

تاريخ الاستلام: 2019/06/15

تاريخ القبول: 2019/12/14

ملخص:

سعيًا من خلال هذا البحث للكشف عن المحددات الاجتماعية الموجهة لسلوك العمال من خلال ما أسهمت به مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي أثبتت أن سلوك العمال محكوم بالبيئة الاجتماعية، وتبين صحة مفهومها عن العوامل التي تؤثر على الإنتاج، والذي يتلخص في أن العوامل والمؤثرات المادية تتضاءل أهميتها إزاء العوامل والمؤثرات الإنسانية في تحديد الكفاءة الإنتاجية، ولقد اكتشف صاحب المدرسة إلتون مايو أن ارتفاع الروح المعنوية بين العمال وشعورهم بالولاء والانتماء إلى جماعة واحدة، هو سبب زيادة الإنتاجية بين أفراد العمل في المصانع. ولا بد من الإشارة إلى أن أفكاره ما زالت مستمرة إلى اليوم مع مزيد من التطور والنضوج أكثر، باعتبارها كمدخل أمثل لزيادة الإنتاج وخفض تكاليفه ورفع جودته.

الكلمات المفتاحية: العلاقات الإنسانية، السلوك الإنساني، البيئة الاجتماعية، الأفراد.

Abstract:

through this research, We sought to uncover the social determinants of workers' behavior, through the contribution of the School of Human Relations, by proving that the behavior of workers is ruled by the social environment, as well as the validity of its concept of the factors that affect production, Which is summed up in that factors and Physical effects are less important in the face of factors and humanitarian effects in determining productive efficiency. The owner of this school discovered that the high morale among workers, their sense of allegiance and belonging to one of the group, is the reason for increased productivity among workers in factories.

It should be noted that His ideas continue to this day with further development and maturity, as an ideal input to increase production, reduce its costs and raise its quality.

key words: Human relationships, human behavior, social environment, individuals, facial.

المحددات الاجتماعية الموجهة لسلوك العمال قراءة في إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية

*social determinants of worker
behavior*

*reading in the contributions of the
theory of human relations*

ط.د / محمد قريقت

د / دنبري لطفي

جامعة أم البواقي

إن التقدم السريع للعلوم الطبيعية منذ القرن السابع عشر صرف الانتباه عن المشاكل الإنسانية حيث إنه منذ ظهور الثورة الصناعية كان الاهتمام منصبا على التنظيم المادي للإنتاج لا على العمل الإنساني، فقد اهتموا بتطوير الآلات دون مراعاة للعامل إن كان يتكيف معها أم لا، واستمر هذا الاعتقاد لفترة زمنية معينة حتى أواخر القرن 19، واكتشاف أن الطاقة الإنسانية لا يمكن الاستغناء عنها كليا فالإنسان هو الذي يدير الآلة ويشرف عليها ويصاحبها، ومن هذا المنطلق ظهرت نظريات عديدة حاولت أن تقدم إسهامات في تفسير دور العنصر البشري وأطر التعامل معه وإدارته بالتركيز على العملية الإنتاجية والتطور الفني والتفكير الآلي في تغيير السلوك التنظيمي؛ وبالتالي فزيادة الإنتاج أصبحت مقترنة بالعنصر الإنساني، أما التنسيق فهو تنسيق في المهام من أجل الربح وتسهيل الأداء ثم الرقابة وهي عملية تمكن رب العمل بمعرفته لنجاح العمليات السابقة في تحقيق كفاءة المؤسسة، كما دعت إلى تقسيم العمل وأن يتحمل كل قائد مسؤوليته، كما يجب على العامل أن يكون منضبطا في عمله وعلى القائد أن تكون له القدرة على التحكم في عماله، وكل ما جاءت به تلك النظريات يصب كله حول هرمية السلطة والعلاقات الرسمية بين أعضائها واعتبار الحافز المادي هو الذي يسير العامل وأهملوا تماما الطبيعة الإنسانية للعامل؛ لأن العامل ليست كل حاجاته مادية وله حاجات أخرى معنوية، كما أهملوا العلاقات غير رسمية في التنظيم مما أدى إلى ظهور الآلية في سلوك العاملين والذي أدى إلى تجميد روح الإبداع. وفي أوائل القرن 20 تحولت النظرة للتنظيمات في هذه المرحلة على أنها ليست كيانات ميكانيكية بل كيانات اجتماعية وهنا دخل علم النفس وعلماء الاجتماع والعلوم السلوكية وظهرت مدرسة سميت بمدرسة العلاقات الإنسانية، والتي ترى أن العمال ليسوا كيانات ميكانيكية يمكن استبدالها (القريني، 2000، ص 66) إنما هم أعشاء فعالين في جماعة عضوية يؤثر ويتأثر بها. وتعد أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية المحاولة الأولى لدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات وأثره على زيادة الإنتاجية. وإن كان هدف كل من المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية واحد هو زيادة الإنتاجية، لكن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على فكرة أن تنفيذ الأعمال يتم من خلال الأفراد وبالتالي فمعرفة دوافع العمال وأنماط سلوكهم وعلاقتهم الشخصية هو المدخل السليم لدراسة الإدارة (الصحن، 2000، ص 29) لأن العنصر الإنساني يؤثر تأثيرا كبيرا على عملية الإنتاج، وبالتالي فارتفاع الإنتاج يتحقق من خلال معرفة طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكييفهم مع التنظيم.

امتدادا لهذه المعطيات الفكرية، وأهمية الأفكار التي ساهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير مبادئ إدارة الموارد البشرية وتفسير سلوكياتهم داخل التنظيم، تأتي ورقتنا هاته لتحاول مناقشة مجموعة الأفكار التي تطرحها نظرية العلاقات الإنسانية في تفسير السلوك الإنساني (البشري) داخل التنظيم، وبداية نشأت هذه الأفكار في تجارب مصنع هاوثورن بقيادة العالم الاسترالي التون مايو Elton Mayo. ولعله سيكون من المفيد، قبل مناقشة هاته الأفكار والتجارب، أن نعرض على فهم مفهوم العلاقات الإنسانية وأهم مبادئها بشكل مختصر.

1. مفهوم العلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل، وتظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات أو التقنيات، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون الآلة ويبدعون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة ليحصلون على إنتاج متميز، إضافة إلى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفيا ومعنويا عندما يحل ظرف طارئ بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف. انطلاقا من هذه الأفكار أُستخلصت تعاريف للعلاقات الإنسانية كالآتي:

يعرفها ويليام كلباترك: " بأنها أساليب السلوك الإنساني الذي يتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع من الحياة الإنسانية المرغوب فيها ولضمان استقرارها" (رشوان،2004،ص81)، وأنها: "عملية" تنظيم علاقة الفرد بمجتمعه الضيق أو الواسع بحيث يمارس نشاطه فيه مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق" (حسين ومصطفى،1976،ص31). هذا في المجال العام، أما في المجال الإداري، محور اهتمامنا، فتعرف العلاقات الإنسانية بأنها: "مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت وتجميع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل في جو يحفز على العمل التعاوني والذي يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي". (عبد المجيد،2009،ص104) وتعرف بأنها اندماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معاً بما يحقق إنتاجية أعلى مع تحقيق تعاون بينهم، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية. (عمر،1971،ص07) وهناك من يراها العمل على "توفير الفرص أمام الفرد في الجماعة لإشباع حاجته إلى الأمن والطمأنينة والاستقرار، وحاجته إلى العمل والإنتاج والنجاح والتقدير، والحاجة إلى النمو والإطلاع والحاجة إلى تأكيد أهميته، وتقبل الغير له، ومعاملته معاملة عادلة تليق بإنسانيته" (شعلان وآخرون،1971،ص61). ويمكن إيجاز مفهومها العام بوصفها: "مجموعة السياسات والاتجاهات التي تهدف إلى تحسين علاقات المنظمة مع جمهورها الداخلي من خلال ما توفره من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة، مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف، بحيث يتحقق في النهاية هدف كل منهما بصورة متوازنة" (رشوان،2004،ص82)

و تطرح العلاقات الإنسانية سياسة جديدة في التعامل مع الفرد تبنى في الأساس على ما يلي:

- ❖ الاستماع إليه؛
- ❖ تفهم شعوره؛
- ❖ تحفيزه؛
- ❖ تشجيع ميوله؛
- ❖ تزويده بالمعلومات والأخبار اللازمة؛
- ❖ معاملته كفرد له خصائصه ومميزاته؛
- ❖ الاتصال به دائماً؛
- ❖ احترامه.

على هذا الرأي بنيت النظرية مبادئها بالشكل الموالي :

2. مبادئ النظرية:

تقوم نظرية العلاقات الإنسانية على جملة من المبادئ أهمها: (غربي وآخرون،2002)

1. أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.
2. أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط اجتماعية مستمرة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
3. أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، موازنة مع عملها على تحقيق درجة أكبر من التعاون والتقارب من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
4. أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

3. أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.

ويمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعمالين: (كردي، 2014)

1. أنها توفر للعمالين الرضا الوظيفي في المنظمة.
2. أنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أدائه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.
3. تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فيسكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم.
4. تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والإبداع في العمل.
5. أنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية، كما أسلفنا، توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات؛ فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.
6. إنها توجج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة.
7. أنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسبب في العمل.
8. أنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية، وهذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

4. تجارب هاوثورن والمحددات الاجتماعية المفسرة لسلوك الأفراد (1924-1932):

يعتبر العالم الاسترالي التون مايو E.Mayo (1880-1949) الرائد الأول لهذه النظرية*، التي تقوم أساساً على حصيلة تجاربه التي أجراها في شركة وسترن إليكتريك (Western Electric) بمصنع هاوثورن (Hawthorne) بمدينة شيكاغو، والتي كان هدفها الأساسي قياس الآثار المترتبة عن تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاج العمال.

هاوثورن هي مدينة صغيرة في ضواحي شيكاغو، كان بها مصنع ضخيم يضم آلاف العمال لشركة ويسترن الكتريك، كان هذا المصنع يعاني انخفاضاً حاداً في الإنتاجية مما أدى إلى تدهور أوضاع الشركة، الأمر الذي استدعى من التون مايو ومجموعة أخرى من الباحثين زملائه تضم كل من (روثلسبرجر Rothlisberger ووليم ديكسون W.Dickson) من جامعة هارفارد من القيام بدراسات بغية اكتشاف أسباب انخفاض الإنتاجية. وقد تم إجراء تجارب ميدانية لمدة 5 سنوات بصورة مرحلية ويمكن أن نوجزها بصورة مختصرة فيما يلي: (عبد الرحمن، 1999، ص109)

1.5 تجربة الإضاءة:

بدأت أبحاث العلماء انطلاقاً من فرضية هي أن الظروف تؤثر على زيادة الإنتاجية، حيث قام بعزل ست عوامل في الإنتاج لأجهزة التلفزيونات ثم قام بإدخال بعض التعديلات على تلك العوامل وهي تحسين الظروف الفيزيائية كالإضاءة، أما المجموعة الأخرى في المصنع بقيت على حالها، وكان الهدف من التجربة هو معرفة العلاقة بين معرفة تغيير الظروف الفيزيائية للعمل وزيادة الإنتاجية، لكن بعد مدة لاحظ أن الإنتاج زاد في كلتا المجموعتين بالرغم من تغيير الظروف الفيزيائية في مجموعة دون أخرى، وهنا

تفطن إلى العنصر الإنساني واستنتج أن العاملات كن يعملن كفريق واحد، حيث أن توحيد الجهود وتنسيق العلاقات الاجتماعية بينهن ساهم في زيادة الإنتاجية.

ولهذا فقد استطاع فريق البحث بقيادة مايو أن يفسر علاقات الجماعة بالأفراد والعكس بالعكس، وخاصة انعكاس هذه العلاقات على نظام الإشراف يعتبر شيئاً هامشياً خلال مرحلة سير العمل والإنتاج، كما ظهرت الروح المعنوية كعامل أساسي في زيادة الإنتاجية لدى العاملات خاصة بعد شعورهن بعدم وجود ضغط من قبل المشرفين عليهن وعدم وجود تدخل في نشاطهن المهني للمتدربين، كما جاءت عملية حرص العاملات على زيادة الإنتاج بصورة مستمرة تفسير العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية وروابط الجماعة تعتبر من العوامل التي لها تأثير كبير على الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل. (عبد الرحمن، 1999، ص110) ولهذا انتقل فريق البحث إلى تجربة أخرى للتأكد من فرضية ثانية وهي اثر الإرهاق والتعب الجسمي على الإنتاجية.

2.5 تجربة جدولة العمل:

لقد قام فريق البحث بتغيير فترات الراحة التي يأخذها العمال عدت مرات حيث اختلفت كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل اخذ فترة الراحة حتى يلاحظوا تذبذب الإنتاج مع طول فترات العمل المختلفة (القيوتي، 2000، ص67) ولقد توصل مايو إلى نتائج مشابهة بالنسبة للدراسة السابقة وقد كان المتغير في هذه الفترة هو فترات الراحة وذلك من أجل معرفة أثر الإجهاد على الإنتاجية، ففي البداية كان الإنتاج طبيعياً بعد إتباع فترات راحة من حيث طولها ومعدل تكرارها وقد زاد الإنتاج بزيادة فترات الراحة ومعدل تكرارها وفي الفترة الأخيرة تم الرجوع إلى الظروف العادية حيث لا توجد فترات الراحة، وساعات العمل 48 ساعة كاملة في الأسبوع، لكن رغم الرجوع إلى الظروف العادية ظل الإنتاج مرتفعاً. (الصحن، 2000، ص75) ولقد أظهرت تجارب هاوثورن أن هناك عوامل أخرى غير العوامل المكوّنة لظروف العمل المادية والمؤثرة على الحالة الجسمانية للعمال لها تأثيرها الهام على الإنتاجية، وهذه العوامل هي عوامل اجتماعية في طبيعتها فالعمل محل الدراسة من الإدارة ومن رئيسهم المباشر، كما شعر العمال بإشراكهم في التجارب التي تهتم بها الإدارة، وبالتالي فإنهم استجابوا لهذه العوامل الاجتماعية بدلا من استجابتهم للعوامل المادية المتعلقة بظروف عملهم وقد اعتبر الكثيرون أن الفترة الأخيرة من التجارب تعتبر نقطة تحول في فهمنا للعلاقات الإنسانية وذلك نظراً لأهمية اتجاهات الأفراد نحو العمل ونحو الإدارة وجماعة العمل والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة في إنتاجية الفرد (الصحن، 2000، ص57) ، ثم انتقلوا إلى فحص فرضية ثالثة وهي أثر الأجور والحوافز المادية على زيادة الإنتاجية.

3.5 تجربة الأجور:

لقد قام فريق بحث بالتعامل مع جماعات العمل بإعطاء حوافز للذين ينتجون وحدات عمل إضافية ثم قياس الإنتاجية قبل وبعد تطبيق الحوافز وقد لاحظوا انه لا توجد هناك فوارق في مستويات الأداء مما جعلهم يفكرون في التوجه نحو العاملين لمعرفة هذا السر، وفي ضوء هذه التجارب تم اكتشاف عدة أمور أهمها أهمية الحوافز المعنوية كالعلاقات الطيبة في العملية الإنتاجية يزيد عن أهمية الحوافز المادية (القيوتي، 2000، ص68)، ولهذا فقد عرف مايو أن المنظمات هي في الواقع أنظمة اجتماعية ولهذا ففعالية الأفراد وإنتاجيتهم لا تعتمد على الجوانب المادية وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية السائدة، كما أشار مايو أن الإنتاجية ارتفعت في التجارب الأولى لأن العمال استجابوا بطريقة إيجابية لأنهم أحسوا بالاهتمام كونهم محل الدراسة هذا ما حفزههم ودفعهم إلى إعطاء أفضل ما عندهم؛ وبالتالي فالعوامل الاجتماعية لها تأثير كبير على الأداء والإنتاجية أكثر من العوامل المادية. (أنور، 2004، ص31) كما أن الحوافز المادية لا تعد العامل الوحيد الذي يستجيب له الأفراد في ميدان العمل والإنتاج، حيث أن للفرد طاقة معينة للإنتاجية تكون اقل من مستوى الطاقة التي يستطيع تحقيقها على الرغم من حصوله على الأجر المادي، كما أن الفرد لا يتصرف إلا في الحدود التي يرغب بها ويميل إليها الباعث الاجتماعي في الأداء. (الجبوسي، 1999، ص48)

4.5 تجربة المقابلات والبناء الاجتماعي:

لقد تم التوجه إلى العاملين مباشرة لمعرفة الثبات النفسي لوتيرة الإنتاج رغم تغيير جل العوامل الفيزيائية والنفسية والمادية لمعرفة الاتجاهات والمشاعر التي تؤثر في العملية الإنتاجية (القيروني، 2000، ص69) كما لوحظ عليهم أنهم يميلون إلى الإجابات السطحية نحو الأسئلة المباشرة (المغربي، 2004، ص52)، فقد لاحظوا أنهم يقيمون نوع من التستر لإخفاء مشاعرهم واتجاهاتهم (عبد الرحمن، 1999، ص112) وعندما توجه الباحثون إلى الأسئلة غير مباشرة وجدوا أيضا أن العمال اشتركوا في التعبير عن رغباتهم وطموحاتهم ومشاكلهم بلغة الجماعة (المغربي، 2004، ص52). كما يتم اختيار أحد الأفراد ممثلا عن الجماعة لحل مشكلاتهم المرتبطة بالمسائل الفنية أو التحدث مع مشرفيهم أو الإدارة، (عبد الرحمن، 1999، ص112) وهنا تبين أن أداء الفرد ومنزلته لا يحددهما الفرد نفسه بل تحددها الجماعة لأنه يتأثر بمعايير جماعية لتنظيمات غير رسمية (المغربي، 2004، ص53)، وهنا تبرز قوة هذه التنظيمات وعلاقتها بالعمل والإنتاجية والتعبير عن نفس المشاعر التي تخص مجال العمل. (عبد الرحمن، 1999، ص113)

ومن خلال هذه التجارب تم التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية، إذ أن لهذه الجماعات أثرا كبيرا على التحكم بمستوى الإنتاجية بالشكل الذي نرى فيه الجماعات مما يحافظ على مصلحتها، إذ يمكن للجماعة أن تؤثر سلبيا أو ايجابيا على إنتاجية العاملين بما فيه مصلحة الجماعة ككل؛ حيث تم الاتفاق وديا أو غير رسميا، بين العاملات لوضع معايير معينة تتعلق بالعملية الإنتاجية، كما أن عملية زيادة الإنتاج يعد أمرا غير مقبولا ويعتبر خروجا عن التقاليد والأعراف غير الرسمية كما كانت الجماعة تمارس نوعا من الضغوط على الأفراد الخارجين عن قواعدها، سواء بالضرب أو اللوم أو العزل الاجتماعي أو السخرية وهذا ما فسر، عموما، مدى اتفاق الجماعة على إنتاج كمية معينة حتى إذا تعارض ذلك مع مصالح الإدارة أو الشركة وذلك في حالة وجود نوع من المشكلات بين الإدارة والعمال، ومن ثم يجب الاهتمام، عموما، بدراسة التنظيمات غير رسمية لعلاقتها الإيجابية أو السلبية بعملية الإنتاج في المؤسسات الصناعية (عبد الرحمن، 1999) كما توصل الباحثون أيضا إلى ما يلي:

- أ. أن العاملات يتعمدن تقييد الإنتاج لأسباب مختلفة منها:
 - أنهن يخفن إذا أنهين مهمتهن الحالية أن توفر لهن المنشأة عملا آخرا.
 - أنهن يخفن أن تقوم المنشأة برفع المعيار الإنتاجي إلى مستوى أعلى إذا هن حققن المستوى الحالي.
 - أن الإنتاج على المستوى الأقل من المعيار القياسي يحمي زميلهم البطيء من العقاب.
 - لقد اعتادت الإدارة على قبول المستوى الأقل من الإنتاج ولذلك ليس هناك ضرورة للتغيير.
 - ب. أن العاملات يملن لتقسيم أنفسهن تلقائيا إلى مجموعات.
 - ج. أن العاملات يمتلن لقانون سلوكي تفرضه الجماعة وهو: (المغربي، 2004، ص53)
 - أن لا يعمل الفرد كثيرا وإلا أطلق عليه لقب "محطم الرقم القياسي".
 - أن لا يعمل الفرد وإلا أصبح يلقب "بالغشاش".
 - أن لا يعلم الفرد رئيسه بشيء حتى لا يؤدي إلى الإضرار بزميل له وإلا أطلق عليه لقب "الواشي".
 - أن لا يحاول الفرد العزلة والابتعاد عن الجماعة أو أن يظهر بمظهر الشخص الذي يحتل منصبا رسميا.
- و في تجربة أخرى، أيضا، تم نقل 14 عاملا إلى حجرة مستقلة حتى يتسنى ملاحظتهم وتسجيل سلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق مراقب مقيم بنفس الحجرة، وقد أظهرت النتائج أنه حتى مع وجود سياسة الإدارة وتنظيمها الرسمي تتكون في محيط العمل جماعات غير رسمية يظهر فيها قادة طبيعيون (غير رسميون) مختلفون عن القادة الرسميين. كما أن العمال يتفوقون على مستويات إنتاج معينة يلتزمون بها وفصل العضو غير الملتزم وعزله اجتماعيا إذا لم يلتزم بذلك (أي إذا لم يلتزم بمستويات الإنتاج التي تحددها جماعة العمل

غير الرسمية). ذلك أمر كافي لجعل كل فرد يلتزم بالميثاق غير الرسمي الذي ينشأ عن معايير الجماعة غير الرسمية، هذا بالرغم من وجود حوافر مادية لزيادة الإنتاج. وبهذا بقي مستوى الإنتاج في الجماعة على حاله لم يزداد ولم ينقص. من خلال ذلك؛ تبين لمايو الدليل الذي كان بحاجة إليه ليثبت صحة مفهومة عن العوامل التي تؤثر على الإنتاج، وكان مفهومه يتلخص في أن العوامل والمؤثرات المادية تتضاءل أهميتها إزاء العوامل والمؤثرات الإنسانية في تحديد الكفاءة الإنتاجية. عموماً لقد اكتشف مايو سبب زيادة الإنتاجية بين أفراد العمل في المصانع ظهر نتيجة ارتفاع الروح المعنوية بين العمال وشعورهم بالولاء والانتماء إلى جماعة واحدة، ليس فقط في الأقسام الإنتاجية أو المصانع، ولكن يمكن أن تزيد عملية الإنتاج في أي وحدة إنتاجية أو مصنع طالما يوجد نوع من الروح المعنوية العالية بين الأفراد، ومن ثم فلقد وضعت إسهامات مايو أسس نظرية العلاقات الإنسانية، عن طريق تجارب هاوثورن الشهيرة. (المغربي، 2004، ص116)

5. الأفكار المستمدة من تجارب هاوثورن:

1. لقد أثبتت دراسات هاوثورن في النهاية، خطأ منهجية تايلور وزملائه بأن العمال أو الموظفين يتبعون مبدأ الفردانية في العمل، أو بعبارة أخرى يسعون إلى تحقيق المصلحة الفردية والتصرف بأنانية، حيث عكست هذه الافتراضات وأثبتت عدم مطابقتها مع الواقع، لأن سلوك العمال محكوم بالبيئة الاجتماعية، كما رفضت افتراض النظرية الاقتصادية الذي يقول أن الإنسان وعواطفه وعاداته وتقاليده لا مكان لها في موقع العمل وأن الدافع المادي هو أقوى حافز للعامل. ويمكن أن نوجز أهم الأفكار الناتجة عن تجارب مصانع هاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية في شكل النقاط الآتية:
1. أن المنظمة نظام اجتماعي وفي هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار ومعايير لسلوك الفرد تختلف عن أدوار ومعايير للتنظيم الرسمي للمؤسسة.
2. لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافر اقتصادية فقط فالحوافر المعنوية لها دور هام في إثارة دوافع الأفراد.
3. يجب التركيز على إتباع أسلوب ديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.
4. ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا العامل وإنتاجيته.
5. من الضروري تطوير اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات وعلى هذا فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية.
6. يحتاج مدير منظمات مهارات اجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية.
7. يمكن تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية. (حريم، 2003، ص26)
8. العمل نشاط جماعي. (لطفى، دس، ص85)
9. تتمركز حياة العامل الاجتماعية حول نشاط العمل وتشكل وفقاً له، أي أن مسلك العامل وطريقة معيشته العامة تتكون وتشكل وفقاً لنشاط العمل الجماعي، بل إن حياته تتمركز كلها حول هذا النشاط. (جبارة، 2001، ص79)
10. أن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها. (لطفى، دس، ص85)
11. لا تكون الشكوى بالضرورة تقديراً موضوعياً للحقائق بل هي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد، بمعنى أن الفرد قد ينتابه نوع من الاضطراب في المكانة التي يشغلها ولا يوجد تبرير أو إشباع يبعده عنه الشبح إلا الشكوى التي يجب في رأي ما وعدم اعتبارها في كل الأحوال تقديراً موضوعياً للحقائق. (جبارة، 2001، ص79)
12. أن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل أو خارج مكان العمل. (لطفى، دس، ص85)

13. تمثل الجماعة غير الرسمية ضبطاً قوياً على عادات العمل واتجاهات العامل فهي جماعات متجانسة ومتكيفة؛ وبالتالي ما تصدره من آراء وأفكار يعتبر ضبطاً اجتماعياً تتبعه الجماعة فيؤثر على عادات العمل المتبعة كما يؤثر على اتجاهات الفرد.
14. لكي تتماسك الجماعة لا بد أن توضع له الخطط والمناهج وأن تطور وتوضع الأسس للنهوض به، وإذا ما تحقق تماسك الجماعة فإن علاقات العمل داخل المؤسسة قد تصل إلى درجة من التماسك تقاوم الآثار الهامة للمجتمع المتكيف. (جبارة، 2001، ص79)
15. يعتبر الفرد عضواً في جماعة وبالتالي فإن هذه الجماعة يجب إشراكها عند مناقشة مشاكلها وتحديد الحلول الملائمة.
16. بما أن الأفراد مسؤولون عن إدارة المنشأة لذا يجب أن يكونوا في موقف صحيح فيما يبذلونه من جهد لتوفير ظروف العمل ولهذا فإن نجاح أي برنامج للعلاقات الإنسانية يتطلب قادة قادرين ومخلصين كما يجب أن يشعر هؤلاء الأفراد بالمقدرة والإخلاص. (الصح، 2000، ص77)
17. يعتبر الفرد من العناصر الأساسية في المنظمة فيجب الاهتمام به من قبل صاحب المنظمة لأن السلوك الإنساني من أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية. (لوكيا، 2006، ص78)
18. إن التنسيق والتوافق الاجتماعي بين أعضاء الجماعة هو الجوهر المؤثر في إنتاجيتها وليست الظروف المادية للعمل.
19. أن صبغ العلاقات والاتصالات بين المستويات والإدارة بالصبغة الرسمية، دون السماح بالعلاقات الاجتماعية غير رسمية هذا لا يتناسب مع طبيعة الإنسان لكونه اجتماعياً بطبعه فلا يمكن عزله عن جماعته.
20. إن السلوك الفردي للعمال هو انعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها، وبالتالي لا يجب النظر إليه على أنه منعزل وإنما هو عضو في جماعة لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد وتحرك سلوكهم.
21. هناك قيود توضع على صفة الرشد منها ما هو بيئي ومنها ما يتعلق بالفرد من خلال قدراته ومكوناته الشخصية. (لوكيا، 2006، ص80)
22. هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاجية فكلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد ارتفعت إنتاجيته.
23. لكي ترتفع الروح المعنوية للعامل وترتفع إنتاجيته لا بد من توفير قيادة ديمقراطية تؤمن الصداقة بين الرئيس ومرؤوسيه مما تعطيه المشاركة في العمل، كما يجب للتنظيم غير الرسمي أن يتشكل وينمو وتوجيهه لمصلحة التنظيم الرسمي ولهذا يجب التقرب منه والتعاون معه لكسب ثقته للعمل على مصلحة العاملين والتنظيم الرسمي معاً.
24. التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.
25. دراسة مشاكل العاملين ومحاولة حلها. (لوكيا، 2006، ص81).

6. خلاصة:

- برغم مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في فهم وتفسير السلوك البشري داخل المنظمة، التي تعد مساهمة فعالة في مجال الفكر التنظيمي عموماً والإداري خصوصاً، يبقى أن لها بعض المآخذ تؤخذ عليها نحاول أن نلخصها أهمها كالاتي:
- إغفالها للتنظيم الرسمي في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي.
 - تصورها أن التنظيم بما يحتويه من جماعات العمل كعائلة سعيدة وبأن مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل. فهي بهذا بعيدة عن الواقع الاجتماعي لأن التفاعل بين الأفراد والجماعات يحتوي على الكثير من الصراع والتنافس ومحاولات سيطرة البعض على البعض الآخر، مما من شأنه أن يحول التنظيم إلى شبه حلبة نزال. وعليه فهذا التصور من مدرسة العلاقات الإنسانية هو تصور خاطئ.

- أهملت المصالح غير المتماثلة لبعض الجماعات المكوّنة للتنظيم، كما لم تعط نظرية كاملة وشاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، وركزت على جانب واحد وهو العناصر البشرية.
 - أيضا من الانتقادات والاتهامات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية كما يوردها بيجت جاد الله كشك في كتابه الموسوم بالمنظمات وأسس إدارتها، هو تحايل أصحابها لاستغلال العمال مع عدم الاهتمام بالعامل إلا من حيث أنه أداة لتحقيق زيادة في الإنتاج.
 - تركيزها على الحوافر والمكافآت غير المادية، وتجاهلها لأثر هذه الأخيرة في تفسير السلوك الإنساني بالرغم من الدور الريادي الذي تلعبه.
- و يبقى لنا في النهاية أن نقول أنه برغم هذه الانتقادات إلا أنها لا تنقص من أهمية النظرية ومساهماتها الفعالة، فأفكار العلاقات الإنسانية مازالت مستمرة إلى اليوم مع مزيد من التطور والنضوج أكثر وإن بقيت محافظة على طابعها الأساسي القائم على ضرورة احترام الإدارة، علما وممارسة، لآدمية الأفراد ومشاعرهم وطموحاتهم وأهدافهم ومشاكلهم الشخصية كمدخل أمثل لزيادة الإنتاج وخفض تكاليفه ورفع جودته.

7. قائمة المراجع:

1. أنور، محمد سعيد(2004). السلوك التنظيمي. د ط. الإسكندرية . كلية التجارة. دار الجامعة الجديدة.
2. جبارة، عطية جبارة (2001). الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي. د ط. الإسكندرية. دار الوفاء.
3. الجيوسي، محمد رسلان. جاد الله جميلة. (1999). الإدارة علم وتطبيق. ط3. عمان. دار المسيرة.
4. حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي. ط1. عمان. دار المكتبة، دار الحامد.
5. حسين، منصور. مصطفى زيدان محمد(1976). سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي. القاهرة. مكتبة غريب.
6. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد.(2004). علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية. مؤسسة شباب الجامعة.
7. شعلان، محمد سليمان. وآخرون.(1971). الإدارة المدرسية والإشراف الفني. القاهرة. مكتبة الإنجلو المصرية.
8. الصحن، محمد فريد. وآخرون.(2000). مبادئ الإدارة. د ط. الإسكندرية. الدار الجامعية.
9. عمر، عبد الرحمن. (1976). العلاقات الإنسانية. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية.
10. غربي علي. وآخرون(2002). تنمية الموارد البشرية. ط1. الجزائر. شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
11. القريوني، محمد قاسم.(2000). نظرية المنظمة والتنظيم. ط1. بيروت. دار وائل.
12. قليه، فاروق. عبد المجيد، عبد السيد محمد. (2009) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط2. دار عمان. دار المسيرة.
13. لطفى، طلعت إبراهيم(د س). علم الاجتماع التنظيمي. د ط. القاهرة. دار غريب .
14. لوكنيا، الهاشمي. (2006). السلوك التنظيمي. ط2. الجزائر. دار الهدى.
15. المغربي، كامل محمد (2004). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس. ط3. عمان. دار الفكر.
16. كردي، أحمد. (2014). موقع كنانة: <http://kenanaonline.com, Ahmedkordy27/11/2014> :12 :16 ,