يواجهها ، وما يعيننا فى هذا الصدد - على أى من الحالات - هو بيئة العمل . أن دراسة الفرد والسلوك وبيئة العمل تتداخل مع العديد من مجالات العلوم السلوكية . وأن محاولة شرح السلوك الفردى والجماعى تستلزم الفحص الدقيق والتنقيب فى مجالات المعرفة المختلفة كخطوة أساسية ، ثم محاولة تجميع هذه المعلومات وتكاملها وابرار العلاقات القائمة فيما بينها . وهذا هو مفهوم الدراسات المتداخلة للعلاقات الانسانية (١) .

وإذا ما تساءلنا عن مجالات المعرفة التى نستمد منها معلوماتنا فى العلاقات الانسانية نجدها فى الواقع عديدة ومتنوعة ، « فالعلاقات الانسانية فى الواقع هى تطبيق جميع المعارف المستقاة من العلوم السلوكية فى ادارة الرجال » . فمثلا نجد أن « علم النفس » عامة و « علم النفس الاجتماعى »

---

S. Huneryager, and I. Heckmann; **Human Relations in Management.** (Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co., 1967), pp. 1-2.

خاصة قد أمدنا بالعديد من البحوث والدراسات فى مجالات القياس النفسى ، والتوجيه والانتقاء المهنى ، والاشباع المهنى ، والدافعية للعمل ، والحوافز ، وغيرها من الموضوعات التى أسهمت بقسط كبير فى دراسة سلوك الفرد ومسبباته .

وعلى الرغم مما يبدو من تداخل بين « علم الاجتماع » وكل من « علم النفس الاجتماعى » و « الانثروبولوجيا » ، فقد أسهم علماء الاجتماع بنصيب وافر من دراسة الجماعات والعلاقات القائمة فيما بينها ، وأثرها على الأعضاء المنضمين فيها . ومن أبرز الاضافات فى علم الاجتماع وأحدثها تلك الدراسات المتعلقة « بديناميات الجماعة » ، وما نتج عنها من مفاهيم بناء الدور ، والمكانة ، والجماعات غير الرسمية بما لها من تأثير كبير على عمل المنظمات الانتاجية . وخير مثال نسوقه فى هذا المضمار « دراسة هوثورن » (١) وما لها من تأثير على العلاقات الانسانية فى مجال العمل .

وتعتبر « العلوم السياسية » مجالاً آخر يمدنا بمعلومات مفيدة فيما يختص بالتنظيم وصراعات القوة فيما بين الجماعات والأفراد ، والعملية الادارية بأكملها . « وعلم المعانى » Semantics - وهو من المعارف الحديثة - يمدنا بأفضل المساعدات فى مجال الاتصال . وتحدث الهندسة الصناعية « عن نفسها فى مجال العلاقات الانسانية . أما « الهندسة البشرية » فلها وزنها الكبير فى عملية موازنة العمل ليناسب العامل ، ودراسة الظروف البيئية للعمل ، وحوادث العمل والأمن الصناعى . ويسهم « علم وظائف الأعضاء » ( الفسيولوجيا ) فى دراسة التعب ، والملل ، والموازنة بين الفرد والعمل من حيث المتطلبات الجسمية . أما « علم الاقتصاد » عامة واقتصاديات العمل بصفة خاصة يعتبر من أهم فروع المعرفة التى تدلى بها فى نظرية العلاقات الانسانية فى الصناعة .

ومما لا شك فيه أن جميع المجالات السابق ذكرها ، ونضيف اليها الكثير من جوانب المعرفة ، ستظل تسهم فى خدمة العلاقات الانسانية وتنميتها وتطورها بما سيؤدى بها الى أن تستنبط نظرية عامة عن « الفرد والعمل » فى أحد الأيام . ونلاحظ الآن أن فرق البحث فى مجالات العلاقات الانسانية تضم العديد من الأخصائيين فى شتى ضروب المعرفة ، ويتعاونون سوياً فى

---

(١) E. Mayo ; **The Social Problems of an Industrial Civilization.** (Boston : Harvard Univ. Press, 1945).

مشروعات عديدة • وعلى ذلك نلاحظ تطورات مستمرة فى شتى اتجاهات السلوك الانسانى وما ينشأ عنها من نتائج لصالح الفرد والعمل •

ويمكن تلخيص ما سبق مناقشته فى النقاط الآتية التى توضح مجالات المعرفة المختلفة وما تسهم به فى موضوع العلاقات الانسانية : (١)

## ٢ - علم الاجتماع :

- العلاقات الاجتماعية •
- الروح المعنوية •
- الدور والمكانة •
- الأنماط الاجتماعية للسلوك •
- تأثير البيئة •
- التجديد والتغيير •
- نظرية التنظيم •
- السلوك الجمعى •
- الرأى العام •
- القياس السوسيومترى •
- التنظيم غير الرسمى •
- التغير الاجتماعى •
- القيم الاجتماعية •
- النظم الاجتماعية •

## ١ - علم النفس :

- تحليل الاستعدادات •
- دراسة الشخصية •
- وسائل القياس النفسى •
- الوسائل الاسقاطية •
- نظرية التنظيم •
- الحواس والانفعالات •
- نظرية التعلم •
- الدافعية •
- الادراك والاحساس •
- التفكير والتعقل •
- ديناميات الجماعة •
- القيادة ومقوماتها •
- السلوك الانسانى •
- الصحة النفسية •

---

(١) D. Huff, and J. Mc. Guire ; «The Interdisciplinary Approach to the Study of Business.» **Univ. of Washington Business Rev.**, June, 1960.

### ٣ - الأنثروبولوجيا :

### ٤ - الجغرافيا وعلم البيئة :

- ديناميات الثقافة .
- نظرية التنظيم .
- رموز المكانة .
- العلاقات السلالية .
- التوافق البيئي .
- عمليات الانتشار .
- الهجرة .
- القوى المكانية .

### ٥ - العلوم السياسية :

### ٦ - الرياضيات والاحصاء :

- القانون الإداري .
- التسلط والتحكم .
- البيروقراطية .
- نظرية المعلومات .
- الاحصاء الوصفي والاستدلالي .
- نظرية المباريات .
- نظرية الاحتمالات .
- البرمجة الخطية .

\*\*\*

### بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الانسانية :

من سوء حظ « العلاقات الانسانية » أنها على كثرة استخدامها خلال السنوات الأخيرة لم تحدد تحديدا دقيقا في كثير من الأقوال والكتابات ، بل اننا نجد كتبا بأكملها تتناول الموضوع وتعالجه دون أن تحدد مفهومه على الاطلاق . ولقد كان السبب في ذلك يرجع الى أن تعبير « العلاقات الانسانية » من الناحية اللغوية بسيط ودارج أصلا ، إذ من ذا الذي لا يعرف كلمة « العلاقات » وكلمة « الانسانية » ، بل من ذا الذي ينكر منا وجود علاقات انسانية منذ وجد الانسان . والحقيقة هي أن « العلاقات الانسانية » يقصد بها نوع معين من العلاقات ، ويعتبر ترجمة للاتجاه الديمقراطي وتفسيرا للاتجاه العلمي في الإدارة (١) .

K. Davis ; **Human Relations in Business.** (N.Y. : (١)  
Mc. Graw-Hill, 1957), Ch. 3.

١ - ولقد كان البعض ينظر الى « العلاقات الانسانية » على أنها مجرد احساس عام يعتمد على الذوق والتمييز . ولا شك أن كل مدير يمارس العلاقات الانسانية طوال يومه أثناء قيامه بعمله ، وعلى ذلك فان « العلاقات الانسانية » شيء مألوف لدى المديرين ورجال الادارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التي اكتسبوها أثناء العمل . وعلى هذا الأساس فان المديرين يتحدثون عنها على أساس أنها شعور عام يعتمد على التمييز وحسن السلوك وحسن الادراك ، يكتسبها الشخص من خلال تجاربه وخبراته . ولكن اذا نظرنا الى المشكلة من ناحية أخرى ، فاننا نتساءل : « طالما أن العلاقات الانسانية مجرد احساس عام ، فلم نراها غير شائعة ؟ ولماذا نجد تطبيقها عسرا ؟ وما السبب في أن المديرين لم يستخدموها على نطاق واسع منذ خمسين عاما ؟ » لا شك أن الاحساس العام كان موجودا ولم يكن المديرين في حاجة الى الذوق والتمييز وحسن الادراك ، كما لم تكن تنقصهم التجربة والخبرة والمهارة . فالواقع هو أن « العلاقات الانسانية » تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية ، وتنمية المهارات الاجتماعية ، والفلسفة البشرية ، وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة ، في اطار من الدراسة والتجربة والخبرة ، حيث ان المديرين لا يتوارثونها جيلا بعد جيل .

٢ - وكذلك اساء الى مفهوم « العلاقات الانسانية » خلط بين بعض الناس بين الصفة « الانسانية » والصفة « الشخصية » . فلقد حسب بعض الناس ممن لم يرجعوا الى أصول المفهوم أن العلاقات الانسانية معناها العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة بل والمقاربة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة على حساب العمل . ان الفرق شاسع بين « العلاقات الانسانية » و « العلاقات الشخصية » . فالعلاقات الانسانية تقترن بالموضوعية ، والعلاقات الشخصية تقترن بالتحيز والتعصب . واذا صح أن بين التعبيرين أية صلة ، فهو أن الأول - العلاقات الانسانية - جاء ثورة على الثاني - العلاقات الشخصية - ودعوة للقضاء عليه قولا وفعلا .

٢ - وهناك مفهوم خاطيء للعلاقات الانسانية يقول « بأنها تضعف من سلطة الادارة ، وتعطل الانتاج وتعطى للموظفين والعمال الحق في التدخل في سير العمل ونظامه بالمؤسسة » . والواقع أن العلاقات الانسانية هي على النقيض من هذا القول ، إذ أن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف الموظفين والعمال وتعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة بما يحقق اشباعهم .

٤ - كما حسب البعض أن العلاقات الانسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير والمداراة عليها الى حد التواطؤ أحيانا ، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظا على لقمة عيش الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل ٠٠ ان « العلاقات الانسانية » لم يناد بها أصحابها لتكون على حساب العمل وحساب الكفاية وحساب العدل ٠ انما ظهرت نظرية « العلاقات الانسانية » كدعوة لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا ٠٠ والعلاقات الانسانية على هذه الصورة تنطوي على الرحمة والشفقة ، ولكن رحمتها وشفقتها من نوع سليم يعين الانسان على تصحيح ضعفه أو خطئه ويحول بينه وبين الضعف والخطأ ، وليس أن يخفى ضعفه وخطئه أو أن يستغل هذا الضعف وهذا الخطأ ٠

٥ - وأخيرا حسب البعض « ان العلاقات الانسانية » معناها القيام بأعمال ترويحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله ٠ فالعلاقات الانسانية فى نظر هذا البعض اضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الادارة ، انها عملية أو نشاط يقوم به الادارى ، أو يسهم فى توفيره ، وذلك من قبيل التحلية والتحشية للعمل ، فالمدبر - مثلا - وفق هذا التصور عليه أن يوزع الابتسامات وأن يتركه فاه فارغا على الدوام ، وأن يستخدم الألفاظ العذبة بغير حساب ، وأن يفتح باب مكتبه دائما للموظفين والناس ، وأن يخرج الى الموظفين والناس فيجالسهم ويداعبهم ، ولا يبخل بالمشروبات على أى زائر ، كل هذا دون أن يطرأ على أصول العمل تغيير جذرى ، فروح العمل كما هى ، وأساسه على ما كانت عليه ، وكل ما أضيف اليها طبقة أو قشرة رقيقة مزيفة اسمها العلاقات الانسانية ٠٠ ان « العلاقات الانسانية » ليست شعارا مقرونا بنشاط سطحى محدود يوضع فوق العمل وادارته ٠ انها نظرية تقصد بها اعادة النظر فى العمل وادارته على نحو يحول طبيعتها الى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فاعلية وأكثر « انسانية » ٠ وعلى ذلك فالعلاقات الانسانية ليست شيئا قائما بذاته مستقلة عن العمل ، انما « العلاقات الانسانية » والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد هو الادارة الديمقراطية ٠

وليس معنى ما تقدم أن الادارة الديمقراطية بعلاقاتها الانسانية لا تعرف المجاملات والأعمال الترويحية من ابتسامات وكلمات عذبة ، واقامة حفلات سمر وتعارف وترويح ٠ انها تؤكد كدالة للعمل الديمقراطى وترجمة صادقة عن طبيعته التى تختلف اختلافا كبيرا عن ذلك العمل الذى يجرى فى اطار دكتاتورى ثم يوضع له طبقة زائفة من المجاملات التى يسميها البعض خطأ

العلاقات الانسانية ، ان « العلاقات الانسانية » السليمة أو الطيبة دالة للفلسفة الديمقراطية ، وتعبير عن نمط ادارى هو الادارة الديمقراطية . ان العلاقات الانسانية هي السلوك الادارى الذى يتفق مع المبادئ والقيم الديمقراطية ، وتنمية نمط من الروابط والاتصالات التى تقيم وزنا للأفراد - فرادى وجماعات - بدوافعهم وقيمهم ومعنوياتهم وقدراتهم فى أحسن صورة .

\*\*\*

### الافتراضات الأساسية للعلاقات الانسانية :

يمكن القول بان جميع أمور الادارة تقع فى دائرة العلاقات الانسانية اذا ما كان « العنصر الانسانى » هو محل « معيار » لمفهوم العلاقات الانسانية . وينبغى أن تتلاءم العلاقات الانسانية مع الأنشطة المختلفة للأعمال بطريقة عملية مفيدة حتى تكون ذات فعالية بالنسبة للادارة .

والافتراض الأساسى للعلاقات الانسانية يشير الى أنها نتاج مجموعة متشابكة من الموضوعات والمعارف ، وأنها تتميز بالقوة والشمول أكثر من مجرد حصيلة هذه المعارف متجمعة . ومن ناحية أخرى فان المدخل المتكامل والمشتبك الذى يستخدم لفهم سلوك الناس يدعم العلاقات الانسانية من حيث العمل على حل مشكلات الصراع البشرى بطريقة أكثر فعالية .

ان هذا المدخل الذى ينادى بأن الشئ بأكمله أكبر من مجموع الأجزاء مستمد اصلا من نظرية « الجشطالت » أو « الهيئة » أو « الشكل العام » وخير مثال نسوقه فى هذا المضمار للتدليل على صحة هذه الفكرة هو النظر الى لوحة زيتية على مسافة ومن زاوية واحدة . . فحينئذ يرى المشاهد مجموعة من الألوان المختلطة . ولكن اذا ما تحرك المشاهد الى الخلف ونظر الى اللوحة بأكملها فانه سيدرك الشكل العام أو الهيئة ، بمعنى التكوين أو البناء ، والشكل ، والعمق والعلاقات القائمة بين الألوان وما أشبه .

وإذا ما انتقلنا الى التطبيق العملى للعلاقات الانسانية ندرك أن هناك ضرورة لوجود افتراضات أساسية حتى تضع الادارة فلسفة واقعية للعلاقات الانسانية ، تؤدى الى استنباط الأهداف والسياسات الفعالة . ويمكن القول بأن الافتراضات الآتية هي التى أوصى بها الكتاب لتكون مقياسا ومعيارا لتطور العلاقات الانسانية وتحسينها فى مجال الادارة .

- ١ - ان الممارسة الفعالة للعلاقات الانسانية هي نتيجة لما يستخدمه المدير من خبرات وحسد ( سرعة بديهية ) وتكامل فى استخدام المعارف الانسانية لتوجيه ما يقوم به من أفعال . ويشكل هذا الافتراض حجر الزاوية فى المدخل المتكامل للعلاقات الانسانية .
- ٢ - تؤدى « مشاركة » العاملين الى رفع الكفاية الانتاجية والاشباع المهني للعاملين . فاذا ما أحس العاملون بأن رأيهم يؤخذ به فيما يختص بشئونهم فانهم يشعرون بمزيد من السعادة والانتماء للعمل وللمنظمة .
- ٣ - ان افتراض « الدور » ينشأ عن توقعات عديدة يواجهها الفرد فى موقف العمل . وهناك يمكن التعرف على فئتين من الأدوار هي : « الدور المهتم بالعمل » و « الدور المهتم بالجماعات غير الرسمية » . ويتمثل الجانب الوظيقي لمفهوم الدور من وجهة نظر الادارة فى فهم سلوك الفرد الناتج عن القوى المتوقعة التى تواجهه من اتجاهات مختلفة فى المنظمة .
- ٤ - « الاتصال » هو المركز العصبى للمنظمة . ان الاتصال يشكل مشكلة انسانية كبيرة فى مجال العمل . وعلى ذلك أصبح « الاتصال الجيد » محورا لاهتمام المسؤولين فى مجال العلاقات فى الادارة .
- ٥ - ان « مفهوم الفريق » عنصر حيوى فى ممارسة الادارة من أجل بقاء المنظمة واستمرارها . فالتعاون والتكامل فى العمل يسيران جنبا الى جنب مع « عمل الفريق » Teamwork ، وكلاهما يدعم الآخر فى موقف العمل حيث يكوح العاملون لتحقيق أهداف مشتركة .
- ٦ - يمكن اثاره دافعية الفرد بطرق عديدة . فلدى الفرد هزم من الحاجات المختلفة التى يسعى لاشباعها من خلال موقف العمل . وليس من الضرورى أن يكون الاشباع ماديا فى كل الحالات ، فهناك أيضا الاشباع المعنوى كالاعتراف والتقدير وتحقيق الذات (١) .

\*\*\*

W. Whyte, Jr.; **The Organization Man.** (N.Y. : (١)  
Simon and Schuster, 1956), Ch. 1.

## المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية

العلاقات الانسانية هي 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 والمدرجات التى توجد عند الأفراد .
- ٣ - السلطة من حيث مصادرها وتوزيعها واستخدامها .
- ٤ - اتخاذ القرارات .
- ٥ - الاتصال - أنواعه ، وأساليبه ومدى كفايته .
- ٦ - القيادة - نوعها وكفايتها .
- ٧ - الروح المعنوية .
- ٨ - الاطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الادارة .
- ٩ - الفروق الفردية .
- ١٠ - الكرامة الانسانية .

### تطبيق مفاهيم العلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج :

بعد ان اوضحنا الاطار النظرى للعلاقات الانسانية ومفاهيمها الأساسية ، يبدو من المعقول والمفيد فى هذا المجال ، 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 يأتى دور القيم والمبادئ والمثل التى 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 ينبغى أن يتوافر فى العمل من وضوح فى هدفه وحرية وتسامح وعدل فى جوه . من هنا يأتى دور كل هذا فى توجيه الفرد وتطوير سلوكه ، وخلق نمط العلاقات الانسانية التى نرجوها .

ومن واقع العمليات الاستشارية والبحوث الميدانية للمعهد القومى للتنمية الادارية ، والتى 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 التى يعملون بها ، فيندر وجوده بسبب عدم وضوح الرؤيا لدى العاملين وعدم وعيهم بأهداف العمل والانتاج ، بحيث يجد المامل نفسه أحد التروس التى تعمل دون أن يدرك أهداف الانتاج بمختلف مستوياته أو علاقة ما يقوم به من عمل بأعمال الآخرين الذين يسهمون فى انجاز العمل . أما عن مدى تحقيق العمل لحاجات العاملين الأساسية ، فهذا مثار شكوى دائمة من العاملين حيث

يشعرون بأن التنظيم الذى يعملون فى 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 التى توجد عند الأفراد :

ان مفاهيم الأفراد ومدرجاتهم - مثل دوافعهم - تحكم سلوكهم وعلاقاتهم ، بل ان هذه المفاهيم والمدرجات هى التى تعطى للدوافع أبعادها وحدودها وأوصافها وتطلقها فى وجهات معينة . ومن أخطر ما يؤثر فى العلاقات الانسانية بل يتهدها أن يسيطر على الأفراد مجموعة من المفاهيم والتصورات التى يتعصبون لها سلفا ، ويستسلمون لها دون أن تكون موضع المراجعة والبحث . مثال ذلك مفاهيم الكثيرين من المصلحة العامة والعمل والادارة .

ولا شك أن خبرات الفرد السابقة والمعلومات التى 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 ، وإتاحة الفرصة للبحث والتجريب والابتكار والمدراسات المتطورة ، ومحاولة 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 والتمييز دون أن تتضمن تنمية المهارات السلوكية ، أو الخلط بين الصفة « الانسانية » والصفة « الشخصية » ، أو أن العلاقات الانسانية تضعف من سلطة الادارة وتعطل الانتاج ، 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 التى تحرك أكثر أعمالها سلطة من الخارج يكون نمط العلاقات الانسانية فيها مختلفا عنه فى منظمة يستقر بها جزء كبير من السلطة وما يقابلها من المسئولية . 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 مسئولياتهم 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 يلتقى بهم الا من خلال الأوامر والتعليمات والتقارير ، ومن شأن مثل هذا النمط أن يؤيد المفاهيم والمدرجات التى توجد لدى العاملين بأن المدير يعيش فى « برج عاجى » . ويشكو الكثيرون من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بأنهم لا يفوضون سلطات تقابل ما يلقي عليهم من مسئوليات .

### 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) ان عملية اتخاذ القرار عملية ذات شقين ، أحدهما انساني يتمثل في أن كل فرد يهيمه 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 الشق الآخر من العملية وهو العلم والخبرة المتضمنين فى القرار • فليست العبرة فى عملية اتخاذ القرارات - أساسا - أن يجمع الناس على قرار ، وانما العبرة أولا وقبل كل شئ فى أن يقوم هذا القرار على دراسة ودراية وعلم • ومن هنا يجب أن تكون الأولوية فى كل الأحوال لما يراه الخبراء من علم ويبحث ودراسة • وفى هذه المناسبة يسوق الباحث مثلا واقعا حدث أثناء احدى العمليات الاستشارية بشركة من الشركات الانتاجية • فقد حضر الفريق الاستشارى احدى اجتماعات مجلس ادارة الشركة للموقوف على طريقة التفاعل بين الأعضاء وكيفية اتخاذ القرارات • وعند بحث احدى الموضوعات الهامة اتضح من خلال المناقشة التى أثارها بعض الأعضاء أن الموضوع لم يدرس دراسة وافية مما أدى الى قصور المعلومات الخاصة بالموضوع والواردة بالذاكرة المرفقة بجدول الأعمال • ولما كان السيد رئيس مجلس الادارة يهيمه 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 وفاز بأصوات الأعضاء المعينين ، وهم يمثلون الأغلبية • وكثيرا ما يتكرر مثل هذا الموقف فى اجتماعات مجالس الادارة •

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

(ج) ان 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 ينبغي ألا تحكمها المبادئ فقط ، بل كذلك التنظيمات الفعالة التي تكفل جعل هذه المبادئ حقيقة واقعة . والمعيار الحقيقي لعملية اتخاذ القرارات ليس بالمبادئ التي تقوم عليها هذه العملية وإنما يبدو في التنظيمات التي تتجسد 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 . ومازلنا نرى هذا النظام متبعا في مؤسساتنا . فأننا اذا قلنا البصر في هذه المؤسسات من خلال المنشورات والقرارات وما يحدث في الواقع ، وجدنا مجموعة من التنظيمات تشملها من أبعاد مختلفة ، وجدنا كذلك مسئوليات رؤساء مجالس الإدارة والمديرين والرؤساء وما يقابلها من سلطات ، ولكننا لانجد بعد ذلك ما يدل بطريقة واضحة على مجرى العمل وتحركات عناصره المختلفة . ولا نبالغ اذا قلنا ان مجرى العمل في كثير من الأحوال يخضع لسלטان التقاليد وما أخذناه عن السلف ، الأمر الذي يترتب عليه غموض العمل وتخلفه وضياع الكثير من المزايا التنظيمية الجديدة . ان الإدارة تنظم يجري ، والتنظيم وحده لا يكفي ، وإنما جريان هذا التنظيم واتصال عناصره في حركة داخلية وخارجية هو المقصود من الإدارة .

وفي هذا الصدد تواجهنا مشكلات عدم وضوح خطوط الاتصال أو ادواته ، بحيث لا يعرف الفرد في أي اتجاه يتصرف أو بمن يتصل ليعرض

عليه مشكلته أو ما نهاية العمل الذى بدأه ، أو غموض وسياسة الاتصال - كالنشرة مثلاً - 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 . وكثيراً 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 صفراً » . 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 انطلاقاً ، بل هى حقوق وواجبات بالنسبة لكل فرد نحو نفسه ونحو مجتمعه . ولذا 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 . فهى تعتمد على البحث والتجربة والملاحظة الموضوعية وشتى الوسائل العلمية التى تؤدى الى وضع مبادئ ووسائل للقيادة السليمة التى تحقق أهداف المجتمع . وقد اتضح من هذه البحوث والتجارب أن القيادة الديمقراطية التى 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 فى الشخصية . وحينئذ تؤدى الجماعة وظيفتها كوحدة متكاملة لها كيائها ووحدتها الذاتية ، وتتقبل المسئولية الملقاة على عاتقها ، وتعمل

على تحقيق الهدف المتفق عليه ، وتواجه مشكلاتها وعمات على حلها بطريقة موضوعية واقعية ، 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 وإدارة أعمال معينة . ويختص **العنصر الثاني :** بتنمية الفهم الخاص بسلوك الجماعة فى شتى المواقف . ويعنى **العنصر الثالث :** بالتدريب على أساليب القيادة ووظائفها فى المواقف الجماعية الواقعية .

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

## ٧ - الروح المعنوية :

الروح المعنوية هى احدى الدلالات التي يمكن بمقتضاها التعرف على مستوى العلاقات الانسانية ونوعها فى 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 امكان 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 ، وتحسن ظروف العمل وبيئته ، وحسن القيادة ،  
واشتراك أعضاء الجماعة فى تحديد الأهداف ورسم سياسة تنفيذها ، واتاحة  
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 الاهداف ،  
والانفراد فى اتخاذ القرارات وأسلوب القيادة ، ومشكلات الاتصال ، وعدم  
اشباع الحاجات الأساسية للأفراد . وهذه المشكلات كانت واضحة فى  
العمليات الاستشارية والبحوث الخاصة بالشركات الانتاجية .

## ٨ - الإطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الإدارة :

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

وأشد المواقف حرجا 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 وآماله . ان الهدم والبناء فى  
الإدارة عملية حيوية عضوية على نحو ما يحدث فى الكائن الحى فى مرحلة  
التطور . ويمكن القول بأن الذى تتناوله الإدارة فى هذه المرحلة هى نواحى  
غير مرئية فى نفوس الأفراد ودينامات 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 للإدارة ، فإنه يمكن الاستفادة من تطبيق مبدأ الفروق الفردية فى إثارة دوافع العاملين إذا تعاملنا معهم بما يتناسب مع فروقهم الفردية .

ومن أجل الفروق الفردية ، فإن فلسفة العلاقات الانسانية تبدأ مع الفرد ذاته . فالفرد هو وحدة الاحساس والشعور بالفعل والحركة والحكم على المواقف ، وهو الذى تثار دوافعه ، ويقرر نوع نوع الاشباع الذى يناسبه ومداه . وهنا تأتى الجماعة فى المرحلة الثانية ، إذ أنها من خلقه وتكوينه . فالأفراد يشكلون اللبنة التى تشيد البناء الذى نطلق عليه اسم الجماعة ، ومصدر 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 إن سياسة الحوافز وإثارة 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 لموضوعى للوظائف ويستتبعها عملية تسكين عادلة على أساس قدرات الأفراد وامكانياتهم وخبراتهم ، من أفضل الحوافز الدائمة للعاملين .

## ١٠ - الكرامة الانسانية :

إن 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 مسؤولية الكرامة الانسانية بأكملها على عاتق الإدارة ، فهى أساسا مسئولية الفرد ذاته عن طريق احترامه لذاته وتنمية شخصيته وأداء واجبه وتجنب الوقوع فى الخطأ حتى لا يتعرض للوم أو جزاء أو تانيب من رؤسائه .

وتعترف القيم الأخلاقية بأن للحياة هدف عام ، وتتقبل التكامل الداخلى لكل فرد . ونظراً لأن العلاقات الانسانية تشتمل على الناس دائماً ، فإنها تنطوى باستمرار على القيم الأخلاقية بطريقة أو بأخرى . ولذا فإن من واجب المديرين أن يعمقوا مفاهيمهم ومعارفهم المتعلقة بفهم الطبيعة البشرية واتباع انسب الوسائل للتعامل مع الأفراد بعدالة وحق عن فهم ودراية ، مع احترام كيان العاملين حتى يشعروا بقيمتهم وأهميتهم ويعملوا على احترام أنفسهم واحترام الآخرين . . .

\*\*\*

### خاتمة :

فى ختام هذه المناقشة لتطبيق العلاقات الانسانية بالمؤسسات الانتاجية يرى الباحث انه قد يكون من المفيد فى هذا المجال أن يعرض بعض النتائج التى أسفرت عنها العلاقات الانسانية . وتشير هذه النتائج الى أن أهم المشكلات التى يواجهها جهاز العلاقات الصناعية فى المؤسسات الانتاجية فى سبيل تحقيق أهدافه تتلخص فى الآتى : (١)

- عدم فهم العاملين لدور القطاع العام وعدم تبصرهم بدورهم .
- مشكلات الأجور .
- مشكلات التسكين فى الدرجات المناسبة ومشكلات التقييم .
- مشكلات الحوافز .
- عدم وضوح أهداف الشركات وسياساتها .
- عدم التعاون بين الوحدات الانتاجية .
- عدم تحديد مسئوليات المديرين وتداخل الاختصاصات وقصور الهيكل التنظيمى .
- كثرة القوانين واللوائح وتضاربها وعدم مرونتها .

---

(١) محمد محمد الهادى ، سيد عبد الحميد مرسى ، السيد الطيبى ، بحث المشاكل الادارية والتنظيمية بالجامعات فى ج . م . ع . ندوة وزارة التعليم العالى ، ١٩٧٠ .

- تركيز السلطة فى 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 •
- وتؤيد هذه النتائج الى حد كبير ما سبق ذكره فى البنود السابقة •

\*\*\*

## مراجع الباب السابع

- ١ - أحمد عزت راجح : علم النفس الصناعى . الاسكندرية : دار الكتب الجامعية ، ( الطبعة الثالثة ) ، ١٩٧٠ .
- ٢ - السيد محمد خيرى : علم النفس الصناعى وتطبيقاته المحلية . القاهرة : دار النهضة العربية ١٩٦٨ .
- ٣ - سيد عبد الحميد مرسى : « العلاقات الانسانية » . سلسلة العلوم السلوكية فى مجال الادارة . القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا سنة ١٩٧٠ .
- ٤ - سيد عبد الحميد مرسى : « مشاكل العلاقات الانسانية فى قطاع الإنتاج الصناعية والتصنيع ، يوليو - سبتمبر ، ١٩٧١ .
- ٥ - سيد عبد الحميد مرسى : الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى . القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٦ .
- ٦ - سيد عبد الحميد مرسى : العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج . القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨ .
- ٧ - سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف ( ترجمة ) : السلوك الانسانى فى العمل . القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤ .
- ٨ - على السلمى : العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى . القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٠ .
- ٩ - محمد عماد الدين اسماعيل وآخرون ( ترجمة ) : علم النفس فى الصناعة . القاهرة : مؤسسة الحلبي ، ١٩٦٧ .
- ١٠ - محمد كمال أبو هند : مشاكل تنظيم أجهزة العلاقات الصناعية . القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، سلسلة الدراسات (٥١) سنة ١٩٧١ .

١١- محمد كمال أبو هند : العلاقات الصناعية : مجالاتها وأهدافها .  
القاهرة : المعهد القومي للإدارة العليا ، سلسلة الدراسات (٥٢) ،  
سنة ١٩٧١ .

١٢- محمد محمد الهادى ، سيد عبد الحميد مرسى ، السيد الطيبى : بحث  
المشاكل الإدارية والتنظيمية بالجامعات فى ج . م . ع . القاهرة :  
ندوة وزارة التعليم العالى ، ١٩٧٠ .

١٣- محمد نجيب توفيق ، وعبد الله محمد بازرعه : العلاقات الصناعية فى  
الشركات والمؤسسات العامة . القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ،  
سنة ١٩٦٦ .

١٤- مصطفى فهمى ، مختار حمزة ، سيد عبد الحميد مرسى : دراسة علمية  
للعاملين فى صناعة الأثاث . جده : مركز البحوث والتنمية ، جامعة  
الملك عبد العزيز ، ١٩٧٦ .

15 — Argyris, C.; **The Present State of Research in Human Relations in Industry.** New Haven: Yale Labor and Management Center, 1954.

16 — Bowler, E., and Dawson, F.; **Counseling Employees.** N.Y.; Prentice-Hall, 1948.

17 — Cardall, A.; «Psychological Factors in Accident Prevention». **Person. J.**, 1948, 26, 288-293.

18 — Coch, L., and French, R., Jr.; «Overcoming Resistance to Change». **Human Relations**, 1948, 512—532.

19 — Davis, K.; **Human Relations in Business.** N.Y.: Mc. Graw-Hill, 1957.

20 — Gardner, B., and Moore, D.; **Human Relations in Business** (4th ed.). Homewood, Ill.: Irwin, 1964.

21 — Ghizelli, E., and Brown, C.; **Personnel and Industrial Psychology** (2nd ed.). N.Y.: Mc. Graw-Hill, 1955.

- 22 — Huff, D., and Mc. Guire, J. ; «The Interdisciplinary Approach to the Study of Business». **Univ. of Washington Business Rev.**, June, 1960.
- 23 — Huneryager, S., and Heckmann, I. ; **Human Relations in Management**. Cincinnati, Ohio : South Western Publishing Co., 1967.
- 24 - - Leavitt, H. ; **Managerial Psychology**. Chicago : Univ. of Chicago Press, 1958.
- 25 -- Lofquist, L. ; **A Definition of Work Adjustment**. Minnesota studies in Vocational Rehabilitation ; X, Bullet. 30, Minneapolis : Univ. of Minnesota, 1960.
- 26 — Mayo, E. ; **The Social Problems of an Industrial Civilization**. Boston : Univ. of Harvard Press, 1945.
- 27 — Mc. Gregor, D. ; **The Human Side of Interprise**. N.Y. : Mc. Graw-Hill, 1960.
- 28 — Roethlisberger, F. ; **Management and Morale**. N.Y. : Harper, 1941.
- 29 — Shaffer, L., and Shoben, E. Jr. ; **The Psychology of Adjustment** (2nd. ed.). Boston : Houghton-Mifflin, 1956.
- 30 -- Tiffin, J., and McCormick, E. ; **Industrial Psychology** (4th ed.). Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1958.
- 31 — Vernon, H. ; **Accidents and Their Prevention**. Cambridge, England : The University Press, 1936.
- 32 — Whyte, W., Jr. ; **The Organization Man**. N.Y. : Simon and Schuster, 1956.

★ ★ ★