

مقدمة

التحدث عن العلاقات الاجتماعية داخل مؤسسة الشباب نعني به بصورة بسيطة تلك العلاقة القائمة بين مجموعة أفراد المشكلين للمؤسسة والمتواجدين في مكان واحد ويؤدون مهام معينة لتحقيق هدف مشترك.

يمكننا أن نلخص أهم التيارات الفكرية التي اهتمت بهذا الجانب.

العلاقات داخل الجماعة إلى ثلاثة (03) تيارات أساسية هي:

1 - في بداية القرن 19، تناول المفكر (شارل فوربييه) في مؤلفه "أفكار اختبارية" طريقة تشكل الجماعات الصغيرة (شركة) إذ تقوم على أساس: التعاون والتوافق بين أعضائها.

2 - في بداية القرن 20، درس "إميل دوركهيم" الأسباب والتأثيرات في تقسيم العمل وما ينتج عن ذلك من غياب المعايير والقيم والتي أطلق عليها مصطلح "أنومية".

3 - في بداية 1930، أبدع "فرينيه" طريقة نشيطة وتعاونية تهدف إلى تغيير جماعة مدرسية إلى جماعة حية (1).

ما نستنتج من هذه التيارات جملة من الإشكالات، هي:

(أ) مشكلة المؤسسة وطريقة عملها.
(ب) مشكلة التفاعل القائمة بين أعضائها.

(ج) مشكلة الاتصال.
(د) مشكلة توزيع الأدوار والسلطة.

مهما يكن من أمر فإنه يمكننا أن نميز بين نوعين من العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة: العلاقات الرسمية (تضبطها قواعد العمل) والعلاقات غير الرسمية. الذي يهمنا في هذه المداخلة تلك العلاقات الرسمية السائدة بين مدير المؤسسة والمستخدمين* وذلك حسب الشكل التالي:

جميعيات داخل المؤسسة

المستخدمين غير بيداغوجيين	المدير	المستخدمين البيداغوجيين
---------------------------	--------	-------------------------

المنخرطين

شكل (1) علاقة المدير بالفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة

نلاحظ بأن مؤسسة الشباب تحتوي على مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين تختلف ظروفهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية. هذا الاختلاف يظهر بالضرورة في سلوكياتهم وتصرفاتهم، إذ تطبع هذه الأخيرة بقيم ومعايير مميزة تتحكم في علاقاتهم مع الآخرين وينعكس ذلك على أدائهم البيداغوجي والمهني، إما سلباً أو إيجاباً، أضف إلى هذا كله المحور الرئيسي الذي تبني عليه كل العلاقات داخل المؤسسة ألا وهو "مدير المؤسسة" الذي يدير ويوجه نشاط المستخدمين لخدمة الهدف المنشود، فإذا كان هذا الأخير غير مكون ولا يملك علاقات إنسانية مميزة مع كل أفراد المؤسسة، فإن ذلك سيؤثر على العلاقات والأداء معاً. وهنا نتساءل: ما هي العلاقات التي يمكن للمدير أن يكتسبها أو يتصف بها ليتعامل مع مستخدميه ليحقق الهدف؟ بماذا يجب أن تتميز هذه العلاقة؟

هذا ما سنحاول الإجابة عنه من خلال هذه المداخلة باتباع الخطة المنهجية التالية:

- I - أهم حاجات الأفراد داخل المؤسسة.
- II - العلاقات الاجتماعية التي تسود بين المستخدمين في مؤسسة الشباب.
- 1 - العلاقات الإنسانية - العاطفية.
- 2 - العلاقات الاجتماعية - الفاعلة (النشيطة).

III - العلاقات الإنسانية داخل مؤسسة الشباب.

- 1 - الإدارة الديمقراطية.
- 2 - المدير الديمقراطي.

I - أهم حاجات الأفراد داخل المؤسسة: على المدير كل تكون علاقته مع المستخدمين حسنة أن يفهم كيف تتشكل الجماعة، وما هي حاجياتها وطريقة عملها، والعلاقات السائدة بين أعضائها؟

هذا ما سنحاول تناوله بالتخليص من خلال تناول أهم الحاجات:

- أ - الحاجات المادية: الأجر وتوابعه.
 - ب - الحاجات المعنوية: الاحترام والتقدير والأمن.
 - ج - الحاجات الاجتماعية: الصداقة، العمل الجماعي، المساعدة.
 - د - الحاجات الثقافية: اللغة المشتركة، القيم، المعايير.
- وسيلة إشباع هذه الحاجات تنحصر في:
- 1 - العمل الجماعي.
 - 2 - المسؤول الديمقراطي.
 - 3 - الاتصال السليم (بين القمة والقاعدة).
 - 4 - المساهمة لحل مشكلات الأفراد (2).

ومن بين هذه الحاجات التي ستناولها هنا هي: العلاقات الاجتماعية داخل الجماعة في مؤسسة الشباب.

II - العلاقات الاجتماعية التي تسود بين المستخدمين في مؤسسة الشباب:

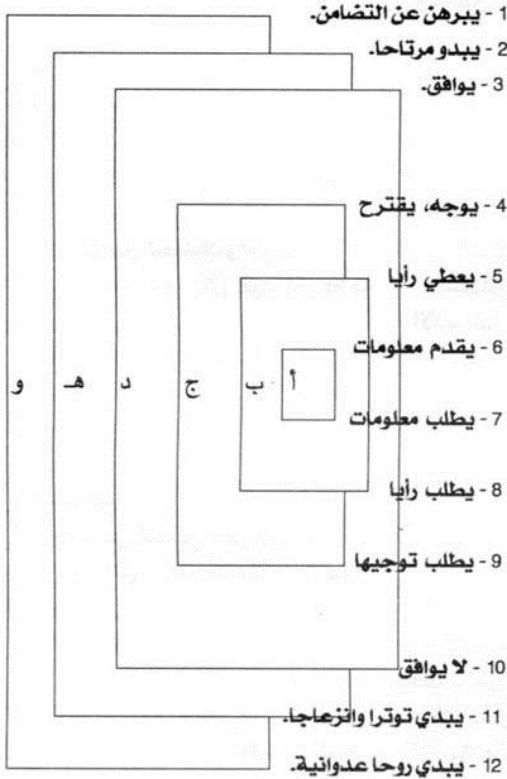
عندما نتحدث عن العلاقات الاجتماعية بين المستخدمين، فإننا نعني بذلك العلاقات السائدة داخل جماعة العمل، بحيث أن الجماعة ليست تجميعاً لعدد الأفراد، بل هي علاقات محددة موجودة بين المستخدمين، وفق تنظيم وهدف معين (حسب نظام المؤسسة). هذا ما نعنيه بالعلاقات الرسمية. وكل جماعة، فإنها تحمل لدى أعضائها علاقات حب،

- دافعية الانتماء.
- الثقافة المشتركة.

2 - العلاقات الاجتماعية - الفعالة

(النشطة):

- وهي تشمل ما يلي:
- أ - توزيع الأدوار: التسلسل الدارجي، المشاركة، أسلوب الاتصال.
- ب - أسلوب القيادة.
- ج - تنظيم العمل.
- هذه العلاقات هي التي تحدد نوع التفاعل الذي يسود داخل الجماعة، وكما يقول (أوبنك)، فإن التفاعل هو الذي يشكل "قوة العمل الجماعي الداخلية كما يراها الذين يساهمون فيها" (5).
- وهذه "القوة" تساعد على إيجاد بعض التقنيات تنظم محتوى العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، حسب النموذج الذي قدمه (بال) والمسمى "بتصنيف بال" الذي لخصها في الشكل التالي:



الطور الاجتماعي
العاطفي الإيجابي:

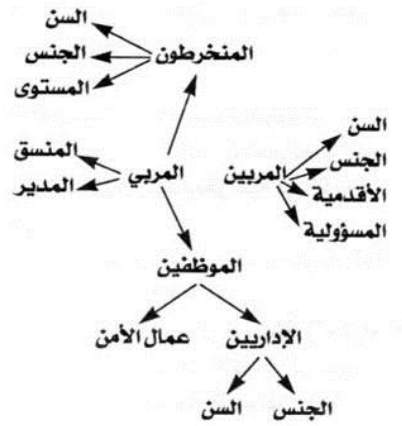
طور الأعمال
الاجتماعية
الفاعلة

الطور الاجتماعي
العاطفي السلبي:

- الثقة
- التعاون

كراهية، لامبالاة، بالإضافة إلى عامل آخر ذو أهمية هي شبكة تبادل المعلومات فهي قائمة على أساس هرمي: قمة - قاعدة.

هذا ما يبين أيضا عامل آخر هو المكانة والدور، بحيث أن كل عضو تتحدد علاقته مع الآخر حسب مكانته ودوره داخل المؤسسة. وهذا ما يؤثر على المعنوية والمردودية والرغبة في البقاء أو مغادرة الجماعة، وذلك حسب الشكل التالي:



شكل (2) علاقة المربي بالأفراد المتواجدين معه في نفس المؤسسة

فالانتماء إلى الجماعة يلبي بالضرورة رغبة الأفراد إذ تحقق لهم ما يلي:

- 1 - إشباعا نفسيا، اجتماعيا، اقتصاديا وثقافيا.
- 2 - الخضوع لمعايير الجماعة (ثقافة مشتركة)، وينتج إما قسرا اجتماعيا كما يسميه (دوركايم)، أو الامتثال للجماعة.
- 3 - الخضوع لسلطة معنوية إدارية تعرض على الجميع احترام هذه القواعد.
- 4 - بروز القائد الذي يسهر على تطبيق هذه السلطة المعنوية على الأفراد.
- 5 - هذا القائد قد يكون معينا من طرف الإدارة المركزية أو تابعا من الجماعة.

1 - العلاقات التي تسود بين أعضاء الجماعة: كتب (LAFON) يقول كل جماعة يجب أن ينظر إليها من أربعة زوايا هي: البنائية، الوظيفية، العلائقية والحساسية، وكلها مرتبطة (3).

نستنتج من خلال الشكل السابق ما يلي:
أن هناك 06 مشاكل يعاني منها مدير
مؤسسة دار الشباب مع أعضاء جماعة
العمل، وعليه أن يحلها لتسيير الجماعة،
وهي:

أ - مشكلة الإعلام والاتصال . (6، 7).

ب - مشكلة التقويم . (5، 8).

ج - مشكلة المراقبة . (4، 9).

د - مشكلة التقدير . (3، 10).

هـ - مشكلة التوتر . (2، 11).

و - مشكلة الانضمام . (1، 12).

وهنا نلمس مظهرين مختلفين لممارسة
سلطة المدير، هما:

A - المظهر الاجتماعي - العلمي:

نلخص هذا المظهر في:

- متابعة الأهداف.

- تحقيق الأعمال - النشاطات.

وهذين العاملين يخضعان للتغير، لذا
يجب على المدير من تحديد:

أ - طريق العمل،

- عرض الفكرة بوضوح.

- عرض مراحل العمل وإبعاد المشاكل
(وضع المخطط النهائي).

- إيجاد التعليمات اللازمة عند البدء في
العمل.

- تقديم الاقتراحات في الحالات الصعبة.

ب - التوفيق بين المعطيات والجوهر:

- استخلاص دور كل فرد له علاقة
بأدوار الآخرين.

- مراقبة الأدوار أثناء عملها.

- تسجيل النقاط بوضوح، في مراحل
العمل (التركيبة).

ج - اتخاذ القرارات،

- تتوقف على النتائج المتوصل إليها.

- الوسائل المستعملة (حسن
استعمالها).

- الاثنين معا.

B - مظهر اجتماعي عاطفي:

بالإضافة إلى الجانب العقلاني للعمل،
لا بد من إبقاء رابطة العلاقة السيكولوجية

التي تعمل على تلاحم الجماعة، والتي
يمكن ذكر البعض منها.

أ - العمل على رفع المعنوية:

- المساهمة الكلية في العمل
(الامتيازات، رفع المعنوية).

ب - التسهيلات الاجتماعية:

- تقوية الاتصال بين الأعضاء.

- التعبير الحر عن مشاكل العمل.

- التعبير عن المشاكل الخاصة.

ج - تبيان أهمية العمل الجماعي:

- الرضا.

- إبعاد مسببات القلق.

III - العلاقات الإنسانية داخل مؤسسة
الشباب:

لا نبذع إذا أجبنا للوهلة الأولى أن
أحسن علاقة يمكن أن تربط مدير
المؤسسة بفرقة هي علاقات تمتاز
بكونها "إنسانية" ماذا نعني بذلك؟ نعني
بذلك ما يلي:

أ - إن العلاقات الإنسانية هي وسيلة
عمل لدى المدير للوصول إلى جهود
جماعية مستمرة ومشجعة.

ب - تعمل على إيجاد التماسك بين أفراد
المؤسسة في مجال العمل.

ج - تعمل على تحريك دوافعهم كفريق
واحد.

د - تحقق إشباعات أفراد المؤسسة
(المادية، النفسية، إلخ) في سبيل الوصول
إلى الأهداف المشتركة بينهم (6).

نستنتج أن الهدف من العلاقات
الإنسانية هو:

1 - تنمية روح التعاون بين الأفراد.

2 - تحقيق الرضا.

3 - التحفيز المعنوي لهم.

4 - الشعور بالانتماء إلى فريق العمل.

5 - الشعور بالاحترام المتبادل بين

العاملين والإدارة.

6 - إشباع حاجياتهم الاقتصادية
والنفسية والاجتماعية.

- كيف يمكن لمدير المؤسسة من تطبيق
ذلك داخل مؤسسة الشباب؟

هناك سبل معينة على المدير أن يتبعها

لتطبيق هذه العلاقة، نخص بالذكر:

1 - الإدارة الديمقراطية.

2 - المدير الديمقراطي.

3 - الاتصال الديمقراطي.

4 - العلاقات الاجتماعية السرية.

1 - الإدارة الديمقراطية ما هي؟

نعني بالإدارة الديمقراطية ما يلي:

هو ذلك الجهاز الذي يقوم بتنسيق جهود
الموظفين أو المستخدمين لتحقيق أهداف
المؤسسة وفق الصلاحيات الممنوحة
باتخاذ القرارات ورقابة وتنظيم وتوجيه
جهود المستخدمين (7).

إن الإدارة الديمقراطية تشمل ما يلي:

1 - تنسيق جهود العاملين.

2 - لها صفة الرسمية.

3 - تمارس سلطتها الرقابية.

4 - تنظم العمل وتوجه جهود
المستخدمين.

أ - أهم خصائص الإدارة الديمقراطية:

يمكن تلخيص أهم الخصائص التي
تمتاز بها الإدارة الديمقراطية في 05 نطاق
هي:

1 - امتلاك قيادة رشيدة (مكونة، لها
استراتيجية، تنظم، تحفز).

2 - احترام تسلسل السلطة (احترام
الدرجة، تحدد قنوات الاتصال الرسمية).

3 - تضع نظاما للحوافز (مادية،
معنوية).

4 - تشجيع المبادلات وتقديرها.

5 - أسلوب التنسيق بين المصالح
والأجهزة (الإداريين والبيداغوجيين).

ب - أهم أساليب الإدارة الديمقراطية:

نلخص أهم أسباب الإدارة الديمقراطية
في أسلوبين نراهما أساسيين لنجاح
الإدارة الديمقراطية، نحن متفقون بأن
المؤسسة تحتوي على مجموعة أفراد
يعملون تحت سقف واحد من أجل
تحقيق هدف ما. إذا لدينا:

1 - أسلوب المشاركة الجماعية في
تسيير المؤسسة (عدم الإقصاء) ترتكز
هذه المشاركة في:

- الاتفاق على طريقة العمل لتحقيق
الهدف.

- المشاركة في وضع البرنامج.

2 - أسلوب الاقتناع، ويرتكز على:

- عقد الاجتماعات لتوضيح الأهداف أو
للتنسيق.

- إقحام الأفراد في سياسة المؤسسة.

- 3- الاتصال الديمقراطي، ويرتكز على:
- الاتصال الخطي.
- وضوح التعليمات.
- سير عمل المؤسسة (الملصقات...).

2 - المدير الديمقراطي من هو؟

نعني بذلك علاقة بين طرفين تقوم على الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة والاشتراك في تحمل المسؤولية، فهي عملية ديناميكية تتضمن النمو والتقدم لكل من المدير وأفراد المؤسسة. إذ يبدأ ذلك في اجتماعهما التمهيدي ثم تقوى بمضي الزمن (8). لذا على مدير المؤسسة من أن تتوفر فيه مجموعة الخصائص التالية:

- 1 - المهارات الفنية حسب تخصص المدير.
- 2 - مهارات فكرية (تنظيم العمل).
- 3 - مهارات إنسانية (العلاقات) التي تشمل:

- القدرة على تنظيم الاجتماعات وإدارتها وتشجيع الأعضاء.
 - القدرة على الإقناع ورفع المعنوية وتشجيع الأفراد على التفكير.
 - القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها.
 - القدرة على اتخاذ القرارات حسب المواقف المختلفة.
 - القدرة على إقامة علاقة اجتماعية ناجحة.
 - القدرة على إقناع الجماعة بأنه جزء منهم (9).
- انطلاقاً من معرفة من هو المدير الديمقراطي، تأتي بعدها:

- 1- واجبات المدير الديمقراطي:
- 1 - معاملة المرؤوسين معاملة حسنة.
- 2 - التنسيق بين المصالح.
- 3 - تشجيع الابتكار.
- 4 - إشراك الأفراد في المسؤولية.

- 5 - الاهتمام بالفرد قبل النشاط.
- 6 - الاتصال الجيد.
- 7 - إيجاد التكامل بين حاجيات الأفراد وحاجيات العمل.

قائمة المراجع المستعملة في موضوع العلاقات الإنسانية داخل مؤسسة الشباب

(1) جان ميزونوف: دينامية الجماعات، ترجمة فريد انطونوس، منشورات ط 1983، صص 6، 7.

* المستخدمون نعني بهم: التاثير البيداغوجي والإداري والتقني والأمني.

(2) على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، دار المعارف، 1972، ص. 96، 97.

3) MUCCHIELI R. Le travail en équipe. MED ESF Paris 1984, p.29, 9-8-7.

4) MUCCHIELI R. Le travail en équipe. MED ESF Paris 1984, p.29, 9-8-7.

(5) راجع جان ميزونوف، مرجع ذكر سابقاً، ص 71، 85 و 89.

(6) مأخوذة بتصريف - صالح الشبكسي، العلاقات الإنسانية في الإدارة القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969، ص 21.

(7) راجع عبد السلام بدوي، إدارة القطاع العام في المجتمع الاشتراكي، القاهرة، مكتبة الأنجلو-مصرية، 1969، ص 21.

(8) مأخوذة بتصريف - محمد شمس الدين أحمد، الإشراف في العمل مع الجماعات، القاهرة، مطبعة الكيلاني 1976، ص 43.

(9) راجع عبد الرحمان عيسوي، علم النفس والإنتاج، القاهرة، مؤسسة الجامعة، 1976، صص 155، 156.

