

إسهامات المقاربة الإنسانية في تنمية المورد البشري وبناء الثقافة الاتصالية بكل من شركة "تسلا TESLA" و"مايكروسوفت MICROSOFT" Contributions of the humanitarian approach to the development of human resource and building the communication culture in "Tesla" and "Microsoft" company



ط/د¹. صابر نصر الدين عبد السلام

جامعة أحمد بوقرة - بومرداس - الجزائر -

n.Saber@univ-boumerdes.dz

د. بن عياش سمير

جامعة أحمد بوقرة - بومرداس - الجزائر -

s.benayache@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2023/06/15

تاريخ القبول للنشر: 2023/06/01

تاريخ الإرسال: 2023/04/13

ملخص:

يسعى هذا البحث إلى إبراز دور المقاربة الإنسانية في تنمية المورد البشري وتعزيز ثقافته الإتصالية في كل من شركة "تسلا Tesla" و"مايكروسوفت Microsoft"، إذ شكلت هذه المقاربة -نسبة إلى عالم النفس الأسترالي "إلتون مايو" (Elton Mayo)- نقلة نوعية في مكانة المورد البشري بعد النظرة المادية التي سادت حوله في المدارس الكلاسيكية قبلاً، من تجاهلت تأثير السياق الاجتماعي والنفسي على أدائه وثقافته الاتصالية، فاعتبرت هذه المقاربة منطلقاً لتأسيس المدرسة السلوكية في دراسة المنظمات التي ركزت على تأثير العوامل النفسية على عملية الإنتاج، ومنه السعي إلى غرس مجموعة من القيم الرابطة بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة، وهو ما تبنته صراحة الشركات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المقاربة الإنسانية، المورد البشري، الثقافة الاتصالية، تسلا، مايكروسوفت.

Abstract: This research aims to highlight the role of the human approach in developing human resources and enhancing communication culture within companies such as "Tesla" and "Microsoft". This approach, named after the Australian psychologist Elton Mayo, marked a qualitative leap in the status of human resources, following the classical view, which ignored the impact of social and psychological contexts on their performance and communication culture. This idea served as a starting point for establishing the behavioral school in organizational studies, which focuses on the impact of psychological factors on the production process. The goal is to instill a set of values that link the goals of the worker to the goals of the organization, which the companies under study have explicitly adopted.

1- المؤلف المراسل: ط.د. صابر نصر الدين عبد السلام

Key Words: Humanistic Approach, Human Resource, Communication Culture, Tesla, Microsoft.

مقدمة:

أصبحت مكانة المورد البشري من المواضيع التي تشغل إهتمامات الباحثين في شتى الميادين السياسية والإدارية والإقتصادية، لما يمكن أن تحمله من مساهمة في رسم مستقبل المنظمات ومدى قدرتها على البقاء والإستمرار في ظل بيئة العمل التنافسية اليوم، التي أصبحت تضم فضاءً من المتغيرات المؤثرة على عمل المنظمة، من تفرض على الأخيرة البحث عن أفضل السبل للتكيف معها.

هذه المكانة نستشفها من خلال مقولة رجل الأعمال الأمريكي ومؤسس شركة "فورد Ford" للسيارات (Henri Ford) الذي قال ذات يوم أنه: "يمكنك أخذ المصانع أو حرق مباني الشركة، لكن أترك لي الموظفين وسأقوم ببناء الأعمال من جديد". هذه المقولة تميظ اللثام عن مقارنة مهمة لا يمكن الإستغناء عنها في المنظمة إذا ما سلمنا أن الموظفين هم عصبُ نشاطها، فتشير إلى إنتقال نوعي وتغير جذري في نظرة قيادة المنظمة إلى العاملين التي برزت مع الإنتقال من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات الرقمية أو مجتمع المعلومات، أين تغيرت تلك النظرة للعامل من موظفٍ إلى موردٍ.

على العموم مكانة المورد البشري في المنظمات بشتى أنواعها مرت بمرحلتين، الأولى هي المرحلة التقليدية أين سادت نظرة مادية براغماتية للعامل لا ترى فيه سوى وسيلةً لزيادة الإنتاج وبالتحديد في المنظمات الخاصة، ونعطي مثالا في ذلك عن الأفكار الكلاسيكية التي طغت مع ظهور المدرسة العلمية على يد مهندس الميكانيك الأمريكي "فريدريك وينسلو تايلور (Frederick Winslow Taylor)" سنة 1914، والوظيفية على يد المهندس وعالم الإدارة الفرنسي "هنري فايول (Henri Fayol)" سنة 1916، والبيروقراطية على يد عالم الإجتماع الألماني "ماكس فيبر (Max Weber)" سنة 1922، وغيرها من النظريات التي إعتبرت الموظفَ مجردَ وسيلةٍ للإنتاج متجاهلةً في ذلك تأثير السياق الإجتماعي والنفسي على أدائه وثقافته الإتصالية، ودرجة الإرتباط بين مستقبل المنظمة وهذا النوع من الثقافة داخل العمل.

كمرحلة ثانية وكنتيجة لهذه الأفكار بعد أن أثبتت مختلف الدراسات أن هناك ما يتجاوز مجرد التحفيز المادي للعامل والنظرة البراغماتية له، ظهرت أفكار المدرسة السلوكية على أنقاض المدرسة الكلاسيكية في دراسة المنظمات، التي أعطت للعوامل النفسية والسلوكية أهميةً خاصةً في بناء ثقافة العامل الإتصالية، ويعود الفضل في ذلك إلى أفكار عالم النفس الأسترالي "إلتون مايو (Elton Mayo)" في ثلاثينيات القرن العشرين من خلال تجاربٍ قام بها في مصنع (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية -المعروفة بتجارب (Hawthorne)- ليثبت أن الحوافز المادية والإتصالات الرسمية ليست المتغير الوحيد المؤثر على عملية الإنتاج، بل يوجد ما يفوق ذلك إلى تأثير المتغيرات

النفسية والسلوكية ومستوى ثقافة الفرد داخل العمل، فيتحدد مستقبل المنظمة ومرتبها بين المنظمات الأخرى بدرجة تمتع أفرادها العاملين بمستوى معين من الثقافة الإتصالية التي تشكل جزءاً من الثقافة التنظيمية، تعتبر محفزاً غير ماديّ يحرك شعور العاملين بالانتماء ويربط أهدافهم بأهداف المنظمة.

الدافع لاختيار هذا الموضوع ذاتي يتمثل فيما يمكن أن تحمله هذه الدراسة من محاولة لإثراء الرصيد المعرفي للباحثين والطلبة عند الحديث عن نظريات الإدارة والتسيير، والمساهمة التي أضفتها المقاربة الإنسانية فيما يتعلق بتغيير النظرة البراغماتية للعامل باعتباره مورداً لا يقل أهمية عن الموارد المالية، فتشكل هذه الدراسة إضافةً علمية يمكن الرجوع إليها في حال تم البحث مستقبلاً في مكانة المورد البشري، والتعرف على إسهامات المقاربة الإنسانية في إثراء هذه المكانة وبناء الثقافة الاتصالية في المنظمات. أما من الناحية العملية، تشكل هذه الدراسة خارطة طريق تستعين بها المنظمات بمختلف أنواعها في التعزيز من مكانة المورد البشري، ومنه استخلاص أهم الاستراتيجيات المعتمدة في بناء وتفعيل الثقافة الاتصالية بالاعتماد على نموذج شركة "TESLA" و"MICROSOFT".

بناءً على ما سبق تكونُ إشكاليةُ بحثنا كالتالي: "كيف ساهمت المقاربة الإنسانية في تنمية مكانة المورد البشري وتعزيز ثقافته الاتصالية في كل من شركة "TESLA" و"MICROSOFT"؟".

بالنظر إلى الإشكالية نضع إجابةً مؤقتة لها في شكل فرضية رئيسية تتمثل في:

"المنهج الإنساني المعتمد من طرف شركة "TESLA" و"MICROSOFT" في الإدارة والتسيير، ساهم إلى حدٍ كبير في تنمية مكانة المورد البشري وتعزيز ثقافته الإتصالية من جهة، كما حسن من مكانة هذه الشركات من جهة أخرى".

تعتمد هذه الدراسة على "المنهج المقارن" الذي يمكن اعتباره: "مجموع الخطوات التي يسلكها الباحث في تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الظواهر محل البحث والتقصي". (ميرغت علي خفاجة، 2002، صفحة 99). وبإسقاطه على هذه الدراسة نجد أنه يستهدف المقارنة بين مختلف الاتجاهات الكلاسيكية والحديثة في علم الإدارة من ناحية مكانة المورد البشري، لمعرفة أيها يهتم بالعامل كمورد وأيها يهمل ذلك، فلو نقارنُ مثلاً بين نظرة المقاربة الإنسانية للعامل وثقافته الإتصالية لوجدنا اختلافاً كبيراً بينها وبين نظرة المدارس الكلاسيكية، التي تركز على عملية الإنتاج فقط وتهمل تأثير العوامل الإنسانية.

كما نعتد أيضاً على "المنهج الوصفي" الذي يصف الظاهرة وصفاً علمياً دقيقاً يكون كميّاً أو نوعياً، فالوصف الكيفي (النوعي) يحدد لنا خصائص الظاهرة ونشأتها والعلاقات السببية بينها وبين الظواهر الأخرى والنتائج المتوقعة لها، أما الوصف الكمي فيعتمد إلى إعطائها بعداً رقمياً يوضح حجمها

ودرجة تأثيرها (عمار بوحوش، 2011، صفحة 38). وبالتالي نجد أن هذا المنهج يصف لنا المقاربة الإنسانية من ناحية المفهوم، المميزات، والمركزات التي تقوم عليها، كما يقوم بوصف أسس غرس الثقافة الإتصالية في المنظمة، ثم يعطي للدراسة وصفاً رقمياً يوضح درجة إسهاماتها في زيادة الشركات محل الدراسة.

إجابةً على الإشكالية المطروحة نصوغ خطة بحثية مكونة من ثلاثة محاور، يعالج الأول مكانة المورد البشري والثقافة الإتصالية في مختلف الاتجاهات الكلاسيكية. أما المحور الثاني فيتناول المقاربة الإنسانية والتحول نحو الاتجاه السلوكي في الإدارة والتسيير. ثم أخيراً المحور الثالث الذي يتطرق لتجليات تنمية المورد البشري وبناء الثقافة الإتصالية في شركة "TESLA" و "MICROSOFT".

وبالتالي يهدف هذا المقال الهجين الممزوج بين الأطر النظرية وبعض التطبيقات العملية إلى توضيح مدى إسهامات العوامل الإنسانية داخل العمل في رفع كفاءة المورد البشري والتحسين من مكانته الاجتماعية خصوصاً في ظل انعدام هذه الرؤية لدى معظم المنظمات في القطاع الخاص العربي.

المبحث الأول. مكانة المورد البشري والثقافة الإتصالية في مختلف الاتجاهات الكلاسيكية

نتج عن التوسع في استخدام الآلات مطلع القرن العشرين وبالتحديد في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من النشاطات الصناعية التي شكلت مهداً لظهور مبادئ جديدة في التسيير، كالتخصص في العمل وتقسيمه ضمن ورشات تحتوي على عدد كبير من العمال بحاجة إلى التأطير، حتى تتحقق رغبة المصانع في زيادة الإنتاجية، لكن وفي المقابل من ذلك برزت العديد من المظاهر السلبية كساعات العمل الطويلة والأجر الزهيد والرقابة الشديدة التي جعلت من الإنسان مجرد آلةٍ توظف لخدمة مصالح مالكي وسائل الإنتاج (حاروش، 2015، صفحة 36).

المطلب الأول: موقف الاتجاه العلمي من الثقافة الإتصالية للعامل:

يُقصد بالاتجاه العلمي تلك الأفكار العلمية التي ركزت على دراسة الوقت والحركة المطلوبين لإنجاز العمل مع تخفيض التكلفة والجهد في آنٍ واحد، كما ركزت على ربط العمل بالحوافز المادية وتقسيم الأخير إلى عمليات جزئية (رعد، 2004، صفحة 38). وتتولى هذه العمليات الورشات الفرعية في المصنع تحت إشراف ورقابة شديدة تقوم بها فئة تسمى بالصناعيين أو المنظمين، وبالتالي فإن تقدم أو تراجع المنظمات الإنتاجية وانحطاطها كما يرى البعض سببه غياب أدوار المنظم المتخصص، الذي يتولى مهمة تصميم الوظائف وتبسيطها مع وضع الخطوات اللازمة للعمل وتوضيحها للأفراد العاملين من يتولون مهمة التنفيذ (اللوزي، 2000، صفحة 52). ويظهر أن إتجاه الإدارة العلمية حاول تقديم

تصور للعمل مبنياً على توضيح العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتحديد طبيعة العمل ثم إختيار الشخص المناسب لأدائه وفق خطوات تراعي الوقت والأداء المعياري (محمد، 2008، صفحة 21).

يعود تأسيس هذا الاتجاه في الإدارة الصناعية إلى مهندس الميكانيك الأمريكي "فريدريك وينسلو تايلور" (Frederick Winslow Taylor) سنة 1914 في كتابه المعنون بـ: "مبادئ الإدارة العلمية" **"The Principles of Scientific Management"**، ويوجد رواد كثر للإتجاه العلمي كأمثال عالم الرياضيات البريطاني "تشارلز بابيج" **Charles Babbage** والأمريكي "هنري مايتكالف" **Henry Matcalf** ومهندس الميكانيك الأمريكي "هنري تاون" **Henry Towne**، وشكلت أفكارهم في المنشآت الصناعية أرضية بنى عليها الإتجاه العلمي موقفه (Olson, 2016, p. 02). ودعا "تايلر" من خلال نظريته إلى أن يكون هدف الإدارة الأول هو خفض تكاليف الإنتاج في مقابل زيادة المردودية بالتركيز على الحوافز المادية، وذلك عن طريق فصل العمل الإداري عن العمل التنفيذي بحيث ترتبط وظيفة التخطيط بالقيادة، أما وظيفة التنفيذ فتكون من إختصاص عمال المصنع، ويقع على عاتق القيادة تحديد المنهجية المثلى للقيام بالعمل عن طريق دراسة الوقت والحركة الضرورية لذلك، وتقسيم هذه العمليات إلى عمليات فرعية، ثم تحليل الحركات التي يقوم بها العاملون وقياس الوقت الذي يستغرقه أداء كلٍّ منها، والتخلص من الحركات غير الضرورية مع تحديد فترات الإستراحة اللازمة للعمل، وبهذا يكون هذا الإتجاه قد أعطى للعمل طابعاً مادياً محضاً (عطية، 1999، صفحة 18). ويقوم هذا الإتجاه على جملة من المبادئ منها (المطيري، 1990، صفحة 51):

- أ. إدخال الأساليب العلمية على العمل بعيداً عن الأساليب العشوائية.
- ب. إختيار وتدريب الأفراد المناسبين على حل المشكلات الصناعية والإنتاجية.
- ت. فصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ.
- ث. التعاون الجماعي مطلوب لتحقيق أهداف العمل دون سواها.
- ج. الاعتماد على وحدة الأوامر والاتجاهات والاتصالات الرسمية داخل العمل.
- ح. ربط الإنتاج بالحوافز المادية دون التركيز على الجوانب النفسية أو السلوكية.

حقيقة، أهمل نوعاً ما هذا الاتجاه مسألة بناء الثقافة الاتصالية داخل المنظمات فقد ربطها بمعدلات الإنتاج فقط، أي أن ثقافة العامل التي حاول الاتجاه العلمي بنائها تتوقف عند الحد الذي يسمح بزيادة إنتاج المنظمة من السلع، في حين أغفل تأثير الجوانب النفسية والسلوكية والاتصالات غير الرسمية على عملية الإنتاج، فالحوافز المادية وحدها غير كافية إذ قد تحسن من مكانة المنظمة، إلا أن إيمان العامل بضرورة الحفاظ على هذه المكانة يكاد يكون منعدماً مع إنحصار العلاقات الإنسانية، لذلك، صحيح أن المحافظة على استقرار نسب الإنتاج يرتبط بالحوافز المادية، إلا أنه وفي حالة ما إذا انقطعت هذه الحوافز توقف الإنتاج.

المطلب الثاني: موقف الإتجاه الوظيفي من الثقافة الإتصالية للعاملين:

يسمى هذا الإتجاه كذلك بمسميات عدة كـنظرية التقسيمات الإدارية أو العملية الإدارية... ويعود تأسيسه إلى المهندس وعالم الإدارة الفرنسي "هنري فايول" (Henri Fayol) سنة 1916 في كتابه "الإدارة العامة الصناعية" (General And Industrial Management)، ومن خلال بحوثه الميدانية التي قام بها، خلص "فايول" إلى أن أيّ تنظيمٍ يحتوي على ستة (06) أنشطةٍ أساسيةٍ تتمثل في (محمود، 2014، صفحة 63):

- أ- النشاطات الفنية (Technical Activities): وتشمل الإنتاج والتصنيع.
- ب- النشاطات التجارية (Commercial Activities): وتضم عمليات البيع والشراء والمبادلات.
- ت- الأنشطة المالية (Financial Activities): المسخرة للحصول على رؤوس الأموال وإستثمارها.
- ث- النشاطات المحاسبية (Accounting Activities): وتضم وظائف التدقيق والإحصاء.
- ج- نشاطات الوقاية (Prevention Activities): وتشمل الضمان والتأمين من المخاطر.
- ح- الأنشطة الإدارية (Administrative Acvtivities): ونقصد بها وظائف التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة.

كما حدد فايول (14) مبدأً مهماً لإستمرار أنشطة المنظمة الست وهي (Fayol, 1954, pp. 20-40):

- 1- تقسيم العمل (Division of Work): ومعناه أن يقوم الفرد بعملٍ متخصصٍ ومحددٍ مسبقاً من طرف قيادة المنظمة، ينعكس عليه بمهارات وخبرات متراكمة في إنجازه مع مرور الوقت.
- 2- السلطة والمسؤولية (Authority and Responsibility): السلطة هي القدرة على إصدار الأوامر، أما المسؤولية فهي نتيجة ممارسة السلطة، وترتبط المسؤولية بقدر السلطة الممنوحة.
- 3- الانضباط (Discipline): تعبر مفاهيم كالطاعة والإذعان والتنفيذ والإتفاقات الدائمة بين الشركة والعاملين دون خلافات أحد المؤشرات الدالة على الانضباط داخل المنظمة.
- 4- وحدة القيادة (Unity of Command): ونعني بها أنه في أيّ نشاطٍ يجب على العامل إستقبال الأوامر من مصدر واحد هو المدير أو أي منظم يشرف على عمله.
- 5- وحدة الإتجاه (Unity of Direction): التي نقصد بها رئيس واحد وخطة عمل واحدة لمجموع النشاطات التي تحمل نفس الأهداف، وتعتبر الشرط الأساسي لتنسيق العمل وتوحيد الجهد.
- 6- العدالة في الأجور (Remuneration of Personnel): ومعناها المقابل المادي للعمل المقدم الذي يتحدد بظروف العمل والمسؤوليات والواجبات التي تقع على عاتق العامل أثناء الإنتاج.
- 7- المركزية واللامركزية (Centralisation And Decentralisation): تتشابه كثيراً مع مبدأ تقسيم العمل، ويخضع تطبيق المركزية أو اللامركزية داخل العمل إلى إعتبارات حجم المنظمة أو البعد الجغرافي إذا ما كان لها فروعٌ أخرى في مناطقٍ جغرافية متفرقة.

8- التسلسل السلطوي (Scalar Chain): بمعنى أن الشكل الذي تنتقل به الأوامر والقرارات يجب أن يكون من الرئيس إلى المرؤوس (من أعلى إلى أسفل).

9- الترتيب (Order): معناه أن كل ما هو متواجد في المنظمة من أشياء يجب أن تكون في مكانها المناسب، (A Place For Everything And Everything In its Place)، وينطبق القياس في هذا الصدد على العاملين إذ يجب أن يوضع كل عامل في مكانه المناسب له حتى يقدم أداءً متقناً في وظيفته، (A Place For Everyone And Everyone in his Place).

10- العدالة (Equity): ويشير هذا المبدأ إلى أن يخضع تحديد حقوق العمال وواجباتهم إلى أسس موضوعية واحدة داخل العمل دون تمييز.

11- مبدأ الاستقرار في العمل (Stability of Tenure of Personnel): يعتبر هذا المبدأ مطلوباً لأيّ موظف من أجل أداء عمل جديد أو إتقانه، لذلك فعند التنقل الدوري بين الوظائف لا يحصل العامل على الوقت الكافي لفهم جزئيات العمل التي يقوم بها، فهو يحتاج إلى الإستقرار حتى يستوعب حيثياته ويحقق الكفاءة في أدائه بشكل أفضل مع مرور الوقت.

12- المبادرة (Initiative): وتعني الحرية للإقتراح والتنفيذ، فالتفكير خارج الخطة يعتبر أحد الوسائل التي يعتمد عليها الرؤساء لتحفيز العمال ولتحقيق النجاح في العمل، وتكون المبادرة هنا من جميع مستويات المنظمة بغية الوصول إلى الكفاءة المطلوبة للإنجاز وفي وقت أسرع وبتكلفة أقل.

13- روح الفريق (Esprit The Corps): تعبر وحدة الفريق عن أحد أهم نقاط القوة في العمل، وعلى الرؤساء الحرص على تنمية هذا المبدأ بخلق مناخ ملائم يسوده التفاهم والتنسيق ونبذ كل ما من شأنه عرقلة تحقيق أهداف المنظمة أو إنتاجها.

14- خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة (Subordination of Individual Interests To The General Interest): ونعني بها وجوب تغليب الأهداف العامة على الأهداف الفردية.

بناءً على ما ورد في الاتجاه الوظيفي نجد أنه لا يختلف كثيراً عن الاتجاه الأول، فالمبادئ الأربعة عشر (14) والنشاطات الست (06) للإدارة، صحيح أنها تعتبر شيئاً ضرورياً لعمل المنظمة واستمرارها وحفاظها على مركزها بين المنظمات، إلا أنها تعطي للعمل طابعاً تنظيمياً جامداً بعيداً عن الحيوية، كما أنه أهمل تأثير العوامل الإنسانية داخل العمل، ونظرته للثقافة الاتصالية تتوقف عند الحد الذي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، التي تُعطى لها الأولوية في حال حدوث تعارض بينها وبين المصلحة الفردية.

المطلب الثالث: نظرة الاتجاه البيروقراطي للثقافة الاتصالية للعاملين:

يرتبط مصطلح البيروقراطية بأبحاث عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر (Max Weber)" الذي يعتبر الأب الروحي لهذا الاتجاه، واهتم "فيبر" بإيجاد نموذج تنظيمي تسيير عليه المنظمات

بمختلف أنواعها تتدرج فيه السلطات والمسؤوليات ويلتزم من خلاله الأفراد بالانضباط والخضوع للسلطة القانونية، وبناءً على ما يراه "ماكس فيبر" فإن السلطة التقليدية هي: "الممارسات المبنية على القوة المادية المنتشرة في المجتمعات البدائية التي تستمد شرعيتها من الوراثة والنسب أو الانتماء القبلي". أما السلطة الكاريزمية فهي: "جملة الخصائص التي تتحلى بها شخصيات جذابة تتميز بصفات قيادية تكسب ولاء الجماهير بخطاباتها وشعاراتها، ومنه الخضوع هنا لا يكون لدوافع موضوعية وأسس عقلانية بل لخصائص بنية ظاهرية فقط". أما السلطة القانونية (النموذج العقلاني الرشيد) فتعتبر السلطة الشرعية وآخر شكل من أشكالها، فهي: "جملة الوظائف التي يشغلها أشخاص تتوفر فيهم مؤهلات وشروط محددة قانوناً"، ويتواجد هذا النوع من السلطات في معظم تنظيمات اليوم (Guenther Roth, 1978, p. 215).

ركز "ماكس فيبر" في نموذجه العقلاني الرشيد على تحديد بنية السلطة في المنظمة وطبيعة الأدوار المنوطة بها، ويخضع الأفراد العاملين ضمن هذه البنية لمبدأ الجدارة ويتبعون قواعد تنظيمية صارمة (الشريف، 2007، صفحة 39). على هذا الأساس يقوم الإتجاه البيروقراطي على جملة من المبادئ هي (كول، 2014، صفحة 42):

- 1- التعيين في المناصب يكون على أساس الجدارة والكفاءة.
 - 2- فصل الملكية الخاصة عن ملكية التنظيم.
 - 3- تسجل جميع القواعد والقرارات في سجلات خاصة.
 - 4- ضرورة احترام التدرج السلطوي، فكل مستوى من التنظيم يخضع للمستوى الأعلى منه.
 - 5- التخصص في العمل وتقسيمه.
 - 6- ما يحكم الوظائف هو القواعد التنظيمية.
 - 7- التركيز على ربط العمل والإنتاج بمقدار الراتب والعلو المقدم.
 - 8- طبيعة العلاقات في التنظيم تكون رسمية (الاتصالات الرسمية دون سواها)
 - 9- الجمع بين وظيفتين غير ممكن وإلا أثر ذلك على الكفاءة في العمل.
 - 10- ينادي هذا الإتجاه بضرورة تحديد الواجبات والمسؤوليات، بالإضافة إلى أن العلاقات الوظيفية السائدة في التنظيم هي علاقات بين المراكز والمصالح وليس بين الأفراد (حاروش، 2015، صفحة 42).
- غير أن الجمود الداخلي الذي تنادي به البيروقراطية من تقسيم للوظائف الإدارية عن طريق التخصص ورسمية القرارات وتدرجها وصرامتها داخل الأجهزة الإدارية، يجعل من الأخيرة كما يقول الأستاذ عبد الله عبد الغني الطجم: "مجرد جزر معزولة ومفككة متفرقة وبعيدة عن الهدف الرئيسي للتنظيم"، في المقابل فإن التغيير في بناء الموارد البشرية داخل التنظيم كنتيجة لإرتفاع مستوى الوعي الثقافي لليد العاملة، أصبح يشكل ضغطاً على الجهاز البيروقراطي الذي يمنع أية مبادرة للعمال من أجل الإصلاح أو التطوير (الطجم، 2009، صفحة 46).

وبالتالي، فإنَّ ما ينادي به الاتجاه البيروقراطي من تقسيمٍ للعمل والتخصص فيه بالإضافة إلى إلزامية الخضوع الصارم للوائح والقوانين التي تضعها السلطة الأعلى في المنظمة، ناهيك على وجوب احترام التدرج الهرمي في العمل والتحديد القاطع للواجبات كما أشرنا آنفاً، يؤثر على الثقافة الإتصالية للعاملين التي ترتبط بحجم المبادرات الممنوحة من القيادة إلى العمال، في تقديم حلول تتماشى وقدرات الإنتاج، وكبحها بواسطة الإجراءات التنظيمية الصارمة يعني إنقاصاً وإضعافاً للثقافة الإتصالية، التي تحمل في مضمونها قدرة العامل على المبادرة بحلول والمشاركة في صناعة قرارات المنظمة.

إذن ما يمكن ملاحظته حول المقاربات الثلاث هو تجاهلها تأثير العوامل الإنسانية على الإنتاج، ما أضعف من مستوى الثقافة الإتصالية وانحصارها لدى العمال في المصانع، كما أنها اهتمت بالتنظيم أكثر من اهتمامها بميولهم النفسية والشعورية، بالتركيز فقط على الكيفية التي يمكن بها أداء العمل بأقل تكلفة، مع محاولة رفع قدرات الإنتاج بالإعتماد على الحوافز المادية والإتصالات الرسمية، وبقيت المسائل المتعلقة بما يحتاجه العامل نفسياً من إستقرار ومعاملة إنسانية مهملَةً في ظلِّ ذلك، وما يثبت هذا الطرح هو ما تعرضت له العديد من الشركات التجارية من إفلاس في الموارد واليد العاملة بعد أزمة الكساد الكبير سنة 1929، فحاولت المقاربة الإنسانية على يد منظرها "إيلتون مايو (Elton Mayo)" تدارك ما أغفلته تلك الإتجاهات من خلال العديد التجارب التي أجراها في أحد المصانع الأمريكية.

شكلت المقاربة الإنسانية أرضية لظهور المدرسة السلوكية في دراسة المنظمات، التي إنطلقت وقبل كل شيء وقبل ملاحظتها لأي ظاهرة داخل العمل من تحليل سيكولوجية العامل، والفضل يعود هنا في الحقيقة إلى إسهامات عالم النفس النمساوي "سيغموند فرويد Sigmund Freud"، الذي دفعت أفكاره في علم النفس المدرسة السلوكية لإستخلاص نتيجة مفادها أن للعوامل الإنسانية تأثيرٌ على مستوى الثقافة الإتصالية للعامل خاصة وعلى قدرات الإنتاج عامة.

ما قام به "إلتون مايو" من خلال تجارب "هوثورن" هو إخضاع العاملين لظروف عمل متنوعة في مصنع (Western Electric) لصناعة كوابل الإتصالات، ومراقبة حالة الإنتاج على الجهة المقابلة، كما أدخل بعضاً من الجوانب الإنسانية في التحليل مع ملاحظة الإنطباعات النفسية للعاملين بعد تلك التجارب، ليستنتج في الأخير أن هناك جملة من العوامل النفسية التي قد تشكل نقطة ضعف إذا ما وُظفت بشكل سلبي على العمليات أو نقطة قوة إذا ما وُظفت بشكل إيجابي، تعزز من مكانة العامل وثقافته الإتصالية وترفع من مكانة المنظمة كما سنشير إليه في المحور الموالي.

المبحث الثاني: المقاربة الإنسانية والتحول نحو الاتجاه السلوكي في الإدارة والتسيير

بعد الأزمة المالية العالمية لسنة 1929، فقدت العديد من المنظمات الإقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا مكانتها معلنةً عن إفلاسها المالي والبشري، ففكر الباحثون في سبيلٍ آخر لإعادة إحياء هذه المكانة وبعث روح التنافس بين تلك المنظمات.

المطلب الأول: خلفيات تجارب هوثورن وظهور التحليل النفسي في دراسة المنظمات:

انطلق البحث في البداية عن أهم العوامل الأخرى المؤثرة على الإنتاج ليست بالظاهرة للعيان لكن يمكن إدراكها بالملاحظة، في هذا الإطار باشر العديد من الباحثين في الجامعات المرموقة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية جملةً من التجارب عن طريق الملاحظة، لأهم العوامل الأخرى غير المادية المؤثرة على أداء العامل وقدراته الإنتاجية.

ظهرت الفكرة حقيقة في الفترة الممتدة من 1927 وحتى 1936 عندما أبرمت الشركة الأمريكية "ويسترن إلكتریک (Western Electric)" في ولاية شيكاغو الأمريكية عقدا مع جامعة هارفرد الأمريكية (Harvard School of Business) لإستقبال مجموعة من الباحثين بغية إجراء تجارب على اليد العاملة بنفس الشركة، عن طريق إدخال متغيرات سيكولوجية مع إرفاقها بالعوامل المادية في التحليل ومدى تأثيرها على عملية الإنتاج من ناحية الثبات، الزيادة أو النقصان (محمود، 2014، صفحة 73). وعُرفت هذه التجارب آنذاك بتجارب "هاوثورن" (Thompson, 2003, p. 53).

المطالب الثاني: خماسية تجارب "هاوثورن" وإسهامات العوامل النفسية في العمل:

تلخصت جهود فريق "إلتون مايو" في خمسة تجارب عملية تشمل:

الفرع الأول: تجربة الإضاءة (Lightning Test)

إهتمت هذه التجربة بتأثير الإضاءة على الإنتاج من خلال وضع مجموعتين متباعدين من العمال في ورشات منفصلة، فتم اختيار مجموعة للعمل في ظروف إضاءة عادية، ومجموعة أخرى تخضع لظروف إضاءة متغيرة، فكانت المفاجئة أن الإضاءة لم تؤثر على الإنتاج لدى كلا المجموعتين بل تحسن على ما كان عليه، فتم التوصل إلى أن ظروف العمل غير العادية حتى وإن تغيرت فإن العلاقات الاجتماعية الناتجة داخل مجموعات العمل، هي ما زادت من وعي العاملين بضرورة الحفاظ على نسب الإنتاج، كمؤشرٍ من مؤشرات زيادة مستوى الثقافة الإتصالية لدى هذه المجموعات (عطية، 1999، صفحة 31).

الفرع الثاني: تجربة التجميع (Relay Assembly Test Room):

في هذه المرحلة تم عزل ستة (06) من النساء العاملات داخل المصنع في ورشة عمل منفصلة عن ورشات العمل الأخرى، وتم إخبارهن أنهن من اليد العاملة التي يتوقف عليها مصير الشركة، وأن منتجاتهن هي الأفضل من بين جميع منتجات اليد العاملة، وتم إخضاعهن لظروف عمل متنوعة كالتيغير في أوقات الراحة والتنوع في مواعيد الغداء والعطل الأسبوعية وغيرها... مع العلم أنه تمت مناقشة هذه التغييرات معهن قبل الأخذ بها، لكن الإنتاج حافظ على إستقراره في ظروف العمل العادية أو السيئة، وبالتالي شعور العاملات بأنهن مركز إنتاج مهم، ساعد على إستقرار الأخير وزيادته (رعد ، 2004 ، صفحة 72).

الفرع الثالث: تجربة المقابلات (Interviews Experiment)

في هذه التجربة صمم الباحثون برنامج مقابلات دورية مع العاملين ضمن فترات من نصف ساعة إلى ساعة ونصف للتعرف على مواقفهم من ظروف العمل وشروطه الموضوعية، أُستخدمت نتائج المقابلات للتعرف على أهم المعوقات أو المشاكل التي تعترض العاملين عند القيام بأدوارهم، كما وُلد الشعور الناتج لديهم من خلال هذه المقابلات عاملاً إنسانياً مهماً عزز من إنتمائهم أكثر وحفزهم على تقديم الأفضل (عطية، 1999، صفحة 32).

الفرع الرابع: تجربة العزل (Isolation Test)

ضمن هذه التجربة عُزلت مجموعة عمل مكونة من أربعة عشر (14) رجلاً ضمن بيئة عمل متماثلة مع باقي الورشات، وتم إخضاعهم للمراقبة في فترة ممتدة لستة (06) أشهر، وإلتزم القائمون بعدم التدخل في الطريقة التي يمكن بها أداء العمل، في المقابل ما تم ملاحظته أن هذه المجموعة إبتكرت طرق جديدة لأداء العمل وإبتكار قواعد خاصة بها مختلفة عن المجموعات الأخرى، بالإضافة إلى أن سلوكها أصبح مغايراً لسلوك المجموعات المتبقية، كما أن الإنتاج تحسن عما كان عليه بالرغم من التغيير في حافز الأجرة، ونرجع هذا في الحقيقة إلى العلاقات الناتجة داخل العمل التي حافظت على استقرار الإنتاج عند مستويات معيارية (كول، 2014، صفحة 66).

الفرع الخامس: تجربة الاستشارة (Counseling Experiment)

شكل طلب الاستشارة من العامل لتصميم وظائف معينة أو تغيير بعضها مرتكزاً بنى عليه الباحثون تصورهم القاضي بضرورة إشراكه، كما أن فتح المجال لنظام أكثر ديمقراطية لطرح انشغالات العاملين، أنشأ فضاءً لبناء علاقات متينة بين قيادة الشركة وعاملها، مما أدى إلى زيادة الثقة والإحساس بالانتماء أكثر (البرزنجي، 2014، صفحة 23).

توصل الباحثون في هذه التجارب إلى أنه وإضافة إلى العوامل المادية، تشكل العوامل النفسية والسلوكية أحد المتغيرات التي يجب مراعاتها في تسيير وإدارة المنظمات، ودرجة حفاظها على مكانتها في المقابل، كما أصبحت مسألة ضرورة تمتع العاملين بمستوى مرتفع من الثقافة الاتصالية أحد الجوانب المهمة التي يجب التركيز عليها عند إعداد وتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.

من النتائج التي توصلت إليها التجارب كذلك هي العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي تنشأ داخل مجموعات العمل تلك، من تدفع إلى خلق مناخ ملائم لنظام اتصالات غير رسمي يسمح بدفق سلس للمعلومات، ويبعد المنظمة عن الجمود والروتين الذي تبعثه الاتصالات الرسمية.

إن تمتع العاملين بالثقافة الاتصالية يرتبط بمدى قدرتهم على المبادرة بحلول عملية لمشاكل الإنتاج اليومية، وهذا ما حاولت تجارب "هاوثورن" التأكيد عليه من خلال تجربة الاستشارة والمقابلات، التي خلصت إلى أن المنظمة ذات النظام الديمقراطي المفتوح التي تحترم آراء عاملها وتخلق الفضاء المناسب لمشاركتهم في عملية صنع القرار، هي نفسها المنظمات التي حققت أقصى درجات النجاح والريادة.

إضافة لما تمت الإشارة إليه، خلصت التجارب الخمس (05) إلى جملة من المبادئ التي يجب التركيز عليها والتي تتوقف عليها مكانة المنظمة، تشمل أساساً (كول، 2014، صفحة 68):

1- لا يمكن معاملة الموظفين بشكل منعزل عن بعضهم البعض لأن الإنسان كائنٌ إجتماعي بحاجة للإتصال بيئته عبر مختلف سلوكياته اليومية.

2- يشكلُ الإلتزام إلى مجموعات العمل حافزاً يفوق تأثيره تأثير الحوافز المادية، ما ألغى النظرة البراغمية السائدة في الإتجاهات الكلاسيكية سابقة الذكر، التي تركز على الحوافز كدافعٍ ماديٍّ لزيادة الإنتاج.

3- لا يمكن أن ننكر دور ومكانة المجموعات والإتصالات غير الرسمية في التأثير على سلوك العاملين داخل العمل ودفعهم لأداء أفضل.

4- يجب أن تدرك قيادة المنظمة مدى حاجة مصالحها لنظام العلاقات الإجتماعية والإنسانية داخل العمل، فإنكاره يعني إنكاراً لطبيعة الإنسان الإجتماعية، وهو ما يدفع إلى القضاء على ظاهرة مقاومة التغيير ويدفع العاملين للعمل في إتجاهٍ واحدٍ يتوافق مع أهداف المنظمة وليس عكسها.

5- إن العلاقات الإنسانية تجعلُ من المنظمة فضاءً منفتحاً، وهذا يُعتبرُ أحد العوامل المساعدة على بناء الثقافة الإتصالية وتعزيزها، فشعورُ العاملِ بالإلتزام يرفع من حجم مبادراته ومشاركته بأفكار تساعد المنظمة كثيراً على الظفر بمكانة ريادية في فضاء البيئة التنافسية اليوم، وتنصهر بذلك أهدافها مع أهداف المورد البشري بحيث يصبح تقدمه من تقدم المنظمة وتراجعها من تراجع المنظمة.

شجعت المقاربة الإنسانية على ظهور المدرسة السلوكية في علم المنظمات، فبرزت العديد من الأفكار التي تنادي بضرورة بناء نظام للعلاقات الإنسانية والإجتماعية داخل ورشات العمل، مع التركيز على السلوك الإنساني كوحدة تحليل أساسية، ونعطي مثالا في ذلك عن نظرية "سلم الحاجيات البشرية" لعالم النفس الأمريكي "أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)" ونظرية "إكس واي XY" نسبة إلى عالم النفس والإقتصادي الأمريكي "دوغلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor" التي يثبت من خلالها وجوبي نظر متناقضة حول الطبيعة الإجتماعية للعامل-، دون أن ننسى نظرية "زاد Z" اليابانية نسبة إلى عالم الإدارة الياباني "ويليام أوتشي William Ouchi"، وغيرها من النظريات ذات التوجه السلوكي التي تقرباًن هناك ما يتجاوز الإشباع المادية للعامل إلى الإشباع النفسية والسلوكية، وهي بذلك تشكل المحرك اللاشعوري المؤثر على أدائه وتكوين ثقافته الاتصالية. ساعدت أفكار الاتجاه السلوكي المنظمات الاقتصادية والتجارية اليوم على تحسين مكانتها، وهو ما نستشفه من أمثلة عدة عن شركات رائدة عالمياً في مجال التصنيع والابتكار التكنولوجي، مثل ما سنشير إليه من خلال أمثلة عدة في المحور الموالي.

المبحث الثالث: المورد البشري وبناء الثقافة الاتصالية في شركة "Tesla" و"Microsoft":

إن ما وصلت إليه منظمات الأعمال اليوم -خاصة التجارية- من تقدم لا يمكن أن يتحقق إلا لأنها أدركت مكانة العامل، والحديث هنا عن نماذج عدة لشركات عالمية اتخذت من المقاربة الإنسانية مرتكزا لها، وجعلت من مسألة بناء الثقافة الاتصالية داخل ورشاتها الإنتاجية رهاناً يجب الظفرُ به، وأن الثقافة الاتصالية لا تكون إلا إذا وُجد فضاءً ملائم للعلاقات الإجتماعية والإنسانية. فسنحاول التركيز فيما سنذكره من خلال هذه التجارب، عما إذا كانت الشركات محل الدراسة تسمح بوجود نظام للعلاقات الإنسانية والإجتماعية داخل مصالحتها الإنتاجية، والذي نحدده من خلال مؤشرات عدة كالمسار الوظيفي للعاملين، نظام الأجور، الحوافز، ساعات العمل...

النماذج التي سنأخذ بها لشركات أمريكية مرموقة في مجالات إنتاج عدة، وإستطاعت إكتساح الأسواق العالمية وتربعها على عرش المراتب الأولى لعدة سنوات، والحديث هنا عن شركة "تسلا Tesla" للسيارات الكهربائية الأمريكية، ويعتبر رجل الأعمال الأمريكي "إيلون ماسك Elon Mask" مديرها التنفيذي حالياً، بالإضافة إلى شركة "مايكروسوفت Microsoft" للواحد وأجهزة الحاسوب التي تنشط في مجالات كثيرة من تكنولوجيات الاتصال، ويعتبر رجل الأعمال الأمريكي "بيل غيتس Bill Gates" مؤسسها ومديرها التنفيذي حالياً، كما لها فروع عبر دول غربية وعربية عديدة.

المطلب الأول: تجليات المقاربة الإنسانية في نجاح شركة "تسلا Tesla" للسيارات الكهربائية:

يعود تأسيس شركة "تسلا Tesla" للسيارات الكهربائية من طرف مجموعة "مهندسي وادي السيليكون Silicon Valley Engineers"، أمثال: "مارك ترابينينغ Marc Trapenning"

و"مارتن إبيرهارد Martin Eberhard" وكل من "سيرغي برين Sergey Brin" ولاري بايج Larry Page مؤسس محرك "قوقل Google" للبحث، وهم من الذين أسسوا شركة "تسلا" في بداياتها سنة 2003 وأرادو تطوير السيارات الكهربائية التي أطلق عليها إسم "السيارات ذات المسؤولية الاجتماعية Socially Responsible Vehicles" (Karamitsios, 2013, p. 15).

نلتمس تبني شركة "تسلا" للمقاربة الإنسانية بما جاء في موقعها الرسمي أين وردت العبارة التالية: "لقد أوصلنا موظفونا إلى ما نحن عليه اليوم لمواصلة الابتكار وتغيير العالم للأفضل، يجب أن نضمن أن لدينا قوة عاملة موهوبة ومشاركة مع فرصة كبيرة للمساهمة في مهمتنا والنمو مهنياً". وبالحدوث عن المستوى المهني، من المبادئ التي تحكم المسار الوظيفي للعاملين (Tesla, 2022, p. 22) فيها نجد:

- 1- مناخ ملائم للعمل **A Favorable Climate for Work**: تضمن الشركة مكان عمل محترم وآمن وشامل ومنصف، أين يحب العاملون القدوم للعمل يومياً.
- 2- عمل هادف **Meaningful Work**: يجب على الموظف أن يقتنع أن منتجاته ليست لخدمة الشركة فقط، بل هي لبناء مستقبل أكثر إستدامة للأجيال اللاحقة.
- 3- نحن نوظف الكثير **We Hire a Lot**: بينما تقلص الشركات المصنعة الأخرى عملياتها، تزيد "تسلا" عدد موظفيها الذي بلغ 100 000 موظف منذ إنشائها سنة 2003.
- 4- الدفع جيداً **Pay Well**: تحرص شركة "تسلا" على دفع رواتب محترمة بغض النظر عن المنطقة التي يعمل بها الموظفون، ووفقاً لمكتب إحصائيات العمل في الولايات المتحدة الأمريكية، بلغ متوسط الأجر بالساعة للمجموعين ما يفوق أو يقارب 18.17 دولاراً للساعة، كما يتم مراجعة الرواتب والأجور مقابل المعايير وتعديلها لضمان تنافسيتها، بالإضافة إلى أنه يتم إجراء تقييمات لنظام الترقيات سنوياً.
- 5- إمكانات إيجابية كبيرة **Significant Upside Potential**: بحيث يمكن لكل موظف الحصول على منحة في شكل أسهم أو خيارات مالية عدة إذا كان أداء الشركة جيداً، فيمكن لكل موظف الإستفادة مادياً من نجاح الشركة، وفي هذا محاولة لربط أهداف المنظمة بأهداف العامل كما أشرنا سابقاً.
- 6- فوائد متميزة **Outstanding Benefits**: تتيح الشركة لموظفيها خططاً للتأمين الصحي وطب الأسنان، ورؤية بدون خصم من الراتب والتأمين على الحياة وإجازات عائلية ومزايا عدة لبناء الأسرة، ما يضمن مساراً وظيفياً مستقراً لجميع العاملين.
- 7- بناء المستقبل **Build The Future**: بحيث لا يقتصر العمل فقط على صناعة السيارات، بل وإضافة إلى هذا يتعلق الأمر بإحداث تأثير حقيقي في تحويل العالم إلى الطاقة المستدامة والنظيفة.

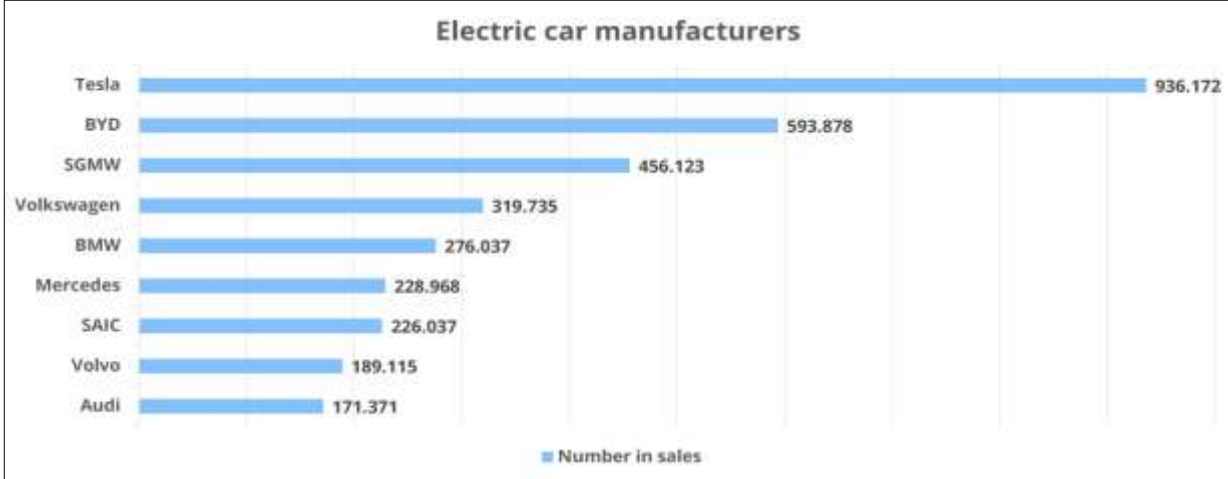
- 8- الكفاءة قبل الشهادة **No University Degree Required**: تعتمد "تسلا" على هذا المبدأ، إذ تقدم الشركة دورات تدريب من اليوم الأول، فالشهادة ليست شرطاً أساسياً للعمل إذ يمكن حتى لخريجي الثانويات من المجتمعات المحرومة الإنضمام إلى مهمة الشركة وتنمية حياتهم المهنية.
- 9- رضا الموظف **Employee Satisfaction**: تعتمد "تسلا" على رضا الموظف كأحد المعايير التي يجب إعطاؤها أهمية في العمل، ولذلك تم وضع نظام ترقيات إذ يتم ترقية ما يقارب 70% من قيادات الشركة، ما يخلق بيئة عملٍ للموظفين من خلال إحاطتهم بأئمةٍ من التقدم والنجاح، كما زاد عدد الموظفين بنسبة 40% في عام 2021، وتعمل الشركة على رفع مستوى التوظيف الخارجي.
- 10- التنوع **Diversity**: تحرص "تسلا" على التنوع في توظيف عاملها من جنسيات مختلفة بغية إستقطاب كفاءات مؤهلة من جميع مناطق العالم، إذ تحتوي تقريبا على جميع الجنسيات من ذكور وإناث وبيض وسود، ومن كل الجنسيات اللاتينية والإفريقية والآسيوية، ويشغلون مناصب كمساعدين ومؤدوا العمليات الرئيسية والحرفيين والإداريين وعمال المبيعات والتقنيين والمتخصصين ورؤساء الورشات... وتتحمل الشركة جزءاً من المسؤولية الإجتماعية رفقة الحكومة في تعويض قدامى المحاربين بوظائفٍ وتعويضاتٍ ماليةٍ معتبرة.
- 11- الإستشارة **Consultation**: يحرص "إيلون ماسك" دائما على إستشارة موظفيه في القرارات المصيرية للشركة ومجموعات أعماله الأخرى كشركات: "سبايس إيكس Space X" و"سولار سيتي Solarcity"، و"هايبر لوبوب Hyperloop" وغيرها... وغالبا ما يلجأ إلى منصات التواصل الإجتماعي لفعل ذلك، كالإستفتاء الذي أطلقه سنة 2021 بخصوص بيع بعض الأسهم من شركة "تسلا" لسد أحد الفجوات الضريبية المفروضة عليها ذلك الحين كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01) يوضح جانب من الاستشارات الدورية لإيلون ماسك الموجهة لموظفيه



المصدر: الحساب الرسمي على تويتر لـ "إيلون ماسك"

على صعيد الإنجازات، إستطاعت الشركة تحقيق مكانة مرموقة نافست بها حتى الشركات العريقة في صناعة السيارات، وتعتبر أسهمها الأعلى حول العالم بملايين الدولارات للسهم الواحد، وإستطاعت سنة 2021 تحقيق أعلى المبيعات للسيارات الكهربائية كما يوضحه الشكل التالي:
الشكل (02) يوضح أكبر مصنعي السيارات الكهربائية المحققين لأعلى المبيعات سنة



:2021

المصدر: (Companey, 2022)

كان مبادئ المقاربة الإنسانية التي إتخذها "إيلون ماسك" وسيلةً لتنمية المورد البشري وكشف قدراته الكامنة، كما إستطاع بناء ثقافة إتصالية راسخة بغرسه لمجموعة من القيم التي تربط أهداف العامل بأهداف الشركة، وهذا ما أوصل الأخيرة إلى المراتب التي وصلت إليها الآن خصوصا وأنها تعرضت لأزمات مالية عدة، لكنها بفضل هذا النهج الإنساني المطبق تمكنت من كسب ولاء العاملين طوعياً، ودفعتهم للإيمان بأن ما يقومون به ليس الهدف منه الربح أو سد الحاجات الفيزيولوجية لهم فقط، بل يأتي أيضاً في إطار بناء مستقبلٍ نظيف خالي من التلوث، فإلتقت أهدافهم بأهداف الشركة بحيث أصبح إفلاسها من إفلاسهم والعكس صحيح.

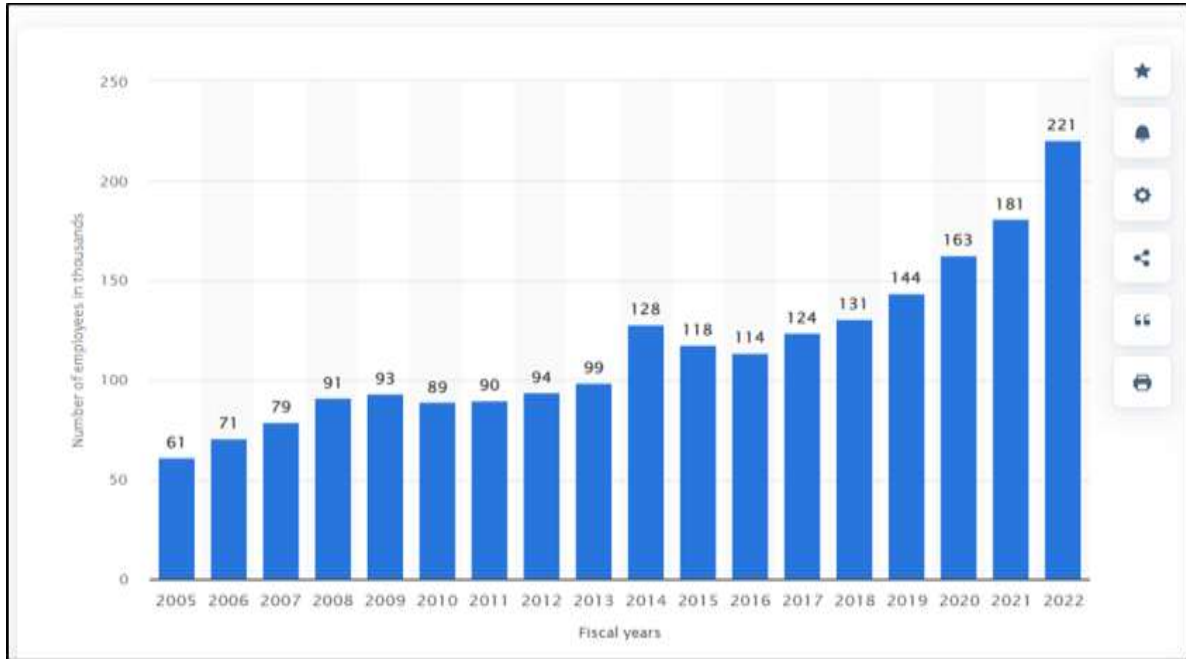
المطلب الثاني: تجليات المقاربة الإنسانية في نجاح شركة "مايكروسوفت Microsoft"

يعود تأسيس شركة "مايكروسوفت Microsoft" إلى سنة 1975 على يد كل من رجال الأعمال الأمريكيين "بيل غيتس Bill Gates" و"بول آلان Paul Allen"، وهي عبارة عن شركة تقنية متعددة الجنسيات للصناعات التكنولوجية كأجهزة الحاسوب ومختلف الحلول المتوفرة حالياً التي عملت على ربط العالم بمختلف الشبكات الإتصالية، كما تعمل الشركة على دعم المؤسسات الناشئة في مجال الإبتكارات التكنولوجية والرقمية، وتشكل برامج الكمبيوتر المعروفة كـ: "Windows"

و"Microsoft Office" أحد الحلول التي قدمتها للإنتقال نحو المجتمعات الرقمية (Company, 2022, p. 04).

تشابه كثيرا خطة العمل المعمول بها في شركة "Microsoft" مع تلك المعمول بها في شركة "تسلا" من ناحية إعتقاد المقاربة الإنسانية في بناء مسارٍ وظيفي حافل لعمال الشركة، إذ تحتوي الأخيرة على آلاف الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية والعديد من الفروع عبر دول العالم، وتنفق الكثير من الموارد لتكوينهم وتدريبهم بغية تقديم أداءٍ أفضل.

الشكل (03) يوضح تزايد موظفي شركة "Microsoft" سنة 2022 مقارنة مع سنة 2005



المصدر: (Statista, 2022)

تحرص شركة "Microsoft" على تقديم أنسب الحلول خلال العمل، وهذا نابغ من إيمان قيادة الشركة نفسها بأن الموظف يميل إلى الأداء بشكل أفضل في محيطٍ يشعر فيه بـ "التقدير"، وبالتالي فإن المزايا التي تقدمها تشمل جميع الموظفين من الإدارة العليا وصولاً إلى المتدربين، لذلك فإن الإستثمار في الموظف هو أحد الإستراتيجيات التي بنت عليها "Microsoft" أهدافها (interviewkickstart, 2022). إذ تعمل الشركة على توفير مناخ أفضل للعمل من خلال: (Microsoft, 2022)

- 1- التأمين "Insurance": يشكل التأمين جملة من الضمانات التي تكفل الرعاية الإجتماعية للموظف، كالتأمين على الصحة وحوادث العمل، التأمين على الوفاة، الرعاية النفسية...
- 2- عدالة نظام الأجور "Fair Paid According to the Level": يكون الراتب الأساسي لموظفي الشركة محترماً ومباشراً بحسب المستوى ولا يقل عن الأجر الأدنى الموضوع من طرف الحكومة

الفيدرالية، كما تحتفظ الشركة بمكافآت سنوية تقدمها في شهر سبتمبر من كل سنة، وتتراوح ما بين 0% و40% من الراتب الأساسي، كما تقدم رواتب تنافسية لمهندسي البرمجيات بالخصوص.

جدول (01) يوضح راتب مهندس برامج "Microsoft" مقارنة بشركات "Faang" 2022

Company	Average Software Engineer Salary (Base Salary + Bonus)
Microsoft	\$136,877
Facebook	\$119,905
Apple	\$172,560
Google	\$138,913

المصدر: (interviewkickstart، 2022)

3- الحوافز والتقاعد وفق خطة "401K": هي خطة إيداع تعاقدية تسمح للعاملين والمهندسين بتوظيف جزء من رواتبهم أو بعض من تخصيصات تقاعدهم في إستثمارات طويلة الأجل والتوفير للاحتياط، ويمكن أن يبدأ العمل بهذه الخطة إنطلاقاً من اليوم الأول في الشركة (avieraadvisors، 2022) كما يحصل الموظفون على تحفيزات أخرى لتأمين حيواناتهم الأليفة، ومنحة السكن، والمساعدة على التبي، وتأمين سفر الأعمال، العمليات الجراحية الخاصة بالخصوبة وسداد الرسوم الدراسية للطلبة... (interviewkickstart، 2022).

4- التنوع "Diversity": تضم الشركة 182 268 موظفاً، منهم 34% إناث، و66% ذكور، ينتمي منهم 22% للأصول الآسيوية ونسبة أخرى من أصول إسبانية ولايتينية وإفريقية، ويمكن للموظف العادي تحقيق 000 131 دولاراً سنوياً، بالإضافة إلى أن مدة بقاء الموظف مع الشركة تقدر على الأقل بخمسة (05) سنوات، ويبلغ متوسط عمر الفئة العاملة 48% من 20 إلى 30 سنة، كما توفر الشركة 8711 منصب عمل مباشر و365 منصب عمل عن بعد، وتقوم بتطبيق مبدأ الكفاءة قبل الشهادة، إذ تعد أقل درجة علمية يحوزها الموظفون هي درجة البكالوريا بنسبة 68%، كما تخصص نسبة 21% من الموظفين في علوم الكمبيوتر والبرمجة والتقنيات التكنولوجية وغيرها... (zippia، 2022).

الخاتمة:

من خلال هذا البحث المتعلق بإسهامات المقاربة الإنسانية في تنمية مكانة المورد البشري وبناء الثقافة الاتصالية وما تبعه من نماذج لبعض الشركات الأمريكية (Tesla، وMicrosoft)، نخلص إلى أن أداء الموظف لا يرتبط فقط بكم الحوافز المادية الممنوحة له بقدر ما يتعلق الأمر -وإضافة لهذا-

بتمثلات العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المنظمة. وعليه توصلنا إلى جملةٍ من النتائج نقوم بتلخيصها في الأسطر الموالية:

- 1- عرضَ الاتجاه العلمي نموذجاً جامداً للتسيير مبنياً على دراسة الوقت والحركة داخل العمل بغية اختزال العمليات غير الضرورية، مع التركيز على وحدة الأوامر والاتصالات الرسمية والحوافز المادية وغيرها من المبادئ التي تنادي بالجمود، متجاهلاً في ذلك تأثير السياق النفسي لمجموعات العمل على الإنتاج، ما جعل نظرة أصحاب المصانع لهذا العامل تختصر في كونه مجرد آلةٍ للإنتاج.
- 2- على الرغم مما قدمه الاتجاه الوظيفي من إسهامات فيما يتعلق بمسائل تقسيم أنشطة المنظمة، بالإضافة إلى تحديده وظائفها المتمثلة في التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة، إلا أنه قدم كذلك نموذجاً جامداً لا يختلف كثيراً عن الاتجاه الأول.
- 3- لم يختلف الاتجاه البيروقراطي فيما ينادي به من تنظيمٍ للعمل عما نادت به الاتجاهات السابقة على الرغم مما قدمه من نموذجٍ عقلاني رشيد تبني عليه السلطة والمسؤولية، وتكون فيه الاتصالات الرسمية هي عصب نشاط المنظمة، إلا أن تركيزه على ما ينبغي أن يكون عليه الهيكل التنظيمي للأخيرة دون مراعاة تأثير العلاقات الإنسانية على أداء مجموعات العمل، يعتبر أحد الانتقادات الموجهة إليه.
- 4- طرحت المقاربة الإنسانية نموذجاً في التسيير مبنياً على مسلمة مفادها أن الإنسان كائنٌ اجتماعي يميل إلى الاحتكاك بالآخرين، ويسعى إلى بناء جسورٍ من العلاقات الاجتماعية بينه وبين بيئته المتواجدة فيها سواءً للعيش أو العمل، وهو ما أكدته عالم النفس الأسترالي "إلتون مايو"، الذي خلص بتجاربه إلى أنه وإضافة إلى تأثير الجوانب المادية على أداء العامل، هناك جملة العلاقات الإنسانية التي يكونها، وتعتبر محفزاً نفسياً لا شعورياً يؤثر على عملية الإنتاج بنفس الأثر أو ما يفوقه للأجر أو الراتب.
- 5- اهدت الشركات الأمريكية المدرجة في هذا البحث لما طرحه الإتجاه الإنساني، وطبقته حرفياً على نشاطاتها التجارية وحققت به مكانةً في ظل المتغيرات البيئية الجديدة، وهو ما لاحظناه من خلال عرضنا لبعض المؤشرات المتعلقة بزيادة الإنتاج ومنافستها حتى للشركات العريقة التي تنشط في نفس المجال.

في هذا الصدد نقدم جملةً من التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بالاتصال غير الرسمي بين الموظفين داخل المنظمات لزيادة إنتاجيتها.
- يجب أن تدرك قيادة المنظمة مدى حاجة مصالحها لنظام العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخلها.
- التأكيد على أهمية بناء ثقافةٍ اتصاليةٍ داخل المنظمة وزيادة شعور العامل بالمشاركة في تطويرها.
- الحوافز المادية مهمة للموظفين ولكنها غير كافية لوحدها لزيادة إنتاجية المنظمة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- 1- ثامر ملوح المطيري. (1990). فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي (الإصدار 01). الرياض، السعودية: دار اللواء للنشر والتوزيع.
- 2- ج.أ. كول. (2014). الإدارة في النظرية والتطبيق (الإصدار 01). (حسام الدين خضور، المترجمون) دمشق، سوريا: دار الفرقد للنشر.
- 3- حاروش، نور الدين. (2015). علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة. (éd. 01) عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 4- حسن الصرن رعد . (2004). نظريات الإدارة والأعمال دراسة لـ401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها (الإصدار 01). دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر والتوزيع.
- 5- خليل محمد الشماع، خضير كاظم محمود. (2014). نظرية المنظمة (الإصدار 05). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 6- طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف. (2007). الإدارة العامة – المفاهيم-الوظائف-الأنشطة. جدة، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 7- عبد الله عبد الغني الطجم. (2009). التطوير التنظيمي المفاهيم-النماذج-الإستراتيجيات (الإصدار 05). جدة، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 8- عطية، حامد. سوادي. (1999). العملية الإدارية. القاهرة، مصر: دار الغريب للنشر والتوزيع.
- 9- فاطمة عوض صابر ميرغت علي خفاجة. (2002). أسس البحث العلمي (الإصدار 01). الإسكندرية - مصر:- مطبعة الإشعار الفنية للنشر والتوزيع.
- 10- القحطاني محمد بن دليم، م. ب. (2008). إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل (éd. 02). الرياض، السعودية: دار العبيكان للنشر.
- 11- اللوزي موسى. (2000). التنمية الإدارية -المفاهيم-الأسس-التطبيقات (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 12- محمد محمود الذنيبات عمار بوحوش. (2011). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث (الإصدار 6). العاصمة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 13- الهواسي محمود حسن، حيدر شاكر البرزنجي. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة –وظائف الإدارة والعملية الإدارية-. القاهرة، مصر: دار الكتب والوثائق القومية.

ثانياً: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

I. الكتب:

- 1- Fayol, H. (1954). *General and Industrial Management*. London, United Kingdom: Sir Isaac Pitman and Sons LTD.
- 2- Guenther Roth, C. W. (1978). *Max Weber Economy and Society –An Outline of Interpretive Sociology* (01 ed.). (E. F. Others, Trans.) California, United States: published by Regents of the University of California.
- 3- Olson, R. G. (2016). *Scientism and Technocracy in the 20th Century –The Legacy of Scientific Management*. Maryland, United States: Lexington Books.
- 4- Thompson, K. (2003). *Elton Mayo The Problems of an Industrial Civilization* (06 ed.). London, United Kingdom: Published by Routledge.

I. المقالات:

- 1- Karamitsios, A. (2013, January). **Open Innovation in EVs -A Case Study of Tesla Motors**. *KTH Industrial Engineering and Management*.

II. المواقع الإلكترونية:

- 1- avieradvisors. (2022, November 22). Récupéré sur:
[:https://avieradvisors.com/microsoft/microsoft-401k-retirement/](https://avieradvisors.com/microsoft/microsoft-401k-retirement/)
- 2- Comanay, T. (2022, November 22). Récupéré sur:
<https://tridenstechnology.com/fr/statistiques-sur-les-ventes-de-voitures-electriques/>
- 3- Company, M. (2022, July 28th). *Microsoft Corporation Annual Report 2022*. Retrieved from:
<https://annualreport.stocklight.com/nasdaq/msft/221115247.pdf>
- 4- interviewkickstart. (2022, November 22). Récupéré sur:
<https://www.interviewkickstart.com/blog/perks-and-benefits-of-working-at-microsoft>
- 5- microsoft, c. (2022, November 22). Retrieved from:
<https://careers.microsoft.com/us/en/usbenefits>
- 6- Statista. (2022, November 22). Retrieved from:
<https://www.statista.com/statistics/273475/number-of-employees-at-the-microsoft-corporation-since-2005/>
- 7- zippia. (2022, November 22). Retrieved from:
<https://www.zippia.com/microsoft-careers-7480/demographics/>
- 8- Report, T. I. (2022, November 22). Retrieved from:
https://www.tesla.com/ns_videos/2021-tesla-impact-report.pdf.

