

## العلاقات الإنسانية في المؤسسة

أ.د/ سلاطنية بلقاسم

قسم علم الاجتماع

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

جامعة محمد خيضر بسكرة

## Résumé:

*Le mouvement des relations humaines est issu d'une série d'expériences, devenues célèbres, menées dans les usines de la western Electric à Hawthorne (1924-1933).*

*Ces expériences avaient pour objectif d'étudier l'influence des conditions matérielles du travail sur la productivité des ouvrières.*

*Une longue série d'expérience fut menée dans ce but sur un petit groupe d'ouvrières volontaires. Au terme de ces expériences, il apparut que tous les changements conduisaient à des résultats identiques démontrant ainsi que l'augmentation de la production n'était pas due aux changements des conditions matérielles.*

## المخلص:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بفضل أعمال « التون مايو Elton Mayo»، الناجمة عن مجموعة من التجارب اشتهرت بإجرائها في مصانع الكتريك Western Electric في هاوثورن (Hawthorne)، (1924-1933).

وقد هدفت هذه التجارب إلى دراسة تأثير الظروف المادية للعمل على الإنتاجية.

استخلص مايو وزملاؤه بأن الزيادة لم تكن نتيجة التغيرات الحادثة وإنما نتيجة التجربة المقترحة مفضلا العلاقات بين الأفراد بتغيير سلوك المشرفين، مما يغير بالضرورة العلاقات الاجتماعية وبالتالي سلوكيات الأفراد.

## تقديم:

إن أصول حركة العلاقات الإنسانية وتطورها ومدى مساهمتها في علم الاجتماع الصناعي، ظهرت بفضل أعمال التون مايو Elton Mayo، الناجمة عن مجموعة من التجارب اشتهرت بإجرائها في مصانع وسترن الكتريك Western Electric في هاوثورن Hawthorne (1924-1933)، ولقد كانت هذه التجارب تهدف إلى دراسة تأثير الظروف المادية للعمل على الإنتاجية، وجرت التجارب كلها على مجموعة من العاملات المتطوعات، وفي نهاية هذه التجارب اتضح أن كل التغيرات الطارئة توصلت إلى نتائج مماثلة مفادها بأن الزيادة في إنتاجية العاملات لم تكن أسبابها في الظروف الفيزيقية للعمل. ومن ذلك استخلص مايو زملائه بأن الزيادة لم تكن نتيجة التغيرات الحادثة وإنما نتيجة التجربة المقترحة، مفضلا العلاقات بين الأفراد، بتغيير سلوك المشرفين، مما يغير بالضرورة العلاقات الاجتماعية وبالتالي سلوكيات الأفراد.

وكانت هذه النتائج المذهلة تناقض تماما نتائج تايلور F.Taylor التي تبعد كل الاعتبارات السوسيونفسية، وتعتبر أن العمل لا يتمثل إلا في أبعاده التقنية البحتة.

وجاءت بعد دراسات ونتائج مايو وزملائه، دراسات أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، عمقت في هذه الفكرة وأكدت على أن عامل العلاقات الإنسانية، يلعب دورا حاسما في المؤسسة، بزيادة إنتاجية العامل وإنتاج المؤسسة، ويعمل على الاستقرار الاقتصادي والنفسي الاجتماعي عند العامل.

**1- المداخل المبكرة لدراسة السلوك الإنساني في العمل:**

يتطلب الفهم السليم لمساهمة حركة العلاقات الإنسانية وإبراز ما فيها من نقاط للقوة والضعف اهتماما بالمداخل المبكرة لدراسة السلوك الإنساني في العمل، فقد كانت هذه المداخل بمثابة الإطار الذي تطورت -كرد فعل له- دراسات العلاقات الإنسانية، وذلك منذ عام 1920 حتى الآن، وهناك ثلاثة مداخل هامة هي: مدخل الاقتصاد الكلاسيكي -مدخل الإدارة العلمية ثم مدخل علم النفس والفيسيولوجيا الصناعية.

لنأخذ دعاوى علماء الاقتصاد حول سلوك الأفراد عمالا كانوا أو أصحاب مشروعات للعمل والتي مؤداها: أن الأفراد يعملون في عزلة عن الآخرين، أو أنهم يعملون وفقا لمصالحهم الخاصة من أجل زيادة دخولهم إلى أقصى حد ممكن وأنهم يعملون بطريقة رشيدة ويربطون الوسائل بالغايات بطريقة منطقية.

ولقد ذاعت هذه النظرة عندما هاجمها "التون مايو" Elton Mayo مؤسس حركة العلاقات الإنسانية، باعتبارها فروضا فجة مؤداها أن المجتمع الطبيعي يتكون من حشد من أفراد غير منتظمين يعمل كل منهم بطريقة تضمن بقاءه ومصالحته الذاتية، ويفكر تفكيراً منطقياً ويعمل ما في وسعه لخدمة أغراضه الخاصة.

وقد وافق على هذا المدخل في دراسة الدافع والسلوك الإنساني كثيرون آخرون، كان من بينهم دعاة حركة الإدارة العلمية ممن تضمنت أعمالهم هذا المدخل حيث حاول "تايلور" "F.Taylor" وزملاؤه تطبيق المناهج والطرق العلمية في العمل الصناعي، فتضمن مدخل دراساتهم افتراضات مؤداها:

\* أنه يمكن للأفراد أن يرتبطوا بأعمالهم أكثر مما لو كانوا آلات صنعت خصيصاً لتعطي أكبر كفاءة ممكنة، وأنه إذا أحسن استخدام الحوافز استطاع العامل أن يؤدي عمله بطريقة أكثر كفاءة، وأن المكافآت المالية الناتجة عن زيادة الكفاءة الإنتاجية، والتي تكون هي الأخرى نتيجة استخدام الإدارة العلمية يمكن أن تستخدم لزيادة دخل العمال ورجال الإدارة، الأمر الذي يحقق التعاون المنسجم بين الجماعتين.

وقد أثارت أفكار "تايلور" قدراً كبيراً من الاحتجاج والمعارضة حتى وقتنا هذا، ومن أقدم مصادر هذا النقد ما قام به علماء النفس والفسولوجيا في الصناعة من محاولات لدراسة ظاهرتي **التعب والملل**، فقد انتقدت ادعاءات "تايلور" المتعلقة بالسلوك الإنساني في ضوء النتائج التي تكشف عن أثر التعب المتراكم مثلاً والنتائج المتعلقة باختلاف القدرات بين العمال حيث أكدت هذه البحوث **أهمية العامل الإنساني**، كما وجهت الاهتمام إلى الظروف الفيزيائية كالحرارة والإضاءة وساعات العمل وفترات الراحة وأثر هذه الظروف على سلوك العمال.

إن نشأة علم الاجتماع الأولى التي ظهرت خلال أواخر القرن 18 وأوائل القرن التاسع عشر (19)، قد تلازمت مع نشأة المجتمع الصناعي الذي لازلنا نعيش فيه حتى الوقت الراهن، كما قد ارتبطت نشأة علم الاجتماع الصناعي عندما ركز مجموعة من علماء الاجتماع على أهمية دراسة العلاقة بين علم الاجتماع واهتماماته عموماً بقضية الصناعة، ولا سيما الاهتمامات الأولى التي ركز عليها أوجيست كونت ومجموعة الرواد الأوائل الذين وضعوا أسس علم الاجتماع العام وفروعه المتخصصة المختلفة، في نفس الوقت، لقد انشغل هؤلاء الرواد بتحليل الدور أو التأثير الذي تلعبه الصناعة في حدوث تغييرات ضرورية في

نمط الحياة والعلاقات والنظم والمؤسسات الاجتماعية، وتباينها عن نوعية ما كانت عليه في العصور التقليدية التي سبقت ظهور مجتمع المصنع أو المجتمع الصناعي الحديث. إن عملية التطور في علم الاجتماع الصناعي بدأت تأخذ خطوات سريعة لتركز على دراسة مشكلات وقضايا داخل المؤسسات الصناعية ذاتها، وجاء ذلك عندما اهتم كل من تاييلور وهنري فايول (Henri Fayol) بدراسة النظم الإدارية داخل المؤسسات الصناعية وتقييمها بصورة تحليلية وواقعية.

ولكن مع بداية الثلاثينيات، أخذت عملية تطور علم الاجتماع الصناعي تأخذ أبعادا علمية وأكاديمية أكثر تخصصا، ولا سيما بعد أن بدأت الجامعات ومراكز البحث العلمي تتبنى دراسة مشكلات الصناعة والتنظيمات والمؤسسات الإنتاجية ككل، وهذا ما ظهر على وجه الخصوص في إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية، ودراسة الجماعة أو ما يعرف بالاتجاه التفاعلي في دراسة وتحليل التنظيمات الصناعية بصورة واقعية، وتكمن أهمية هذه التحليلات لأنها قد استفادت من التطورات النظرية والمنهجية التي ظهرت في علم الاجتماع، وحاولت أن تطبقها بصورة واقعية عند دراستها للمشكلات الواقعية داخل التنظيمات والمؤسسات الصناعية، وهذا ما ظهر بالفعل في التجارب والدراسات الواقعية التي أجراها عدد من رواد نظرية العلاقات الإنسانية، وأيضا أصحاب الاتجاه التفاعلي أو دراسة الجماعة داخل التنظيمات من أمثال: التون مايو، وارنر (L. Warner)، ووايت (W.F. Whyte) وليكرت (Likert)، الذين ينتمون وزملاؤهم إلى جامعات هارفارد، شيكاغو وميتشجن، التي سعت إلى الدخول بأفكارها ونظرياتها ومتخصصيها في دراسة المشكلات الواقعية التي توجد في المؤسسات والتنظيمات الصناعية.

## 2- تعريف العلاقات الإنسانية:

مما سبق يمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية (1). ويتضح من هذا التعريف أن للعلاقات الإنسانية أهدافا ثلاثة هي:

1- تحقيق التعاون بين العاملين.

2- الإنتاج.

3- إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.  
وعندما تتحقق الأهداف الثلاثة السابقة تكون النتيجة نجاح الجهد الجماعي، فالأفراد يعملون معا لهدف مشترك ودافع مشترك، ومن هنا تظهر أهمية العلاقات الإنسانية في نجاح المشروعات.  
ويمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية قد أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي وذلك بتوسيع مجالات اهتمامه فأصبح ينظر إلى:

- 1- التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلها.
  - 2- أثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات التي تنشأ بينها داخل وخارج العمل.
  - 3- المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقات التفاعل بينها.
  - 4- الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرهما المتبادل والمشارك على إنتاجية العمل.
- ويرتبط كذلك بمدرسة العلاقات الإنسانية اسم "كورت ليفن" (Kurt Lewin) بدراساته في مجال الجماعات الصغيرة وديناميكية الجماعات، وقد اكتشف التون مايو وزملاؤه أن:

- 1- كمية العمل التي يؤديها العامل (وبالتالي مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم) لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية.
- 2- أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
- 3- إن التخصص الدقيق للأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلائها من حيث الإنتاجية.
- 3- أن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات(2).

من هذا يتضح لنا أن كل الدراسات التي أجراها "التون مايو" صاحب نظرية العلاقات الإنسانية، قد أثبتت وأكدت أهمية العنصر الإنساني وتأثيره على كفاءة وأداء المنظمات وتحقيقها لأهدافها. فأى منظمة من المنظمات سواء أكانت منظمة تعليمية أو صحية أو إنتاجية أو تجارية أو عسكرية تعتمد في تحقيقها لأهدافها على مجموعة من العناصر الأساسية هي:

- 1- مجموعة الأفراد أو القوى البشرية العاملة.

2- الموارد الاقتصادية والتي تتمثل في المواد الخام وآلات ورؤوس المال.

3- بناء تنظيمي مناسب (حسب طبيعة الأهداف).

4- العوامل البيئية المحيطة.

والتساؤل الذي يمكن أن نطرحه هنا هو: رغم اعتراف الكثيرين من القيادات والقائمين على إدارة المنظمات بأهمية العنصر الإنساني باعتباره العنصر الحاسم في العمل الإداري والإنتاجي، إلا أن هناك شكوى مستمرة من سوء العلاقات بين العاملين ورؤسائهم؟ - وتكمن الإجابة عن هذا التساؤل في الأفكار التي قدمها "دوجلاس ماكجر يجور " Douglas Mac Grégor (3)، والتي تعبر عن معتقدات ومفاهيم مجموعة من الرؤساء للسلوك الإنساني لمرووسيهيم، وقد روج ماكجر يجور لهذه الأفكار تحت مسميات نظرية "س" ونظرية "ص" ونعرض باختصار أهم هذه الأفكار فيما يلي:

نظرية س: وأهم فروضها ما يلي:

1- الإنسان كسول بطبعه ولا يجب العمل.

2- الإنسان لا يميل إلى تحمل المسؤولية.

3- يميل الإنسان إلى التبعية والاعتماد على الآخرين.

4- الرقابة الشديدة والمباشرة وسيلة أساسية لدفع الفرد للعمل.

5- الحافز المادي هو المحرك الوحيد للعمل.

يميل بعض القيادات والرؤساء نحو مركزية السلطة والانفراد باتخاذ القرارات لعدم ثقتهم في قدرة مرووسيهيم على تحمل المسؤولية، كما أنهم ينظرون إلى مرووسيهيم على أنهم مجرد أداة من أدوات الإنتاج، ليس عليهم إلا طاعة ما يصدر لهم من أوامر وتعليمات ولا يدرك هؤلاء الرؤساء الحاجات النفسية والاجتماعية التي يسعى الفرد لإشباعها حيث يعتقدون أن الإنسان ما هو إلا حيوان اقتصادي، لا يعمل إلا لمجرد الحصول على المال.

- إن هذه المعتقدات تتنافى مع طبيعة الإنسان وغرائزه الفطرية، ويتضح ذلك من الفروض الأساسية التي تتضمنها نظرية "ص"، والتي تمثل معتقدات ومفاهيم مجموعة أخرى من الرؤساء والقيادات في نظرتهم للعنصر البشري:

- وأهم فروض نظرية "ص" ما يلي:

1- أن الإنسان يجب العمل لذاته.

2- الإنسان يميل ويرغب في تحمل المسؤولية.

- 3- يميل الإنسان إلى القيادة وليس التبعية.  
 4- الإشراف غير المباشر وسيلة فعالة لحفز الأفراد.  
 5- يعمل الإنسان من أجل إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية وليس للحصول على الأجر فقط.

يؤمن رؤساء هذه المجموعة بالعمل الجماعي ويرحبون بمشاركة مرؤوسيهـم في مناقشة أمور العمل، كما يعملون على الحفاظ على علاقات طيبة تربط بينهم وبين مرؤوسيهـم.

ونخلص مما سبق إلى أن تعامل الرؤساء مع مرؤوسيهـم يجب أن يتم على أساس أنهم أشخاص ناضجون لديهم القدرة على التصرف ومواجهة الأمور ويدركون تحمل المسؤولية، كما يميلون إلى الاستقلال والرقابة الذاتية.

كما أن حركة العلاقات الإنسانية قد كشفت عن أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، فالسلوك الفردي للعامل يعد تعبيراً وانعكاساً لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها، ولذلك لا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلون، كما جاء ذلك في نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وأصحاب النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، بل يجب أن ننظر إلى العمال باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليدها وعاداتها وضوابطها وعرف يلتزم به مجمل الأفراد الذين ينتمون لهذه الجماعة.

وبناء على هذا فقد قدمت النظرية الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي كالاتي:

- 1- القيادة - 2- الاتصالات - 3- المشاركة. (4)

### 3- معنى المؤسسة:

#### 3-1- تعريف المؤسسة:

شغلت المؤسسة حيزاً معتبراً في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية (الشرقية- الغربية)، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام

يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وفيما بينها والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية كما يشمل تعاملها المحيط.

اتخذت المؤسسة أشكالاً وأنماطاً لم يكن يتصوره البعض قبل وأثناء قيام الثورة الصناعية في أوروبا، كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالاً واسعاً، فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية (الشركات المتعددة الجنسية) ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية (أبحاث داخل مخابر المؤسسة) أيضاً.

إن عملية وصف أو تمييز مؤسسة اقتصادية معينة يمكن أن يتم بسهولة نظراً لأخذ حالة حقيقية منفردة مثل: مؤسسة زراعية أو صناعية أو تجارية أو خدمية وقد تكون مؤسسة عامة أو خاصة، فردية أو شركة أو تعاونية.

كما أنه من السهل أيضاً تحديد هدف المؤسسة حسب وضعها بعد تجربها من العناصر السابقة، إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وبأهدافها المختلفة في تعريف وحيد يكون صعباً للغاية، وهذا يعود إلى:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في هذا القرن.

- تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، وقد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة قبل المؤسسات متعددة الجنسيات والاحتكارات أو المؤسسات الكوكبية كما تسمى حالياً.

- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجيات في إعطاء تعريفات تختلف بينهم. ويمكن أن نلخص أهمية التعريفات التي أعطيت للمؤسسة الاقتصادية في مختلف الاتجاهات الاقتصادية بما يلي:

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو / التبادل للسلع أو/ وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

- هذا التعريف يشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف، كما أن التعريف يبرز استقلالية المؤسسة حالياً، أي لها شخصية



اعتبارية مستقلة، وفي نفس الوقت يترك المجال لتفرع المؤسسة الواحدة أو لتعدد وحداتها، والتي غالبا ما تطرح مشكل الاستقلالية.

- كما أن هناك تعريفات تتميز بحدائتها واتساع استعمالها في الوقت الحالي، ظهرت مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة، وكذلك التطور في نظريات الإدارة والتسيير.

**1- المؤسسة كمنظمة:** لدي P. de Bruyne، فالمؤسسة الاقتصادية يمكن اعتبارها كمنظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة.

**2- المؤسسة كنظام تقني - اقتصادي:** النظام يعني مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف مشترك: [ تقني: تتكون من مجموعة الوسائل التقنية المادية، من تجهيزات وأدوات بهدف استعمالها لإنتاج وتحقيق منتجات وخدمات بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والمواد، أما الجانب الاقتصادي فهو الموجه للأهداف وسياسات المؤسسة في الجانب التجاري واستعمال عوامل الإنتاج.

**3- المؤسسة كنظام اجتماعي - سياسي:** هناك ثلاث عمليات أساسية:

1- تحقيق أو إنجاز الأعمال التي يقوم بها الأفراد بالتوجيه، من خلال ضمان تحديد الأهداف، وطرق أو معايير اختيار الأعمال لهؤلاء الأفراد وكذلك القيود المفروضة عليها.

2- تنظيم العمل الجماعي للأفراد من خلال تعيين المجموعات الفرعية والأدوار ككل منها ولكل فرد فيها، بالإضافة إلى توفير الوسائل والعناصر اللازمة لتنفيذ وأداء الأدوار وتحقيق الأهداف، كما يتم تحديد العلاقات بين هذه المجموعات فيما بينها والإدارة، بالإضافة إلى العلاقات فيما بين أشخاص أو أعضاء كل مجموعة داخليا.

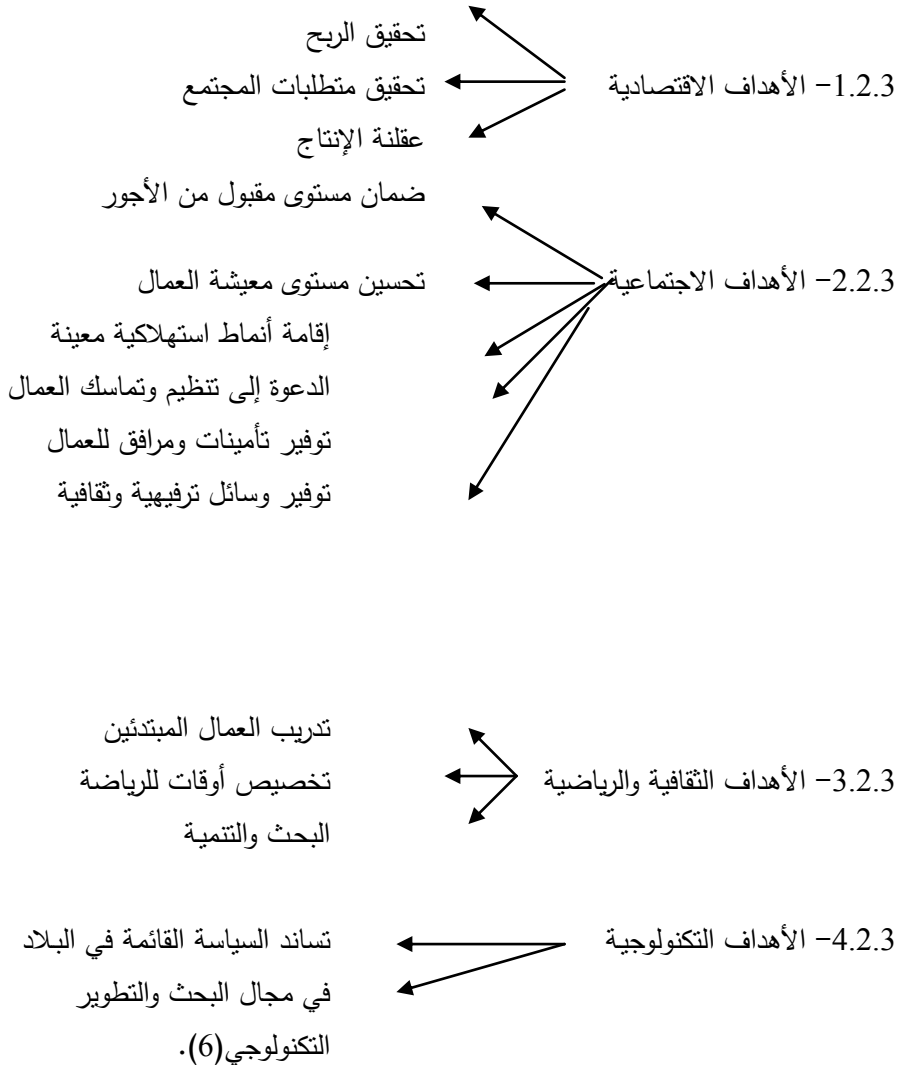
3- وتكتمل المهام السابقة بتنشيط أعضاء ومجموعات الأفراد وتحفيزهم لأداء مهامهم بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة (5).

وهذه العمليات في الحقيقة تخص الأفراد أو المجموعات الاجتماعية التي تتميز باختلاف الاتجاهات والأفكار والإيديولوجيات وهي عناصر تنتج عن اختلاف المستويات الثقافية ومصادرها، وهي جوانب اجتماعية بسلوكية تؤثر إلى حد بعيد في حركة الأفراد وفي درجة فعاليتهم ورجبتهم في العمل.

- وقد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى حد كبير في ما يرتبط بسلوك الأفراد بالمؤسسة كنظام اجتماعي يتكون من أنظمة اجتماعية فرعية.

- ويأتي "Jarniou" جارنيو في بداية الثمانينيات ليؤكد أكثر على أن المؤسسة الاقتصادية نظام اجتماعي ووجود أهداف وثقافات وآراء تختلف من مجموعة إلى أخرى أو من فرد إلى آخر، وللعمل على توحيد هدف المؤسسة يتم فيها مفاوضات، واشتراك في القرار، في إطار نقاشات داخلية بين المستويات والمجموعات أو خارجية بتدخل النقابة مثلا لنفس الغرض.

### 2.3- الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية:



### 4- نظرية العلاقات الإنسانية:

مما سبق كله من تعريف مفهوم العلاقات الإنسانية والمؤسسة الاقتصادية يتضح جليا أن دور العلاقات الإنسانية في توجيه المؤسسة الاقتصادية بارز للعيان لا يمكن بأي حال من الأحوال إهمال دوره أو تجاهله، ولذلك علينا الآن أن نتعرض إلى نظرية العلاقات الإنسانية وعوامل ظهورها ومدارسها الفرعية، وتقييم إسهاماتها في المؤسسة.

#### 4-1- عوامل ظهور نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية في ربوع أحد الجامعات الأمريكية الشهيرة في الوقت الحاضر وهي جامعة هارفارد Harvard University ، وذلك على أيد مجموعة من العلماء البارزين وعلى رأسهم "ألتنون مايو" Elton Mayo، وقبل الإشارة إلى إسهامات هؤلاء العلماء وتجاربهم وأبحاثهم العلمية المتخصصة نود أن نوضح عددا من العوامل التي ساهمت في ظهور هذه النظرية وهي بإيجاز:

1- جاءت هذه النظرية نتيجة "لظروف تدهور الصناعة في المؤسسات الإنتاجية واعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي شغلت اهتمامات كل من أصحاب هذه المؤسسات أو رؤوس الأموال والقائمين على إدارة الشركات الصناعية وأيضا اهتمامات الطبقات العاملة.

2- أدت هذه العوامل مجتمعة إلى ضرورة إعادة التفكير في أساليب الإنتاج داخل هذه الشركات، وذلك عن طريق استخدام الأساليب العلمية الحديثة والمتطورة، وهذا ما ظهر في اهتمامات أصحاب نظرية الإدارة العلمية والتكوين الإداري، وتركيزهما على دراسة أنماط الإدارة وأساليب العمل والإنتاج داخل المؤسسات الإدارية والصناعية، واستخدام الملاحظة والتجربة والخبرة العملية والمهنية في دراسة مشكلات العمل على اتباع أفضل الوسائل العلمية لزيادة الإنتاج.

3- بالرغم من أهمية النتائج العملية والعلمية التي توصلت إليها نظرية الإدارة العلمية والتكوين الإداري عند كل من تايلور فردريك وهنري فايول H.Fayol، إلا أن أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية وجدوا أنفسهم مهتمين بدراسة قضايا الصناعة والإنتاج بتطويره وزيادة تحديته.

4- جاءت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل لوجود نظرية الإدارة العلمية والتكوين الإداري ونتائجها التي ظهرت خلال العقدين الأول والثاني من القرن العشرين.

5- جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتهتم بعدد من القضايا التي تم إهمالها بواسطة نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على دراسة نظام العمل على أنه مجرد مجموعة منسقة من

الخطوات والإجراءات والآلات التي تعمل بصورة منتظمة ورسمية، دقيقة ومحددة من حيث الوقت أو الزمن أو الحركة، كما تصورت أن العمال مجرد آلات تعمل وفق نظام حددته وخطته السلطات الإدارية العليا ويحصلون على أجور ومكافآت تعوضهم عن أعمالهم.

6- ظهرت أفكار نظرية العلاقات الإنسانية وانتقادها إلى نتائج نظرية الإدارة العلمية خاصة بعد أن ظهرت تحليلات ودراسات لعلماء النفس الصناعي والفسولوجي، مثل ظاهرتي الملل والتعب ووجدوا أن كثيرا من أسباب هذه الظواهر ترجع إلى سوء العلاقات الاجتماعية والعلاقة بين العمال والإدارة، ونظام العمل الميكانيكي الذي ينظر إلى العمال على أنهم مجرد آلات.

#### 4-2- المدارس الفرعية لنظرية العلاقات الإنسانية:

1.2.4- التون مايو وتجارب هاوثورن.

2.2.4- لويد وارنر ومدرسة شيكاغو.

3.2.4- تجارب العلاقات الإنسانية في أوروبا.

#### 1.2.4- التون مايو وتجارب هاوثورن:

تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي التون مايو وزملاؤه بجامعة هارفارد وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاوثورن Hawthorne Factory- Western Electric in Hawthorne التي ظهرت بالتحديد خلال عام 1927، وذلك عندما دعت شركة وسترن الكتريك مايو وزملاءه لدراسة عدد من المتغيرات التي تؤثر على إنتاجية العمال والمصانع بصورة عامة، وخاصة بعد أن لاحظت الإدارة وجود تباين في العلاقات بين تأثير ظروف العمل أو ما يعرف بالظروف الفيزيائية مثل الضوضاء، والإضاءة والتهوية ووضع الآلات وتصميمها على مستوى الإنتاجية والأداء والفاعلية، وتم إجراء تجارب ميدانية، واستمرت طيلة خمس سنوات متصلة، ونظرا لأهمية هذه التجارب نوجز مراحلها في الآتي:

#### \* المرحلة الأولى: ركزت هذه المرحلة على:

قياس إنتاجية خمسة عاملات يقمن بإنتاج أجهزة التليفونات، وتم عزلهن في غرفة خاصة تماثل تماما نفس الظروف الفيزيائية التي كانت سائدة في الشركة، فقام مايو بإدخال بعض التعديلات في ظروف العمل وذلك في إطار عناصر التجربة التي قام بها ومحاولا أن يختبر فروضها الأساسية وهي: مدى العلاقة بين الإنتاج وتغيير الظروف الفيزيائية للعمل

اليومي العادي ، وتم إدخال بعض التغييرات على فترات الراحة ووجبات الغذاء ومدة ساعات العمل اليومي وغير ذلك من تغييرات متعددة ووضعها مايو في غرفة الاختبار ولكنه لاحظ أن الإنتاج قد زاد بالرغم من هذه التغييرات، بغض النظر عن تأثير التغيير الذي طرأ على الظروف الفيزيائية في موقع الإنتاج، واستطاع مايو بعد ذلك أن يفسر هذه الزيادة نتيجة لوجود العاملات في مكان التجربة ويعملن كفريق عمل لديه اتجاهات (إيجابية) نحو قيمة العمل الذي يقمن به علاوة على توطيد نسق العلاقات الاجتماعية بين الجماعة العاملة.

#### \* المرحلة الثانية:

أجريت مقابلات مع كل العاملين بالمصنع 20000 من العاملات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

1- أن الاتجاه نحو الإشراف في الخط الأول (المباشر مع العاملات) تؤثر على الروح المعنوية وإنتاجيتهن أكثر من خطوط الإشراف الأخرى.

2- كما أن تكوين الاتجاهات لدى العاملات وعلاقتهم ببعضهن عملت على زيادة الروابط للعلاقات الاجتماعية وغير الرسمية من شأنها أن تزيد الإنتاج بصورة مستمرة.

3- حدث نوع من التعاون بين أفراد مجموعة العمل في حالة وقوع جزاءات سلبية، أو ضد الممارسات الإدارية التي تأخذ طابع القوة أو القهر عند تنفيذ الأوامر.

#### \* المرحلة الثالثة:

ماهي أهم أنواع الاتجاهات والمشاعر التي تؤثر عن غيرها في العملية الإنتاجية لدى العمال؟.

وتوصل فريق البحث إلى أن العاملين يُقيمون نوعا من التستر لإخفاء مشاعرهم واتجاهاتهم لتظل داخل الجماعة (نتيجة العمل غير الرسمية) ويتم التعبير عن سلوكهم وأفعالهم بلغة الجماعة.

ومن ثم ظهر التنظيم غير الرسمي للجماعة ليُفسر مدى قوة هذه التنظيمات وعلاقتها بالعمل والإنتاجية.

#### \* المرحلة الرابعة:

ركزت تجارب هذه المرحلة على دراسة أثر التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بزيادة الإنتاجية لجماعات العمل.

فقد تم الاتفاق وديا أو غير رسميا بين العاملات لوضع معايير معينة تتعلق بالعملية الإنتاجية، وأن عملية زيادة الإنتاج أو نقصانها يعد أمرا لا تقبله الجماعة ويعتبر خروجاً عن التقاليد والأعراف غير الرسمية، وتمارس الجماعة نوعاً من الضغوط على الأفراد الخارجين عن قواعدها سواء لضرب أو للوم أو العزل الاجتماعي أو السخرية.

**2.2.4- وارنر ومدرسة شيكاغو:**

أجريت الدراسة سنة 1954، وتشكل فريق البحث من كل من Gardener و Davis وهاريسون Harbison و Hugues ووايت Whyte، درست العلاقات الإنسانية ليس فقط داخل المؤسسة الصناعية، ولكن اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية خارج المؤسسات ذاتها، والتركيز عموماً على دراسة العلاقات الاجتماعية سواء للأفراد أو الجماعات أو أيضاً علاقة المؤسسة أو المصنع ككل بالمجتمع المحلي ومدى التأثير المتبادلي بينهما.

#### 3.2.4- تجارب العلاقات الإنسانية في أوروبا:

دراسة شركة BATA: أثر العوامل الاجتماعية على تحسين الإنتاج.  
دراسة Bardet في فرنسا: بارديه: تغيير نمط الإدارة الكلاسيكية وخلق التضامن بين العمال والإدارة.

دراسة يوجين شولر Eugene Schuller في فرنسا درست الأجور التناسبية Salaire Proportionnel.

#### 5- الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العلاقات الإنسانية:

نجم أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- 1- جاءت دراسات هاوثورن الشهيرة التي أجراها مايو في فترة زمنية تاريخية لم تكن قد تبلورت فيها معالم المشكلات الصناعية بعد، لاسيما دراستها لطبقة العمال، نظراً لأن معظمهم كانوا من الجيل الأول والثاني من المهاجرين الريفيين إلى المدن الصناعية، فجاءت انطباعاتهم غير واقعية عن وضعهم في مؤسساتهم ورأيهم في قياداتهم الذين شككوا مسبقاً في نوعية الولاء والانتماء لهؤلاء العمال نحو مصانعهم وقدراتهم.
- 2- لم تعط اهتمامات أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية أي نوع من الأهمية لوجود الصراع بين الأفراد والجماعات داخل مؤسسات العمل والإنتاج أو لظهور أنماط من الاتصال السلبي والإشراف الإداري غير متخصصة.

- 3- ركزت على أهمية الإشباع داخل المؤسسات الصناعية وذلك عن طريق خلق نوع من الانتماء نحو العمل والجماعة وظهور التنظيمات غير الرسمية دون التركيز على أبعاد اقتصادية مثل أنساق المكافأة وزيادة الأجور وتوزيع الدخل والأرباح.
- 4- التركيز على دراسة التكامل والتوازن بصورة مستمرة ولم يتم التركيز على أنساق اللاتكامل واللاتوازن، أي سارت على نفس خط الاتجاه (التأثير الإيديولوجي للنظريات الرأسمالية الغربي) وذلك بنظرتها لتحقيق التعاون والانسجام دون دراسة التنافس والصراع عامة.
- 5- أهملت دور النقابات العمالية ودورها في العلاقات الإنسانية.
- 6- لم تعط اهتماما ملحوظا إلى علاقة المصنع بالمجتمع الخارجي أو النسق الاجتماعي الأكبر الذي تعيش فيه.
- 7- ركزت على دراسة المشكلات الواقعية في التنظيمات الصناعية، وقد أغفلت قواعد أساسية نظرية ومنهجية هامة، ولم توضح كثيرا من مفاهيمها وتصوراتها المستخدمة في كثير من الأحيان مما يفقد مستويات التحليل والتفسير العلمي والمنهجي للنتائج التي توصلت إليها بخصوص قضايا العمل والصناعة الواقعية.

### خاتمة:

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية وبعض الفروع أو المدارس المتخصصة فيها مثل مدخل دراسة الجماعة أو الاتجاه التفاعلي الذي ساهم في بلورة النتائج، التي توصلت إليها هذه النظرية، ولا سيما في دراستها للعلاقات الاجتماعية والتفاعل والسلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات والتنظيمات الصناعية، كما عززت أهمية هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها في حل الكثير من المشكلات الواقعية والعمل على زيادة الإنتاج وحل المشكلات الفعلية التي هددت النشاط الاقتصادي في مراحل متعددة ومتنوعة.

وبإيجاز، لقد أثرت إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية والاتجاه التفاعل مجال علم الاجتماع الصناعي خاصة وعلم الاجتماع والعلوم الاجتماعية عامة. هذا بالرغم من الانتقادات التي وجهت إليها، إلا أنها فتحت المجال للاهتمام بالمشكلات الواقعية والتي تهتم بقضايا العمل والإنتاج والصناعة والحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلاقة الفرد بمؤسسات العمل والتنظيمات التي ينتمي إليها وعلاقتها بالتنظيمات والمؤسسات الاجتماعية الأخرى التي

تشكل حياة وسلوك الأفراد اليومي، كما طورت أساليب البحث الاجتماعي ومناهج علم الاجتماع.

الهوامش:

(1)- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية 1976، ص497.

(2)- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، وكالة المطبوعات، 1945، ص90.

(3)- Cf, D. Mac Gregor: The Human side of the Entreprise, New York, Mac Grow-hill, 1960.

(4)- عبد الله محمد أسعد وليلى ابراهيم العريان: العلاقات الإنسانية، وزارة التربية، الكويت، 1979-1980، ص.ص 15-16.

(5)- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص10.

(6)- ناصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص.ص: 13-14.