

المحاضرة الثالثة :

نظرية العلاقات الإنسانية

عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية، وغيرها من عدّة مشاكل تنظيمية وسلوكية، كالعجز عن الإنتاج وتحسينه، وعدم ضمان ولاء العمال، إضافة إلى الغيابات والإضرابات...

لذا جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية، ببعض المبادئ النظرية والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسة الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية، وبالرغم من الطابع الإنساني الذي اكتسبته هذه المدرسة، فإنّها لا تخرج عن الإطار الرأسمالي العام.

يقصد مصطلح العلاقات الإنسانية ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة التي يعالج موضوعاته من منظور العقل والرشد، بل يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية، فينظر إلى الفرد لا بوصفه عضواً في التنظيم العقلي الرشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية. ظهرت في موقف العمل تلقائياً، لها قيمتها، ومعاييرها الخاصة، فضلا عن ارتباطاته المتعددة، بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الأسرة، جماعة الجوار والطبقة الاجتماعية ولهذه الجماعات كلها تأثير قوي في تحديد اتجاهاته نحو موقف العمل.

ولهذا فإنّ الدراسات التي جاء بها "التون مايو" (E. Mayo) قدّمت أدلّة⁽¹⁾ كافية على أنّ المصنع يؤلّف نسقاً اجتماعياً تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دوراً حيوياً. ويجب أن ينظر إلى العامل باعتباره كائناً إنسانياً اجتماعياً لخص حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماءاته الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله، واستخدام المدرسة مفاهيم رئيسية كانت هي الأدوات التصورية التي استعانت بها في دراسة السلوك الاجتماعي الواقعي للتنظيمات.

فقد قام "مايو" وجماعته (1927-1932) بتجارب حول الإضاءة وتأثيرها على الإنتاجية، ولهذا الغرض كوّن مجموعتين، الأولى مجموعة تجريبية والثانية مجموعة شاهدة، وبعد أن أنقص في الإضاءة على الأولى لاحظ ارتفاع الإنتاج في المجموعتين، وقام بتجربة على الثانية بعد إدخال عدّة متغيرات تحفيزية كالأجر، الاستراحة، التوقيت، وقد لاحظ أنّ أيّ تغيير في إحدى المتغيرات يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، ومن هنا يمكن أن نستنتج أنّ المعنويات الجيدة للعمال هي نتيجة للعلاقات التي تورطت مع مسؤوليتهم⁽²⁾.

⁽¹⁾Fridmann (G) : **Industrial society** (N F , the free press of glepoe 1955) pp 363-372.

⁽²⁾Amadien (J.F) : **Organisation et travail**, Vuibert, Paris, 1993, p59.

هذه التجارب أجريت في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة ويسترن اليكتريك الأمريكية (Western Electric) وبدأت هذه الدراسات من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية والإنتاجية، ثم اتسعت بحيث أصبحت دراسات تتناول جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية، والقيم والاتجاهات والمعايير الدافعية.

وتعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج، ومنهج "التون مايو" في دراسة مشكلات العمل بمثابة انطلاقة فكرية مهّدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل سواء من جانب علماء النفس التطبيقي في الصناعة أو من جانب الإدارة العلمية عند تايلور والتي قننت آليا شروط تقدير كفاية العامل. إذ استخدمت دراسة "التون مايو" مفهومات جديدة ولأول مرة ترتبط بكفاية العامل وكيفية دراستها، بعد أن كان تقدير الكفاية وفقا لشروط وحسابات معينة للوقت الضائع في العمل من جراء سوء تنظيم موقعه، وسوء أحوال موقع العمل من حيث توزيع الإضاءة وسوء التهوية، ونقص التدفئة، وارتفاع نسبة الرطوبة، وتأثير ذلك كله في خلق مشكلات نفسية وجسدية للعمال.

التجربة الأولى من تجارب "هورتورن" (Hawthorne):

كان الهدف من التجربة، دراسة أثر المتغيرات الفيزيائية في موقع العمل على إنتاجية العمال، واشتملت المتغيرات ظروف موقع العمل (من درجة الحرارة، نسبة الرطوبة، شدة الإضاءة وتوزيعها وشدة الرياح)، وأحداث تغيير في عدد ساعات العمل اليومي وإدخال فترات راحة متباعدة من حيث العدد أو المدة الزمنية لكل فترة.

وقع اختيار فريق البحث على العاملات في غرفة تجميع أجزاء الهاتف لإجراء التجربة الأولى، وتمّ نقل العاملات الخمس إلى غرفة تجريبية تمّ التخطيط المسبق لها بعناية، حيث قامت العاملات بأداء عملهنّ تحت إشراف مشرف تمّ اختياره من فريق البحث.

استطاع فريق البحث استخلاص الملاحظات المتعلقة بالتجربة ثم تفسير علاقات الجماعة بالأفراد، وخاصة انعكاس هذه العلاقات على زيادة درجات الثقة والصدقة، الأمر الذي جعل نسق أو نظام الإشراف يعتبر شيئا هامشيا 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 نشاطهم المهني المتدربين عليه، كما جاءت عملية حرص العاملات على زيادة الإنتاج بصورة مستمرة تفسره العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية، وروابط الجماعة وغيرها من العوامل التي تفوق بكثير تأثير الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل.

التجربة الثانية ونتائجها (1930):

كان الهدف من التجربة هو التأثر بنتائج التجربة الأولى فيما يخص طبيعة الإشراف السائد داخل المصنع وطبيعة العمل داخله من وجهة نظر العمال قياسا ببيئة حجرة الاختبار.

تمّ نقل العاملات إلى حجرة الاختبار وملاحظة العلاقات بعضهم البعض، وبينهنّ وبين المشرف، مع ملاحظة مدى تأثير نمط الإشراف على تلك العلاقات، كما قام فريق البحث من خلال المقابلات الشخصية مع الأفراد المشغولين داخل المصنع بجمع بيانات تعكس انطباعاتهم وآرائهم اتجاه أساليب الإشراف السائدة.

ومن نتائج التجربة هو التحوّل الواضح في الموقف الاجتماعي داخل الحجرة التجريبية تمثل في تولد الثقة المتبادلة فيما بين العاملات أنفسهن وبين المشرفين.

وكان التعاون بين أفراد جماعة العمل من أجل إنجاز العمل أداءً عالياً كما ارتفعت الروح المعنوية بهن⁽¹⁾.

التجربة الثالثة ونتائجها:

كان الهدف من هذه التجربة هو التأكّد من نتائج التجريبتين السابقتين خصوصا زيادة الإنتاجية والعلاقات بين العاملات في ظل نظام مقترح للحوافز لزيادة الإنتاجية وتمّ تطبيقها على العاملات داخل الحجرة التجريبية فقط. أمّا الاختلاف بين التجربة الأولى والتجربة الثانية تمثّل في إعادة العاملات من غرفة تجميع أجزاء الهاتف داخل الغرفة التجريبية بحيث تعمل كل واحدة منهن بشكل انفرادي في ركن من أركان الغرفة حتى يسهل على فريق البحث ملاحظة سلوكها وأدائها وعلاقتها في العمل بصورة أكثر دقّة.

لم تستخلص هذه التجربة باعتبار قصر فترة التجربة حيث فضّلت إدارة المصنع إلغائها نظرا لمشاعر الغيرة التي دبّت بين العاملات نظرا لاقتصار تطبيق نظام الحوافز على من شملتهم الغرفة التجريبية دون الأخريات العاملات في غرفة التجميع الأساسية.

التجربة الرابعة ونتائجها (1931-1928):

الهدف من هذه التجربة هو إيجاد العلاقة بين زيادة إنتاجية العمال وارتفاع روحهم المعنوية، وإلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية في زيادة الكفاية الإنتاجية. وشملت التجربة 21 ألف عامل، وكشفت التجربة عن وجود علاقة قوية بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للعمال. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أنّ الأجور التشجيعية والحوافز المالية يؤثران في الكفاية الإنتاجية بمعدّلات متفاوتة وبدرجة أقل نسبيا عن تأثير الروح المعنوية.

التجربة الخامسة ونتائجها: جانفي - جويلية - 1930.

(1) اعتماد مُجدّ علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 1994، ص 89.

الهدف من هذه التجربة هو دراسة سلوك العمال داخل جماعة عمل في ظل ظروف معينة لبيئته، والتعرف على مدى تأثير تصرفات العامل ومشاعره بتلك الظروف.

وكان مجال التجربة هو اختبار مجموعة من العمال ثم عزلهم في غرفة تجريبية مع ملاحظتهم بشكل مباشر من خلال اختيار مشرف لهم من فريق البحث.

ومن نتائج هذه التجربة أنها أشارت إلى أنّ قدرة العامل على التكيف الاجتماعي في ظل ظروف بيئة عمل، تتأثر بشكل العلاقات بينه وبين أقرانه في جماعة العمل، ومن ثمّ لا تتوقف قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل على العامل النفسي فقط كما أشارت إلى ذلك تجارب علم النفس في دراسة التنظيم، بل توجد عوامل اجتماعية ذات تأثير واضح في تحقيق هذا التكيف.

وقد تمّ نشر نتائج تجارب "هورثورن" في منتصف عام 1939 لتكون منطلقاً هاماً ومعيناً أساسياً للمدرسة الكلاسيكية المتطورة للعلاقات الإنسانية في دراسة التنظيم.

وتأتي أهمية "هورثورن" (Hawthorne) كمنطلق ومصدر أساسي لمدرسة العلاقات الإنسانية خاصة ونظرية التنظيم عامة للاعتبارات التالية⁽¹⁾:

1- تعتبر دراسة "هورثورن" (Hawthorne) أولى الدراسات التي تمّ إجراؤها على بيئة تنظيمية.

2- يعود الفضل إلى دراسات "هورثورن" (Hawthorne) في اكتشاف جماعة العمل داخل التنظيم الصناعي.

3- تقديم تصور جديد للمصنع كتنظيم اجتماعي على عكس نظرية "تايلور" (Taylor). وهذا واضح في كتابات "ديكسون"⁽²⁾ (W. Dickson) و "روثلز برجر" (Roethlis Berger) و"التون مايو"⁽¹⁾ (E. Mayo)، وقد تضمن المؤلفان نتائج تجارب "هورثورن"، والرؤية المتطورة للنظرية الاجتماعية.

4- أسفرت نتائج تلك الدراسات عن وجود فجوة كبيرة بين العمال والإدارة وما يحدث من جراء تلك الانعزالية من مشكلات في الاتصالات الرأسية (الأعلى والأسفل) عبر التدرج الهرمي للمستويات التنظيمية.

تحليل وتعقيب:

⁽¹⁾ اعتماد مُجدّ علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص91.

⁽²⁾ Roethlis (J.F) and Dckson (J.W) : Management and the worker combridge Mars. Harvard university press 1959, p

⁽¹⁾ Mayo. (E) : Human problems of industrial civilisation, New York the king Press ,p241.

كشفت دراسات "هورثون" (Hawthorne) أنّ العمال لا يقدمون على العمل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من المال فقط وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم وإنتاجياتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم.

كما كشفت الآراء السابقة لكل من "التون مايو" (E. Mayo) وفريق بحث جامعة "هافارد" عن مدى التغييرات التي طرأت على دراسة المؤسسة والتنظيمات الصناعية، والاهتمام عموماً بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة كمنطلق عقلائي، وعلى إثر ذلك تطورت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية، وبالتحديد خلال عام 1954 عندما شكّلت لجنة علمية بقيادة "لويد وارنر" (L. Warner) بجامعة "شيكاغو" (Chicago) وضمت كل من "جاردنر" (Gardner) و"دافيز" (Davis) و"هريسون" (Harbison) و"هوجيز" (Hoges) و"قوت وايت" (W.F Whyte) لتشكل هيئة متخصصة للبحوث الصناعية بالجامعة المذكورة.

اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية خارج المؤسسات الصناعية، بل ركّزت في اتجتها عن العلاقات الاجتماعية سواء للأفراد أو الجماعات أو أيضاً علاقة المؤسسة أو المصنع ككل بالمجتمع المحلي، ومدى التأثير المتبادل بينهما.

وقد استعمل "وارنر" (Warner) وفرقته مصطلحات سوسولوجية في أبحاثهم مثل الدور، المكانة والثقافة عند تحليل البناء الاجتماعي للمصنع والبيئة الخارجية، ويظهر هذا في دراسة "وارنر" (Warner) على "اليانكي سيتي" (Yankee city) ودراسته لمصانع الأحذية، ومحاولته عموماً لمعرفة العلاقة المتبادلة بين المصنع، والمجتمع المحلي، ولاسيما بعد أن زاد حجم المصنع وتوسع في أقسامه الإنتاجية، وحدث مجموعة من التغييرات التي لم تكن قد شهدتها هذه المدينة (اليانكي) (Yankee) قبل ظهور هذه المصانع بصورة عامة، ومن أبرز العوامل الخارجية التي سعى "وارنر" لتحليلها بصورة ميدانية وهو عامل التكنولوجيا الذي تمّ تطبيقه في مصانع الأحذية وتغييره عن النمط التقليدي لهذه المصانع خصوصاً بعد إدخال الآلات والمعدّات الحديثة في هذه الصناعة.

فلقد تمّ تغيير جميع أو معظم العمال المهرة (التقليديين) إلى عمال شبع مهرة، خاصة بعد تدريب عدد كبير من العمال على الآلات والتكنولوجيا الحديثة. كما انهار تماماً النسق المهني داخل المصنع سواء من ناحية الإشراف أو المهارات الحرفية والمهنية الموجودة أو ممن كانوا يشكلون وظائف ومكانات أساسية في تنظيم العمل التقليدي السابق⁽¹⁾ باعتبار بعيد عن العقلانية والرشادة الفاعلية.

تعتبر دراسة "وارنر" (Warner) عن (النسق الاجتماعي للمصنع الحديث) بمثابة إسهام رئيسي في التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية. فقد حاول دراسة العلاقة بين الصناعة والمجتمع

(1) عبد مجّد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

المحلي، وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً، دون النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نسق مغلق. وقد حاول كثير من تلاميذ "وارنر" (Warner) التحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية والدين والظروف الأسرية ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي، وعلى سبيل المثال نجد أن "هاربيسون" (F.Harbison) و "دبن" (Dubin) قاما بدراسة أنماط الصراع والتعاون داخل المصنع، وحاولا البحث عن تفسيرات ملائمة للظاهرتين وما يترتب عليهما من نتائج عن طريق دراسة العلاقة بين المصنع والمجتمع وما يسود بينهما من تأثير متبادل⁽²⁾.

أما المرحلة الثالثة من مراحل التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية بحثاً دائماً عن العقلانية في التنظيم والتسيير للوصول إلى أكبر نجاعة اقتصادية، نجده معبراً عنه في الاتجاه التفاعلي الذي أسهم في ظهوره "البوت شابل" (E. Chapple) و "كونارد أرنسبرج" (C.Arensberg) بجامعة "هارفارد" اللذان استعانا بمفهوم التفاعل في دراسة الصناعة.

ورغم الاختلاف الموجود بين أصحاب الاتجاه التفاعلي إلا أنهم متفقون على أنه يجب في دراسة التنظيم الاهتمام بما يشعر به الأفراد وما يفكرون فيه (العواطف) وإلى التفاعل بين العواطف وأنواع النشاط الذي يمارسونه بالفعل.

ويمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي في ضوء دراسة "جورج هومانز" (G. Homans) التي أجريت على الجماعة الإنسانية التي اختار خمسة نماذج من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة، ثم حاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الاجتماعي (العقلاني) في ضوء ثلاثة مفاهيم وهي: التفاعل، الإحساسات (العواطف) والأنشطة، باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث يؤدي التغير في أحد هذه العناصر إلى تغير في العناصر الأخرى.

وقد فسّر "هومانز" (Homans) أن التفاعل يتم في الاتصالات الشخصية المتبادلة، في حين تشير الإحساسات (العواطف) إلى الحالات (السيكولوجية) الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص بينما تشير الأنشطة إلى الأفعال الفيزيائية والتي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة.

كما يستعين المدخل التفاعلي بأداء تصورية تتمثل في الإنسان الاجتماعي المرتبط بجماعة العمل التي ينتمي إليها. ومن المشكلات التي يهتم بها هذا المدخل، درجة الرضا بين أعضاء جماعة العمل من أجل تحقيق الأهداف الإدارية، ويميل أصحاب هذا المدخل إلى رؤية جميع المشكلات على اعتبار

مشكلات في الاتصال⁽¹⁾ وكلّ هذا من أجل تحقيق أكبر قدر من الفعالية داخل التنظيم وأكبر درجة من العقلانية.

ومن أهم أوجه النقد التي وجهت إلى مدخل العلاقات الإنسانية التحيز ضد النزعة الفردية وضد المعقولية أو الرشد (العقلانية).

⁽¹⁾W.F Whyte & F.B Miller, **Industrial sociology in gitler** J.B (ed), Review of sociology, Analysis of decarde, N.Y.John Wiley sons, 1957 pp 330-333.