

سيكولوجية الإدارة والتنظيم

تناولنا في الفصل السابق ظروف العمل الطبيعية بالمناقشة، وبيننا مدى تأثيرها على كل من العامل والإنتاج. ولقد وضح لنا كيف تحقق الظروف الطبيعية المناسبة فائدة كبيرة. وفي نهاية الفصل تعرضنا لتجارب الهاوثورن، حيث أيدت بما لا يقبل الشك أن طريقة إدارة العاملين والإشراف عليهم والتعامل معهم تعتبر من أهم العوامل الحاسمة في زيادة الإنتاج وراحة العاملين النفسية، حتى لو كانت ظروف العمل سيئة. معنى هذا أن العامل مهما كان مناسباً للعمل، ومهما كانت ظروف العمل الطبيعية ملائمة، فإن كل هذا لن يفيد شيئاً إذا كانت طريقة الإدارة سيئة. «وقد جاء في أحد تقارير هيئة الأمم أن السبب الأول في فشل المشروعات التي تقدمها للدول النامية ومنها بلادنا هو عدم وجود إدارة واعية مدربة تستطيع أن تدير المشروع» (١)، (٤٦٩). وعموماً فإن تحسين بيئة العمل بجوانبها المختلفة سواء الطبيعية أو الاجتماعية أو النفسية هي أولى مهام الإدارة إذا كان عليها أن تهتم برفع مستوى الإنتاج وراحة العاملين وسعادتهم. وحيث أننا ناقشنا في الفصل السابق ظروف العمل الطبيعية فسوف نخصص هذا الفصل لمناقشة الجانبين

الأخرين لبيئة العمل، وهما الظروف الاجتماعية والظروف النفسية رابطين بينهما وبين الإدارة. وفي أثناء ذلك سوف نركز على تأثير الإدارة على كل من العامل والإنتاج موضحين كيفية تحقيق أفضل الأجواء الإدارية لمصلحة كليهما.

وينبغي منذ البداية أن نذكر أن حديثنا يتناول الإدارة Management كمفهوم عام، أي يعني الإدارة في مستوياتها المختلفة داخل مؤسسة العمل. فمثلاً هناك المستوى الأعلى وهو الذي يتعلق بمجلس إدارة المؤسسة، وهناك مستوى أقل وهو الذي يتعلق بالمسؤولين عن إدارة قسم أو مراقبة أو إدارة من أقسام أو مراقبات أو إدارات مؤسسة العمل (رئيس القسم أو مراقب المراقبة أو مدير الإدارة ووكلائهم)، وهكذا نظل نهبط في المستويات الإدارية حتى نصل إلى أدناها وهو المستوى المتعلق بملاحظ أو مشرف أو رئيس «العنبر» أو (طاقم العمل) أو جماعة العمل ومساعدتهم. أي أننا في هذا الفصل سوف نقصد بالإدارة أشمل معنى لها، والذي يعني إدارة وتنظيم وتوجيه ومتابعة مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة، سواء كثر عدد أفراد هذه المجموعة بحيث شمل جميع العاملين بمؤسسة العمل أو قل حتى شمل أصغر جماعة من جماعات العمل الفرعية داخل المؤسسة.

الأجواء الإدارية:

هناك ثلاثة أجواء إدارية (أو قيادية أو رئاسية أو إشرافية) أساسية على النحو التالي:

أ - الجو الديمقراطي Democratic: ويتميز هذا الجو الإداري بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليها يأخذ رأيها سواء في تخطيط الأهداف ووضعها ورسم خطة العمل والتنفيذ والمتابعة. على أن يتم كل ذلك من خلال المناقشات المتبادلة بين أعضاء الجماعة بما فيهم رئيسها وعن طريق أخذ الأصوات والاستقرار على رأي الأغلبية، على اعتبار أن

رأي الرئيس يكون له نفس وزن رأي أي عضو آخر من أعضاء الجماعة أو أزيد قليلاً.

ب- الجو الاستبدادي Autocratic: ويتميز هذا الجو الإداري بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليها هو المسيطر الأمر النهائي الوحيد. فهو الذي يخطط أهداف الجماعة ويرسم خطة العمل ويوزع الأدوار ويوجه طريقة العمل ويتابع التنفيذ ويعاقب ويشب من يشاء، يجمع السلطة ويركزها في يده ويشل بذلك تلقائية وفاعلية بقية أعضاء الجماعة.

ج- الجو الفوضوي Laissez faire: ويتميز هذا الجو الإداري بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليها يكون غير مكترث بواجبات الإدارة أو القيادة أو الرئاسة، مهملًا في القيام بها. لا يؤدي إلا دوراً شكلياً في الجماعة، وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة، ووجوده في الجماعة كعدم وجوده تماماً. ولذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى وانعدام المسؤولية.

ومن الجدير بالذكر أن أي جو من هذه الأجواء الإدارية (أو الرئاسية أو القيادية أو الإشرافية) الثلاثة ينذر أن يتواجد بصورة نقية في جماعة عمل واقعية، وإنما سوف نجد جواً إدارياً خليطاً تكون فيه السيادة لأحد هذه الأجواء الثلاثة، وبالتالي نصطلح على تسميته بالجو السائد فيه. بمعنى آخر ينذر أن نجد في الواقع الفعلي جماعة ديموقراطية مائة في المائة أو ديكتاتورية مائة في المائة أو فوضوية مائة في المائة بل جماعة يغلب عليها الجو الديموقراطي وأخرى يغلب عليها الجو الديكتاتوري وثالثة يغلب عليها الفوضوي وهكذا...

تأثير الأجواء الإدارية على الإنتاج والأفراد:

للجو الإداري أثر بالغ على الإنتاج من جانب والأعضاء العاملين في

الإنتاج من جانب آخر. ولقد أشرنا في التمهيد لهذا الفصل إلى بعض ذلك.

وتعتبر تجارب ليفين وليبيت وهوايت Lewin, Lippit and white عن الأجواء الديمقراطية والديكتاتورية والفوضوية من أشهر الدراسات في هذا المجال. وهي سلسلة من التجارب نشرت في أواخر الثلاثينات وأوائل الأربعينات برهنت على الأثر الحاسم للجو الإداري على كل من الإنتاج والعاملين فيه. «فقد طلب من أولاد مدارس في حوالي العاشرة من أعمارهم أن يتطوعوا بالالتحاق بناد خارج المدرسة حيث يستطيعون مزاولته بعض الحرف اليدوية مثل صنع النماذج، والنحت، ورسم هياكل الطائرات، وهكذا. وقد قسموا إلى مجموعات، فكان بعضهم (ديكتاتورياً) والبعض (ديمقراطياً)، والآخر (فوضوياً). وقد كانت هذه المجموعات تحت إشراف وملاحظة بالغين ممن كانوا يخلقون الجو المطلوب. ففي المجموعة الديمقراطية انضم القائد للأطفال وتناقش معهم فيما يجب عمله. فكانت تقدم عدة مقترحات إلى الأطفال، ويتقدم القائد ليمدهم بأي معلومات يريدونها، ولكن القرار الأخير كان يترك دائماً لهم. وقد قرر الأولاد ما سيعملونه، حيث استقر رأيهم على مشروع صنع الأقنعة، ووضعوا خطة، ونظموا الأفراد الذين سيعملون سوياً. وخلال ذلك، كان سلوك القائد كعضو في الجماعة. أما القادة (الديكتاتوريون)، فقد فرضوا القرارات التي وضعتها الجماعة الديمقراطية بطريقتهم (الاستبدادية)، حتى تقوم كلا المجموعتين بنفس العمل (صنع الأقنعة)، الأولى بطريق الاختيار والاتفاق العام، والثانية بالأوامر التي تصدر من أعلى. فقد أخبر القائد (الديكتاتوري) الأولاد بعملهم، مبيئاً خطوة واحدة فقط من العملية في وقتها، كما خصص الأولاد الذين سيعملون مع بعضهم، بغض النظر عن رغباتهم هم... وهو بعكس القائد الديمقراطي لا يعطي أسباباً للمديح أو اللوم. وأخيراً، فكان يسمح للجماعات (الفوضوية) أن تفعل ما يحلو لها. فالأولاد يعطون المواد لصنع نماذجهم، ويخبرون بأنهم يستطيعون أن يسألوا عن أي معلومات إذا رغبوا

في ذلك. ولا يقدم القائد أي مساعدة، ولا يشارك ما لم يطلب منه ذلك، ولا يمتدح أو يلموم أحداً، وفي الحقيقة فهو نادراً ما كان يطلب بإدلاء معلومات، ويظل نادراً جداً ما يطلب منه المشاركة» (٣، ٢٥٢ - ٢٥٣).

لقد تعادل أوجه نشاط الجماعات المختلفة حيث قرر أعضاء الجماعة الديمقراطية عن طريق تبادل الرأي أوجه النشاط التي سيقومون بها، وهي نفسها أوجه النشاط التي فرضت بعد ذلك على الجماعة الديكتاتورية، كما أن الجماعة الفوضوية أعطيت نفس المواد التي أعطيت للجماعتين الأخرين. كما عودلت شخصيات القادة بأن تناوبوا العمل في الأجواء المختلفة. وكانت جماعات التجربة متعادلة إلى حد ما في الاستعدادات النفسية والجسمية والمركز الاجتماعي والاقتصادي والعلاقات الشخصية بين الأفراد قبل بدء التجربة. وفي أثناء التجربة سجلت الملاحظات على أعضاء الجماعات ونشاطهم. كما تمت في أثناء التجربة وبعدها مقابلات ومناقشات خاصة مع الأطفال وآبائهم ومدرسيهم.

هذا وكان من أهم نتائج التجربة أنه قد «أدى الموقف الديكتاتوري إلى نوعين واضحين من الاستجابة: نمط بليد أو خاضع ونمط عدواني. وأظهرت المجموعة الخاضعة اعتماداً كبيراً على القائد، ولم تبد أي استعداد للبدء في العمل. من الناحية الأخرى، نجد أن الجماعة العدوانية أظهرت ما يدل على الصد والحرمان مع توجيه جزء من هذا العدوان نحو القائد. أما الناحية المعنوية، بمعنى التجاذب التلقائي بين أفراد الجماعة، والعمل معاً نحو هدف مشترك والإحساس بالشعور بالـ(نحن)، فكان أكثر ما يكون في الجماعات الديمقراطية. ففي الجماعات التي كانت تعمل في جو ديمقراطي كانت نسبة استعمال (نحن) إلى (أنا) أكبر مما في المجموعة الفوضوية أو من مجموعة النظام الديكتاتوري بنوعيه، كما أن الجو الديمقراطي كان ينطوي على ود أكثر وتذمر أقل (كما في الجدولين رقمي ١٥، ١٦).

جدول رقم (١٥)

إشارات الود التي ظهرت «في المتوسط» من العضو نحو باقي أعضاء جماعته، كما ظهرت في اجتماع لمدة ساعة:

٢٦,١	الديموقراطية
٢١,٧	الديكتاتورية (المجموعة العدوانية)
٢٠,٦	الفوضوية
١٧,١	الديكتاتورية (المجموعة الخاضعة)

«وكانت حدة الطبع والعدوان نحو الزملاء من الأعضاء تتكرر في الجماعات الديكتاتورية والفوضوية أكثر منها في الجو الديمقراطي. وظهر في السلسلة الأولى من التجارب في الجماعة الديكتاتورية العدوانية توتر فيما بين الأشخاص مع الميل لتحميل بعضهم البعض الذنوب والأخطاء. وكانت الرغبة في استرعاء انتباه القائد أكبر في الجو الاجتماعي الديكتاتوري منه في المواقف الأخرى، وفي المجموعة الخاضعة لوحظ أن الروح الاجتماعية العادية في الأطفال قد ردت بشكل ظاهر. وكانت تجرى بين الأطفال، الواحد مع الآخر، محادثات بصوت منخفض» (٥، ٣٢٦ - ٣٢٧).

جدول (١٦)

متوسط التذمر في العضو

المجموع	الموجه للأعضاء	الموجه نحو القائد	الجماعة / التذمر
١,٦	٠,٨	٠,٨	الديموقراطية
٤,٦	٣,١	١,٥	الفوضوية
٤,١	٢,١	٢,٠	الديكتاتورية (المجموعة الخاضعة)
١٥,٥	٤,٤	١١,١	الديكتاتورية (المجموعة العدوانية)

هذا وفي تعليق ماير على نتائج هذه التجارب يقول: «وقد كانت نتائج هذه التجارب محددة على نحو قاطع، وكانت حالة (الفوضوية) أقلها مستوى من جميع الوجوه: كان الزعيم (الفوضوي) أقل الزعماء حظاً من حب

الصبيان، وكان الصبيان أكثر يرمأً (بجماعتهم)، كما كانوا أقل مستوى في الإدارة، فقد انصرفوا إلى لعبة العساكر والحرامية أكثر من انصرافهم إلى (العمل)... وتفوقت نخلة الديمقراطية على حالة الاستبدادية من حيث إن الزعيم الديمقراطي كان يحظى بقدر أكبر من الحب، كما أن أعضاء جماعته كانوا أقل عراقاً وأكثر تعاوناً ونهوضاً بالمسؤولية ومزاولة للاستقلال، وكان العمل يظل مستمراً حتى بعد مغادرة الزعيم الحجرية، في حين كان أعضاء الجماعة ذات الزعيم (الديكتاتوري) يتوقفون عن العمل بمجرد خروج زعيمهم من الغرفة، بيد أن إنتاجهم أثناء وجوده كان يفوق إنتاج الجماعة ذات الزعامة الديمقراطية. هذا إلى أن الشعور الجماعي كان أكثر سيطرة في الجماعة ذات الزعامة الديمقراطية، حتى أن قادماً من الخارج (ارتدى أحد المشتركين في التجربة ملابس السعاة وتفوه بعبارات ساخرة بصدد ما كانوا يقومون به من عمل) عجز عن أن يفرق بينهم. أما في الجماعات ذات الزعامة (الديكتاتورية) فقد كان من الميسور تكتلهم في زمرات، وكان في وسع شخص غريب أن يؤلب أفراد الجماعة بعضهم على بعض. وتتيح لنا هذه التجارب أن نستخلص أن هذه الأساليب الثلاثة من الزعامة - كما بدا من اختبارها - كانت على قدر من الاختلاف يكفي لخلق أجواء اجتماعية فريدة، وكان سلوك الأطفال في كل جو منها يخالف سلوكهم في الأجواء الأخرى، بل إن الواقع أن الاختلافات في السلوك كانت من الوضوح بحيث يستطيع المراقب القول بأن شخصية الأطفال تتغير بتغير أسلوب الزعامة» (٦، ١٨٩).

ومما زاد من الضبط المنهجي لإجراء هذه التجارب، وبالتالي يزيد الثقة في نتائجها، أن استخدمت فيها ست جماعات من الأطفال كل منها كانت مكونة من خمسة أعضاء، كما كانت هذه الجماعات متماثلة من حيث الذكاء والشخصية والسلوك الاجتماعي، والنشاط الذي قاموا به. كما تماثلت شخصيات الزعماء أيضاً بأن عهد لكل منهم أن يتبع كلا من أساليب الزعامة مع هذه الجماعة أو تلك. ففي إحدى التجارب مثلاً تناوب أربعة من الزعماء كانوا يتزعمون أربع جماعات، الزعامة مرة كل ستة أسابيع حتى تتاح

لكل جماعة تجربة أساليب الزعامة الثلاثة، وحتى يتاح لكل زعيم ممارسة هذه الأساليب جميعاً (٦، ١٨٩).

معنى ذلك أن الإدارة (أو الإشراف أو القيادة أو الرئاسة) الديمقراطية تعتبر أصلح الأساليب الثلاثة لزيادة الإنتاج ولراحة العاملين ورضائهم النفسي وحبهم للعمل والرئيس والمزلاء، وتوحدهم بالجماعة، وارتفاع الروح المعنوية للأعضاء. ومن الجدير بالذكر أن نتائج ليفين ولييت وهوايت هذه تلتقي مع نتائج مورر Mowrer وزوجته (المنشورة عام ١٩٣٩) عن دراسة لأطفال إحدى المؤسسات تبين أن نتائج إدارتهم بالأسلوب الديمقراطي كانت أفضل من إدارتهم بالأسلوب الديكتاتوري (٥، ٣٢٨).

وربما اعترض البعض على أن هذه النتائج قد استخرجت من تجارب على الأطفال، وأن ما يصدق على الأطفال قد لا يصدق على الكبار. ولهذا يحسن أن نذكر بتتائج تجارب الهاوثورن، كما نشير إلى تجربة كوش وفرنش Coch and French (التي نشرت في عام ١٩٤٨)، حيث اقتضى الأمر بعض التعديل في طريقة العمل الخاص بفحص البيجامات وطبها ولفها في إحدى مؤسسات العمل. وهذا أمر يقاومه العمال عادة. فقام كوش وفرنش بإجراء تجربة على أربع جماعات لمعرفة أفضل الوسائل للتغلب على مقاومة العمال لهذا التغيير. «كانت المعاملة التي اتبعت مع إحدى هذه الجماعات (١٣ موظفاً) معاملة استبدادية، وكانت معاملة جماعتين أخريين (٧ موظفين، ٨ موظفين على التوالي) معاملة ديمقراطية وكانت معاملة جماعة رابعة (١٨ موظفاً) معاملة وسطاً بين المعاملة الاستبدادية والمعاملة الديمقراطية. كان الإجراء المتبع في المعاملة الاستبدادية إخطار الجماعة بأن العمل المنوط بأفرادها قد تغير، وأن عليهم أن يتعلموا الجديد، وأنهم سيحصلون على مكافأة في أثناء فترة تعلم العمل الجديد، وأن تحقيق المستوى القياسي في العمل الجديد سيكون بمثل سهولة العمل القديم. وكان الإجراء المتبع في المعاملة الديمقراطية عرض مشكلة الحاجة إلى تغيير (طريقة) العمل حتى

تستطيع الجماعة مقابلة المنافسة. وقد اشتركت (الجماعتان الديمقراطيّتان) في المراحل الخاصة بالتخطيط ومن بينها التنظيم الجديد للعمل وعملنا مع خبير دراسة الوقت أثناء قيامه بتسجيل الحركات وما أشبه، وكانت المناقشات بين أفراد الجماعتين اللتين عوملتا بهذه الطريقة (الديموقراطية) حية بناءة. أما الجماعة الرابعة فلم يشترك في (المناقشات) الأعضاء جميعاً، إذ قام موظفان بتمثيل بقية زملائهما وعرض وجهة نظرهم. وقد اشترك هذان الموظفان مع الإدارة في التخطيط اللازم لتغيير العمل، وكانا يرجعان إلى الموظفين الذين يمثلونهم لمناقشة التطورات إذا لزم الأمر.

«ونتائج هذه التجربة واضحة تماماً، فقد أبدت الجماعة التي لقيت معاملة استبدادية مقاومة تكاد تكون فورية، وظهرت هذه المقاومة في صورة عدوان ضد الإدارة ومهندس المناهج والمشرف من ناحية، وفي صورة التقدم بالتظلم من طريقة نسبة القطع من ناحية أخرى. وقد بلغت نسبة من غادروا العمل في الأربعين يوماً الأولى ١٧٪ من الموظفين، ثم لم تستطع هذه الجماعة استعادة مستواها الإنتاجي بعد ذلك أبداً. أما الجماعات الثلاث التي اشتركت في التخطيط عن طريق تمثيلها أو بأكملها فلم يصدر عنها إلا فعل عدواني واحد فقط (من أحد أعضاء الجماعة الرابعة أي الجماعة الوسط) ولم يترك أحد منها العمل، هذا بينما استطاعت استعادة مستواها الإنتاجي القديم، بل لعل إنتاجها زاد عما كان عليه قبل حدوث التغيير. وقد بدأ الفرق واضحاً بين الجماعتين اللتين اشتركتا اشتراكاً كاملاً وتلك التي اشتركت عن طريق ممثلها عند مقارنة السرعة التي عاد بها الإنتاج إلى مستواه الأول بعد تغيير العمل. ويبين شكل تسجيل الإنتاج للجماعات الأربع، أن الجماعة التي لقيت معاملة استبدادية عجزت عن استعادة مستواها الإنتاجي. وأن الجماعة التي اشتركت عن طريق ممثلها استعادت مستواها الإنتاجي بعد أسبوعين، كما أن الجماعتين اللتين عوملتا معاملة ديموقراطية استعادتا المستوى الإنتاجي فوراً تقريباً. وقد أدخل تغيير جديد على العمل الذي تقوم به الجماعة التي لقيت معاملة استبدادية عندما فشلت في العودة إلى مستوى

إنتاجها، وقد أدى اشتراكها الكامل هذه المرة إلى استعادة مستوى الإنتاج فوراً مع تحقيق مستوى عالٍ جديد فيه، (٦، ١٩٧ - ١٩٩).

وهكذا، يتأكد لنا أن الإدارة الديمقراطية في العمل تخلق أفضل مناخ اجتماعي نفسي للعمل إذا ما قورنت بالأسلوبين الآخرين من أساليب الإدارة (الديكتاتوري والفضوي) مما يجعلنا نجذب ونصحح باتباع الأسلوب الديمقراطي في مختلف المستويات الإدارية لمصلحة كل من الإنتاج والعاملين بمؤسسة العمل.

لكن لو تساءلنا عن عوامل زيادة العدوان في الجماعة الديكتاتورية عنه في الجماعة الديمقراطية فلعلنا نجد الإجابة في أن الإدارة الديكتاتورية تلغي أي قيمة أو كيان للأعضاء عن طريق فرض الرأي والعمل عليهم دون إقامة أي وزن لأرائهم أو مناقشة لإقناعهم، مما يعتبر في نهاية الأمر استهتاراً بهم وامتهاناً لكرامتهم وإنسانيتهم. وهذا الامتهان يولد لدى أعضاء الجماعة الديكتاتورية شحنات من العدوان للثأر لكرامتهم، وعند تعبيرهم عن عدوانهم هذا تقابله الإدارة الديكتاتورية بالشدّة والقسوة والقمع مما يستثير مزيداً من عدوانية الأعضاء. وهكذا يظل العدوان يتزايد داخل أعضاء الجماعة الديكتاتورية دون تصريف مناسب له حتى ينجح في نهاية المطاف في تقويض الجماعة وتفجيرها من الداخل فإذا بها تتبدد هباء. وما يصدق على الجماعات الصغيرة يصدق أيضاً على الجماعات الكبيرة، ولعل الانهيار المفاجيء للديكتاتوريات المعروفة في التاريخ خير شاهد على ذلك.

صفات المدير الناجح (أو القائد أو الرئيس أو المشرف):

كثيراً ما يثار الجدل حول حقيقة وجود صفات محددة ثابتة عامة تميز المديرين أو القادة الناجحين. لكن واقع الأمر ينفي وجود مثل هذا، فصفات المدير الناجح لغرفة العمليات في الحروب غالباً ما تختلف عن تلك اللازمة لمدير مصنع لإنتاج السيارات. . وصفات القائد الناجح لجماعة سياسية قد تختلف عن صفات القائد الناجح لجماعة دينية. . . وهكذا. والذي يحدد

الصفات اللازمة للمدير أو الرئيس أو المشرف الناجح هو خصائص أعضاء الجماعة التي عليه أن يديرها من جانب، وطبيعة عملها وظروفها من جانب آخر. فمثلاً الجماعة المكلفة بعمل عدواني تكون من أولى الخصائص اللازمة لقائدها الناجح أن يكون عدوانياً، على حين أن الجماعة المكلفة بأعمال ودية (كلجان المصالحات) لا يصلح لها القائد أو الرئيس العدواني بل يعتبر من أفضل رؤسائها، في حين يصلح لها الرئيس الودود الذي تغلب عليه شحنات الحب وتتضاءل عنده شحنات العدا والكرهية.

ونظراً للقيمة الكبيرة للإدارة أو القيادة الديمقراطية، فقد حاول البعض ذكر أهم المهارات العامة اللازمة لنجاح المدير أو القائد أو المشرف الديمقراطي، وهذا يفيدنا كأساس سواء في عمليات اختيار هؤلاء المديرين أو تدريبهم على الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أو القيادة أو الإشراف. وفي هذا يذكر نورمان ماير والواقع أن القيادة الديمقراطية تحتاج إلى مجموعة مختلفة من المهارات. بل لعلها تفوق من حيث تعقيدها تلك التي ينبغي توافرها للقيادة الاستبدادية. وفيما يلي بعض المهارات الجوهرية: القدرة على عرض المشكلة على نحو لا يجعل الجماعة تتخذ منها موقفاً دفاعياً، ولكنه يؤدي بها إلى أن تتجه إليها اتجاهاً بناءً... وينبغي ألا يقدم إليهم حلولاً متعددة ليختاروا من بينها، أو يصدر عنه ما يشير إلى إثارة حلاً بعينه، أو يوجه النقد إلى ما يقدمه الموظفون إليه من اقتراحات... (و) القدرة على تقديم الحقائق الجوهرية وعلى (إفصاح مجال الحرية دون اقتراح حل ما... وأكثر الأخطاء انتشاراً عند القيام بتدريب القادة على المناقشة ما يلاحظ من نزوعهم إلى تقديم المشكلات في خطب طويلة... (و) القدرة على تنيه أفراد الجماعة بحيث يشتركون جميعاً في المناقشة، وتقتضي هذه القدرة قادة يستطيعون:

أ - قبول المساهمة من الغير.

ب - مساعدة الأعضاء المحجمين على الشعور بأن آراءهم مرغوب فيها ومحتاج إليها.

- ج- منع الثرائين من السيطرة على الموقف، ولكن دون صدمهم.
- د - إبقاء اتجاه الحركة في المناقشة إلى الأمام دائماً.
- هـ - قبول مشاعر المشتركين جميعاً واتجاهاتهم كنقاط صحيحة.
- و - وقاية الأعضاء الذين قد يتعرضون لهجمات كلامية من غيرهم.
- ز - قبول الصراع داخل الجماعة كأمر حسن وجوهري لحل المشكلة.
- ح - القدرة على إعادة عرض الآراء والمشاعر التي تم التعبير عنها بدقة وفي صورة أكثر إيجازاً وتحديداً ووضوحاً من الصورة التي قدمت بواسطة الأعضاء. والقائد إذ ينهض بهذه الوظيفة إنما يثبت للجماعة أنه متنبه إلى كل ما يقال، فاهم إياه، وقابل للآراء والأشخاص الذين تصدر عنهم. بيد أن قبول الآراء يعني أن القائد لا يأخذ منها موقف الموافقة، ولكنه يحترم حق الجماعة فيما يقدم أعضاؤها من مساهمات.
- ط - القدرة على توجيه أسئلة مناسبة تنبه السلوك لحل المشكلة. وتعد هذه المهارة على أكبر قدر من الأهمية في توجيه المناقشات لغرض حل المشكلات المعقدة، ذلك أن السؤال الذي يوجهه القائد ينبه أعضاء الجماعة كلهم إلى التفكير في نفس الأمر وفي نفس الوقت...
- ي - القدرة على التلخيص ما بدت الحاجة إلى ذلك. وهذه مهارة هامة لأنها يمكن أن تستخدم في:

أ - دفع المناقشة إلى الأمام.

ب - الإشارة إلى ما تحرزه من تقدم.

ج- إعادة عرض المشكلة في صيغة أخرى (على ضوء المناقشة).

د - الإشارة إلى احتمال وجود الخلاف داخل الجماعة، مع الإشارة إلى أن هذا الخلاف جزء من المشكلة.

هذا إلى أنه يمكن أيضاً استخدام التلخيص في نهاية المناقشة بمثابة

وسيلة للاطمئنان إلى حسن الفهم والاستيثاق من القرارات المتخذة والمسؤوليات المتضمنة فيها.

«وقد أوضحت تجربة صغيرة أجريت على تدريب جماعات من الطلبة والمشوفين أن هذه المهارات جميعاً ترقى بالمران. فقد صممت إجراءات المناقشة ومواقف القيام بالدور، كذلك التي توصف في التمرينات المعملية لكي تتيح فرصاً للمران وتطبيق قواعد القيادة. كما أنه في وسع الشخص أيضاً أن ينهض بمستوى مهارته عن طريق المران على قيادة المناقشة في عمله» (٦، ٢١٢ - ٢١٤).

تدريب المسؤولين عن الإدارة (أو القيادة أو الرئاسة أو الإشراف):

نظراً للأهمية القصوى لكفاءة الإدارة ونوعيتها بالنسبة لنجاح مؤسسة العمل، فإنه لا بد من الاهتمام الشديد بطريقة اختيار Selection المديرين والرؤساء والمشرفين في مواقع العمل (على الأسس العلمية التي عرضناها في الفصلين الثالث والرابع من هذا الكتاب). ولا بد من أن يستتبع هذا الاختيار ببرامج تدريبية تنمي لديهم المهارات اللازمة لأداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.

ومن الجدير بالذكر أن المسؤولين في مصر قد تنبهوا إلى أهمية تدريب المديرين والرؤساء والمشرفين، فأقيمت في مصر مؤسسات خاصة بتدريب المستويات والنوعيات المختلفة منهم، كالمعهد القومي للتنمية الإدارية التابع لرئاسة مجلس الوزراء، ومركز التدريب الإداري التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، والمركز العربي للبحوث والإدارة (أراك) التابع لدار المعارف، وجمعية إدارة الأعمال العربية وجمعية العلاقات العامة العربية وجمعية العلاقات الصناعية، وهي جمعيات خاصة وتابعة لاتحاد جمعيات التنمية الإدارية. هذا إضافة إلى البرامج التدريبية الخاصة التي تنظمها الكثير من مؤسسات العمل ذاتها للملاحظين والمشرفين والرؤساء التابعين لها أو

لأولئك الذين تنوي هذه المؤسسات ترقيةهم، إلى هذه المناصب، أو رقوا حديثاً إليها لإكسابهم المهارات اللازمة لجاحهم في الإشراف على مرؤوسيههم وإدارتهم.

وتتبع في تدريب هؤلاء جميعاً مختلف أساليب التدريب على الإشراف والإدارة سواء عن طريق إمدادهم بالمعلومات النظرية على هيئة محاضرات وندوات ومناقشات وعرض أفلام توضح أصول الإشراف والإدارة والتعامل مع المرؤوسين، أو عن طريق التدريب العملي على أساليب الإشراف والإدارة. وفي نهاية الدورات التدريبية تعقد الامتحانات المختلفة لقياس مدى استفادة المتدرب من البرنامج ومدى كفاءته لأداء دوره في الإدارة أو الإشراف أو الرئاسة في موقع عمله.

التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في العمل:

لمؤسسة العمل تنظيمان:

أ - أحدهما هو التنظيم الرسمي Formal Organization ويمثل التنظيم الرسمي الهرمي Hierarchy لمؤسسة العمل وما تشتمل عليه من تنظيمات فرعية أو جماعات رسمية Formal Groups تحدد الشكل الرسمي لتنظيم جماعات العمل كما تريده الإدارة: فمثلاً إدارة شؤون العاملين تتكون من فلان مديراً وفلان وفلان وكيلين، وفلان وفلان وفلان... الخ، مستخدمين بالإدارة، والعنبر «أ» يتكون من فلان مشرفاً أو رئيساً، وفلان وفلان وفلان وكيلين، وفلان وفلان وفلان... عاملين بالعنبر... الخ وهكذا. وهذا التنظيم الرسمي يحدد واجبات كل عضو فيه وسلطاته ومكانته وعلاقاته ببقية أعضاء التنظيم الرسمي وفروعه المختلفة، وحدود وكيفيات اتصاله بهم.

ب - والثاني هو التنظيم غير الرسمي Informal Organization ويمثل الجماعات غير الرسمية Informal Groups وهي تنشأ إلى جوار

الجماعة (أو الجماعات) الرسمية من انضمام أعضاء من جماعة أو جماعات رسمية مختلفة داخل التنظيم الرسمي مع بعض عن طريق الاختيارات والعلاقات الشخصية المتبادلة بينهم. وهي بهذا أقرب ما يمكن إلى من نسميهم بجماعة الأصدقاء أو جماعة «الشلة». وكما أن للجماعة الرسمية قائداً أو رئيساً رسمياً فإن للجماعة غير الرسمية أيضاً قائدها ورئيسها الذي تؤهله شخصيته وعلاقاته بأعضاء الجماعة وظروف الجماعة ذاتها لاحتلال مركز الصدارة والنفوذ فيها، بغض النظر عن مكانته الرسمية داخل التنظيم الرسمي لمؤسسة العمل.

معنى هذا أن معظم العاملين سوف يكونون منخرطين في نوعين من الجماعات داخل العمل وفي نفس الوقت: جماعة رسمية، وأخرى غير رسمية، وبطبيعة الحال قد يكون للعامل عضوية في أكثر من جماعة رسمية وأكثر من جماعة غير رسمية في نفس الوقت. وإذا كانت الجماعة الرسمية تمارس نفوذها على العامل من موقع الترغيب والتهديد اللذين تنص عليهما اللوائح الرسمية المكتوبة، فإن الجماعة غير الرسمية تمارس نفوذاً وضغطاً كبيرين على العامل من موقع آخر هو رغبة الفرد في أن يعيش في جماعات. تتقبله وتقدره وتعاطف معه، وفزعه من أن يضطر إلى العيش في جماعة تلفظه وتعاديه مهما كانت مكانته الرسمية فيها ومهما كانت مساندة السلطة له.

وكثيراً ما تتعارض أهداف الجماعة غير الرسمية التي ينضم إليها العامل مع أهداف الجماعة الرسمية التي وضعتها الإدارة فيها، فنجد العامل أكثر استجابة لأهداف الجماعة غير الرسمية. ففي تجربة الهاوثورن لاحظ مايو وزملاؤه أن الجماعات غير الرسمية التي تتكون في محل العمل تمارس نفوذاً كبيراً على أعضائها من العاملين، خاصة فيما كان يتعلق بكمية العمل التي يؤديها كل عضو، بحيث كانت تتحكم في تقييد الإنتاج بغض النظر عن المكافآت المالية التشجيعية التي كانت الإدارة تقدمها لزيادة الإنتاج. فقرر الدكتور مايو بحث هذا الأمر في جماعة صغيرة من ١٤ رجلاً يعملون في

وصل الأسلاك بأجزاء معينة من التليفون. فبينت نتائج هذا البحث أن هذه الجماعة الصغيرة من الرجال قد كونت تلقائياً فريقاً ذا قادة طبيعيين ارتفعوا إلى القمة بواسطة التعضيد الإيجابي للجماعة (وهؤلاء القادة الطبيعيون، كما وجد في بحوث كثيرة متشابهة، لا يتفوقون بالضرورة أو حتى في العادة مع القادة الذين تقلدهم الإدارة مناصب السلطة، ولكن يكون لهم داخل الجماعة سلطة أكبر بكثير من السلطات الرسمية) وكان اتجاه الجماعة نحو المكافآت المالية التي تقدمها الشركة هو اللامبالاة، وعلى الرغم من أن لائحة المكافآت كانت تنص على أنه كلما ازداد العمل الذي ينجزه المستخدم، كلما ازدادت النقود التي يتسلمها، لم يكن الإنتاج يزيد أو يقل عن ٦٠٠٠ وحدة في اليوم، إلا أن الجماعة كانت تستطيع بدون أدنى صعوبة أن تنتج ٧٠٠٠ وحدة يومياً. ومع ذلك فقد كان أي عامل يحاول أن ينتج أكثر من هذه الكمية التي حددتها الجماعة يوقف على التو عند حده. ومن الواضح أن قيم الجماعة وعاداتها كانت أكثر أهمية للأفراد المكونين لها من أي منافع مالية. ووجد تنظيم غير رسمي كانت له معايير الاجتماعية الخاصة بعضها معبر عنه بالكلام، والآخر كان ضمناً في الأفعال - فمثلاً كان الإنتاج اليومي يمثل مستوى لم يعبر عنه إطلاقاً بوضوح - تعتبره الجماعة عملاً يومياً معتدلاً. وكان للجماعة ميثاق غير رسمي للسلوك كان له نفوذ قوي على أعضاء الجماعة، وكان يفرض عليهم القوانين الآتية:

- ١ - يجب أن لا تنجز عملاً كثيراً جداً. وإذا فعلت فأنت خارج على الجماعة.
- ٢ - يجب أن لا تنجز عملاً قليلاً جداً. وإذا فعلت فأنت متخلف عن الجماعة.
- ٣ - يجب أن لا تقول للملاحظ أي شيء يضر بزيملك. وإذا فعلت فأنت (واش).
- ٤ - يجب أن لا تحاول وضع بعد اجتماعي بينك وبين زملائك وتكون

(فضولياً). فإذا كنت مفتشاً مثلاً فيجب أن لا تتصرف تصرف المفتشين»
(٣، ٨٧ - ٨٨).

وهكذا يتضح مدى قوة تأثير الجماعة غير الرسمية على أعضائها في تحقيق أهدافها. ولهذا فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تستثمر طاقة الجماعة غير الرسمية على تسيير أعضائها في خدمة أهداف الجماعة الرسمية. ويمكن أن يتم ذلك بشكل نموذجي بتكوين الجماعة الرسمية على غرار تكوين الجماعة غير الرسمية. فمثلاً إذا كان المطلوب تكوين جماعة رسمية تعمل «كطاقم» على آلة معينة أو جماعة في «عنبر» معين، فيمكن عند ذاك أن تعلن الإدارة عن رغبتها في تكوين هذه الجماعة الرسمية وتطلب أن يختار عدد من الأفراد فيما بينهم أن يكونوا هذه الجماعة للعمل سوياً. وهكذا تتكون جماعة رسمية من جماعة غير رسمية عن طريق الاختيارات الحرة المتبادلة بين أعضاء الجماعة ثم إضفاء الطابع الرسمي على هذه الجماعة عن طريق صدور قرار تشكيلها الرسمي من جانب الإدارة. فهذا يجعل عضوية الجماعة الرسمية هنا محبة إلى الأعضاء، لأنها في الأصل عضوية غير رسمية قبل أن تصبح رسمية، كما أنها عضوية اختيارية في أصلها وليست مفروضة من الخارج. كما أن ميزة العلاقات الاجتماعية النفسية غير الرسمية بين الأعضاء تنسحب هنا على العلاقات الرسمية، فإذا بالود والثقة والتعاون المتبادل يسود بين أعضاء الجماعة مما يرفع من روحها المعنوية ويضمن سلامة العلاقات وصحتها بين أعضاء الجماعة فيتهياً مناخ نفسي صحي بين أعضائها. وفي مثل هذه الحالات تكون أمام الإدارة فرصة أكبر لعلاج الظواهر السلبية بين هذه الجماعة عن طريق تعديل اتجاهات قوادها، لما هو معروف من شدة تأثير القائد غير الرسمي على أعضاء جماعته في المقارنة بالتأثير القليل للقائد الرسمي.

ففي بحث لفان زلست Van Zelst (نشر عام ١٩٥٢) (٨، ٤٠٦ - ٤٠٧) تبين أن العمل في مجموعات بين أعضائها اختيارات متبادلة أدى إلى

خفض تكلفة الإنتاج وخفض دوران العمل بشكل دال إحصائياً عن عمل نفس الأعضاء في جماعات رسمية كانت مشكلة قبل التجربة دون اختيارات متبادلة، حيث انخفضت تكلفة العمل من ٣٦,٧ قبل الاختيارات المتبادلة إلى ٣٢,٢ بعدها، كما انخفضت تكلفة الخامات من ٢٣ إلى ٣١ ودوران العمل من ٣,١ إلى ٠,٣ مما يشير إلى مدى الكسب الذي يمكن أن يعود من تكوين جماعات العمل الرسمية بناء على الاختيارات المتبادلة بين أعضاء كل جماعة، أي من تكوين الجماعات الرسمية على غرار الجماعة غير الرسمية، حيث يعمل هذا على تهيئة مناخ نفسي اجتماعي مناسب للعمل والإنتاج.

التعاون والتنافس بين زملاء:

يعتبر كل من التعاون Cooperation والتنافس Competition ظاهرة هامة من مظاهر العلاقات المتبادلة بين زملاء العمل. وكل منهما إلى جانب ذلك يعتبر من دوافع العمل وحوافزه. ولقد أجريت دراسات كثيرة لبيان أثر كل منهما على الإنتاج وعلى العلاقات الاجتماعية والنفسية المتبادلة بين الزملاء.

من ذلك أن لوبا Leuba (٤، ٧٢٨) قام بتجربة (نشرت في عام ١٩٣٠) قارن فيها بين أثر المنافسة وأثر المكافأة في أداء تلاميذ المدارس (حل مسائل حسابية)، فتبين له أن المكافأة (وكانت عبارة عن قالب من الشيكولاته يعطى للتلميذ عندما ينجز جزءاً من العمل) رفعت الأداء بمقدار ٤٢٪، في حين أن المنافسة رفعت الأداء بمقدار ٦٦٪، مما يشير إلى أن المنافسة كانت أقوى كباعث من المكافأة، وإن كان لكليهما أثر واضح على الإنتاج. وفي تجربة مالر Maller (المنشورة عام ١٩٢٩) (٤، ٧٢٩) عن أثر كل من التعاون والتنافس على الإنتاج تبين أن كلا من التعاون والتنافس يزيد الإنتاج، وأن التنافس أقوى أثراً من التعاون.

وفي دراسة لستوك وويات Stock and Wyatt (نشرت في عام ١٩٣٤) (٢، ٦٤ - ٦٥) عن أثر المنافسة بين الزملاء في العمل تبين أن العاملات في مؤسسة للف الورق زاد إنتاجهن بنسبة ٤٦٪ عند استحداث المنافسة بينهن ثم استطاع الباحثان عن طريق زيادة حدة المنافسة بين العاملات أن يحصلوا على زيادة إضافية في الإنتاج بلغت نسبتها ٣٠٪، إلا أنه كان من نتيجة هذه المنافسات أن اتضح الفساد الكبير في العلاقات المتبادلة بين العاملات، فبينما كان قبل استحداث المنافسة بينهن مظاهر كثيرة من الود والتعاون ظهر بعد المنافسة الكثير من المنازعات والغيرة والحسد، فارتفع عدد الشكاوى ضد بعضهن، وعدد الشكاوى من ظروف العمل ومن رداءة المواد المستخدمة في حين أنها لم تكن قد تغيرت. وبمعنى آخر فإن العلاقات الإنسانية قد فسدت بين العاملات نتيجة لحدة المنافسة. ولهذا اقترح الباحثان استخدام المنافسة في مؤسسات العمل بطريقة جمعية (أي تعاونية لا فردية) مع العمل بقدر الإمكان على أن تكون المجموعات المتنافسة متعادلة القوة لكي تنجح جماعة في مرة وأخرى في مرة غيرها. فالمنافسة الجمعية فيها توفيق بين ظاهري التعاون والتنافس، حيث يتعاون أعضاء الجماعة الواحدة وتتنافس الجماعة كوحدة مع غيرها، فيتحقق بذلك التوازن بين ظاهرتين أساسيتين إحداهما هي اندماج الذات في الجماعة (حيث تحدث في مواقف التعاون) والأخرى هي تأكيد الذات والاعتداد بها (حيث تحدث في موقف التنافس). كما اقترح الباحثان أنه في حالة المنافسة الفردية التي لا مفر منها ينبغي ترتيب مواضع الأفراد بحيث يكون الأفراد المتجاورون متعادلي القوة على وجه التقريب.

ولهذا ينبغي على الإدارة الرشيدة أن تنظم عمليتي التنافس والتعاون بين العاملين بشكل يؤدي إلى رفع الإنتاج دون الإضرار بالمناخ النفسي الاجتماعي الصحي الذي ينبغي أن يتوافر في بيئة العمل فيتحقق التوازن بين مصلحة العامل ومصلحة الإنتاج على نحو ما ذكرنا.

الروح المعنوية للعاملين:

يقصد بالروح المعنوية Morale المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالثقة في الجماعة، وبثقة الفرد في دوره في الجماعة، وبالإخلاص للجماعة، وبالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة، أما روح الجماعة المعنوية Group Morale فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة Group Cohesiveness (٧)، (٣٨٠) وتوجد عدة مظاهر تدل على ارتفاع الروح المعنوية للجماعة، لعل من أهمها: قلة المشاحنات بين أعضائها والتي قد تؤدي إلى صراعات خطيرة وضارة قد تنتهي بتفكك الجماعة وتبدها، ومن أهمها أيضاً شدة تمسك أعضائها بعضويتهم فيها وفخرهم بذلك الانتماء إليها وقوة تبنى أعضائها للجماعة لأهدافها وسعيهم لتحقيقها سعياً ذوياً جاداً، ودفاع أعضاء الجماعة وحرصهم على بقائها وتدعيمها بما يكفل لها الاستمرار والنجاح.

ولا شك أن رفع الروح المعنوية للعاملين في مؤسسة العمل يعتبر هدفاً أساسياً ينبغي على الإدارة أن تعمل على تحقيقه، بل إن الإدارة إن فشلت في ذلك فساءت الروح المعنوية بين العاملين لأدى ذلك إلى إضرار بالغ بالإنتاج وتدمير شديد بين العاملين، واستياء بالغ من العمل. ومن هنا لا تآلوا الإدارة جهداً في اتباع الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين. وما من شك في أن تحسين الظروف الطبيعية للعمل - على نحو ما عرضنا وناقشنا في الفصل السابق - واتباع أسلوب إداري رشيد يسود مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة - على نحو ما عرضنا وناقشنا في هذا الفصل - وتدريب المسؤولين عن الإدارة والإشراف على كيفية تهيئة المناخ الإداري الصحيح، وتنظيم الجماعات رسمياً على غرار تنظيمها غير الرسمي، والاستخدام الرشيد لظاهرتي التعاون والتنافس - وهي أمور عالجتاها حتى الآن في هذا الفصل - كل ذلك سوف يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين البيئة الاجتماعية والنفسية التي يعملون فيها.

ويمكن أن نضيف إلى كل ما سبق ذكره عوامل أخرى تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين مثل:

١ - التنفيذ الفعلي لنصوص اللوائح والقوانين المتعلقة بإشراك العاملين في المؤسسة في إدارتها، ذلك أن إدارات المؤسسات يمكنها - ما لم تخلص النية - أن تشرك العاملين إشراكاً شكلياً في الإدارة دون أن يكون لهم دور أو تأثير فعلي في إدارة المؤسسة وتسييرها. فروح تلك اللوائح وهذه القوانين تهدف إلى إعطاء العاملين حقهم في أن يكون لهم رأي في إدارة المؤسسة وتسييرها بما يشعرون حقاً بأنهم أصحاب المؤسسة والمسؤولين عنها. وبالتالي يبذلون عن رضا كل جهدهم لتقدم المؤسسة ورفع كفاءتها الإنتاجية. بل إنه بهذه الكيفية تنجح في تغيير العلاقة بين العامل وبين الإدارة من علاقة المسود بالسيد (والتي تميز علاقات الإنتاج في المجتمع الرأسمالي) إلى علاقة الشريك بشريكه (والتي تميز علاقات الإنتاج في المجتمع الاشتراكي). وبالتالي فإن إشراك العاملين في الإدارة ما لم يتم بشكل فعلي، أي لو أفرغ من محتواه وأصبح مجرد شعار، فإن علاقة العامل بالإدارة سوف تنحدر إلى علاقة لا تختلف كثيراً عن علاقة العامل بصاحب رأس المال في المجتمع الرأسمالي. ولا شك أن هذا يتطلب أن تكون إدارة المؤسسة واعية لروح العصر ومخلصة لمصلحة المجتمع.

٢ - التنفيذ الفعلي لنصوص اللوائح والقوانين المتعلقة بإشراك العاملين في أرباح المؤسسة بحيث يشعرون بأنهم لم يغبنوا هذا الحق وبأن روح العدالة قد روعيت في توزيع هذه الأرباح على مختلف مستويات العاملين في المؤسسة. وما سبق أن ذكرناه في البند السابق ينطبق أيضاً على هذا البند.

٣ - العدالة التامة في معاملة العاملين بالمؤسسة وتطبيق اللوائح والقوانين عليهم بروح الموضوعية والمساواة. فلا يرقى إلا من يستحق الترقية

فعلاً سواء عن طريق الأقدمية أو الاختيار دون أن تؤثر على ذلك أية أهواء شخصية أو اعتبارات ذاتية، بل تكون الموضوعية هي الرائد في الترقية أو المكافأة أو الجزاء. ومن أخطر ما يدمر الروح المعنوية للعاملين أن يحسوا أن زميلاً لهم قد رقي أو كوفىء لعلاقة شخصية أو ذاتية تربطه بذوي السلطة، أو جوزي، لعلاقة سيئة بينه وبين أحد الرؤساء فانتهز هذا فرصة للإيقاع به أو تليفيق التهم إليه.

٤ - رفع الحد الأدنى للأجور بحيث يكفل للعامل حداً من المعيشة الإنسانية الكريمة كمكافأة له على ما يبذل من جهد في العمل الذي هو عماد الإنتاج.

٥ - الحد من كافة مظاهر الإسراف المختلفة سواء في المرتبات أو المكافآت أو التسهيلات أو التجهيزات أو التآثبات مما يدعم لدى العامل اطمئنانه على ميزانية مؤسسة العمل من جانب، وإحساسه بضعف الفوارق بين مستويات المعيشة من جانب آخر.

٦ - تأمين العاملين ضد الرفق والنقل التعسفي والإصابات والأمراض والشيخوخة ومختلف أوجه التأمينات الاجتماعية.

٧ - إتاحة فرص الترقى أمام العاملين وعدم تعيين فرد جديد في عمل رئاسي إلا إذا استحال ترقية فرد من الموجودين فعلاً بالمؤسسة إلى هذا العمل الرئاسي. فهذا يشجع تطلعات العاملين إلى الترقى من جانب، ومن جانب آخر يجعلهم يحسون أن رئيسهم زميل لهم وليس غريباً عليهم فترتاح نفوسهم له ويسهل توحدهم به وتعاونهم معه.

٨ - تبادل الرأي بين الإدارة والعاملين في كل ما يتصل بالعمل والعاملين، وذلك في صورة نشرات ومحاضرات وندوات ومناقشات تجمع بين الإدارة والعاملين فتنقل وجهات النظر المختلفة وتناقش وتعديل فتصبح بالتالي أكثر إقناعاً وأكثر قبولاً وقابلية للتطبيق.

- ٩ - دراسة اتجاهات العاملين وآرائهم دراسة علمية موضوعية للوقوف على مشاكلهم ومناقشتها وعلاجها.
- ١٠ - أن يكون المدير أو الرئيس أو المشرف قدوة صالحة ومثلاً يحتذى من بقية العاملين، سواء في إخلاصه للعمل، أو إخلاصه للعاملين معه أو إخلاصه للمثل والمبادئ السامية.
- ١١ - مؤاخذه المنحرفين من المسؤولين في مؤسسة العمل بشدة، كحالات الاختلاس أو الرشاوى أو الإهمال. ومن أهم الأسباب التي تعمل على انهيار الروح المعنوية للعاملين كثرة حالات الاختلاس والرشاوى والإهمال مع التهاون في محاسبة أصحابها، مما يعمل بدوره على كثرتها.
- ١٢ - أن تظهر الإدارة فعلاً لا زيفاً أنها ممثلة حقيقية للعاملين في المؤسسة وأنها تجاهد في تحقيق المناخ المادي والاجتماعي والنفسى اللائق لكرامة العاملين وإنسانيتهم.
- ١٣ - تهيئة الفرص للعاملين لمزاولة الأنشطة الترفيهية والثقافية والاجتماعية والرياضية بتكلفة رمزية كالرحلات والندوات واللقاءات والنوادي... الخ.
- ١٤ - إصدار مجلة دورية باسم المؤسسة تكون وسيطاً لنقل الأفكار والآراء والمعلومات بين الإدارة من جانب، والعاملين من جانب ثان، والجمهور من جانب ثالث. على أن تفتح هذه المجلة صدرها رحباً لمختلف الآراء والاتجاهات مهما كان مصدرها، كما تتولى مناقشتها والرد عليها في ضوء الواقع والمنطق. وهكذا يمكن لهذه المجلة أن تتلقى شكاوى العاملين واستفساراتهم وتتخذ اللازم نحو فحص المسؤولين لها وإنصاف المظلومين. وينبغي على هذه المجلة أن تؤدي دوراً تثقيفياً وترفيهياً وإعلامياً للعاملين، كما أن مجرد وجودها بهذه

الصورة يجعلها تؤدي دوراً رقائياً على المستويات الإشرافية داخل المؤسسة فتستقيم خشية كشفها وفضحها ومحاسبتها.

وينبغي أن نؤكد أن وسائل رفع الروح المعنوية هذه تعتبر من أهم واجبات إدارة مؤسسة العمل لمصلحة كل من الإنتاج والعاملين في نفس الوقت. وهي وسائل لا تكلف - في حالة إخلاص النية - بقدر ما تفيد. ففائدتها المحققة تعادل أضعاف ما تكلفه. بل إن الإنتاج يكون عرضة للانهايار تماماً إذا انهارت الروح المعنوية للعاملين. وهكذا يتضح صدق ما ذكرناه في التمهيد لهذا الفصل عن أهمية الإدارة كعامل من أهم العوامل الحاسمة في زيادة الإنتاج وراحة العاملين النفسية ورضاهم بعملهم، وذلك عن طريق عملها على تهيئة المناخ الطبيعي والاجتماعي والنفسي المناسب للعمل.

المراجع

- ١- دكتور أحمد عزت راجع: علم النفس الصناعي - الدار القومية للطباعة والنشر - القاهرة - ١٩٦٠ .
- ٢- دكتور السيد محمد خيرى : الصحة النفسية والصناعة - مجلة الصحة النفسية - مجلد : ١ - عدد ١ - القاهرة ، ١٩٥٨ .
- ٣- براون: علم النفس الاجتماعي في الصناعة- ترجمة الدكاترة: السيد محمد خيرى وسمير نعيم ومحمود الزياىدي، دار المعارف، القاهرة، ١٩٦٠ .
- ٤- فراير، دوجلاس: الكفاية العقلية لدى الفرد، ترجمة الدكتور السيد محمد خيرى، في ميادين علم النفس، المجلد الثاني دار المعارف، القاهرة، ١٩٥٦ .
- ٥- كاتز، داينيل: أثر الجماعة في الاتجاهات والسلوك الاجتماعي ترجمة الدكتور مختار حمزة، في: ميادين علم النفس، المجلد الأول. دار المعارف، القاهرة، ١٩٥٥ .
- ٦- نورمان ماير: علم النفس في الصناعة، ترجمة د. عماد الدين إسماعيل وزميليه - فرانكلين - امقاهرة - ١٩٦٧ .
- ٧- English, H. and English, A.: A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytical Terms, Longmans, 1958.
- ٨- Tiffin, J. and McCormick, E.: Industrial Psychology, George Allen and Unwin LTD. London 1968.