

الفصل

1

التطور التاريخي للعلاقات داخل العمل

The historical development of
relationships within work

مقدمة

إن طبيعة الحياة وضمان انتظامها واستمرارها، وما قد وهبه الله للبشر من موارد متعددة، استوجب ذلك من البشر حركة دائمة من أجل توجيه وإدارة هذه الموارد لخدمته وتحقيق أهدافه وإشباع طموحاته.

وقد اختللت الوسائل والأساليب عبر الأزمنة من أجل استثمار هذه الموارد، وأيًّضاً التنوع والتغيير في طرائق الأفراد للاستفادة من كافة هذه الموارد، في شكل علاقات العمل (مع زملائه - ورؤسائه - والآخرين في المجتمع) التي تطورت بعد ذلك لما يسمى بالعلاقات الإنسانية.

ولاريب أن أي جماعة من البشر تجمعهم أهداف يعملون لتحقيقها، وهي في الحقيقة أهداف لا تخرج عن القواعد والقوانين السائدة بينهم، في إطار يرتبطون فيه فيما بينهم بمشاعر تتغير وتبدل حسب الظروف والأحوال التي تم عليهم، فهم بذلك يكونون جماعة متماسكة، وهذا هو النموذج المثالي للجماعات البشرية التي يسعى بعد العلاقات الإنسانية لتحقيقه.

ولعل إقامة علاقة جيدة بين العاملين ورؤسائهم، بحيث تقوم هذه العلاقة على أساس من المودة، والمهارة، والثقة، ومن ثم، يكون التعاون والتكاتف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام بتحقيق الأهداف، والاعتقاد في قوة الجماعة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، مما يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الأداء ألا وهو جوهر العلاقات الإنسانية.

ولابد من التوضيح للمفاهيم ذات الصلة ومنها: علاقات العمل، القيادة التنظيمية، الاتصال التنظيمي



أولاً- مفاهيم ذات صلة (Related Concepts)

• العلاقات الإنسانية (Human Relations):

يستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة ليشير إلى تلك العلاقات التي تتطوّر على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة والأفراد، وتهدّف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، أو العلاقات الاجتماعية، وهي أية صلة بين فردٍ أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماجمة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون فورية أو آجلة.

والتعريف الإجرائي الذي يمكن أن يؤخذ به هو أنها السلوك الأمثل للمدير مع من يعمل تحت إمرته حيث يتعامل معهم بالحسنى، ولمجموعة العاملين في المنظمة، حيث تسود بينهم الألفة والتعاون والاحترام والتقدير، بغية تحقيق الهدف المشترك للإدارة والأفراد العاملين.

• علاقات العمل (Work Relations):

يشير هذا المجال إلى علاقة الموظف مع زملائه، من حيث ما يلاقيه من تقدير منهم لاقتراحاته وتعاونه معهم، كما يشير إلى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في تشجيع وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به الموظف.

وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى أن هناك جانبين مهمين يجب التركيز عليهما في هذا الموضوع، وهما:

- العلاقة بين الموظف و زملاء العمل.
- العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.

• القيادة التنظيمية (Organizational Leadership):

تعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة، ويتبّع معنى القيادة التنظيمية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، فهي في نظر "كونتز وادونيل" تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسه لإقناعهم وحثّهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"، كما أن كلاً من "ففتر وبريستوس" (priffner & presthus) اعتبراهما على أنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.



• الاتصال التنظيمي (Organizational Communication)

لقد تعددت مفاهيم الاتصال، حيث يرى الإداريون أن الاتصال هو: الوسيلة التي يتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات، والأفكار، والحقائق، والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد وكذلك توافر المعلومات والأفكار والحقائق لجميع نفسها الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال ويجتمعهم هدف مشترك.

لذا، سنتناول التطور التاريخي لعلاقات العمل ثم استكمال التطور للمسمى الحديث - العلاقات الإنسانية داخل العمل.

ثانياً- التطور التاريخي (من علاقات العمل إلى العلاقات الإنسانية داخل العمل)

• علاقات العمل في ظل الحضارات القديمة (Ancient Civilizations)

كانت الحضارات القديمة بمثابة السبب المباشر والأساسي لتتنوع علاقات العمل التي قد نشاهدها في العصر الحديث. ويرجع ذلك إلى أن كل حضارة قد تأثرت بأحد النظم الدينية، السياسية، الاقتصادية أو العسكرية.

وفيما يلي عرض لنماذج علاقات العمل في تطبيقات مختلفة نتيجة تأثيرها بالنظم السابقة المشار إليها:

(1) علاقات العمل في ظل الحضارة الفرعونية (Pharaohnic Civilization)

إن ازدواج شخصية الحكم السياسي بشخصية الأداء الاقتصادي، بشخصية النظام الديني ممثلاً في الملك، أو الإله - أتاح للحضارة المصرية القديمة أن تنفرد بنموذج فريد لعلاقات العمل تمثلت في طبيعة ديكاتورية مطلقة من جانب الملك ووكالته في الإشراف، والرضا الكامل من جانب طبقة المنتجين خدمة للأمراء والكهنة وكبار التجار. وبذلك ظهر في الحضارة الفرعونية القديمة نوع من علاقات العمل أساسه الخضوع، وطابعه العملي تقبل قوى المنتجين لشكل وطبيعة النظام بسبب الاعتقاد بزيادة الجهد لعلاقته الوثيقة بخدمة الإله والحصول على رضاه في الآخرة.

كما أن تمسك الملك والأمراء بتعاليم الأديان الفرعونية جعل مشاريع مثل هؤلاء الحكام تنصرف إلى مشاريع قومية ترضي الإله، وتسهل له عمله في الحياة الأخرى.

(2) علاقات العمل في ظل الحضارة الإغريقية (Greece Civilization):

سادت هذه الحضارة الأساطير المرتبطة بالقيم الروحية وشيوخ أمر الفلسفه الذين تناولوا أمر الحياة المختلفة. وعلى الرغم من أن هذا المجتمع قام على طبقية من نوع خاص، أساسها تكريم طوائف معينة مثل الفلسفه والكهنة واحتقار طوائف أخرى أغلبها من فئات المنتجين المباشرين، فإن مثل هذه الحضارة وما سادها من نظم الرق والعبودية، كانت تنظر بعين العطف لهذه الطبقات، ولو أن درجة العطف نجت أساساً من تقسيم جوهري، وهو أن هناك من هم أفضل ومن هم أقل أفضلية.

(3) علاقات العمل في ظل الحضارة الرومانية (Roman Civilization):

إن اقتصار نظام العبودية في الحضارة الرومانية على أسلاب الحروب والنزعة الحربية في هذه الإمبراطورية كون لديها ثروة كبيرة من العبيد من استخدمها المجتمع الروماني في كافة أعمال السخرة، حتى تحول الشعب الروماني إلى سادة، والأسلاب إلى عبيد يقومون بكل العمل الإنثاجي.

وتعتبر الحضارة الرومانية البداية المفزعه لنوع علاقات العمل القائم على الاستغلال الذي لا نهاية له، والمقاومة من جانب العمل، ولو كان شكل ونظام العمل ذا تناسب بالنسبة للأداء.

وقد كانت مظاهر العمل في هذا العصر هي العمل غير المحدد بساعات معينة، والعمل الشاق المضين، والعمل على أساس السخرة؛ حيث لا حق للعمال في اختيار نوع العمل، فضلاً عن عملهم دون أجر يقيم أودهم، وحرمانهم من مباشرة أي نوع من الحقوق المدنية، فالسيد يملك حق الحياة والمموت تجاه من يملك من الرقيق.

• علاقات العمل في ظل القرون الوسطى (Middle Century):

أهم ما يميز هذه الفترة محاربة فكرة العبودية، وظهور طبقة جديدة من المالك تسيطر على وسائل الإنتاج مثل الأماء والنبلاء والكنيسة، حيث لا تقبل مثل هذه الطبقة فكرة العبودية وتستبدل بها تخصيص قطعة من الأرض لكل فلاح يزرعها نظير أداء ضريبة سنوية. ولكن بمرور الوقت وارتفاع قيمة الأرض في نهاية هذه الفترة (القرن السابع عشر) عجز الفلاحون عن الوفاء بالتزاماتهم تجاه المالكين، ومن ثم، تم استبدال نظام الملكية بنظام المزارعة الذي يقضي بأن يتقاسم أصحاب الأرض مع العمال الزراعيين نتاج الأرض. واقتضى هذا وبالتالي أن يستخدم المزارع عمالةً باليومية لا يربطهم بمكان العمل سوى عقود نظام العمل مع التمتع بحرية كبيرة في الدخول والخروج. ويتحدد مقدار هذه الحرية طبقاً لنوع وطبيعة العمل.



• علاقات العمل في ظل نظام الطوائف (الجماعات والاتحادات المتخصصة): (Unions Groups Specialized)

مع تطور المجتمع وانتقال تنظيميه السياسي من مرحلة الإقطاعيات إلى مرحلة الدولة، ومع تطور الأداء الفني للصانع الحرفي بطريقة أكسبته مهارة أفضل، واستفادت من التشكيلة المتكاملة لأفراد القوة العاملة - بزيادة حجم الإنتاج لدى المصنع واتساع السوق من نطاق القرية إلى نطاق مجموعة القرى. وبتعدد الصناع المتخصصين في فرع معين، بدأت تقل الحصة السوقية للصانع المحتكر لسوق قرية معينة.

وببدأ الصانع يعرض هذا النقص عن طريق توسيع سوقه إلى قرى أخرى ليحصل من كل منها على حصة سوقية معينة. وبزيادة التخصص وارتباطه بطبقات المجتمع طبقاً لتطور الملكية، حيث اقتصرت في مرحلة العهد الإقطاعي على سادة وعييد (ذروة الغنى ومعدل الفقر). إذ بدأت تظهر من خلال الدولة ونظام الطبقات المتدرجة (كبار الأغنياء، الأغنياء، متوسطي الدخل، محدودي الدخل، الفقراء).

كما أن اتساع السوق بدأ يفقد الصانع السيطرة على الرقابة على استخدام منتجاته نتيجة لتسرب بعض الصانعين متوسطي المهارة، وإنتاج منتجات مقلدة وتقديمها للمستهلكين تحت اسم صانع مشهور.

ذلك بالإضافة إلى عديد من المشكلات واجهت مالك الصنعة، مثل تدبير المواد الخام وتوفير الأموال اللازمة للعمل الصناعي...

كل هذه العوامل دفعت عدداً من الصناع المتخصصين في صناعة واحدة (صناعة الأدوات الحديدية) إلى الاتحاد فيما بينهم اتحاداً يسهل لهم إدارة الصنعة. وقد نمت الاتحادات المحلية لعدد من صناعات المنطقة. وقد تفرع من الاتحادات المحلية على مستوى المنطقة اتحادات تخصصية على مستوى الدولة واتحادات شاملة لكل الصناعات ولمجموعات صناعية متكاملة أو متممة على مستوى الدولة. هذا ويلاحظ أن عملية تكوين الاتحادات كانت تتم عن طريق الاختيار الحر المباشر لأصحاب الصناعات الحرافية حتى وصلت في مرحلة معينة إلى قوة يعمال لها النظام السياسي اعتباراً خاصاً.

هذا وقد تضمنت لوائح الطوائف أهدافاً عديدة، لعل أساسها الاستفادة من مزايا تبادل المنافع المشتركة والاستفادة من مبدأ التضامن الاجتماعي، وفيما يلي توضيح لأهم أعمال الجماعات المتخصصة:

أ) شراء المواد الخام والمعدات للطائفة للاستفادة بموفورات الشراء الكبير والتسهيلات الائتمانية (مشتريات).

ب) القيام بعدد من وظائف التسويق، لعل أهمها الحصول على الطلبيات ذات الأهمية الخاصة وإسنادها للصناع المناسبين (تسويق).

ج) القيام بعدد من وظائف الإنتاج مثل وضع مقاييس مضبوطة للجودة حماية لسمعة الصناعة ورقابة هذه المقاييس بمعرفة مفتش الطائفة وإصدار الشهادات بالجودة لمنتجات معينة، وكذا تحديد المواصفات الصناعية لتصنيع العديد من المنتجات وإلزام الصناع بتطبيقها، والقيام بتدريب العاملين في الطائفة على مهارات خاصة...

د) تحديد أجور الصناع في الجماعة المهنية.

ه) تحديد نظام التدرج للعاملين في الصناعة (صبي، صانع، عريف، أسطى، رئيس عمل - معلم).

و) تسوية المنازعات بين أفراد الطائفة، وبينهم وبين المستهلكين أو أجهزة التحكم (نقابات).

ز) تنظيم بعض نواحي النشاط الاجتماعي والتعاوني لأفراد الطائفة.

ح) تنظيم العلاقة بين الطائفة وأجهزة الدولة، خاصة ما يتعلق بالضرائب والأمن والصحة العامة...

لقد اتضح أن التفاوت في إنتاجية كل طائفة على الأخرى أبرز مطلب لتوازي الإنتاجية بما يضمن عدم وجود مخزون أو اختناق، إلى جانب أن رواج التجارة في القرن السادس عشر وازدهارها في القرن السابع عشر منح حرفة الوساطة أعلى نصيب في هامش الربح.

نتيجة لكل هذه المتغيرات بدأت تحكم طوائف الوسطاء، بحيث قامت طوائف الوسطاء بتحديد طلبات السوق وتوزيعها على الطوائف المختلفة، وتحديد نظم التشغيل ومعايير الجودة، كما أن تطور الآلات في الإنتاج في ظل نظام التخصص الجديد تطلب من صاحب المصنع الانتقال إلى مكان أكثر اتساعاً وتغيير المعدات بأخرى أعلى تكلفة، وتوظيف عدد أكبر من العمال مما أبرز مشكلة التمويل والتي تولاها الوسيط. كما أن بدء الوسيط لإبراز حلقات متتالية لعمله أدى إلى إنشاء حلقة الوساطة الآتية (تاجر الجملة) والذي يحتفظ بجموعات متكاملة من منتجات منفذ توزيعي معين، وإنشاء حلقة توزيعية ثالثة بالدخول في نظام وسطاء البيع المباشر أدى إلى أن جزءاً كبيراً من استثمارات باائع التجزئة كانت من جانب الوسيط الأعلى...وهكذا سيطر الوسيط على طرفي المعادلة من خلال معادلة رأس المال والتي أدت إلى احتكار صاحب المصنع، واحتكار الموزع المباشر. والذي يهمنا في هذه المرحلة تركيز الاهتمام على ما يأتي:

أ) تطور وظائف الإدارة (الإنتاج بسبب التخصص والتسويق بسبب تأثير ميزة الوسيط، والتمويل كانعكاً للعوامل السابقة).



ب) أن المشروع كوحدة لم يعد لديه تكامل الوظائف الإدارية، فالسوق للوسيط والتمويل للوسيط وتحطيم الإنتاج للوسيط، إعداد أوامر التشغيل للوسيط، تنفيذ أوامر الإنتاج للصانع، والإشراف على العمالة للصانع...

• علاقات العمل في ظل نظام الثورة الصناعية (Industrial Revolution):

إن رواج التجارة في ظل القرون الوسطى نتيجة الاكتشافات الجغرافية التي أدت إلى تكدس رؤوس الأموال لدى التجار وتسابقهم إلى الاستثمار عن طريق الاستفادة من المخترعات الحديثة. كما أن بداية نظر رجال الحكم إلى الصناعة باعتبارها مصدراً أساسياً من مصادر الضررية المنتظمة دفع بالبحث العلمي أن يسير بخطى سريعة نحو عدد كبير من الاختراعات.

ولعل أهم ما يميز عصر الثورة الصناعية هو استخدام قوة البخار في الصناعة، وقد ترتب على ذلك البدء في نظام صناعي جديد أهم ملامحه ضخامة وكثرة الاحتياج للمواد الخام والمواد اللازمة للتشغيل، وال الحاجة المستمرة إلى الأموال اللازمة، لتمويل العمليات الإنتاجية مما أدى بأصحاب الأعمال إلى البحث عن أكبر قدر ممكن من الاستثمارات لتحقيق الاستقرار في أسواق الصناعة.

ومن هنا بدأ الخيط الأول لانفصال الملكية عن الإدارة بالتفكير في نظام الشركة المساهمة كوسيلة لتدبير الأموال اللازمة، وخاصة أن جميع المالك لا يستطيعون وقد لا يرغبون في القيام بأعمال الإدارة نظراً لضخامة عددهم واختلاف المعرفة بينهم وتجمعهم على هدف واحد وهو الربح. ومن ثم، فإن هؤلاء المساهمين (في شكل جمعية عمومية) اضطروا إلى أن ينتخبوا من ينوب عنهم في الإشراف على العمل في الشركة حيث ظهر مجلس الإدارة. وجاءت مجالس الإدارات بطبقية من الفئتين الإداريين سميت بالإدارة. وامتد خط السلطة مبرزاً مستويات الإدارة العليا، فالإدارة الوسطى، فالإدارة المباشرة.

هذا ويلاحظ أن الثورة الصناعية تعني كثيراً بالنسبة لموضوعنا، إذ يمكن أن ينظر إليها من زاوية إحلال النظم الآلية محل المعدات الحرفية، والقوى الآلية محل قوى الإنسان أو الحيوان، أو قوى الهواء والماء.

وي يكن القول بصفة عامة إن كلمة الثورة الصناعية تستخدم لتغطي كلًا من النمو المذهل للأساليب الفنية الحديثة منذ أواخر القرن الثامن عشر، والتغيرات الاجتماعية المكتسحة التي نشأت عن هذه الحالة، وكانت نتائج هذا كله، المدن التي يعلوها الدخان، والإسكان السيء، وتشغيل الأطفال والأجرور المنخفضة بالنسبة لتكاليف المعيشة، كما كانت هناك أيضًا ظروف أخرى تثير الأسى وإن لم يأبه بها وقتئذ إلا القلة من الناس.

وحتى يكون الإنتاج رخيضاً تم تشغيل الأطفال. وكانوا يؤخذون إلى مصانع النسيج بآلاف الآلاف، ومن كل الأعمار حتى الذين كانوا في سن الخامسة وال السادسة. وكانوا يكذبون في أماكن حارة سيئة التهوية قتلى بالغبار السميكي الملوث الذي يحجب الرؤية، وكانوا تحت رحمة صاحب المصنع، وروح المنافسة التي كانت سائدة. ووجد أصحاب المصانع الذين تبعوا إلى مساوىء هذه الحالة، ولقد كانت الساعات الطويلة والأجور المنخفضة والظروف السيئة للرجال والنساء والأطفال هي السمة المميزة لهذا العصر. وخاصة ما كانت تلاقيه الطبقة العاملة من تحكم واستغلال وسوء في المعاملة من أصحاب العمل وقتماديهم في رغبتهم من أجل الحصول على زيادة في الربح، ولم يكن هناك رادع يثنينهم عن ذلك.

ولم يقتصر الأمر على استغلال الأطفال في الصناعة بل تحول الأمر إلى استخدام نظام لعلاقات العمل ثابتة القسوة والحرمان من كل جوانبه، فساعات العمل بلغت من الطول في نهاية القرن الثامن عشر وحتى منتصف القرن التاسع عشر حداً لم يعد بالإمكان زيادتها. وكان العمال والعاملات والأحداث دون تمييز (إلا في الأجر) يشتغلون في ليون بفرنسا (18) ساعة يومياً، وكان متوسط ساعات العمل اليومي فيسائر البلدان الأوروبية يبلغ (15) ساعة يومياً، ويتراوح متوسط ساعات العمل اليومية في إنجلترا للرجال والنساء والأحداث من (12 - 18) ساعة في اليوم، وفي الولايات المتحدة الأمريكية يتراوح متوسط ساعات العمل بين (12 - 14 - 16) ساعة في اليوم.

وكانت ظروف العمل داخل الورش والمصانع قاسية ورهيبة، حيث لا توجد لوائح ولا أنظمة خاصة بأمان العمل، أو بمراعاة الأحوال الصحية الملائمة، كما أن النظام الداخلي للعمل وظروفه لم يكن يحكمها إلا جشع الرأسماليين ورغبتهم في المزيد من الربح. ولقد بلغ الانهيار في صحة الطبقة العاملة، الحد الذي لم يعد في الإمكان تجاوزه، وإلا أصبحت قوة العمل مصدر الربح بتوقفات تهدد مصالح الطبقة الرأسمالية الأنانية نفسها كما أن قانون إفقار الجماهير الكادحة قد أنشب أظافره في حياتهم إلى أقصى حد، فهبطت الأجور الاسمية والحقيقة هبوطاً شديداً عن أي حد بلغته في ظل نظام الطوائف والحرف. ويكفي أن نورد في هذا المجال ما كتبه أحد أصحاب الأعمال الفرنسيين في القرن الثامن عشر.

وقد ساعد على انتشار الفقر بين العمال أن نظرة الاقتصاديين إلى العمل لم تكن تختلف في تلك الأوقات عن نظرة أصحاب المصانع؛ فأجر العامل في اعتقادهم ولا سيما أصحاب المذهب التجاري، يجب ألا يتجاوز حد الكفاف حتى يمكن خفض تكاليف الإنتاج إلى أقل حد، إذ يرون أن ذلك يمكن الأمة في اعتقادهم من إيماء ميزانها التجاري في المعاملات الخارجية، والحصول على أكبر فائض من الذهب أو الفضة، وهو رمز الثروة في ذلك الوقت.



• علاقات العمل في ظل الحضارات الحديثة (Modern Civilization):

إن محور النشاط الاقتصادي هو تقديم سلعة أو خدمة تتفق والرغبات المطلوبة، وذلك لا يمكن تحقيقه، إلا عن طريق بذل نشاط إنتاجي، والنشاط الإنتاجي في أبسط صوره ما هو إلا حصيلة الجمع بين عناصر المواد والعمل ورأس المال، أو يعني آخر ما هو إلا حصيلة الجمع بين عناصر مادية (المواد + رأس المال) وعناصر بشرية (العمال).

ولكن التطورات التي حدثت في الإنتاج إثر الثورة الصناعية على الرغم من مزاياها العديدة في النواحي الفنية للإنتاج والتي أدت إلى إدخال نظام الإنتاج الكبير في الصناعة، إلا أنها في الجانب الآخر أدت إلى استحداث العديد من وسائل استغلال عنصر العمل مما أسفر عن وجود فجوة كبيرة بين العاملين والملاك، إذ إن نظام الإنتاج الكبير أدى إلى ظهور أشكال من ملكية المنشآت فصلت ما بين الملكية والإدارة، وأصبح قيام المشروع يعتمد على تجميع حصة صغيرة (أسهم) من عدد كبير من المستثمرين، وترتب على ذلك إسناد إدارة المشروع إلى مجموعة من المديرين المحترفين مع احتفاظ الملوك بمؤشرات للرقابة على المديرين تحدد مدى كفاءتهم في الإدارة، وكان هذا المقياس يتمثل في رقم الربح الصافي الذي يتحققه هؤلاء المديرين. وعند رسم المديرين لخطتهم في اتخاذ القرارات ربوا أولويات تتمثل في تحقيق أكبر ربح ممكن مع المحافظة على استمرار المشروع في الحياة الاقتصادية، وكانت أيسير الوسائل لتحقيق هذا الهدف تتمثل في البحث عن وسائل تخفيض تكاليف الإنتاج حتى يضمن المشروع توزيعاً أكبر للسلعة أو هاماً أعلى للربح.

سوق العمل الذي كان من أبرز ملامحه قبل الانقلاب الصناعي الاعتماد على العمال المهرة، أصبح بعد إدخال نظام البخار في الصناعة والذي أدى إلى استبدال المجهود الشعبي فيأغلب عمليات التشغيل بالآلة - يعتمد على العمال أنصاف المهرة والعمال غير المهرة بالإضافة إلى استخدام الصبية والنساء في الصناعة بدرجة أكبر من ذي قبل.

كل هذه العوامل أعطت سوق العمل زيادة في المعروض من عنصر العمل بدرجة كبيرة مما أدى إلى تبلور فلسفة إدارية طبقها المديرون حينذاك أساسها أن أي توفير في المبالغ التي تدفع كأجرور هو وسيلة أساسية لتخفيض تكاليف الإنتاج ومن ثم، تحقيق الأرباح، وقد نتج عن ذلك اتفاق شبه عرفي بين مديرى المنشآت على اتباع كل الوسائل التي تؤدي إلى استغلال مجهود العامل دون النظر لآدميته أو غير ذلك من الاعتبارات. وترتب على ذلك تمضية العامل في عمله فترات بلغت في بعض المنشآت ست عشرة ساعة يومياً دون اتباع أي نظام لحماية أمن العمال أو سلامتهم أو تأمينهم اجتماعياً.



العلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال الفعال في المؤسسات
Human relationships and effective communication skills with institutions

كما أنه بالنظر إلى موقف الباحثين في إدارة الأعمال واتجاه أبحاثهم إلى تطبيق وسائل رفع الكفاءة الإنتاجية، نجدهم قد ركزوا على النواحي الفنية للإنتاج وعند اتجاههم إلى الدراسات بالعمل كان تركيزهم منصبًا على الجانب المادي لعمق العمل دون أي اعتراض بالجانب الإنساني كوسيلة أساسية لرفع الكفاءة الإنتاجية، وكانت أبرز المراحل التي وصلوا إليها في هذا المجال (دراسات الزمن والحركة).

• **علاقة العمل والقوى البشرية (Work Relations & Human Resources):**

في العمل الصناعي أو الزراعي أو التجاري نحصل على النتائج بفعل تلاحم الإمكانيات المادية (المواد + الآلات + رأس المال) والإمكانيات البشرية (خبرة العمالة + خبرة جهاز الإدارة).

ويتحدد في العادة مستوى الكفاءة في الأداء بقدر المهارة المتوفرة لدى العنصر البشري، والعكس صحيح؛ فلو توافرت كل الإمكانيات المادية وانخفضت المهارة البشرية فإن مستوى الكفاءة سيتجه إلى التدهور المستمر.

نخلص من هذا بأن الإمكانيات البشرية هي المحدد لدرجة كبيرة لمدى كفاءة النشاط، وعليه فإن الصناعة هي أمل العديد من الشعوب استهدافاً للتنمية واستمرارية الدخل وتتنوعه. وهذا ما تفعله شعوبنا العربية الآن اتجاهًا لرفع مستوى المعيشة.

ونتيجة للثورة الصناعية، أصبح هناك متطلبات رئيسية وهي:

- أ . رأس المال الطبيعي.
- ب . رأس المال المادي.
- د . رأس المال البشري.
- ج . رأس المال الاجتماعي.

أ. **رأس المال الطبيعي (Natural Capital):**

فهو يعبر عن مدى توافر الخامات القابلة للتحويل لأشكال صناعية وبتكلفة أقل مما يتحمله المنافس. وفيما يتعلق بالخامات فإن منطقتنا كانت ولا تزال مصدراً أساسياً للمواد الخام للدول الصناعية المتقدمة تشتريها من أسواقنا، ثم تقوم بنقلها إلى أماكن التصنيع لكي تجري عليها العمليات التحويلية اللازمة، ثم تقوم بنقلها إلى أماكن التصنيع لكي تجري عليها العمليات التحويلية اللازمة ثم تعيد تصديرها بعد تصنيعها، النتيجة أن إقامة صناعة في مناطق توافر المواد الخام سيحقق لنا ميزة الدخول في مجال هذه الصناعة.



ب. رأس المال المادي (Physical Capital) :

وهذا يمثل مدخلات الأفراد والتي تمثل الفرق بين ما ينتجون وما يستهلكون، وبصيغة أخرى فهو الوفر الذي تحققه الدولة نتيجة لنشاط التجارة الخارجية كنتيجة لزيادة الصادرات عن الواردات. وتتضخ أهمية الحاجة لرأس المال المادي اتجاهًا للتصنيع ذلك، فإن الصناعة تعتمد على الاستثمارات الثابتة في الآلات والمباني والتي تُشتري في وقت معين ولا تسترد أثمانها إلا على آجال طويلة.

وبالنسبة للوضع في منطقتنا العربية فهناك دول لديها مدخلات وصلت الحد الذي أصبحت فيه مصدراً رئيساً لتمويل صناعات الدول المتقدمة. وليس هناك أدنى شك في أنها لو وجدت فرص التوظيف في صناعات الوطن العربي لعادت هذه الأموال لتساهم في الرخاء في أوطانها أو لدى جيرانها، كما أن المدخلات المحلية في داخل الدولة ستساهم مساهمة جدية في تحقيق رأس المال اللازم للنمو الصناعي. وفي حالة عدم كفاية المدخلات فإن تمويل جانب من الاستثمارات الثابتة عن طريق الاقتراض الخارجي لن يمثل عبئاً على التنمية طالما كانت أقساط السداد في حدود أقساط الاستهلاك الحقيقي للأصول الثابتة.

ج. رأس المال الاجتماعي (Social Capital) :

فمن المعروف أن تحديد موقع المشروعات الصناعية يخضع لدراسات إدارية لاختيار المكان الذي يقام فيه المشروع بطريقة تحقق ما يسمى باقتصadiات التكلفة، وعلى هذا الأساس قد نجد مشروعات قد تحدد إنشاؤها في مناطق نائية لم تمت إليها مكونات الحياة الاجتماعية. ولذلك نجد أن مثل هذه المشروعات تحتاج ما يسمى برأس المال الاجتماعي اللازم لإقامة مساكن العاملين بالمشروع، وتوفير المدارس والمنتزهات ومحلات التسوق وغيرها مما تحتاجه أسرهم حتى يعيشوا في جو اجتماعي يتناسب مع متطلباتهم.

وعلى كل حال، فإن اهتمام الحكومات في المنطقة العربية بالتنمية قد جعل برامج الخدمات الحكومية تتماشى بدرجة موازية مع برامج التصنيع مما يوفر رأس المال الاجتماعي اللازم للمشروعات المختلفة سواء أكانت في إطار القطاع الخاص أو في إطار القطاع العام.

د. رأس المال البشري (Human Capital) :

فإن المشروعات الصناعية المزمع إقامتها تعتمد في إنشائها وفي تشغيلها على العناصر البشرية. ومن زاوية أخرى نجد أن أنشطة المشروع سواء أكانت تسويقية أم إنتاجية أم تمويلية أم شرائية أم تخزينية... تعتمد في سبيل أداء أعمالها على البشر. وفي العادة نجد العناصر البشرية الازمة