



دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العلاقات الإنسانية في الإدارة العامة نظرة شاملة	العنوان:
مجلة الاقتصاد والإدارة	المصدر:
جامعة الملك عبدالعزيز - كلية الاقتصاد والإدارة - مركز البحوث والتنمية	الناشر:
مرسي، سيد عبد الحميد	المؤلف الرئيسي:
ع 9	المجلد/العدد:
نعم	محكمة:
1979	التاريخ الميلادي:
يونيو - رجب	الشهر:
193 - 213	الصفحات:
47730	رقم MD:
بحوث ومقالات	نوع المحتوى:
EcoLink	قواعد المعلومات:
العلوم الاجتماعية ، الإدارة العامة ، العلاقات الإنسانية ، الكفاية الإدارية ، المسؤولية الاجتماعية ، الموارد البشرية ، العلوم الطبيعية ، الدافعية ، الإنتاج ، السلطة ، اتخاذ القرارات ، قانون العمل ، الروح المعنوية ، الفروق الفردية ، الرضا الوظيفي ، وسائل الاتصال	مواضيع:
http://search.mandumah.com/Record/47730	رابط:

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتيافاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

العلاقات الإنسانية في الإدارة

« نظرة شاملة »

د . سيد عبد الحميد مرسى

مقدمة :

ان مصطلح « العلاقات الإنسانية » Human Relations

ينطبق - بصفة عامة - على تفاعل الافراد في جميع انواع المحاولات ، سواء في المجال الصناعي أو التجاري أو الحكومى أو التعليمى أو الاجتماعى . ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة في تنظيمات العمل ، حيث يرتبط الافراد بنوع من البناء أو النظام الشكلى في سبيل تحقيق هدف معين .

وتتميز العلاقات الإنسانية 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 الإنسانية علم وفن تطبيقى ، كما تتصف بالناحية الاجرائية العملية اذ انها تعنى بالفعل المؤثر .^(١)

ومن وجهة نظر المديرين وأصحاب الأعمال الذين تتضمن مسئولياتهم قيادة الجماعات ، فان العلاقات الإنسانية هى ادماج الافراد في موقف العمل الذى يدفعهم الى العمل سويا كجماعة منتجة متعاونه ، 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 الاخر وتوطيدها . وعندما يتم تحقيق هذه الاهداف تبرز الجهود الموفقة للجماعة ، حيث يعمل الافراد سويا بطريقة منتجة مشبعة . ولذا يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية هى تنمية الجهود المنتجة المشبعة للجماعة . . وعلى هذا الاساس فان اسس العلاقات الإنسانية ومبادئها تنطبق بصفة عامة على الإدارة العامة ، والإدارة الصناعية ، وإدارة الرجال ، والإدارة الاجتماعية ، والإدارة التعليمية .

ويتضح جليا من تعريف العلاقات الإنسانية أن « القوى الدافعة » للأفراد على أساس احتياجاتهم الفردية هى مفتاح النشاط . فالثلاثة أنماط الخاصة بالاحتياجات - الاقتصادية والنفسية والاجتماعية كما يعبر عنها العاملون عند تفاعلهم مع المؤسسات التى يعملون بها ، تشير الى حدود العلاقات الإنسانية لهؤلاء الافراد - وتحاول للعلاقات الإنسانية المثمرة ان تشبع هذه

١ - سيد عبد الحميد مرسى ، العلاقات الإنسانية - سلسلة العلوم السلوكية في مجال الإدارة - المعهد القومى

للادارة العليا ، ١٩٧٠ .

الاحتياجات في الحدود المسموح بها في اطار اهداف المؤسسة . وعملا بمبدأ الفروق الفردية فان تفاصيل هذه الاحتياجات يميل الى الاختلاف من شخص الى آخر . ويلتحق الافراد للعمل باحدى المؤسسات لانهم يتوقعون ان يجدوا فيها اشباعا لاحتياجاتهم ، فلكي تضمن الحصول على تعاونهم ، يجب أن تهيب لهم المؤسسة البيئة التي تفي باحتياجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية . ولسنا نتوقع ان ترضى المؤسسة جميع الاحتياجات ، اذ أن ما يرضى شخصا - كالترقية مثلا - قد لا يرضى عددا آخر من الموظفين أو العمال ، ولكن في مقدور المؤسسة ان تهيب الجو العام الملائم الذى يساعد كل فرد على مواجهة احتياجاته . وكما ان الافراد مختلفون فإن كل موقف يختلف عن الآخر أيضا ، بمعنى انه ليست هناك طريقة موحده يواجه بها المسئولون شتى المواقف المتشابهة بما يحقق نوعا موحدا من العلاقات الانسانية ، اذ أن المسئول يفسر كل موقف في ضوء العوامل التى تؤثر عليه (على الموقف) ، وعليه في هذه الحالة أن يقوم بتقدير الموقف وتحليله في اطار الاهداف التى تسعى المؤسسة لتحقيقها .

والقوى البشرية هي مصدر العظمة والقوة في أية مؤسسة . ففي دنيا العمل نجد أن جميع الموارد - عدا الموارد الانسانية - تخضع للقوانين واللوائح والنظم الميكانيكية الآلية بما يحقق الانتاج المرسوم بدقة على قدر الجهد المبذول ، والانسان وحده هو الذى يستطيع - عن طريق الافكار البناءة - أن يرفع من قدر الانتاج بما يفوق الاستثمارات . ويعمل الانسان كفرد وكجزء من جماعة ، وعلى الرغم من وجود الوازع الشخصى فان الانسان يتأثر دائما بمحصله وخبرته وبيئته بما في ذلك ثقافة الجماعة التى ينتمى اليها ، ولذا فان العلاقات الانسانية تشتمل على كل من الظواهر الفردية والجماعية . ويتميز عصرنا الحالى بالعزوف عن الفردية والانعزالية ، وخاصة في مجال العمل ، فلقد اصبحت الحياة معقدة في شتى دروبها ، بحيث أصبح لزاما على البشر أن يترابطوا ويندمجوا في منظمات لتحقيق اهدافهم المشتركة . وفي هذه المنظمات نجد ان الكفاية الانتاجية تبدأ بالمجهود الفردى ثم تتحول تلقائيا الى مجهود جماعى ، حيث يتحول العمل المتخصص لكل فرد ويتكامل في اطار الانتاج العام للمؤسسة . ولن يفيد التخصص او يصبح ذا قيمة دون التكامل والاندماج في المجهود العام للجماعة ، اذ ان التخصص وحده لا ينشأ عنه سوى انتاج متفرق غير منظم ، ولكي يتكامل الانتاج الفردى بما يحقق المصلحة العامة ، لا بد من وجود تنسيق في العمل وتعاون بين الافراد . ويقصد بالتنسيق عوامل الوقت وتتابع العمليات الانتاجية ، بينما يشير التعاون الى رغبة الافراد في العمل سويا بما يتفق مع خطة الانتاج .

تطور العلاقات الانسانية

اذا ما أردنا النظر حولنا في المجتمعات الحديثة نرى ان تطور العلاقات الانسانية قد اتخذ شكلا متغيرا على مر الأجيال . ولم يكن هذا التغير ناجما عن ارتقاء الاساليب الفنية المستخدمة في الصناعة فحسب ، بل نشأ أيضا نتيجة لازدهار القيم الاجتماعية الانسانية . ففي بداية القرن العشرين كانت الروح الدكتاتورية تسيطر على اصحاب الاعمال ، وكان شعارهم ان الحق مع القوى دون مراعاة لاية قيم انسانية ، كما كانت اتجاهاتهم كلها فردية يغلب عليها طابع المصلحة الشخصية ، أما الموظف او العامل فقد كان ضحية هذا التسلط من جانب اصحاب الاعمال الذين لم يكن يشغل بالهم في ذلك الوقت سوى تحطيم كل منافس لهم ، مضحين في سبيل ذلك بكل القيم والمبادئ الانسانية .

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

وظهر اتجاه ثالث فيما بعد في مجال العلاقات الانسانية . . فقد تطور الأمر بالعلاقة بين رب العمل والعامل من مجرد الاتجاه الابوى الذى يقضى بالعدالة مع الحزم الى نوع آخر من العلاقة يستلزم المنافسة بين العمال وبعضهم بعضا . فقد لاحظ بعض اصحاب المؤسسات التجارية وتلك التي تعمل في قطاع الخدمات العامة ان بعض الاقسام في مؤسساتهم تجتذب كثيرا من العملاء مما يدر عليهم الكثير من الربح ، بينما لا يحدث ذلك في الاقسام الاخرى . وقد تبين لهم ان ذلك يرجع الى المستخدمين الذين يعملون بأقسام البيع وطريقتهم في عرض السلع واجتذاب الجمهور ، مما ادى بأصحاب الاعمال الى اتاحة الفرص أمام موظفيهم وعمالهم للترقى نتيجة لنشاطهم في اجتذاب الجمهور وبيع اكبر كمية ممكنة من السلع . وقد خلقت هذه الطريقة مشكلة جديدة في المؤسسات الانتاجية ، اذ تطورت العلاقة بين رب العمل والعمال من مجرد العطف والرعاية الى نظام الانتاج والادارة بالمؤسسة ، وادى ذلك الى تخلى اصحاب العمل عن عمليات الادارة ووضعها في أيدي أفراد آخرين هم طبقة المديرين والمشرفين بالمؤسسة . ونتج عن هذا ايضا ان ازدهرت نقابات العمال واتحاداتهم للدفاع عن شئون العمال والمستخدمين ومراعاة مصالحهم .

وبعد ان نمت الصناعة وتقدمت بخطوات واسعة ، نشأت نظم جديدة وأساليب مختلفة للقيادة داخل المؤسسات والمصانع . ولقد كان الباعث على ايجاد هذه النظم عدم اقتناع العمال في الوقت الحاضر بأن يملى عليهم أداء نوع معين من العمل ، اذ انهم يرغبون في استغلال معارفهم وخبراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وميولهم بالطريقة التي تمكنهم من خلق وعى كامل ومعرفة وفهم للأعمال التي يؤدونها مما يشعروهم بالرضا والاشباع .

ومما هو جدير بالذكر ان هذا الاتجاه الجديد في العلاقة بين رب العمل ورجال الادارة من جهة ، والعمال والموظفين من جهة اخرى يتطلب استخدام الاسلوب العلمى والخبرات والمقاييس العلمية على نطاق واسع في المجال المهني .

ولقد اصبح هناك فريقان في المجال المهني ، احدهما يتكون من رجال الاعمال والادارة ، والثانى من الموظفين والعمال ، ويعنى هذا أن في يد البعض السلطة على الفريق الآخر . ومن البديهي أنه متى استخدم شخص فردا أخر ليؤدى عملا وانقده اجرا على ذلك ، فان من حق صاحب العمل ان يطلب من الآخر أن يؤدى العمل على الوجه الاكمل . فاذا لم يحصل على ما يريد من عمل أو خدمة فانه يعترض على الطبيعة البشرية ويحاول من جانبه تغييرها ، اذ يشعر أن من حقه ان يتطلب من الطبيعة البشرية ان تكون بالصورة التي يريدها ، والواقع أن لفظ « الطبيعة البشرية » ما هو الا ستار يخفى وراءه جهلنا بالانسان وبالعلاقات الانسانية . . فالناس يعرفون بعضهم بعضا عن طريق مشاهدة

سلوك كل فرد ونشاطه في ظروف محددة ، كمنشأه ووقت العمل لفترة معينة او نشاطه الاجتماعى في احدى المناسبات او نشاطه داخل حجرة الدراسة في أحد الموضوعات الدراسية . ومن هذا يتضح ان الخبرات والتجارب التى يمر بها الافراد في علاقاتهم اليومية بعضهم ببعض الاخر تكسبهم معرفة بالافراد ، الا ان هذا لا يمنع من أن تكون معرفتهم بالمبادئ العلمية للسلوك الانسانى محدودة .

وتطور اساليب 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 الاخر عن طريق معلومات وبيانات منقولة ، مما جعل هذه المعرفة سطحية وشكلية دون عمق أو استبصار ، اذ عندما نتعامل مع مجموعات كبيرة من الافراد فاننا نقتيد 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 الافراد فانه كثيرا ما يفوتنا أن السلوك البشرى معرض للفحص والتمحيص . فاننا لا نقدر أن افعال الشخص وسلوكه مسببة عن عوامل داخلية واخرى خارجية ، ولذا فاننا نجد انفسنا نلوم الشخص نفسه على اساس انه مسئول عن العمل الذى قام به ، وانه كان بإمكانه ان يتصرف خيرا من ذلك اذا ما أراد . والواقع ان وجهة النظر العلمية تقرر أن كل سلوك مسبب ، ولذا فان مجرد لوم شخص لخطأ ارتكبه يعنى أننا نحيد عن الطريق الصحيح الذى يؤدي الى محاولة الكشف عن الاسباب حتى يمكن بالتالى تصحيح الخطأ . ويمكن القول بانه ليس هناك حل بسيط لدراسة الانسان أو الطبيعة البشرية ، اذ الواقع أن العلوم الانسانية تعتمد على البحث والتجربة التى تسفر عن حقائق يمكن تطبيقها في مجال العلاقات الانسانية .

وتعتبر الفترة التى اعقبت الحرب العالمية الثانية ، وما بذله خلالها رواد البحث الانسانى والعلماء حوالى عام ١٩٤٥ بداية عصر العلاقات الانسانية .

وفيما يلي نوضح الاسباب التى أدت الى ظهور هذا العصر – عصر العلاقات الانسانية :

١ – لم تحظ العلاقات الانسانية – على مر العصور – باهتمام كبير ، مما أكد ضرورة الاهتمام بها وابرازها حتى تسير جنبا الى جنب مع التطور الذى حدث في مجال الهندسة والانتاج والاقتصاد . فلقد اتضح لرجال الادارة عدم التوازن بين الموقفين مما حدا بهم الى تحسين اسلوب العلاقات الانسانية .

٢ – نظرا لازدهار اتحادات العمال ونقاباتهم ولما كفلتها لهم القوانين من حماية ، فانها ابرزت بعض المشكلات في مجال العلاقات الانسانية واثارت القديم منها الذى لم يلق عناية من قبل . وقد أدى ذلك الى احساس رجال الاعمال بفشلهم في تنمية العلاقات الانسانية بمؤسساتهم مما حدا بهم الى سرعة تصحيح اخطائهم في مجال العلاقات الانسانية ، وقد نظر البعض الاخر من رجال الاعمال الى العلاقات الانسانية على انها تساعد على تنمية العلاقات الطيبة مع رجالهم مما يؤدي الى ضبط العمل بمؤسساتهم .

٣ – شجع العامل نفسه تحسين اسلوب العلاقات الانسانية . فقد بدأ يهتم بالتعليم والتدريب وممارسة الاسلوب العلمى ، مما شجعه على الاستجابة الى اساليب العلاقات الانسانية الحديثة كالشاركة والممارسة والاتصال والقيادة .

٤ - كانت البحوث العلمية التي قام بها رواد العلاقات الانسانية امثال « ميو »^(١) و « مايو » (Mayo) و « روثليسبرجر »^(٢) (Roethlisberger) رائدا للمشتغلين في مجال العلاقات الانسانية ، وكان لهذه البحوث اهميتها المقنعة حيث انها اجريت في المجال المهني على أساس واقعي . وكان لامثال هؤلاء العلماء الفضل في ائارة الطريق امام رجال الادارة وامتدتهم بالمفاهيم والوسائل التي يمكن استخدامها لتنمية العلاقات الانسانية .

٥ - كان لتطور وجهة النظر الخاصة بالمسئولية الاجتماعية في مجال العمل اهميتها في تشجيع العلاقات الانسانية . فلقد اكد هذا الاتجاه اهمية الفرد الذي يعمل بمقارنته بالالات والادوات وتستلزم هذه المسئولية الاجتماعية ان يتعرف المديرين ورجال الادارة على احتياجات الموظفين وطموحهم حتى يوفر لهم الأمن الاقتصادي والنفسي ، والعلاقات الانسانية هي الوسيلة المثلى لتهيئة هذا الجو الذي يضيف الشعور بالامن .

٦ - ان ازدياد حجم العمل قد خلق الكثير من المشكلات ، مثل جهل العامل بشخصية المسئول الاول عن ادارة العمل وكذا حاجته الى الادوات التي تساعده على الانجاز الصحيح للعمل . واذا كان من الميسور ان تجعل عشرة رجال يعملون سويا بكفاءة تامة ، فان ذلك يصبح متعذرا اذا ما ازداد العدد الى مائة او الف أو اكثر يعملون سويا .

٧ - من شأن التوسع في التخصص ان يثير كثيرا من المشكلات . وينشأ هذا التوسع في التخصص عن ازدياد حجم العمل ، كما انه يرتبط ايضا بتنظيم العمل والتطور الفني في مجال الانتاج . وهنا ينشأ صراع بين الجماعات المتخصصة ، كذلك الذي يبدي بين رجال الانتاج ورجال الادارة ، وبين رجال التفتيش وقسم الانتاج ، وبين اقسام التصميم والهندسة . ومن شأن هذا الصراع ان يستدعي الاستعانة بوسائل العلاقات الانسانية للتغلب على المشكلات القائمة .

٨ - ان ازدياد تكاليف العمل والانتاج تجعل المديرين يحاولون الاستفادة من القوى العاملة الى اقصى 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 - واخيرا فان ارتفاع مستوى المعيشة يؤكد الاهتمام بالعلاقات الانسانية ، فان ارتفاع نفقات الحياة يجعل الفرد في شغل شاغل بالنسبة لحاجاته الفسيولوجية والتزاماته العائلية مما قد يصرّف ذهنه عن العمل الاساسي الذي يقوم به . وهنا نجد العلاقات الانسانية تعوضه عن التفكير في هذه المشكلات فينصرف الى عمله مما يؤدي الى زيادة الانتاج وازدياد مكاسبه "٣" .

مما تقدم يتضح لنا ان عصر العلاقات الانسانية قد نتج عن عدة تطورات مرت بها العلاقات الانسانية ، كما حقق التوازن بين القيم الانسانية والقيم الاخرى ، كما نتج عن ذلك ايضا بعض

(1) E., Mayo, **The Social Problems of an Industrial Curlization**. Boston: Harvard Uni., Press, 1945.

(2) E., Roethlisberger; **Management and Morale**. (x) New York: Harper, 1941.

٣ - سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) ، السلوك الانساني في العمل . القاهرة : دار

نهضة مصر ، ١٩٧٤ .

المفاهيم الخاطئة ، وهى التى سنناقشها فى الفقرة التالية . ويجب ان تبقى العلاقات الانسانية وتنمو وتتطور باستمرار ، لأنها تعنى بأهم عناصر الانتاج ، وهو الانسان ، والعلاقات الانسانية تعتمد على الوسائل والاساليب العلمية ، ومادام الاسلوب العلمى ينمو ويتطور فان العلاقات الانسانية بدورها فى نمو وتطور وازدهار .

العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية

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

١ - العلوم الطبيعية :

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

٢ - العلوم الاجتماعية (الانسانية) :

وتختص بدراسة وتحليل الظواهر الاجتماعية والانسانية التى تنشأ بحكم حياة الانسان فى جماعات تتفاعل سعيًا وراء تحقيق أهداف فردية وجماعية . وتضم العلوم الانسانية عادة المجالات الاتية من المعرفة الانسانية : الاقتصاد ، والتاريخ ، والانثروبولوجيا (علم الانسان) . والعلوم السياسية ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ، والتربية .

ومن الواضح ان هذا التقسيم لا يقيم حدودا فاصله بين فروع المعرفة الانسانية نظرا 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 الانسانى ومحاولة البحث عن أسباب بعض مظاهر السلوك الانسانى ومحدداته فى التركيب الفسيولوجى للفرد ، وهو ما يعرف باسم « علم النفس الفسيولوجى » وكذلك نجد فى محيط العلوم الانسانية تداخلا 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 هى مزيج من علمين أو أكثر مثل « علم النفس الاجتماعى وعلم النفس التربوى » وعلم الاجتماع التربوى وما أشبهه .^١

١ - سيد عبد الحميد مرسى ، العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج ، القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨ ف 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 الانثروبولوجيا .
- 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 انها تتخذ موضوعا مشتركا للبحث والدراسة هو « السلوك الانساني »^(١)

ان السبب فى اضافة صفة « السلوكى » على أى من العلوم الاجتماعية أن يتوافر فيه شرطان : الاول ان يكون مجال دراسته هو السلوك الانسانى فى اى مظهر من مظاهره ، بمعنى ان يكون العلم مهتما اهتماما رئيسيا بتفسير بعض مظاهر السلوك الانسانى والتنبؤ بأوضاعه المستقبلية . والشرط الثانى هو ان تتم دراسة السلوك الانسانى باستخدام « الاسلوب 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 المبني على أساس من الواقع . وتتضح مظاهر الاتجاه العلمى فى نشاط الانسان بمجالات الحياة المختلفة . فالهدف النهائى للعلوم السلوكية هو فهم اشكال السلوك الانسانى المختلفة وتفسيرها ، ومن ثم يستخدم هذا الفهم اساسا للتنبؤ 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 الاساليب والطرق العلمية التى تعكس بشكل مباشر سلوك الافراد والجماعات .

ونتيجة للتطورات الحديثة فى مجالات العلوم الاجتماعية والعلوم السلوكية نجد ان العديد من ميادين المعرفة الحديثة تسهم بنصيب لا بأس به فى دفع عجلة العلاقات الانسانية وتنميتها . وبدلا من ان 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 ان هناك ظواهر عديدة تؤثر على استجابة الشخص للمواقف التى يواجهها ، وما يعيننا فى هذا الصدد - على اى من الحالات - هو بيئة العمل . ان دراسة الفرد

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

والسلوك وبيئة العمل تتداخل مع العديد من مجالات العلوم السلوكية . وان محاولة شرح السلوك الفردي والجماعي تستلزم الفحص الدقيق والتنقيب في مجالات المعرفة المختلفة كخطوة اساسية ، ثم محاولة تجميع هذه المعلومات وتكاملها وابرار العلاقات القائمة فيما بينها . وهذا هو مفهوم الدراسات المتداخلة للعلاقات الانسانية .^١»

واذا ما تساءلنا عن مجالات المعرفة التي نستمد منها معلوماتنا في العلاقات الانسانية نجدها في الواقع عديدة ومتنوعة ، فالعلاقات الانسانية في الواقع هي تطبيق جميع المعارف المستقاة من العلوم السلوكية في ادارة الرجال . فمثلا نجد ان « علم النفس » وعلم النفس الاجتماعي خاصة قد امدنا بالعديد من البحوث والدراسات في مجالات القياس النفسي ، والتوجيه والانتقاء المهني ، والاشباع المهني ، والدافعية للعمل ، والحوافز ، وغيرها من الموضوعات التي أسهمت بقسط كبير في دراسة سلوك الفرد ومسبباته^٢»

وعلى الرغم مما يبدو من تداخل بين « علم الاجتماع » وكل من « علم النفس الاجتماعي » والانثروبولوجيا ، فقد اسهم علماء الاجتماع بنصيب وافر من دراسة الجماعات والعلاقات القائمة فيما بينها ، وأثرها على الاعضاء المنضمين فيها . ومن أبرز الاضافات في علم الاجتماع واحداثها تلك الدراسات المتعلقة بدناميات الجماعة وما نتج عنها من مفاهيم بناء الدور ، والمكانة والجماعات غير الرسمية بما لها من تأثير كبير على عمل المنظمات الانتاجية . وخير مثال نسوقه في هذا المضمار « دراسة هوثورن^٣» ومآلها من تأثير على العلاقات الانسانية في مجال العمل .

وتعتبر العلوم السياسية مجالا آخر يمدنا بمعلومات مفيدة فيما يختص بالتنظيم وصراعات القوة فيما بين الجماعات والافراد ، والعملية الادارية بأكملها وعلم المعاني Semantics وهو من المعارف الحديثة - يمدنا بأفضل المساعدات في مجال الاتصال وتحدث الهندسة الصناعية عن نفسها في مجال العلاقات الانسانية، اما الهندسة البشرية فلها وزنها الكبير في عملية مواءمة العمل ليناسب العامل . ودراسة الظروف البيئية للعمل ، وحوادث العمل والامن الصناعي، ويسهم علم وظائف الاعضاء (الفسيولوجيا) في دراسة التعب والملل ، والمواءمة بين الفرد والعمل من حيث المتطلبات الجسمية . اما علم الاقتصاد عامة واقتصاديات العمل بصفة خاصة يعتبر من اهم فروع المعرفة التي تدل بها في نظرية العلاقات الانسانية في الصناعة .

ومما لا شك فيه ان جميع المجالات السابق ذكرها ، ونضيف اليها الكثير من جوانب المعرفة ، ستظل تسهم في خدمة العلاقات الانسانية وتنميتها وتطورها بما سيؤدي بها الى ان تستنبط نظرية عامة عن « الفرد والعمل » في أحد الأيام . ونلاحظ الآن ان فرق البحث في مجالات العلاقات الانسانية تضم العديد من الاخصائيين في شتى ضروب المعرفة ، ويتعاونون سويا في مشروعات عديدة . وعلى ذلك نلاحظ تطورات مستمرة في شتى اتجاهات السلوك الانساني وما ينشأ عنها من نتائج لصالح الفرد والعمل .

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

٢ - سيد عبد الحميد مرسى ، مشاكل العلاقات الانسانية في قطاع الانتاج . الصناعة التصنيع ، يوليو سبتمبر ١٩٧١ .

(3) E. Mayo; **Op. Cit.**

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

١ - علم النفس :	٢ - علم الاجتماع :
تحليل الاستعدادات	العلاقات الاجتماعية
دراسة الشخصية	الروح المعنوية
وسائل القياس النفسى	الدور والمكانة
الوسائل الاسقاطية	الانماط الاجتماعية للسلوك
نظرية التنظيم	تأثير البيئة
الحواس والانفعالات	التجديد والتغيير
نظرية التعلم	نظرية التنظيم
الدافعية	السلوك الجمعى
الادراك والاحساس	الرأى العام
التفكير والتعقل	القياس السوسيو مترى
ديناميات الجماعة	التنظيم غير الرسمى
القيادة ومقوماتها	التغير الاجتماعى
السلوك الانسانى	القيم الاجتماعية
الصحة النفسية	النظم الاجتماعية
٣ - الانثروبولوجيا :	٤ - الجغرافيا وعلم البيئة :
ديناميات الثقافة	التوافق البيئى
نظرية التنظيم	عمليات الانتشار
رموز المكانة	الهجرة
العلاقات السلافية	القوى المكانية
٥ - العلوم السياسية :	٦ - الرياضيات والاحصاء :
القانون الادارى	نظرية المعلومات
التسلط والتحكم	الاحصاء الوصفى والاستدلالى
البيروقراطية	نظريات المباريات
	نظرية الاحتمالات
	البرمجة الخطية

(1) D. Huff, and J. Mc. Guire; "The Inter-disciplinary Approach to the Study of Business." *Univ. of Washington Bus. Rev.*, June, 1960.

بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الانسانية :

من سوء حظ « العلاقات الانسانية » انها على كثرة استخدامها خلال السنوات الاخيرة لم تحدد تحديدا دقيقا في كثير من الاقوال والكتابات ، بل اننا نجد كتبا بأكملها تتناول الموضوع وتعالجه دون أن تحدد مفهومه على الاطلاق . ولقد كان السبب في ذلك يرجع الى ان تعبير « العلاقات الانسانية » من الناحية اللغوية بسيط ودرج اصلا ، اذ من ذا الذي لا يعرف كلمة « العلاقات » وكلمة « الانسانية » بل من ذا الذي ينكر منا وجود علاقات انسانية منذ وجد الانسان . والحقيقة هي ان العلاقات الانسانية يقصد بها نوع معين من العلاقات ، ويعتبر ترجمة للاتجاه الديمقراطي وتفسيرا للاتجاه العلمى في الادارة .^(١)

١ - ولقد كان البعض ينظر الى « العلاقات الانسانية » على انها مجرد احساس عام يعتمد على الذوق والتمييز . ولا شك ان 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 التى اكتسبوها اثناء العمل . وعلى هذا الاساس فان المديرين يتحدثون عنها على اساس انها شعور عام يعتمد على التمييز وحسن السلوك وحسن الادراك ، يكتسبها الشخص من خلال تجاربه وخبراته . . . ولكن اذا نظرنا الى المشكلة من ناحية اخرى ، فاننا نتساءل : « طالما ان العلاقات الانسانية مجرد احساس عام ، فلم نراها غير شائعة ؟ ولماذا نجد تطبيقها عسيرا ؟ وما السبب في أن المديرين لم يستخدموها على نطاق واسع منذ خمسين عاما ؟ لاشك ان 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 أساء 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 التى تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة بل والقربة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة على حساب العمل . ان الفرق شاسع بين « العلاقات الانسانية » والعلاقات الشخصية . فالعلاقات الانسانية تقترن بالموضوعية ، والعلاقات الشخصية تقترن بالتحيز والتعصب . واذا صح أن بين التعبيرين أية صلة ، فهو أن الاول - العلاقات الانسانية - جاء ثورة على الثانى - العلاقات الشخصية - ودعوة للقضاء عليه قولاً وفعلاً .

٣ - وهناك مفهوم خاطئ للعلاقات الانسانية يقول « بأنها تضعف من سلطة الادارة ، وتعطل الانتاج وتعطى للموظفين والعمال الحق في التدخل في سير العمل ونظامه بالمؤسسة . والواقع ان العلاقات الانسانية هي على النقيض من هذا القول ، اذ ان هدفها الحقيقى هو تكامل اهداف الموظفين والعمال وتعاونهم لتحقيق اهداف المؤسسة بما يحقق اشباعهم .

(1) K. Davis; **Human Relations in Business**; New York: Mc. Graw — Hill, 1954, Ch., 3.

٤ - كما حسب البعض ان العلاقات الانسانية معناها غض البصر عن اخطاء الغير والمداراة عليها الى حد التواطؤ أحيانا ، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظا على لقمة عيش الاخرين حتى لو كانت على حساب العمل . ان « العلاقات الانسانية » لم يناد بها اصحابها لتكون على حساب العمل وحساب الكفاية وحساب العدل . انما ظهرت نظرية « العلاقات الانسانية » كدعوة لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا .

والعلاقات الانسانية على هذه الصورة تنطوى على الرحمة والشفقة ، ولكن رحمتها وشفقتها من نوع سليم يعين الانسان على تصحيح ضعفه أو خطئه ويحول بينه وبين الضعف والخطأ ، وليس ان يخفى ضعفه وخطئه أو ان يستغل هذا الضعف وهذا الخطأ .

٥ - واخيرا حسب البعض « ان العلاقات الانسانية » معناها القيام بأعمال تروحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله . فالعلاقات الانسانية في نظر هذا البعض اضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الادارة ، انها عملية او نشاط يقوم به الادارى ، او يسهم في توفيره ، وذلك من قبيل التحلية والتحشية للعمل ، فالمدبر - مثلا - وفق هذا التصور عليه ان يوزع الابتسامات وان يترك فاه فاغرا على الدوام ، وان يستخدم الالفاظ العذبة بغير حساب ، وأن يفتح باب مكتبه دائما للموظفين والناس ، وأن يخرج الى الموظفين والناس فيجالسهم ويداعبهم ، ولا يبخل بالمشروبات على اى زائر ، كل هذا دون أن يطرأ على اصول العمل تغيير جذرى ، فروح العمل كما هى ، وأسسها على ما كانت عليه ، وكل ما أضيف اليها طبقة او قشرة رقيقة مزيفة اسمها العلاقات الانسانية . ان « العلاقات الانسانية » ليست شعارا مقرونا بنشاط سطحى محدود يوضع فوق العمل واداراته . انها نظرية يقصد بها اعادة النظر في العمل وادارته على نحو يحول طبيعتهما الى نوع جديد اكثر جودة واكثر فاعلية واكثر « انسانية » . وعلى ذلك فالعلاقات الانسانية ليست شيئا قائما بذاته مستقلة عن العمل ، انما « العلاقات الانسانية » والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد هو الادارة الديمقراطية .

وليس معنى ما تقدم ان الادارة الديمقراطية بعلاقاتها الانسانية لا تعرف المجاملات والاعمال التروحية من ابتسامات وكلمات عذبة ، واقامة حفلات سمر وتعارف وترويح . 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 المجالات التى يسميها البعض خطأ العلاقات الانسانية ، ان « العلاقات الانسانية » السليمة او الطيبة دالة للفلسفة الديمقراطية ، وتعبر عن نمط ادارى هو الادارة الديمقراطية . ان العلاقات الانسانية هى 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 بأن جميع امور الادارة تقع في دائرة العلاقات الانسانية اذا ما كان « العنصر الانساني » هو محل « معيار » لمفهوم العلاقات الانسانية . وينبغي ان تتلاءم العلاقات الانسانية مع الانشطة المختلفة للاعمال بطريقة عملية مفيدة حتى تكون ذات فعالية بالنسبة للادارة .

والافتراض الاساسي للعلاقات الانسانية يشير الى أنها نتاج مجموعة متشابكة من الموضوعات والمعارف ، وانها تتميز بالقوة والشمول اكثر من مجرد حصيلة هذه المعارف مجتمعة . ومن ناحية اخرى فان المدخل المتكامل والمشتبك الذي يستخدم لفهم سلوك الناس يدعم العلاقات الانسانية من حيث العمل على حل مشكلات الصراع البشري بطريقة اكثر فعالية .^(١)

ان هذا المدخل الذي ينادى بأن الشيء بأكمله اكبر من مجموع الاجزاء مستمد اصلا من نظرية « الجشطت » أو « الهيئة » او الشكل العام . وخير مثال نسوقه في هذا المضمار للتدليل على صحة هذه الفكرة هو النظر الى لوحة زيتية على مسافة ومن زاوية واحدة . . فحينئذ يرى المشاهد مجموعة من الالوان المختلطة . ولكن اذا ماتحرك المشاهد الى الخلف ونظر الى اللوحة بأكملها فانه سيدرك الشكل العام او الهيئة ، بمعنى التكوين او البناء ، والشكل ، والعمق والعلاقات القائمة بين الالوان وما أشبه .

وإذا ما انتقلنا الى التطبيق العملي للعلاقات الانسانية ندرك أن هناك ضرورة لوجود افتراضات اساسية حتى تضع الادارة فلسفة واقعية للعلاقات الانسانية ، تؤدي الى استنباط الاهداف والسياسات الفعالة . ويمكن القول بان الافتراضات الاتية هي التي اوصى بها الكتاب لتكون مقياسا ومعيارا لتطور العلاقات الانسانية وتحسينها في مجال الادارة .

١ - ان الممارسة الفعالة للعلاقات الانسانية هي نتيجة لما يستخدمه المدير من خبرات وحس (سرعة بديهية) وتكامل في استخدام المعارف الانسانية لتوجيه ما يقوم به من افعال .^(٢) ويشكل هذا الافتراض حجر الزاوية في المدخل المتكامل للعلاقات الانسانية .

٢ - تؤدي « 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 والمنظمة .^(٣)

٣ - ان افتراض « الدور » ينشأ عن توقعات عديدة يواجهها الفرد في موقف العمل . وهناك يمكن التعرف على فئتين من الادوار هي : « الدور المهتم بالعمل » والدور المهتم بالجماعة غير الرسمية . . ويتمثل الجانب الوظيفي لمفهوم الدور من وجهة نظر الادارة في فهم سلوك الفرد الناتج عن القوى المتوقعة التي تواجهه من اتجاهات مختلفة في المنظمة .^(٤)

(1) W. Scott: "Modern Human Relations in Perspective." *Person. Admns.*, Vol. 22, 6, Nov. 1959, 9-20.

(2) L. Coch, and R. French, Jr.: "Over coming Resistance to Change."

(3) *Human Relations*, 1948, 512-32 W. Given; *Bottom-Up Management*. New York: Harper, 1949.

(4) R. Dubin, and A. Ross (eds.); *Industrial Conflict*. New York: Mc. Graw-Hill, 1954.

٤ - « الاتصال » هو المركز العصبى للمنظمة . ان الاتصال يشكل مشكلة انسانية كبيرة فى مجال العمل . وعلى ذلك اصبح الاتصال الجيد محورا لاهتمام المسؤولين فى مجال العلاقات فى الادارة .

٥ - ان « مفهوم الفريق » عنصر حيوى فى ممارسة الادارة من اجل بقاء المنظمة واستمرارها . فالتعاون والتكامل فى العمل يسيران جنبا الى جنب مع عمل الفريق Team Work وكلاهما يدعم الآخر فى موقف العمل حيث يكدح العاملون لتحقيق اهداف مشتركة .

٦ - يمكن اثارة دافعية الفرد بطرق عديدة . . فلدى الفرد هرم من الحاجات المختلفة التى يسعى لاشباعها من خلال موقف العمل . وليس من الضرورى ان يكون الاشباع ماديا فى كل الحالات فهناك ايضا الاشباع المعنوى كالاقرار والتقدير وتحقيق الذات "١" .

المفاهيم الاساسية للعلاقات الانسانية

العلاقات الانسانية هى السلوك الادارى الذى يقوم على تقدير كل فرد ، وتقدير مواهبه وامكانياته وخبراته ، والذى يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين ، وبين العاملين بعضهم مع البعض الاخر ، والذى يقوم على حسن النية نحو الاخرين 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 الاساسية للعلاقات الانسانية والمكونة لها فيما يلى :

١ - الدوافع الفردية والجماعية ، الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .

٢ - المفاهيم والمدرجات التى توجد عند الافراد .

٣ - السلطة من حيث مصادرها وتوزيعها واستخدامها .

٤ - اتخاذ القرارات .

٥ - الاتصال - انواعه ، واساليبه 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 أن أوضحنا الاطار النظرى للعلاقات الانسانية ومفاهيمها الاساسية ، يبدو من المعقول والمفيد فى مجال مناقشتنا ان نناقش تطبيق المفاهيم الاساسية 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 اسهم فيها والبحوث التى اشرف عليها فى الشركات الانتاجية .

(1) W. Whyte, Jr.; **The Organization Man**. New York: Simon and Schuster, 1956, Ch. 1.

١ - الدوافع :

لسنا هنا بصدد الدخول في تفاصيل الدوافع الانسانية ، وانما يكفي ان ننظر الى هذه الدوافع في واقع العمل . . فغالبا ما يدفع الشخص للعمل لمواجهة حاجاته الاساسية عن طريق الاجر الذى يحصل عليه ، أى بضغط من « لقمة العيش » ثم لا تلبث لقمة العيش ان تصبح محور نشاط الفرد الى الحد الذى يلهيه عن العمل . ومن ثم تصبح لقمة العيش او الحصول على القوت دافعا وهدفا ونشاطا فى أن 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 ان الانسان يعمل لمجرد الحصول على القوت فقط ، انما معناه ان المجتمع والثقافة يمكن ان تتوافر فيهما من المثيرات والحوافز ما يخفف من حدة بعض الدوافع الاولية . 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 وبور تنمية احترام الفرد لذاته ، ودور حبه لمهنته وأعداده لاحترامها ، ودور ما ينبغى ان 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 .

من واقع العمليات الاستشارية والبحوث الميدانية للمعهد القومى للتنمية الادارية ، التى أسهم فيها الباحث اتضح ان الدافعية للعمل لدى العاملين بالشركات تفتقر الى ما يثيرها . . فليست هناك اهداف واضحة لدى العاملين ، أو فهم العاملين لدور قطاع الانتاج مع عدم استبصارهم بمسئولياتهم . اما عن شعور العاملين بالانتماء للمنظمة التى يعملون بها ، فيندر وجوده بسبب عدم وضوح الرؤيا لدى العاملين وعدم وعيهم بأهداف العمل والانتاج ، بحيث يجد العامل نفسه احد التروس التى تعمل بون ان يدرك اهداف الانتاج بمختلف مستوياته او علاقة ما يقوم به من عمل بأعمال الاخرين الذين يسهمون فى انجاز العمل . اما عن مدى تحقيق العمل لحاجات العاملين الاساسية ، فهذا مثار شكوى دائمة من العاملين حيث يشعرون بأن التنظيم الذى يعملون فى اطاره غير واضح لهم ، وان ما يتقاضونه من اجر لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد ، مع عدم توافر نظم للحوافز تتكافأ مع الجهد المبذول .

٢ - المفاهيم والمدركات التى توجد عند الافراد :

ان مفاهيم الافراد ومدركاتهم - مثل دوافعهم - تحكم سلوكهم وعلاقاتهم ، بل ان هذه المفاهيم والمدركات هى التى تعطى للدوافع ابعادها وحدودها وأوصافها وتطلقها فى جهات معينة . ومن اخطر ما يؤثر فى العلاقات الانسانية بل يتهددها ان يسيطر على الافراد مجموعة من المفاهيم والتصورات التى يتعصبون لها سلفا ، ويستسلمون لها بون ان تكون موضع المراجعة والبحث . مثال ذلك مفاهيم الكثيرين من المصلحة العامة والعمل والادارة .

ولاشك ان 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 ان هذه الخبرات والمعلومات الفردية والاجتماعية ينبغى الا تؤخذ على علاتها ، والا تترك دون نقد ومراجعة وتمحيص

على الدوام ، ومن هنا تأتي أهمية المناقشة ، وتبادل وجهات النظر ، و إتاحة الفرصة للبحث والتجريب والابتكار والدراسات المتطورة ، ومحاولة كل فرد ان يزيد فهمه الصحيح عن نفسه وعن غيره ٠٠ 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 ٠٠ كالفهم الخاطيء للعلاقات الانسانية واعتبارها مجرد احساس عام يعتمد على النوق والتميز نون ان تتضمن تنمية المهارات السلوكية ، او الخلط بين الصفة « الانسانية » والصفة الشخصية أو ان العلاقات الانسانية تقتصر على الاعمال الترويجية والمعاملات الشكلية من خلال العمل ٠ وهناك مفاهيم اخرى لدى العاملين بان المدير يعيش في برج عاجي ومما يساعد على تنمية هذا التصور والشعور وجود انفصال وهوة عميقة بين القاعدة والادارة العليا ٠

٣ - السلطة :

السلطة معناها القوة الدافعة مضبوطة في تنظيم ومحكومة في مراكز ومسالك ، انها شيء لابد منه لحركة عمل من الاعمال وانجازه ، وبدونها يتجمد العمل ولا يكون له وجود حيوى ، فمبعت الحركة والدينامية في العمل هو السلطة ٠ والفرق بين عمل وآخر ، وبين نمط وآخر من العلاقات الانسانية هو في مصدر السلطة ومركزها ومدى انتشارها وكيفية توزيعها واستخدامها فالمنظمة التى تحرك اكثر اعمالها سلطة من الخارج يكون نمط العلاقات الانسانية فيها مختلفا عنه في منظمة يستقر بها جزء كبير من السلطة وما يقابلها من المسؤولية ٠ والمدير الذى يحرص على ان يركز كل السلطة في يده ولا يخرجها الا اوامر من مكتبه يسهم في خلق نمط من العلاقات الانسانية غير ذلك الذى يوجد في حالة مدير يدأب على مشاركة الاخرين ويفوضهم من السلطات ما يقابل مسؤولياتهم ويضع السلطة دائما في مقابل المواقف التى يواجهها بالاشترك مع زملائه ومعاونيه ٠

وتمارس السلطة بطرق مختلفة ٠٠ فبعض المنظمات تحركها سلطات من الخارج ، بحيث يبدو المدير في نظر العاملين لا حول له ولا قوة ولا يستطيع البت في أمر من الامور دون الرجوع الى السلطات الاعلى ٠٠ ومن شأن مثل هذه المنظمات ان تتصف بالبيروقراطية والعمل الروتيني ومجرد تنفيذ الاوامر والتعليمات ، وذلك على مختلف المستويات القيادية والادارية ٠ وفي منظمات اخرى يعزل المدير نفسه عن العاملين ولا يلتقى بهم الا من خلال الاوامر والتعليمات والتقارير ، ومن شأن مثل هذا النمط ان يؤيد المفاهيم والمدرجات التى توجد لدى العاملين بان المدير يعيش في « برج عاجي » ويشكو الكثيرون من مديري الادارات ورؤساء الاقسام بانهم لا يفوضون سلطات تقابل مايلقى عليهم من مسؤوليات ٠

٤ - اتخاذ القرارات :

ان مفهوم اتخاذ القرار وثيق الصلة بموضوع السلطة ان لم يكن مرادفا له ، ذلك ان مراكز السلطة هى في نفس الوقت مراكز اتخاذ القرارات ٠ ويستدل عادة على نوع السلطة وبالتالي نوع الادارة من كيفية اتخاذ القرارات ٠ وهنا ينبغى ان تراعى عدة اعتبارات كشرط اساسى لحسن العلاقات بين الافراد القائمين بعمل من الاعمال واهم هذه الاعتبارات مايتى :

أ - ان عملية اتخاذ القرار عملية ذات شقين ، احدهما انساني يتمثل في ان كل فرد يهيم امر

من الامور ينبغي ان يكون له بحسب مستوى خبرته وثقافته رأى في تقرير هذا الامر . فلكل رأى وزن حسب كفاية صاحبه ومؤهلاته وخبراته وثقافته ، ولكل رأى عند حدود المستوى الذى يعمل فيه . وهذا يؤدى بنا الى الشق الاخر من العملية وهو العلم والخبرة المتضمنين في القرار . فليست العبرة في عملية اتخاذ القرارات - اساسا - ان يجمع الناس على قرار ، وانما العبرة اولا وقبل كل شيء في ان يقوم هذا القرار على دراسة ودارية وعلم . ومن هنا يجب ان تكون الاولوية في كل الاحوال لما يراه الخبراء من علم وبحث ودراسة . وفي هذه المناسبة يسوق الباحث مثلا واقعا حدث اثناء احدى العمليات الاستشارية بشركة من الشركات الانتاجية، فقد حضر الفريق الاستشارى أحد اجتماعات مجلس ادارة الشركة للوقوف على طريقة التفاعل بين الاعضاء وكيفية اتخاذ القرارات . وعند بحث أحد الموضوعات الهامة اتضح من خلال المناقشة التى اثارها بعض الاعضاء ان الموضوع لم يدرس دراسة وافية مما أدى إلى قصور المعلومات الخاصة بالموضوع والواردة بالمذكرة المرفقة بجدول الاعمال . ولما كان السيد رئيس مجلس الادارة يهيم اتخاذ القرار في الموضوع في هذه الجلسة ، فانه تجاهل الاعتراضات التى اثارها بعض الاعضاء لاستكمال بحث الموضوع وطلب اخذ الاصوات ، وفعلا تم التصويت على القرار دون استكمال دراسة الموضوع وفاز باصوات الاعضاء المعينين وهم يمثلون الاغلبية . وكثيرا ما يتكرر مثل هذا الموقف في اجتماعات مجالس الادارة .

ب - ان عملية اتخاذ القرار لا تقتصر على مستوى دون اخر ، وانما تتم على مستويات حسب المساحة التى يشملها موضوع كل قرار . وبعبارة اخرى فان التفكير في قضية اتخاذ القرار ينبغي الا يقوم على اساس المفاضلة بين مستوى وآخر او استبدال مستوى بمستوى اخر .

ج - ان عملية اتخاذ القرار ، وان تضمنت اكبر عدد من الافراد الذين تهمهم هذه القرارات الا ان سلطة اصدارها في النهاية لا بد ان تتركز في فرد او جماعة معينة في التنظيم الادارى .

د - واخيرا فان عملية اتخاذ القرار ينبغي الا تحكمها المبادئ فقط ، بل كذلك التنظيمات الفعالة التى تكفل جعل هذه المبادئ حقيقة واقعة . والمعيار الحقيقى لعملية اتخاذ القرارات ليس بالمبادئ التى تقوم عليها هذه العملية وانما يبدو في التنظيمات التى تجسد هذه المبادئ .

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

٥ - الاتصال :

العلاقات معناها الاتصال ، وكل سوء في العلاقات معناه سوء في الاتصال سواء من حيث فلسفته او نظريته او اساليبه . ولعل اخطر مشكلة تواجهها الادارة الحديثة هي كيف يمكن ان يتم تنظيم المؤسسة من الداخل والخارج على نحو يكفل سهولة الاتصال وسرعة جريانه وكفايته في الاتجاهات التى تسعى المنظمة الى تحقيقها .

ولقد درجت الادارة على ان تضع اللوائح والقرارات التى تنظم العمل وتحدد المسؤوليات والسلطات ، ولا تضع اللوائح التنفيذية التى توضح مجرى السلطات والمسئوليات من حيث الزمان والمكان . وما زلنا نرى هذا النظام متبعا في مؤسساتنا . فاننا اذا قلبنا البصر في هذه المؤسسات

من خلال المنشورات والقرارات وما يحدث في الواقع ، وجدنا مجموعة من التنظيمات تشملها من ابعاد مختلفة ، ووجدنا كذلك مسؤوليات رؤساء مجالس الادارة والمديرين والرؤساء وما يقابلها من سلطات، ولكننا لا نجد بعد ذلك ما يدل بطريقة واضحة على مجرى العمل وتحركات عناصره المختلفة . ولا نبالغ اذا قلنا ان مجرى العمل في كثير من الاحوال يخضع لسلطان التقاليد وما أخذناه عن السلف الامر الذى يترتب عليه غموض العمل وتخلفه وضياح الكثير من المزايا التنظيمية الجديدة . ان الادارة تنظم يجرى ، والتنظيم وحده لا يكفى ، وانما جريان هذا التنظيم واتصال عناصره في حركة داخلية وخارجية هو المقصود من الادارة .

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

٦ – القيادة :

ان ظاهرة القيادة والتبعية من اهم الظواهر فى مجال العلاقات الانسانية ، ومن الواضح انه كلما تفاعل شخصان او اكثر لتحقيق هدف مشترك ظهرت العلاقة بين القيادة والتبعية . وتتميز هذه العلاقة بتأثير فرد على الافراد الاخرين فى الجماعة، ولا يفوتنا ان نؤكد اهمية القيادة الديمقراطية ، فليست الديمقراطية انطلاقا ، بل هى حقوق وواجبات بالنسبة لكل فرد نحو نفسه ونحو مجتمعه . واذا فان القيادة الصحيحة هى التى تنظم دور الفرد نحو الجماعة وواجب الجماعة نحو الفرد ، ومسئوليات الافراد والجماعات نحو تنمية المجتمع .

ولقد اصبحت القيادة الان خاضعة للبحث والتجريب العلمى . فهى تعتمد على البحث والتجربة والملاحظة الموضوعية وشتى الوسائل العلمية التى تؤدى الى وضع مبادئ ووسائل للقيادة السليمة التى تحقق اهداف المجتمع . وقد اتضح من هذه البحوث والتجارب ان القيادة الديمقراطية التى يعاون من خلالها القائد جماعته على ان تنظم نفسها وتتخذ قراراتها اثبتت احسن النتائج من حيث ما تنجزه الجماعة وما ينشأ بين اعضائها من تعاون ونمو فى الشخصية . وحينئذ تؤدى الجماعة وظيفتها كوحدة متكاملة لها كيانها ووجدتها الذاتية ، وتتقبل المسؤولية الملقاه على غانقها ، وتعمل على تحقيق الهدف المتفق عليه ، وتواجه مشكلاتها وعملت على حلها بطريقة موضوعية واقعية ، ويعمل القائد الفطن على ادراك هذا النمو الطبيعى للجماعة التى تسير بها نحو النضج والتكامل .

ومن اجل تحقيق القيادة الرشيدة الديمقراطية على اسس علمية سليمة لابد من تدريب القادة على القيام بادوارهم القيادية . ويستلزم هذا التدريب الاعتماد على ثلاثة عناصر رئيسية :

العنصر الاول هو التدريب على المهارات التى تستلزمها اعمال معينة مثل رئاسة بعض اللجان وقيادة المناقشات وادارة اعمال معينة . ويختص العنصر الثانى بتنمية الفهم الخاص بسلوك الجماعة فى شتى المواقف . ويعنى العنصر الثالث بالتدريب على اساليب القيادة ووظائفها فى المواقف الجماعية الواقعية .

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

٧ - الروح المعنوية :

الروح المعنوية هى احدى الدلالات التى يمكن بمقتضاها التعرف على مستوى العلاقات الانسانية ونوعها فى اية منظمة ، كما انها احدى مكونات هذه العلاقات . ويستخدم تعبير « الروح المعنوية » للدلالة على حال جماعة من الجماعات من حيث درجة وضوح اهدافها واهمية هذه الاهداف بالنسبة للجماعة ، ودرجة تكامل هذه الاهداف الجماعية مع الاهداف الفردية لكل عضو فى الجماعة ، ودرجة الثقة فى امكان تحقيق تلك الاهداف ، ودرجة الايمان بقيادة الجماعة ، ودرجة تماسك الجماعة وتعاونها فيما بينها تعاوننا ينبعث من ذات نفسها ، ثم درجة استعدادها للدفاع عن اهدافها ضد اى اعتداء من خارج الجماعة .

والروح المعنوية - كسائر الظواهر النفسية الاخرى - لا تخضع للملاحظة المباشرة ، فهى تكوين فرضى لا نلاحظه الا عن طريق اثاره ونتائجه . وهناك عوامل كثيرة تؤثر فى الروح المعنوية للجماعة علوا وهبوطا ، منها الشعور بالامن والاستقرار الاقتصادى والنفسى والحصول على الاعتراف والتقدير من الاخرين وتحسن ظروف العمل وبيئته . وحسن القيادة ، واشتراك اعضاء الجماعة فى تحديد الاهداف ورسم سياسة تنفيذها ، واتاحة القدر الكافى من الحرية للتعبير والعمل .

وما من شك فى ان المشكلات التى سبق اثارتها فى البنود السابقة لها تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين . من حيث عدم وضوح الاهداف ، والانفراد فى اتخاذ القرارات واسلوب القيادة ومشكلات الاتصال ، وعدم اشباع الحاجات الاساسية للافراد . وهذه المشكلات كانت واضحة فى العمليات الاستشارية والبحوث الخاصة بالشركات الانتاجية .

٨ - الاطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الادارة :

ان الادارة لا تعمل منعزلة قائمة بذاتها ، وانما هى موجودة فى المجتمع وجزء من كل اجتماعى تتأثر به كما تؤثر فيه . ومن هنا كان المجتمع عاملا اساسيا فى تحديد نمط العلاقات المتضمنة فى الادارة التى توجد فيه ، حيث تنمو فيه الادارة وتتشكل فى داخله وتتكامل معه علاقات هذه الادارة . واشد المواقف حرجا وخطورة فى الادارة هى تلك التى تعاصر مراحل الانتقال الحاسمة فى تاريخ المجتمع ، فالادارة - باعتبارها سياسة اجتماعية - مطالبة بان تهدم نسيج علاقاتها الذى ورثته عن

الماضى لتبنى نسيجاً جديداً يتفق مع مثل المجتمع وقيمه واماله واتجاهاته . ان الهدم والبناء في الادارة عملية حيوية عضوية على نحو ما يحدث في الكائن الحي في مرحلة التطور . ويمكن القول بان الذى تتناوله الادارة في هذه المرحلة هو نواحي غير مرئية في نفوس الافراد وديناميات الجماعات .

ونحن الان نعيش هذه التجربة من اجل مستقبل افضل . ومن هنا تتضاعف اهمية الدعوة للعلاقات الانسانية ويتضاعف معها التحذير من سوء فهم العلاقات الانسانية وسوء تطبيقها .

٩ - الفروق الفردية :

يختلف الافراد بعضهم عن البعض الاخر في شتى النواحي ، وكل انسان فريد في نوعه منذ ولادته ، ومن يوم الى آخر تتميز فريته وتزداد وضوحاً من خلال علاقاته واتصاله بالناس والاشياء وعلاقته بالاحداث . وبالنسبة للادارة ، فانه يمكن الافادة من تطبيق مبدأ الفروق الفردية في اثاره دوافع العاملين اذا تعاملنا معهم بما يتناسب مع فروقهم الفردية .

ومن اجل الفروق الفردية . فان فلسفة العلاقات الانسانية تبدأ مع الفرد ذاته . فالفرد هو وحدة الاحساس والشعور وبالفعل والحركة والحكم على المواقف ، وهو الذى تثار دوافعه ، ويقرر نوع الاشباع الذى يناسبه ومداه . وهنا تأتى الجماعة في المرحلة الثانية ، اذ انها من خلقه وتكوينه . فالافراد يشكلون اللبنة التى تشيد البناء الذى يطلق عليه اسم الجماعة ، ومصدر قوة الجماعة مشتق اساساً من قوة افرادها وتماسكهم .

ومن ابرز المشكلات التى تعانيها الشركات والمؤسسات عدم مراعاة مبدأ الفروق الفردية ، ويبدو هذا منذ التحاق الفرد بالعمل . فانتقاء الافراد ، وتوزيعهم على الوظائف المختلفة لا تراعى فيه الفروق الفردية . وعند تخطيط برامج تدريب العاملين لا يراعى فيها اختلاف الافراد من حيث استعداداتهم وقدرتهم على التعلم . بل ان سياسة الحوافز واثارة الدافعية للعمل تفتقر الى مراعاة مبدأ الفروق الفردية . فقد تجد فرداً لا يقنع الا بالحوافز المادية بينما ترى ان الحافز المعنوى هو الذى يشبع حاجات سواه ، وقد تكون عملية التنظيم السليمة التى يساندها تقييم واقعى موضوعى للوظائف ويستتبعها عملية تسكين عادلة على اساس قدرات الافراد وامكانياتهم وخبراتهم ، من افضل الحوافز المادية الدائمة للعاملين .

١٠ - الكرامة الانسانية :

ان المفهوم الاخير في العلاقات الانسانية هو « الكرامة الانسانية » التى تتميز بانها الاساس الاخلاقى والمغزى المعنوى للعلاقات الانسانية . وتشير البحوث الى ان العاملين يرغبون دائماً ان يعاملوا باحترام وتقدير دون المساس بكرامتهم ، اى يعامل كل فرد كإنسان له كيانه . وهذا يعنى ان كل فرد مستقل بشخصيته ، وله الحرية في متابعة اهدافه في حدود مسؤولياته . ولا تقع مسؤولية الكرامة الانسانية باكملها على عاتق الادارة ، فهى اساساً مسؤولية الفرد ذاته عن طريق احترامه لذاته وتنمية شخصيته واداء واجبه وتجنب الوقوع في الخطأ حتى لا يتعرض للوم او جزاء او تأديب من رؤسائه .

وتعترف القيم الاخلاقية بأن للحياة هدفا عاما ، وتتقبل التكامل الداخلي لكل فرد . ونظرا لان العلاقات الانسانية تشتمل على الناس دائما ، فانها تنطوي باستمرار على القيم الاخلاقية بطريقة أو بأخرى . ولذا فان من واجب المديرين ان يعمقوا مفاهيمهم ومعارفهم المتعلقة بفهم الطبيعة البشرية واتباع انسب الوسائل للتعامل مع الافراد بعدالة وحق عن فهم ودراية ، مع احترام كيان العاملين حتى يشعروا بقيمتهم واهميتهم ويعملوا على احترام انفسهم واحترام الاخرين .

خاتمة :

وفي ختام هذه المناقشة لتطبيق العلاقات الانسانية بالمؤسسات الانتاجية يرى الباحث انه قد يكون من المفيد في هذا المجال ان يعرض بعض النتائج التي اسفرت عنها العلاقات الانسانية . وتشير هذه النتائج الى ان اهم المشكلات التي يواجهها جهاز العلاقات الصناعية في المؤسسات الانتاجية في سبيل تحقيق اهدافه تتلخص في الاتي^١ :

- عدم فهم العاملين لدور القطاع العام وعدم تبصرهم بدورهم .
 - مشكلات الاجور .
 - مشكلات التسكين في الدرجات المناسبة ومشكلات التقييم .
 - مشكلات الحوافز .
 - عدم وضوح اهداف الشركات وسياساتها .
 - عدم التعاون بين الوحدات الانتاجية .
 - عدم تحديد مسؤوليات المديرين وتداخل الاختصاصات وقصور الهيكل التنظيمي .
 - كثرة القوانين واللوائح وتضاربها وعدم مرونتها .
 - تركيز السلطة في يد رؤساء مجالس الادارات .
 - زيادة العمالة وعدم وجود تخطيط لها .
 - نقص الكفاية والخبرة الفنية .
 - مشكلات النقل والمواصلات .
 - عدم توافر خدمات اجتماعية مناسبة للعاملين .
 - قصور التدريب وعدم ملاءمة اوقاته .
 - سوء العلاقات بين العاملين والادارة .
 - قصور وسائل الاتصال .
 - عدم رضا العاملين عن اوضاعهم .
 - التكتلات والتحيز .
 - كثرة التحقيقات والجزاءات .
- ويؤيد هذه النتائج الى حد كبير ما سبق ذكره في البنود السابقة .

١ - ١ - محمد محمد الهادي ، سيد عبد الحميد مرسى ، السيد الطيبي ، بحث المشاكل الادارية والتنظيمية بالجامعات في ج ٢٠ م ٢٠٠٠ ، ندوة وزارة التعليم العالي ، ١٩٧٠ .

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

المراجع

- ١ - سيد عبد الحميد مرسى ، العلاقات الانسانية سلسلة العلوم السلوكية في مجال الادارة ، المعهد القومى للإدارة العليا ، ١٩٧٠ .
- ٢ - سيد عبد الحميد مرسى « مشاكل العلاقات الانسانية في قطاع الانتاج » الصناعة والتصنيع ، يوليو / سبتمبر ١٩٧١ .
- ٣ - سيد عبد الحميد مرسى ، العلوم السلوكية في مجال الادارة والانتاج القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨ .
- ٤ - سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) ، السلوك الانسانى فى العمل . القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤ .
- ٥ - على السلمى ، العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى . القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٠ .
- ٦ - محمد محمد الهادى ، سيد عبد الحميد مرسى ، السيد الطيبى ، بحث المشاكل الادارية والتنظيمية بالجامعات فى ج . م . ع . ندوة وزارة التعليم العالى ، ١٩٧٠ م .
- ٧ - مصطفى فهمى ، مختار حمزه ، سيد عبد الحميد مرسى ، دراسة علمية للجوانب السلوكية للعاملين فى صناعة الاثاث . مركز البحوث والتنمية جامعة الملك عبد العزيز ١٩٧٦ م .
8. Argyris, C.; **The Present State of Research in Human Relations in Industry** New Haven: Yale Labour & Management Center, 1954.
9. Coch, L., and French, R., Jr.; "Overcoming Resistance to Change." **Human Relations**, 1948, 512-32.
10. Davis, K.; **Human Relations in Business**. New York: Mc. Graw — Hill, 1957.
11. Dubin, R., and Ross, A. (eds.); **Industrial Conflict**. New York: Mc. Graw — Hill, 1954.
12. Gardner, B., and Moore, D.; **Human Relations in Business** (4th ed.). Home — wood, Ill.: Irwin, 1964.
13. Given, W.; **Bottom — Up Management**. New York: Harper, 1949.
14. Huff, D., and Mc. Guire, J.; "The Inter-disciplinary Approach to the Study of Business." **Univ. of Washington Business Rev.**, June, 1960.
15. Huneryager, S., and Heckmann, I.; **Human Relations in Management**. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co., 1967.
16. Katz, D., and Kahn, R. I **The Social Psychology of Organizations**. New York: Wiley, 1966.
17. Leavitt, H.; **Managerial Psychology**. Chicago The Univ. of Chicago Press, 1958.
18. Mayo, E.; **The Social Problems of an Industrial Civilization**. Boston: Harvard Univ. Press, 1945.
19. Roethlisberger, F.; **Management and Morale**. New York: Harper, 1941.
20. Scott, W.; "Modern Human Relations in Perspective." **Person. admns.**, vol. 22, 6, Nov. 1959, 9-20.
21. Whyte, W., Jr.; **The Organization Man**. New York: Simon and Schuster, 1956.