

# الفصل الثالث

## نظرية العلاقات الإنسانية

### ودراسة الجماعة

مقدمة:

حظي موضوع دراسة الجماعة باهتمام العديد من الباحثين والمهتمين بالعلوم الإنسانية عامة والعلوم الاجتماعية . ومنها علم الاجتماع . على وجه الخصوص، لأن العمل في التنظيمات المختلفة يتم في معظم الأحيان في إطار الجماعات. ومن المعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة. ومن هنا تتجلى أهمية التمييز بين المفهوم الظاهري للجماعة والمتمثل بوجود عدد من الأشخاص في مكان واحد، وبين المفهوم العلمي للجماعة التي تتكون من الأشخاص يتشاركون في تحقيق الأهداف المختلفة، ويشكلون فريقاً متجانساً ضمن آلية وهيكلية معينة دون التقيد برسميتها أو غير الرسمية . (١)

والواقع أن ارتباط الدراسة العلمية للجماعة جاء متزامناً مع نشأة علم الاجتماع ، والاهتمام بقضاياها وموضوعاته المتشعبة، ومن ثم جاءت بعد التعريفات التي تتعلق بماهية علم الاجتماع لتشير إلى كونه علم يقوم بدراسة العلاقات الاجتماعية أو علم دراسة المجتمع أو العلم الذي يهتم بدراسة التفاعلات أو العمليات الاجتماعية بين أعضاء المجتمع بعضهم البعض. فضلاً عن أن نشأة علم الاجتماع الأولى التي ظهرت خلال أواخر القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر قد تلازمت بالفعل مع نشأة المجتمع الصناعي.

وقد أنشغل الرواد بتحليل الدور أو التأثير الذي تلعبه الصناعة في حدوث تغييرات ضرورية في نمط الحياة والعلاقات والنظم والمؤسسات الاجتماعية. ومع

بداية ثلاثينات القرن العشرين، أخذت عملية تطور علم الاجتماع الصناعي تأخذ أبعاداً علمية وأكاديمية أكثر تخصصاً، ولاسيما بعد أن بدأت مراكز البحث العلمي تتبنى دراسة مشكلات الصناعة والتنظيمات والمؤسسات الإنتاجية ككل.

ويناقد الفصل الراهن الكتابات المبكرة لدراسة الجماعة، وارتباط تلك الكتابات بمدرسة العلاقات الإنسانية، ودور روادها والمدارس الفرعية التي انبثقت منها في دراسة الجماعات الإنسانية من جهة، وتطور علم الاجتماع الصناعي من جهة أخرى.

### أولاً : الكتابات المبكرة في دراسة الجماعة:

اهتم الكثير من العلماء والمهتمين بالعلوم الاجتماعية عامة ، وعلم الاجتماع على وجه الخصوص بدراسة الجماعة ؛ حيث تعد النواة الأولى التي ينهض من خلالها المجتمع ، وتبدأ المشكلات والظواهر من حيث توجد أي جماعة ، ولذا فإن دراستها عني به الكثيرين من المفكرين والباحثين . وفي التنظيمات الصناعية لم تعد مكاناً للإنتاج فحسب، بل أصبحت مجتمعاً، فيه من العمليات والعلاقات والصراعات، ما في المجتمع المحلي، كما أن هذا المجتمع يتشكّل من جماعات مختلفة، ونظراً لأن اجتماعية الإنسان تحتم عليه بالضرورة الانتماء إلى هذه الجماعات، حيث تؤثر فيه أشد التأثير ويتضح ذلك في سلوكه واتجاهاته، ولهذه الجماعات خصائص تختلف عن خصائص الأعضاء المشكّلين منها، ذلك أن الطاقة البشرية، كما يذهب إلى ذلك " ماركس " ليست كما عددياً عشوائياً، وإنما ينشأ عن تجميع العمال، كقوة جمعية جديدة، تختلف كلية عن مجموع القوى، أو الطاقات الفردية لهؤلاء العمال، حيث يتميز العمل الجماعي عن الفردي بتوافر عناصر الحماس وتضافر الجهود، والمنافسة من أجل زيادة الإنتاج، وإنهاء العمل في فترة محددة. وهذه القوة الجمعية هي ما يطلق عليه " الجماعات الصغيرة " التي تنشأ في جميع التنظيمات، والمؤسسات، والإدارات. (٢)

وتنطوي الجماعات على مجموعة من القيم والمعايير والأهداف والاحتياجات، والتي قد تتفق أهدافها أو تتعارض مع أهداف واحتياجات التنظيم، فإذا كانت الأهداف متفقه لتحقيق نفس النتيجة فإن هذا ما عبرنا عليه بالموقف الايجابي للجماعات الصغيرة، والذي نلمسه من خلال مؤشرات معينة كارتفاع الروح المعنوية، وزيادة الإنتاجية، والتعاون الذي يسود العلاقة بين الجماعات والتنظيم، أما إذا كانت أهداف الجماعات متعارضة مع أهداف التنظيم، فإن الجماعات يسودها الصراع، ويكثر أعضاؤها من التغييبات والتمارض وينشرون الإشاعات المغرضة التي تهدف إلى المساس بكرامة المسؤولين أو التنظيم ككل.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة الجماعات لكونها الوحدة الأولى، أو هي الخلية التي تبدأ بها الدراسات الاجتماعية، فليس هناك وحدة أقل منها، كما أنها توجد حيث يوجد الإنسان، بل يذهب بعض "علماء الاجتماع" إلى أن عدد الجماعات التي ينتمي إليها الأفراد أكثر من الأفراد أنفسهم، كما أن الانسب من حيث يولد إلى أن يموت وهو يعيش في جماعات، سواء كانت جماعة الأسرة، أو الأصدقاء أو جماعات العمل الصغيرة، فأهمية هذه الجماعات لا تأتي من كونها تؤثر في أعضائها فحسب، بل إن محاولة تغيير آراء الأفراد، واتجاهاتهم، لا تتوقف على هؤلاء الأفراد فحسب، بل تعود إلى مواقف المقارنة والتأييد اللذين يجدهما في جماعته، لذلك فإن برامج التوعية والتنمية لا تشير وحدها استجابة الفرد لاعتناق فكرة معينة، أو حتى الإيمان بمبادئ قد تفرض عليه بقوة، بل لن تكتمل الصورة إلا إذا أدركنا أهمية العلاقات الشخصية في محيط الجماعات الصغيرة، فكل قنوات الفرد تبدأ بجماعته وتنتهي إليها.

إن دراسة الجماعة جعلت علماء العلوم الاجتماعية يستطيعون إنهاء ذلك الجدل الذي استمر لسنوات طويلة بين أهمية الفرد أو المجتمع، واتجه تفكيرهم إلى أهمية "الجماعة" التي حققت دراستها نجاحاً كبيراً، حيث انصبت جميع الجهود حولها، باعتبارها وحدة المجتمع الأساسية وخليته الأولى. فإحلال فكرة الجماعة محل فكرة المجتمع، هو نزول إلى واقع الدراسة الملموسة، حيث استطاع العلماء عن طريق تطور دراسة الجماعة أن ينقلوا الدراسات الاجتماعية من السماء إلى الأرض "كما يقال" وأن يتحكموا في هذا الميدان، وبدلاً من النظر إلى النظم الاجتماعية على أنها القوالب التي يصب فيها الأفراد سلوكهم وعاداتهم، وتقاليدهم أصبح النظر الحالي يتجه إلى الأفراد ومدى مساهمتهم في وضع هذه النظم والقوالب، ودورهم في تشكيل جماعتهم الصغيرة كالأُسرة، وجماعة الرفاق، وجماعة العمل.. الخ..

فعن طريق دراسة الجماعة لم يعد الأفراد مجرد أناس لا حول ولا قوة يولدون ليجدوا هذا العملاق الذي يسمى بالمجتمع ، فيحاولون مرضاته بأن يصبوا سلوكياتهم المختلفة في قوالبه الجاهزة بل صار للأفراد الحرية في تشكيل جماعاتهم المختلفة ، والمساهمة في إنشاء العادات والتقاليد ، والمعايير ، والضوابط التي تضعها الجماعة ، فصار الفرد داخل الجماعة هو المساهم إلى حد ما في وضع قيمها ومعاييرها ، وأصبحت هذه الجماعات هي الوسيط بين الفرد والمجتمع ، عن طريقها تم التحكم في المجتمع بصورته العامة .

#### ١) تعريف الجماعة:

يختلف الباحثون في مجال الدراسات النفسية الاجتماعية في تحديد مفهوم الجماعة باختلاف الأسس التي يقوم عليها وصف الجماعة أو تعريفها. (٣) حيث تعرف بأنها: "وحدة اجتماعية تتكون من ثلاثة أشخاص فأكثر يتم بينهم تفاعل

اجتماعي، وعلاقات اجتماعية وتأثير انفعالي ونشاط متبادل على أساسه تتحدد الأدوار والمكانة الاجتماعية لأفراد الجماعة وفق معايير وقيم الجماعة إشباعاً لحاجيات أفرادها ورغباتهم وسعيًا لتحقيق أهداف الجماعة دائماً.

وكثيراً ما يُستخدم هذا التعبير في أدبيات اللغة العامية بين الناس في المجتمع، وهو يدل على مضمون سليم ويرتبط إلى حد ما بالتعريف العلمي لمفردة الجماعة، حيث اتفق المفكرون على تعريف الجماعة بالتالي: "الجماعة هي وحدة بشرية تضم مجموعة من الأفراد المشتركين فيما بينهم بقواسم مشتركة، وتتميز عبر رمزية المظهر الخارجي، أو القيم التي تتمسك بها، أو الأفكار التي تدافع عنها، والتي بجملها تشكل تركيبة المجموعة ويحتفظ على تماسكها".

إن فهم طبيعة الحياة الاجتماعية لا يكون إلا من خلال فهم الجماعة ودينامياتها؛ فالجماعة هي "وحدة اجتماعية تتكون من فردين أو عدد من الأفراد بينهم علاقة صريحة على النحو يسمح بأن يدرك الأنا الآخر كعضو في الجماعة ولكل فرد من أفراد الجماعة دوره الذي يؤديه. (٤) ويعرفها معوض بكونها وحدة اجتماعية تتكون من ثلاثة أشخاص فأكثر يتم بينهم تفاعل اجتماعي وعلاقات اجتماعية وتأثير انفعالي ونشاط متبادل على أساسه تتحدد الأدوار والمكانة الاجتماعية لأفراد الجماعة وفق معايير وقيم الجماعة إشباعاً لحاجيات أفرادها ورغباتهم وسعيًا لتحقيق أهداف الجماعة دائماً. (٥) وتتميز الجماعة بعدة خصائص كالجمع والتماسك والانسجام إضافة إلى أن عدد أفرادها يزيد عن اثنين، فضلاً عن خاصية الانتماء والعمل الجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك وتبادل التفاعلات والأدوار والوظائف.

وتتميز الجماعة الإنسانية بوجود اللغة وهي أداة الاتصال الرئيسية وعلاقة صريحة، قد تكون جغرافية أو سلافية أو اقتصادية، أو وحدة الأهداف أو وحدة

العمل والشعير بالتبعية أو الشعور بالنوع، أو الشعور بالانتماء إلى وحدة واحدة، ولهذه الوحدة الاجتماعية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة، والتي تحدد سلوك أفرادها على الأقل في الأمور التي تخص الجماعة؛ سعياً لتحقيق هدف مشترك، وبصورة يكون فيها وجود الأفراد مشبعاً لبعض حاجاتهم. وهناك عدة تسميات للجماعة الصغيرة، فهناك الفريق والطاقم، والمجموعة، والخلية، والعصابة، والزمرة، وهي ما قد توجد في جماعة أو تنظيم اجتماعي أكبر كالمصنع.

## ٢) خصائص الجماعة:

للجماعة عدد من الخصائص أو صفات ينبغي أن تتوفر في الجماعة حتى نكتسب صفة الجماعة منها:

- أ- وحدة الغرض والأهداف المشتركة التي تلبى احتياجات أعضاء الجماعة والترابط بين أفرادها.
- ب- أن لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة أشخاص.
- ج- أن تهئ الجماعة لأعضائها الفرص للنمو وإشباع حاجاتهم.
- د- أن تكون العلاقات مبنية على الود والتعاون.
- هـ- أن يكون هدف الجماعة متفقاً مع عادات وتقاليد المجتمع الموجودة فيه.
- و- أن تكون للجماعة قيادة مهما كان عدد أفرادها.
- ز- أن تكون الجماعة على درجة ما من التنظيم، بحيث يتم من خلاله توزيع الأدوار والمهام والمسئوليات بين أعضاء الجماعة، وفق معايير وأساليب ضبط معينة.
- ح- وجود طريقة للاتصال، كاللغة والرموز والمعاني، والتواصل بشكل فعال بين أفراد الجماعة.
- ط- وجود أنشاط اتصال وتفاعل واضحة بين أعضاء الجماعة.

### ٣) أنواع الجماعات:

يتضمن المجتمع الإنساني عدة أنواع من الجماعات البشرية، فكلما نما المجتمع وتطور زاد عدد جماعته بسبب ازدياد حاجات الإنسان ومصالحه وأهدافه الخاصة. وقد صنف علماء الاجتماع الجماعات الاجتماعية إلى عدة أصناف يمكن توضيحها على النحو الآتي:

#### أ) الجماعات الأولية والجماعات الثانوية (٦) :

يصنف كولي الجماعات إلى الجماعات الأولية، وهي جماعة تتكون من عدد من الناس الذين يجمعهم كم هائل من الروابط العاطفية، ويجتمعون من أجل تحقيق بعض المصالح أو الأهداف العامة، وتضم أفراداً ينخرطون فيها تحت ضغوطاً اجتماعية خارجية عن إرادتهم وليس بمحض إرادتهم. ويعرفها هوماس بأنها جماعة صغيرة قوامها عدد من الأشخاص يتواصلون بينهم إبان مدة معينة. ويكون عددهم قليلاً بحيث يتمكن كل منهم من الاتصال بجميع الأشخاص الآخرين مباشرة بدون واسطة شخص آخر". وتتميز بما يلي:

- جماعات تقوم على علاقة الوجه للوجه المباشر بين أعضاء الجماعات.
- الاتصال فيها اتصال قوي ومباشر.
- تقوم على أساس التعاون بين أفرادها.
- حرية التعبير عن الشخصية والعواطف.
- ينصهر الأفراد في وحدة مشتركة.
- هدف الجماعة المصلحة العامة.
- صغيرة الحجم؛ مثال ( الأسرة - جماعة اللعب - الجوار).

وهذه الجماعات توجد في جميع التنظيمات الاجتماعية؛ ويوجد بين أعضائها ما يسمى ( بنحن ) وهذا الشعور يجعل الشخص داخل الجماعة ويفصله

عن الجماعة الخارجية. وتلعب الجماعة الأولية دوراً مهماً في توجيه حياة الإنسان والشعور بالأمن واكتساب مقومات شخصيته منها.

أما **الجماعات الثانوية**، فهي جماعة تتكون من عدد من الناس الذين يجمعهم قليل من الروابط العاطفية، ويجتمعون من أجل تحقيق بعض المصالح أو الأهداف العملية الخاصة، أو هي جماعات تسير وفق تنظيمات قانونية اقتصادية أو سياسية أو غيرها كالمستشفيات والمدارس والأحزاب. وتتسم العلاقات بين أعضائها بالبرودة والطابع غير الشخصي، فهي علاقات محكومة بقوانين تتغلب فيها القواعد المكتوبة على الحوار المباشر، وينتمي إليها الفرد بإرادته، ويكون نشاطها محدد، ويرتبط بقاء وجودها باستمرار نشاطها (نادي رياضي، تنظيم سياسي.. صناعي) ويتميز بما يلي؛

- أكبر حجماً مقارنة بالجماعات الأولية.
  - علاقة أفرادها غير مباشرة.
  - علاقاتها رسمية وكثيراً ما توجد في المجتمع الحضري.
  - أهدافها محددة. مثل (( التنظيمات – مؤسسات العمل )).
- ويلاحظ انه يوجد علاقة متبادلة بين الجماعات الأولية والثانوية: فالثانوية: تؤثر على شكل ووظيفة الجماعات الأولية؛ مثال ( دور الأب في الأسرة يتأثر بدوره في العمل من حيث الدخل ومن حيث الوقت الذي يقضيه مع أسرته). أما الأولية: فتؤثر على الجماعات الثانوية؛ مثال ( دور الفرد كأب يؤثر على عمله خارج الأسرة ففي حالة وجود مشكلة داخل الأسرة يتأثر عمل الفرد).

وهناك تقسيمات أخرى للجماعات منها (٧):

١) **الجماعة المرجعية**: هي مجموعة من الأشخاص تربطهم معاً أهداف واتجاهات مشتركة، ويحاولون اتخاذ قرارات تدعم القيم التي يفضلونها وذلك بشتى

الوسائل. ويصبح الفرد الذي ينتمي لها جزءاً منها بأفكارها ويحاول الانسجام معها، وتعطيه التقدير لذاته لأنه يسعى دائماً لمقارنة نفسه بأفرادها، ويصبح رأيه- وإن كان فردياً- إلا أنه في واقعه رأياً جماعياً يعبر عن رأي الجماعة التي ينتسب إليها في واقع الأمر، أو هي جماعة يرجع إليها الفرد في تقويم سلوكه الاجتماعي ويسعى لأن يربط نفسه بها، أو يأمل في ذلك، فهي موضع احترام واعتراف وموضع انتماء وجاذبية لديه، وفيها يلعب الفرد أحب الأدوار الاجتماعية إلى نفسه وأكثرها إشباعاً لحاجاته، كما أنه يشارك أفرادها في اتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم الاجتماعية ومستوى طموحهم، في أدوارهم وعاداتهم وسلوكهم الاجتماعي أيضاً كذلك يخضع لضبطها الاجتماعي ومعاييرها فيتشرب قواعد سلوكها بما هو مقبول وغير مقبول وما هو حرام أو حلال... الخ، وكلما ازداد الشخص تمسكاً بقيم الجماعة ومعاييرها كانت فرصة تقبله لما يتعارض معها نادرة الحدوث. ومن هذا المنطلق فإن الجماعة تمارس ضغوطها عندما لا يتماثل معها أعضاؤها أو لا يلتزمون بشروط عضويتهم والإذعان لمعاييرها وإرشاداتها وتوجيهاتها، وتتمثل هذه الضغوط باللوم والنقد والنظرة الساخرة والنفور وغيرها، وهكذا نجد أن الجماعة تستخدم ضغوطها على الأعضاء من أجل المحافظة على تماسكها وصولاً إلى أهدافها.

نفس الجماعة المرجعية بدورها إلى:

أ- جماعات عضوية: ينتمي إليها الفرد، وتشمل جماعات المواجهة الصغيرة ويكون التفاعل الاجتماعي وجهاً لوجه مثل: جماعة الأسرة وجماعة الزملاء في العمل، جماعات ينتمي إليها الفرد أيضاً ولكن دون تفاعل اجتماعي مباشر أو دون أن تتضمن زمالة شخصية فعلية مثل: لجماعات السياسية أو الجمعيات العلمية الدولية.

ب- جماعات آلية: ينتمي إليها الفرد بصورة تلقائية لا دخل لإرادته فيها

مثل: جماعة السن أو النوع أو الثقافة أو الحالة الزوجية... الخ.

ج- جماعات متوقعة- مستقبلية: وهي التي ينتظر انتماء الفرد إليها مثل

نقابة المحامين أو الاجتماعيين وذلك بعد تخرجه من كليته.

٢) جماعة الرفاق: تعد جماعة الرفاق أو الأقران من الجماعات المرجعية

في المجتمع، حيث ينضم إليها الفرد في مدرسته أو في الحي السكني الذي يعيش فيه أو في النادي الرياضي أو الثقافي الذي ينتمي إليه. ويلاحظ أنه من النادر أن لا ينضم الفرد في الفترة العمرية من سن "١٣-١٩" سنة إلى جماعة الرفاق. وتتضمن جماعة الأقران: جماعة اللعب، وهي تتشكل تلقائياً دون قواعد ما بقصد اللعب واللهو غير المقيد، وغالباً ما نجدتها في الطفولة المبكرة في رياض الأطفال ودور الحضانة. وهناك جماعة اللعبة، ويشارك فيها الأعضاء بقصد ممارسة لعبة معينة مثل كرة القدم أو غيرها من الألعاب وهي تعمل وفق قواعد محددة. وهناك ما يدعى بالثلة، وهي جماعة مرجعية تتسم بالتماسك بين أفرادها وعادةً ما يكونون من جنس واحد ومستوى دراسي متقارب، وينتمون لنفس الحي السكني، وينحدرون من مستويات اقتصادية واجتماعية متقاربة وأحياناً متباينة.

٣) الجماعات الاختيارية: وهي جماعات تضم أفراداً يرغبون بتقديم

خدمات ومساعدات بشكل طوعي متبرعين بوقتهم وجهدهم وفي بعض الحالات بمالهم، أي أن عضوية هؤلاء الأفراد جاءت بمحض إرادتهم ورغبتهم وليس تحت أي ضغط أو شرط أو ظرف طارئ مثل: الجمعيات الخيرية، النوادي الاجتماعية النوادي الرياضية... الخ.

٤) الجماعات الرسمية: وتتميز بما يلي:

- مقصودة في تأسيسها، ما لتوجيه الأعضاء نحو هدف محدد.

- إجبارية.
- أدوار أفرادها مكتوبة ومحددة في لوائح .
- تتبع التسلسل الرئاسي لذا فعلاقات أعضائها عمودية، وتظهر على الخريطة التنظيمية الأقسام والإدارات.
- تتميز بالدوام النسبي.
- تضم أعضاء من مواقع مختلفة ضمن التنظيم بعض هذه المواقع قد تكون مؤقتة مثل المجالس واللجان.
- ويحدد عالم الاجتماع (أميتاي ايتزوني) ثلاث صفات أساسية للجماعات الرسمية وهي (٨):

- ١- تتكون بطريقة معينة لأجل تحقيق أهدافها وليس أهداف أعضائها مثال ذلك: الجامعة التي تتألف من كليات وأقسام و مراحل دراسية لأجل تحقيق التحصيل العلمي للطلبة على وفق أهداف الجامعة وليس على وفق مقاييس الطلبة وأهدافهم.
- ٢- غالباً ما تقوم هذه الجماعات بمراجعة أهدافها واتجاهاتها من أجل مساندة التطورات الحاصلة في المجتمع.
- ٣- يحاول قادتها استخدام طاقات وتخصصات أعضائها وقدراتهم بأفضل الطرق الممكنة لكي يستفادوا من تلك القدرات والطاقات والتخصصات لذا نجد الأعضاء في هذه الجماعات يختلفون في رواتبهم كل حسب اختصاصه وقدراته.

(٥) الجماعات غير الرسمية: وتتميز بما يلي:

- غير مقصودة في نشأتها حيث تنشأ بشكل عفوي وطبيعي.
- عضويتها اختيارية.
- ليس لديها لوائح وأدوار أفرادها غير مكتوبة.

- تنقسم إلى جماعات المصالح المشتركة مثل النقابات والاتحادات والنوادي والأصدقاء.
- لا تتبع تسلسل رئاسي في علاقاتها لذا فعلاقتها أفقية.

### ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية (٩):

يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

#### ١) عوامل ظهور نظرية العلاقات الإنسانية (١٠):

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في سنة ١٩٣٠ تقريباً بهدف التأكيد على أهمية العنصر البشري كعنصر أساسي محدد للإنتاجية بالمنظمات، من خلال دراسة السلوك الإنساني وانعكاساته على الإنتاجية، ويلاحظ أيضاً بأن الهدف المشترك بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية هو تحسين الإنتاجية بالمنظمات، نجد أن الاختلاف بينهما ينحصر في أوجه التركيز فالمدرسة الكلاسيكية تعتمد على فكرة أساسية في تحسين الإنتاجية وهي استعمال الأساليب العلمية في دراسة مكان العامل وتنقلاته والاختيار العلمي للعمال وتدريبهم.... الخ أما مدرسة العلاقات الإنسانية فتعتمد على فكرة مفادها أن تحسين الإنتاجية بطوي من خلال، دراسة النواحي السلوكية للأفراد ودوافعهم واهتماماتهم، والعلاقات الشخصية المتداخلة بينهم، ويعتمد رواد هذه المدرسة على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد ودراسة ما يحفزهم ويدفعهم إلى العمل.

وهناك العديد من الأسباب التي ساهمت في دراسة العلاقات الإنسانية ، وهي:

أ- معرفة دافعية العمل : إن الدوافع تعبير عن حاجات الإنسان تنبع من داخله. والحاجات عديدة ومتنوعة، إلا أن "ماسلو Maslow" صنفها إلى خمس فئات عُرفت بـ "هرم الحاجات" وهي الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والأمان، والحاجات الاجتماعية ، والحاجة إلى تحقيق الأنا والمكانة والتقدي ، والحاجة إلى تحقيق الذات .

ب- معرفة ديناميات الجماعة (Group Dynamics) : يقصد بديناميات الجماعة تعرف بناء الجماعة وتركيبها وما يسودها من علاقات وتفاعل اجتماعي بين أفرادها. إن هذه المعرفة تساعد رجل الإدارة على القيام بالتوجيه السليم لأفراد الجماعة العاملين معه، وتمكنه من تحقيق تفاعل إيجابي مثمر بين أعضاء الجماعة، وبخاصة إذا استطاع الإداري توفير اتصال ناجح بينه وبين العاملين، وعمل على تحقيق مبدأ المشاركة في العمل، وفي اتخاذ القرار، فضلاً عن الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين .

ج- الروح المعنوية : يقصد بالروح المعنوية المناخ العام الذي يسود الجماعة ويوجه سلوكها. وهي محصلة مجموعة من العوامل التي تسود مناخ المدرسة أو المؤسسة الإدارية، وتعكس نوع العلاقات الإنسانية السائدة. وهناك بعض المظاهر التي يستدل منها على مستوى روح المعنوية لدى العاملين من أهمها ما يأتي(١١):

د- مستوى الأداء والإنتاج : هناك تناسب طردي بين مستوى الأداء والإنتاج ومستوى الروح المعنوية للعاملين. إذ كلما ارتفع مستوى الأداء والإنتاج ارتفع معه مستوى الروح المعنوية والعكس صحيح.

- ٥- مدى استمرار العاملين: يعد استمرار العاملين في العمل أحد المظاهر الإيجابية الذي يعكس مدى تماسك أعضاء جماعة العمل، ودليلاً على ارتفاع مستوى الروح المعنوية. في حين تشكل كثرة التنقلات وترك العمل مظهراً سلبياً ودليلاً واضحاً على انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- و- مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل: إن كثرة الغيابات والانقطاع عن العمل دليل على عدم رضا العاملين، وتشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الإدارية لا بد من دراسة أسبابها، والتوصل إلى حلول لها.
- ز- مدى ما يسود الأفراد العاملين من خلافات أو نزاعات: إن كثرة الخلافات والنزاعات بين العاملين مؤشر على سوء الإدارة وفشلها في أداء مهماتها، ودليل على انخفاض الروح المعنوية. وهذه ظاهرة مرضية ينبغي على رجل الإدارة التصدي لها ومواجهتها بكل حزم، والعمل على إزالتها، وتحقيق مناخ يسوده التعاون والوئام داخل المؤسسة.
- ح- مدى كثرة الشكاوى والتظلمات: تعبر كثرة الشكاوى عن حالة التذمر، وتشير إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين. وقد يكون سبب هذا التذمر هو ما يسود جماعة العاملين من توتر داخلي وليس سوء الإدارة. وفي هذه الحالة ينبغي قيام الإدارة بتشخيص أسباب هذا التوتر ومعالجتها، والاهتمام بدراسة شكاوى العاملين وتظلماتهم، للتأكد أن كانت تعبر عن حالة حقيقية أم حالة وهمية بهدف تحقيق الانسجام والتوافق بين جميع العاملين.
- ط- صراع الأفراد وكفاءة المنظمة: تتميز الجماعات الإنسانية بحركتها الدائمة نتيجة التفاعل المستمر بين أعضائها، وما ينجم عنه من خلافات وتوترات وصراعات، ولكي تحافظ المؤسسة الإدارية على مستوى مناسب من الروح

المعنوية للعاملين فيها، لا بد من العمل على مساعدتهم على التكيف مع بيئة العمل، كما ينبغي على رجل الإدارة القيام بمعالجة ما قد يحصل من صراعات بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة، بهدف رفع مستوى كفاءة المنظمة الإدارية. وهذا يعني وجود تناسب عكسي بين درجة الصراع وكفاءة المنظمة. إذ كلما قل الصراع زادت كفاءة المنظمة الإدارية والعكس صحيح.

وتنطلق هذه النظرية من افتراض أهمية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل جماعة واحدة أو حتى بين عدة جماعات أولية. كما تظهر أهمية هذه النظرية إلى جانب أهميتها في الاتصال الإداري بالعاملين من جهة، واحتياجات سوق العمل من جهة أخرى، فالفرد قبل أن يختار منتج معين يقوم باستشارة أفراد جماعته التي ينتمي لها، خصوصا مع السلع الدوائية، فمن غير المعقول اتخاذ الفرد لقرارات نهائية عشوائيا تكلفه غالبا وتدفعه إلى الندم.

## ٢- المدارس الضمنية لنظرية العلاقات الإنسانية:

بدأ التركيز خلال عام ١٩٢٠ على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فيهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله. من هنا بدأت نظريات أخرى تنحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية، وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه. وقد جاءت رغبة أصحاب العمل ورؤوس الأموال وتطلعاتهم المستمرة نحو زيادة أرباحهم وإنتاج مصانعهم وشركاتهم وطموحهم

الذي يفسر ظاهرة لنمو الرأسمالي في نفس الوقت، الأمر الذي دفع الجامعات ومراكز البحث العلمي جهودها من أجل دراسة المشكلات الصناعية، التي ظهرت داخل المؤسسات والشركات الصناعية أو علاقة هذه المشكلات بنوعية البناءات والنظم والأنساق والعلاقات والأدوار الاجتماعية. وهذا ما ظهر في جهود عدد من الجامعات الأمريكية على وجه الخصوص، مثل جامعات هارفارد، وشيكاغو، وميتشجان وغيرهم من المراكز العلمية.

أ) التون مايو وتجارب هاوثورن(١٢):

تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية، إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي التون مايو وملاؤه بجامعة هارفارد وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاوثورن التي ظهرت بالتحديد خلال عام ١٩٢٧م. وتم إجراء تجارب ميدانية بواسطة مايو وفريق بحثه الأكاديمي والمتخصص، والتي استمرت طيلة خمس سنوات متصلة وإن كانت قد تمت بصورة مرحلية من حيث إجراء التجارب الميدانية. وقد بلغ عدد هذه المراحل أربع مراحل.

المرحلة الأولى: ركزت هذه المرحلة على قياس إنتاجية خمس عاملات اللاتي يقومن بإنتاج أجهزة التليفونات وتم عزلهن في غرفة خاصة تماثل تماماً نفس الظروف الفيزيائية التي كانت سائدة في الشركة. وقد خطط مايو وفريق البحث لإدخال بعض التعديلات في ظروف العمل، وذلك في إطار عناصر التجربة التي قام بها، ومحاولاً أن يختبر فروضها الأساسية، وهي مدى العلاقة بين الإنتاج وتغيير الظروف الفيزيائية للعمل في مرحلة العمل اليومي العادي. وقد تم إدخال بعض التغييرات على فترات الراحة ووجبات الغذاء، وعدد ساعات العمل وغير ذلك من تغييرات متعددة وضعها مايو في غرفة الاختبار، ولكنه لاحظ أن الإنتاج قد زاد. كما استطاع التون

مايو بعد ذلك، أن يفسر هذه الزيادة نتيجة لوجود العوامل في مكان التجربة ويعملن كفريق لديه اتجاهات محددة (إيجابية) نحو قيمة العمل الذي يقمن به، علاوة على توطيد نسق العلاقات الاجتماعية، بين الجماعة العاملة.

المرحلة الثانية : جاءت النتائج السابقة للمرحلة الأولى، لتعزز من أفكار الباحثين نحو اتجاهات العاملين في العمل وعلاقاتهم برؤسائهم ونظم الإشراف والعمل زيادة الإنتاجية، بالرغم من تغيير ظروف العمل ذاتها. وقد تم تصحيح استمارة للبحث وجمع البيانات الخاصة بها عن طريق إجراء المقابلات الشخصية مع فريق البحث، وتم تطبيقها على كل العاملين بالمصنع. وتوصلت الدراسة خلال هذه المرحلة إلى عدد من النتائج أيضاً، من أهمها:

- إن الاتجاهات نحو الإشراف في الخط الأول (المباشر مع العاملات) تؤثر على الروح المعنوية وإنتاجياتهم أكثر من خطوط الأشراف الأخرى.
- إن تكوين الاتجاهات لدى العاملات وعلاقتهم ببعضهن عملت على زيادة روابط العلاقات الاجتماعية غير الرسمية من شأنها أن تزيد الإنتاج بصورة مستمرة.
- حدث نوع من التعاون بين أفراد مجموعة العمل في حالة وقوع جزاءات سلبية.

المرحلة الثالثة : اهتم فريق البحث بعد ذلك، بوضع تساؤل هام بهدف الإجابة عليه خلال المرحلة الثالثة من التجارب، وكان هذا السؤال يتلخص حول ما هي أهم أنواع الاتجاهات والمشاعر التي تؤثر عن غيرها في العملية الإنتاجية لدى العمال. وتم اختيار مجموعة جديدة من العمال في مصنع

التليفونات، لإجراء التجربة عليهم، وذلك بعد عزلهم عن خطوط إنتاجهم العادية واستخدام عدد من الأساليب المنهجية والبحثية المتنوعة مثل المقابلات الشخصية، واستمارات البحث، والملاحظة المباشرة للسلوك الفردي خلال عملية الإنتاج والعمل. وقد توصل فريق البحث، إلى أن العاملين يقيمون نوع من التستر لإخفاء مشاعرهم واتجاهيتهم لتظل داخل الجماعة، والتي من الصعب إظهارها لفريق البحث مباشرة، وكأن يتم التعبير عن سلوكهم وأفعالهم بلغة الجماعة. وقد تم اختيار أحد الأفراد ممثلاً عن الجماعة لحل مشكلاتهم المرتبطة بالمسائل الفنية أو التحدث مع مشرفيهم أو الإدارة ومن ثم، فلقد ظهر التنظيم غير الرسمي للجماعة، ليفسر مدى قوة هذه التنظيمات وعلاقتها بالعمل والإنتاجية والتعبير في نفس الوقت عن المشاعر والاتجاهات التي تخص مجال العمل.

المرحلة الرابعة : ركزت تجارب هذه المرحلة على دراسة أثر التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بزيادة الإنتاجية لجماعات العمل. حيث اهتم فريق البحث باختيار النتائج التي قد توصلوا إليها في المرحلة الثالثة. وقد استخدم فريق البحث الكثير من الأساليب لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية والحررة أو تطبيق استمارة البحث، أو استخدام الملاحظة المكثفة. وقد تم الاتفاق ودياً أو غير رسمياً بين العاملات لوضع معايير معينة تتعلق بالعملية الإنتاجية، وأن عملية زيادة الإنتاج أو نقصانها يعد أمراً لا تقبله الجماعة ويعتبر خروجاً عن التقاليد والأعراف غير الرسمية، كما كانت الجماعة تمارس نوعاً من الضغوط على الأفراد الخارجين، عن قواعدها سواء الضرب أو اللوم أو العزل الاجتماعي أو السخرية. (١٣)

## - إسهامات مايو بعد تجارب هاوثورن:

استمرت تجارب هاوثورن لمدة خمس سنوات من ١٩٢٧ - ١٩٣٢، ولكن حدث تطور في طبيعة الحياة الاقتصادية والنشاط الصناعي نتيجة للكساد العالمي الذي ظهر في أوروبا والولايات المتحدة، وهذا ما أدى إلى إنهاء برنامج الأبحاث التي قد حددها من قبل مايو وزملاؤه بجامعة هارفارد.

ولكن من خلال الحرب العالمية الثانية، تم إجراء تجربتين أخرتين لتضيف إلى إسهامات مايو وفريق بحثه الكثير من النتائج الأخرى، التي تعزز عموماً جهود نظرية العلاقات الإنسانية وإضافاتها العلمية في مجال تطور علم الاجتماع الصناعي وهاتين التجريبتين هما (١٤):

**التجربة الأولى :** أجريت هذه التجربة في مصانع الأعمال المعدنية عام ١٩٤٣ على ثلاثة أقسام إنتاجية، ولوحظ بها تغيب العمال بصورة ملحوظة عن بقية الأقسام الأخرى، كما لوحظ أيضاً أن نسبة الغياب في أحد هذه الأقسام الثلاث تقل عن ما هو موجود في القسمين الآخرين.

**التجربة الثانية :** أجريت هذه التجربة في احد مصانع الطائرات بجنوب كاليفورنيا عام ١٩٤٤، للكشف عن أسباب مشكلات التغيب ونوبات العمل في المصنع، ما عدا وجود ثلاث أقسام لم تظهر فيها هذه المشكلة. وقد توصل فريق البحث بقيادة مايو للتوصل لعدد من النتائج منها :

○ أن جماعات العمل في الأقسام الثلاث تعتبر صغيرة جداً، مما يؤثر على تقوية **النسب** الاتصال والعلاقات الاجتماعية وانصهارهم عموماً في وحدة الجماعة (الغير رسمية).

○ كان يوجد من بين جماعات العمل عدد من القيادات غير الرسمية التي كانت منتظمة في العمل، وكان ذلك يعتبر مثلاً للقوة والاهتداء به من قبل بقية الأعضاء أو أفراد الجماعة.

○ ارتفاع في نسبة الغياب في الأقسام الأخرى بالمصنع، نظراً لعدم وجود جماعات غير رسمية، كما لم يكن الأعضاء بينهم نوع من العلاقات الاجتماعية، أو شعور بالولاء أو الانتماء سواء الأقسام الإنتاجية أو المصنع ككل.

لقد أسهمت الدراسات التي قام بها التون مايومع زملائه في مصنع هاوثورن في أمريكا- في لفت الأنظار لدور العنصر البشري والعلاقات الإنسانية وتأثيرها في السلوك التنظيمي. وقد توصل إلي عدة نتائج، أهمها (١٥):

(١) أن علاقات السلطة والمسؤولية التي يفرضها التنظيم الرسمي الهرمي، وصبغ جميع العمليات التنظيمية بالصبغة الرسمية، لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية، لأن الإنسان كائن حي لا يمكن أن نديره كيفما نشاء.

(٢) التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الأساسي الذي يؤثر في إنتاجية العمال، وبالتالي القدرة الجسدية ومناخ العمل المادي ليس المؤثر الأول. كما أشارت النظرية الكلاسيكية.

(٣) الحوافز المعنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاجية، فحاجات الإنسان ليست كلها مادية بل منها معنوية لا يمكن أن يشبعها الحافز الاقتصادي. إذاً فالرضا الوظيفي للفرد لا يعتمد اعتماداً كلياً على المال.

(٤) أن تقسيم العمل إلي جزئيات صغيرة، والتخصص الزائد سيؤديان إلي نتائج عكسية، حيث سيصاب الفرد بالملل والسأم نتيجة أدائه لعمل بسيط منمط لساعات طويلة، وسوف يشعر الفرد انه كآلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمية. وبالإضافة إلي ذلك فان التخصص الدقيق يشعر الفرد بالانعزالية وانحصار اهتمامه في دائرة اختصاصه، دون أن يشعر بالمشكلات من حوله.

لذلك يجب أن تكون هناك حدود لاستخدام هذا المبدأ التنظيمي الذي نادى به النظرية الكلاسيكية، لأن تجاوزه سيحدث أضراراً للمنظمة.

٥) العمال لا يسلكون ويجابهنون الإدارة وسياساتها كأفراد، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات. أن السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها، وبالتالي لا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلون ، بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد وتحرك سلوكهم في اتجاه دون آخر، وقد تكون عقبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة إذا اختلفت أهداف الجماعة مع أهدافها. إذاً لا يمكن التعامل مع الفرد كوحدة منعزلة، ولكن يجب التعامل معه كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها. (١٦)

٦) للوصول إلى إنتاجية جيدة يجب :

- أ- توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالصدقة بين الرئيس ومروؤسيه، وبين أعضاء التنظيم، وتؤثر في العادات والتقاليد بما يتلاءم مع الأهداف العامة للمنظمة وتسمح بمشاركة العاملين لتحقيق الرضا النفسي والإنتاجية المرتفعة.
- ب- عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي، بل السماح له بأن يتشكل وينمو، ومهمة الإدارة أن تقترب منه وتتعاون معه وتكسبه لجانبها.
- ج- أن يتم وضع الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات وبراعى فيه حاجات الأفراد الاجتماعية.
- د- تنمية شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل التنظيم.

هـ- إشعار العاملين بمسئوليتهم وأهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق أهداف المنظمة، مهما قل شأن العمل الذي يؤديه الفرد، وإقناعهم أن مصلحتهم مرتبطة بتحقيق أهداف التنظيم وهم الجزء الأساسي فيه.

و- دراسة مشاكل العاملين ، ومحاولة وضع حلول لها من قبل الإدارة . (١٧)

ومما هو جدير بالذكر أن دراسة إلتون مايو قد فتحت الطريق أمام العلماء والباحثين الاجتماعيين والسلوكيين والإداريين إلى مزيد من الدراسات العلمية التجريبية لمعرفة آثار الممارسات الإدارية المتخلفة على العنصر البشري. ولكن البعض يرى أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل للمدرسة الدسلكية في الإدارة والتي ركزت فقط على الإنتاجية، وأغفلت العامل الإنساني فهي إذن نتيجة منطوية لسلبيات نظرية البيروقراطية والإدارة العلمية وهي أيضاً نمو طبيعي في الفكر الإداري لا يكتمل إلا به. فبينما تركز النظرية البيروقراطية ونظريات التقسيم الإداري على الجانب الهيكلي، وترى المدرسة العلمية على الجانب الإجرائي، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على جانب مهم ومكمل للجوانب الأخرى وهو الإنسان، وبذلك تعتبر هذه المدرسة إضافة جديدة وليست بديلاً للمدارس التي سبقتها.

ب- لويد وارنر ومدرسة شيكاغو (١٨):

كشفت الآراء السابقة لكل من التون مايو، وفريق بحث جامعة هارفارد، عن مدى التغيرات التي طرأت على دراسة المؤسسات والتنظيمات الصناعية، والاهتمام عموماً بالعلاقات الإنسانية داخل هذه المؤسسات وتأثيرها بصورة مباشرة على العملية الإنتاجية والعلاقة بين العمال والإدارة وأصحاب العمل وإن كانت جاءت تصورات ونتائج دراسات مايو التي استمرت إلى عام ١٩٤٦م والتي بدأت في عام

١٩٢٧م مركزة على دراسة لعلاقات الرسمية داخل الوحدات الإنتاجية أو المؤسسة الصناعية فقط.

وقد تطورت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية وخاصة خلال عام ١٩٥٤م عندما تشكل فريق بحث علمي بقيادة لويد وارنر بجامعة شيكاغو وقد قام بدراسة العلاقة بين المصنع والبيئة الخارجية المحيطة. كما استعان لويد وارنر وفريق بحثه بمجموعة من المفهومات السوسولوجية ومناهج البحث المستخدمة من قبل علماء الاجتماع عند دراسة المجتمع المحلي مثل: الدور، ككل، والاهتمام عموماً بدراسة العلاقة المتبادلة بين المصنع والبيئة الخارجية علاوة أيضاً دراسة العمليات والبيئة الداخلية للمصنع ذاته ومدى تأثرها بالعوامل الخارجية.

عموماً ينظر لإسهامات لويد وارنر وزملائه على أنها ساهمت في دراسة الصناعة وعلاقتها بالبيئة المحلية ودراسة دور العوامل الخارجية وتأثيرها على الصناعة. ومن أبرز العوامل الخارجية التي سعى لويد وارنر لتحليلها بصورة ميدانية هو عامل التكنولوجيا الذي تم تطبيقه على مصانع الأحذية وتغييره عن النمط التقليدي لهذه المصانع وخاصة بعد إدخال الآلات والمعدات الحديثة في هذه الصناعة فلقد تم تغيير جميع أو معظم العمال المهرة (التقليديين) إلى عمال شبه مهرة خاصة بعد تدريب عدد كبير من العمال على الآلات والتكنولوجيا الحديثة.

ج- تجارب العلاقات الإنسانية في أوروبا (١٩):

بعد إن انتشار نتائج تجارب هاوثورن في أواخر الثلاثينات وذلك نتيجة لجهود التون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية، ما لبثت أن اهتمت أيضاً المؤسسات الصناعية الأوروبية بما حدث من ثورة علمية في مجال الإدارة العلمية والتكوين الإداري مثل تايلور وفايول خاصة وأن المؤسسات والتنظيمات الصناعية

كانت تعاني من تأثير الكساد الاقتصادي العالمي، الذي أثر على طبيعة الإنتاج ونمو حركة رأس المال والاستثمار وغيرها من مقومات الصناعة.

وجاءت عملية انتشار أفكار العلاقات الإنسانية إلى أوروبا ممثلة في عدد من الدراسات التي أجريت في مجموعة من الدول الأوروبية ومن أهم هذه الدراسات :

دراسة شركة باتا *Bata*: سعت إدارة هذه الشركة لدراسة أثر العوامل الاجتماعية والنفسية على تحسين الإنتاج. تم تغيير نظم الآلات والتكنولوجيا واستحداث أنماط تكنولوجية حديثة لإنتاج الأحذية. ولقد ركزت الشركة على تقديم أنماط متعددة من الرعاية الاجتماعية. أيضاً تم إنشاء مدرسة للتدريب وإعطاء حرية أكبر لرئيس الشركة، وتقسيم الشركة إلى مجموعة من الأقسام وتغيير السلوك الإداري للمديرين.

دراسة باردييه في فرنسا: أجريت هذه الدراسة بواسطة باردييه الذي كان يعمل رئيساً لإحدى الشركات الفرنسية العاملة في مجال تصنيع الآلات الأوتوماتيكية، حيث حرص رئيس الشركة على تغيير نظم الإدارة الكلاسيكية وخلق نوع من التضامن الاجتماعي بين العمال والإدارة.

دراسة يوجين شولر في فرنسا: اشتهرت هذه الدراسة تحت اسم دراسة "طريقة الأجور التناسبية"، واعتمدت الدراسة على استخدام الحافز المادي في تغيير الجو السيكولوجي للشركة التي أجرى فيها شولر تجربته. وقد اعتقد شولر أن الأجور تمثل للإنسان ما يمثله النبات للحيوان ولذا حرص على أن يركز على أهمية تقديم الأجور أو الحوافز المادية كعامل أساسي لزيادة الإنتاجية. كذلك لاحظ أن كثير من العمال كان لديهم عدم اقتناع بهذا لأسلوب ولذا حرص على تغيير آراء هؤلاء العمال والسعي إلى اقتناعهم بمبدأ الحافز المادي واعتباره في حد ذاته مبدأ عادلاً تتناسب فيه الأجور مع حجم العمل والإنتاج.

دراسة معهد تافستوك بإنجلترا: أنشئ هذا المعهد لدراسة العلاقات الإنسانية في الشركات البريطانية وذلك تحت إشراف اليوت جاكس والذي أجرى مجموعة من الدراسات الميدانية في عدد من المصانع بمدينة لندن، لاختيار نسق العلاقات الإنسانية وأساليب الاتصال بين الإدارة والعمال. كما استعان فريق البحث بالعديد من المداخل السوسولوجية والسيكولوجية ولاسيما مدخل دراسة الجماعة الصغيرة. كما كون فريق البحث مجالس للعمال للمشاركة في عمليات الإدارة، وحل مشكلات العمل والإنتاج وإضفاء جو من العلاقات الإنسانية والتخلص من مشكلات العمل بصورة مستمرة وذلك من أجل زيادة الإنتاج والتعرف على الصعوبات التي تواجه الإدارة والعمال وكيفية حلها وتحقيق الأهداف العامة للشركة ككل.

### ثالثاً: دراسة الجماعة وتطور علم الاجتماع الصناعي:

(١) وليام هويت والاتجاه التفاعلي (٢٠):

جاءت اهتمامات وليام هويت كأحد رواد نظرية العلاقات الإنسانية التي شاركت في بحوث أو سلسلة تجارب التون مايو والتي أجريت على كثير من الشركات والمؤسسات الصناعية، ولكن مع تطور دراسات العلاقات الإنسانية والتي استمرت بعد تجارب هاوثورن ولاسيما في الأربعينات أخذت دراسات علماء نظرية العلاقات الإنسانية كبعد أو عامل أساسي يمكن تحليله ومعرفة إيجابياته وسلبياته على المؤسسات الإنتاجية أو الخدمات الأخرى والتي اندرجت تحت دراسات صناعة المطاعم *Restaurant industry* من ناحية أو تطبيقها على الجماعات الاجتماعية الصغيرة ومعرفة العلاقات الاجتماعية والأدوار والمراكز وأنماط القيادة والتفاعل فيها عموماً وذلك من ناحية أخرى.

كما تكمن أهمية دراسة هوايت في أنها ركزت على : تفسير العلاقة بين الجماعة الصغيرة (مجتمع الناصية) والمجتمع المحلي الذي ظهرت فيه وهو (حي كورنفيل)، وكذلك نوعية الطبقات أو تاريخ التطور الطبقي في هذا الحي (كورنفيل المجتمع المحلي). وقد استخلص هوايت مجموعة من النتائج التي ترتبط بدراسته للجماعة والفرد ونوعية البناء الاجتماعي الذي يوجد في المجتمع المحلي ويفسر نوعية المشكلات التي تواجه الأفراد والجماعات التي تعيش فيه . كما توصل إلى أن أنماط التفاعل الذي وجد بين أفراد مجتمع الناصية لم تظهر خلال فترة قصيرة ولكن يرجع إلى وجود علاقات من فترة طويلة بين أفراد الجماعة وهذا ما يفسر السبب الرئيسي لدى ارتباط الفرد بهذه الجماعة حتى ترك الحي أو المجتمع المحلي لفترة طويلة.(٢١)

وفي نفس الوقت وجد بين أفراد الجماعة علاقات متماسكة بفضل نوعية الروابط والمعايير والقيم والأعراف التي تشكل نوع من الالتزام بين الفرد والجماعة ككل، بالإضافة إلى ذلك جاءت أهمية إسهامات وليم هوايت في علم الاجتماع الصناعي أيضاً من خلال دراسته للعلاقات الإنسانية بين العاملين في المطاعم الكبرى وتوصل إلى عدد من النتائج من أهمها : تأثير العلاقات الإنسانية على تحديد نسق المكانة للعاملين، وطبيعة العوامل التي تشكل التنظيمات غير الرسمية مثل النوع والسن والخبرة والسلالة .

٢) فرنسيس ليكرت ومدرسة ميتشجن (٢٢):

تطورت دراسات الجماعة أو الاتجاه التفاعلي وعملت على تحديث المداخل والنظريات التي تهتم بدراسة مشكلات علم الاجتماع الصناعي وقضاياها المختلفة التي بدأت تأخذ الطابع العلمي والأكاديمي بعد أن ظهرت إسهامات علماء جامعة هارفارد بقيادة التون مايو منذ أواخر العشرينات من هذا القرن . وجاءت جامعة

ميتشجان لتسهم أيضاً في تطور علم الاجتماع الصناعي، وذلك عن طريق إجراء البحوث الميدانية المتخصصة، والتي تركز على دراسة الجماعة داخل المؤسسات الصناعية والإنتاجية وحاول التركيز على دراسة القيادة والإشراف ودورهما في تنظيمات العمل وتطور الإنتاج وتحسين أحوال العلاقة بين العمال والإدارة.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود نمطين من الإشراف والقيادة داخل المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة الميدانية بقيادة ليكرت وفريق بحثه وهما:

- نمط الإشراف الأول: والذي يدور حول العمال .

- نمط الإشراف الثاني: وهو يدور حول الإنتاج

وقد اعتمدت نظرية ليكرت عن الدافعية على الدراسات الميدانية التي أجراها في عدد من التنظيمات، ركز فيها على العنصر البشري وأهمية الدوافع وتأثيرها في السلوك الإنساني داخل التنظيم. إن اعتماد ليكرت على الناحية السلوكية لا يعني أنه قد انحاز إلى نظرية العلاقات الإنسانية، بل إنه اعتمد على كل المفاهيم التي تقدم بها مفكرو الإدارة سواء الكلاسيكيون أو العلاقات الإنسانية في وضع نظريته. فنظرية ليكرت ليست نقدًا للقديم، بل هي محاولة للاستفادة منه عن طريق تعديله وتطويره للوصول إلى نتائج أفضل عن التنظيم.

وقد أفاد " ليكرت " إن نظريته تقوم على مفاهيم أساسية متعددة على شكل نظرية، إذا اعتمد عليها المديرون في المنظمات فسيحققون إنتاجية عالية، وبالتالي النجاح. وفيما يلي هذه المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظريته، ولكن قبل عرضها، سنعرف التنظيم كما تناوله ليكرت في نظريته : حيث يعتبر كل تنظيم منشأة إنسانية يتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضاؤها، وهو يتميز بخصائص وعمليات عديدة : فله هيكل تجري فيه عمليات ملاحظة وقياس لجمع البيانات عن الحالة الداخلية فيه والبيئة التي يعمل فيها، والعلاقة بين

التنظيم وهذه البيئة (التنظيم نظام مفتوح في رأي ليكرت). وضمن هذا الهيكل توجد شبكة للاتصالات، حيث عن طريقها يتم تبادل وتدفق المعلومات في كافة أجزاء هذا الهيكل، وهذه المعلومات ضرورية لاتخاذ القرارات بالنسبة للأفراد الذين يملكون السلطة.

ويستخدم التنظيم موارد بشرية، ومادية، (آلات، أجهزة) بواسطة هذه الموارد تنفذ القرارات بداخله، ويتم داخل التنظيم عمليات تفاعل بين الأفراد بغية تحقيق أهدافه. والعمليات السابقة مترابطة ويعتمد بعضها على الآخر، ودرجة التفاعل تتوقف على نوع قوى التحفيز التي يستخدمها التنظيم. فإذا كانت سلبية تعتمد على الخوف، نتج عنها اتجاهات غير مؤيدة ومعادية، وستكون عمليات الاتصال واتخاذ القرارات ذات خصائص معينة لتتمكن من مواجهة العداء والنفور والثمت من قبل الأفراد.. والعكس صحيح إذا كانت قوى الإثارة إيجابية حيث سينتج عنها عندئذ اتجاهات مؤيدة وتكيف تعاوني من جانب أعضاء التنظيم إذ سيتمكن التنظيم من تحقيق اتصالات فعالة واتخاذ قرارات سليمة وسيحدث تنسيق بين أجزائه وأفراده.

إن تحقيق التعاون المثمر بين كافة العاملين في التنظيم، وخلق الثقة المتبادلة بين الإدارة وبينهم، وللحصول على اتجاهات مؤيدة من قبلهم، وشعورهم بالمسؤولية نحو تحقيق أهدافها – لا يمكن أن يتم عن طريق معاملة الفرد كآلة، واستخدام الرقابة والسلطة الصارمة على أساس أنها من مبادئ التنظيم والتنسيق فيه. هذا المفهوم خاطئ، إن تحقيق الرضا والتعاون والاتجاهات المؤيدة لدى العاملين نحو التنظيم، يجب أن يكون عن طريق استخدام نظام سليم للحوافز لإشباع الرغبات والاحتياجات الحقيقية لدى الأفراد. ويشير ليكرت إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد هي: الدوافع الذاتية : وتمثل الرغبة في تحقيق

الإحساس بالقيمة والأهمية والنمو، عن طريق القيام بأعمال هامة وبارزة، يتخذها الفرد لنفسه كأهداف ذاتية يسعى إلى تحقيقها، ودوافع الأمان والطمأنينة، ودوافع حب الاستطلاع والابتكار والرغبة في القيام بأعمال جديدة، والدوافع الاقتصادية.

فإذا أراد التنظيم استخدام عنصر الدافعية يجب عليه تبني نظاماً تحفيزياً يأخذ بعين الاعتبار هذه الدوافع لدى الفرد، كي تستطيع أن تمارس تأثيراً بارزاً بوساطتها، وذلك في خلق الاتجاهات المؤيدة لها، وتحقيق التعاون والتكيف والاندماج بينه وبين الأفراد، وبالتالي تتحقق أهداف كلا الطرفين.

كما بين " ليكرت " أنه يتوجب على التنظيم أن يعتمد على مبادئ التنظيم الأساسية التي نادى بها النظرية الكلاسيكية كوسيلة لتنظيم العمل، بشرط عدم المغالاة في تطبيقها، أي يجب تعديلها بما يحقق مبدأ احترام الشخصية الإنسانية ويشير " ليكرت " إلى أن للجماعة أثراً كبيراً في السلوك الإنساني داخل المنظمة وبالتالي فإن شعور الفرد بالأهمية والقيمة الشخصية أو عدم الأهمية، ينبع بشكل أساسي من علاقته مع أعضاء الجماعة أو الجماعات التي يتعامل معها، فجماعة العمل هي مصدر المشاعر الإيجابية والسلبية للفرد. ويوضح " ليكرت " ذلك فيقول : يقضي الفرد معظم وقته معها ويتأثر بها، وعن طريقها يشعر بالأهمية وهو يسلك سوياً بما يتفق مع أهداف الجماعة، رغبة في الحصول على تأييدها.

ومبدأ التنظيم الاجتماعي (جماعات العمل) الذي أشرنا إليه آنفاً يحتاج إلى إيجاد وظيفة تربط الجماعة التي يرأسها المشرف بالرئيس وبالجماعة الأعلى - من وجهة نظر ليكرت - وقد أطلق عليها " ليكرت " تسمية وظيفة سمار الربط.

كما وضع " ليكرت " أن التنظيم عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة والمتفاعلة لأعضائه، بمعنى أنه يجب النظر إلى المنظمة على أنها تنظيم جماعي متناسق شديد التماسك، وذلك من خلال تحقيق التفاعل بين

الجماعات، ووجود ثقة بين الرؤساء والمرؤوسين. وللوصول إلى ذلك يجب التركيز على أسلوب المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، وذلك لإشعار الأفراد بأهميتهم وقيمتهم الشخصية، لذلك يجب أن يقوم التفاعل على أساس يؤيد ويدعم القيمة الشخصية. ويرى "ليكرت" أنه لا بد من توفير نمط قيادي ناجح وكفؤ، وشبكة اتصالات واسعة، لتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عند اتخاذ القرارات.

**كما قام ليكرت بتحديد سمات المنظمة العامة وهي ما يلي:**

- المنظمة نظام متكامل، بمعنى أنه متناسق ومتكامل داخلياً، حيث كل نشاط فيه يكمل الأنشطة الأخرى.
- المنظمة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة وما يحدث فيها من تغيرات.
- البنيان التنظيمي يجب أن يكون قائماً على أساس الجماعات المتداخلة.
- جماعات العمل يجب أن تكون فعالة ذات أداء كفؤ.
- القيادة : فهي تمثل عامل أساسي في خلق الاتجاهات المؤيدة والمتعاونة لدى الأفراد، بحيث يعملون في توافق نحو بلوغ أهداف متفق عليها ساهموا جميعاً في وضعها.
- جو العمل : حتى يسير العمل داخل المنظمة بشكل جيد ومتناسق يساعد على العمل والإنتاج، يجب توفير مناخ يحفز ويشجع العاملين على بذل الجهد، وهذا الجو يجب أن يساعد الفرد على أن يبني ذاتيته، ويشعر فيه بالاحترام والتقدير وتنمو فيه الثقة والاطمئنان، وذلك لربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة.
- الأفراد : هم أهم عنصر في المنظمة، وعليه يتوقف نجاحها أو فشلها، لذلك يجب أن يتوفر لهم التدريب المناسب لأداء الوظائف التي يتحملون مسؤوليتها، كما يجب أن تتوفر لهم فرصة العمل الجماعي، والاتصال بالآخرين.

▪ علاقات العمل التعاونية: التعاون هو محور النجاح في أي نوع من الأعمال، فإذا كان هناك صراع بين الجماعات داخل المنظمة، فإن ذلك سيؤثر تأثيراً مباشراً في نجاحها وفعاليتها.

▪ القياس : يجب توفير أساليب لقياس النتائج الداخلية، والمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، وذلك لتوفير قدر موضوعي من المعلومات التي تساعد على اتخاذ قرارات سليمة.

▪ الاتصالات : إن وجود شبكة اتصالات واسعة النطاق تسمح بنقل المعلومات في كافة أجزاء المنظمة – عنصر حيوي يساعد على التنسيق والتفاعل، ويؤكد سلامة اتخاذ القرارات واعتمادها على كافة البيانات المتاحة.

▪ المشاركة : وتعني المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعتبر وسيلة لإشعار الفرد بأهميته ودوره في المنظمة، الأمر الذي يحقق عنصر التعاون والتفاعل في العمل. لقد أكد " ليكرت " أنه ليكون التنظيم ممتازاً في أدائه وقادراً على تحقيق أهدافه يجب أن تتوفر فيه السمات السابقة، حيث يتوقع لمثل هذا التنظيم أن يحقق مستوى رفيعاً من الإنتاجية وانخفاضاً في التكاليف، ونسب الغياب وترك العمل.

في نهاية نظرية " ليكرت " أشار إلى أن هذه النظرية إنما هي نظرية مثالية يحتاج تطبيقها إلى جهود وإجراءات مكثفة لوضعها موضع التطبيق الفعلي وتستطيع المنظمات أن تقترب من هذه النظرية في التطبيق تدريجياً لا دفعة واحدة.

(٣) مورينو وسوسيو ميثرية علاقات الجماعة (٢٣):

ارتبطت دراسة الجماعة في التنظيمات والمؤسسات الصناعية أو الاجتماعية عموماً، سواء أكانت مؤسسات إنتاجية، أم مؤسسات تقدم الخدمات والرعاية الاجتماعية، أم تقوم بعمليات التهذيب والإصلاح، والتأهيل النفسي والمهني، بما

حققته إسهامات علماء الاجتماع الصناعي، وعلماء النفس الاجتماعي، وأيضاً المتخصصين في مجال علم النفس الصناعي، وهذا ما ظهر واضحاً خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين، إلا أننا نلاحظ، أن تطور الاهتمام بدراسة الجماعة جاء عن طريق تحديث الدراسات التي كان يقوم بها أصحاب الاتجاه التفاعلي.

ومع تطور استخدام الأساليب المنهجية وطرق وأدوات البحث الاجتماعي مثل الملاحظة بأنواعها، والمقابلة، وتحليل المضمون، واستمارة البحث وغيرها من الأدوات الأخرى. وقد سعى مورينو لتطوير المقاييس السوسيوومترية، عندما وضع ما يعرف بمصفوفة العلاقات الاجتماعية والتي يفرغ فيها النتائج التي يتم التوصل إليها الكاتب من المبحوثين التي يطلق عليها بإصطلاح السوسيو جرام أو يكشف عموماً عن أنماط العلاقات الاجتماعية ومن أهمها:

- العلاقات المركزية، وتظهر عندما تختار الجماعة فرداً واحداً بصورة محددة.
  - العلاقات المتبادلة، وتبدو فيها تبادل الاختيار بين فردين.
  - العلاقات المتتابة، التي تتابع العلاقة بين مجموعة من الأفراد كل منهم الآخر.
  - العلاقات الدائرية، التي تبدأ بفرد معين ثم تنتهي إليه بعد الآخرين.
  - العلاقات المنفردة، وتكشف عن فشل أحد الأفراد في جذب الآخرين حوله.
- ويعتبر المقياس السوسيوومتري وسيلة للكشف عن البنية الخفية للجماعة. وهو عبارة عن استمارة تتضمن عدداً من الأسئلة توزع بالاسم على أفراد الجماعة مع اشتراط الإجابة الصادقة والتلقائية عن الأسئلة حتى تكون الأجوبة معبرة عن الوضعية الداخلية التي توجد عليها الجماعة وأنشطتها وأهدافها المعبرة عن حياتها وذلك بربط الأسئلة بالأجوبة بما هو معيش أو معاش من طرف أعضاء الجماعة بغية الوصول إلى معرفة البنية الداخلية للجماعة وطبيعة العلاقات

التفاعلية وطبيعة التواصل حتى يمكن استثمار أهداف الجماعة استثماراً يتجه نحو الأفضل. ويتكون هذا الاختبار لدى مورينو من أربعة أسئلة:

- من هم الأشخاص الذين يرغب المستجوب في أن يكونوا معه ضمن نشاط ما؟
- من هم الأشخاص الذين لا يرغب المستجوب في أن يكونوا معه ضمن نشاط ما؟
- من هم الأشخاص الذين يعتقد أنهم يرغبون في أن يكون هو معهم ضمن نشاط ما؟
- من هم الأشخاص الذين يعتقد أنهم لا يرغبون في أن يكون هو معهم ضمن نشاط ما؟

إن السؤالين الأولين يحددان المكانة التي يحتلها الفرد واقعياً ضمن شبكة العلاقات داخل الجماعة. في حين يحدد السؤالان الثالث والرابع مكانته المدركة أي مكانته كما يدركها هو. والاختبار السوسيومتري يستوجب ليس فقط الوقوف على الأرقام والمعطيات بل تجاوز ذلك إلى التحليل واستخراج الاستنتاجات. أما فائدته بالنسبة لجماعة الفصل فتتشكل في مجموعة من القضايا نذكر منها:

- الاستئناس بالنتائج في تشكيل المجموعات داخل الفصل عند سلك طريقة المجموعات أو اعتماد أساليبها. عوض تشكيل هذه المجموعات اعتباطاً مما قد يخلق عراقيل في وجه إنجاز الأهداف.
- لمعرفة المنعزلين والمنبوذين بهدف العمل على إدماجهم ضمن الجماعة تفادياً لسوء توافقهم الدراسي الذي ينجم عن مكانة سوسيومترية منخفضة.
- لمعرفة بنية العلاقات ومحاولة تغييرها بما يخلق مناخاً إيجابياً للجماعة يسمح بالدافعية للعمل والإنتاجية.

ويشترط قبل توجيه الأسئلة تحديد المناخ العام للجماعة حتى تكون مناسبة لما هو معيش من طرف أعضاء الجماعة. وبعد جمع الاستثمارات يمكن استخلاص هذه الخريطة أو ما يسمى بالسوسيوغرام ، إذ تكشف للمحلل ما يلي:

- من هم النجوم: أي الأعضاء الذين وقع عليهم اختيار أغلب الأعضاء.

- **الجماعات الصغرى التي تضم فردين أو ثلاثة أو أربعة يتبادلون الاختيار بينهم.**
  - **المنزلون والمهمشون الذين لا يقع عليهم الاختيار من طرف أعضاء الجماعة.**
- ويستطيع الكاتب عند وضع هذه الخريطة السوسيو مترية مثلاً، أن يكتشف بأن هناك شبكة من العلاقات الوجدانية- الفكرية تجمع بين بعض أعضاء الجماعة وتلغي البعض الآخر، تعطي القيمة والزعامة للواحد دون الآخر، وبالتالي تصبح للباحث معلومات عن بنية الجماعة التي يتعامل معها.

**رابعا: تقييم إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية ودراسة الجماعة (٢٤):**

بعكس تحليل التراث التاريخي والتطوري لنشأة علم الاجتماع الصناعي خلال النصف الأخير من القرن العشرين، أن كثيراً من آراء علمائه ودراساتهم النظرية والميدانية قد خضعت للمزيد من التحليل والدراسة والنقد والتقييم الشامل، وذلك في إطار تزايد الاهتمام من قبل المتخصصين بهذا العلم، لتطور نظرياته الحديثة وأساليب ومناهج طرق بحثه، والقضايا والموضوعات التي طرحت منذ البدايات الأولى من هذا القرن، واهتم بها علماء الاجتماع الصناعي بصورة عامة.

وبالرغم من هذه الإسهامات الإيجابية لكل من أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية أو الاتجاه التفاعلي في دراسة الجماعة داخل التنظيمات الصناعية إلا أن تحليل التراث السوسولوجي لعلم الاجتماع الصناعي يعكس في الوقت ذاته مجموعة من الانتقادات إلى أصحاب هذه المدارس أو النظريات، والتي يجب علينا أن نوجزها بصورة محددة في إطار تحليلنا للتراث العلمي لهذه النظريات.

**(١) الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العلاقات الإنسانية:**

- أ- جاءت دراسات هاوثورن الشهيرة التي أجراها مايو في فترة تاريخية، لم تكن قد تبلورت فيها معالم المشكلات الصناعية بعد.

ب- لم تعط اهتمامات أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية أي نوع من الأهمية لوجود الصراع بين الأفراد أو الأشخاص والجماعات داخل مؤسسات العمل والإنتاج أو لظهور أنماط من الاتصال السلبي، والإشراف الإداري غير السليم، أو ظهور قيادات مهنية غير متخصصة.

ج- ركزت جهود أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية الإشباع الاجتماعي داخل المؤسسات الصناعية، وذلك عن طريق خلق نوع من الانتماء نحو العمل والجماعة وظهور التنظيمات الغير رسمية. كما اهتم مايووزملاؤه عموماً بدراسة أنساق التكامل والتوازن بصورة مستمرة.

د- لقد أهملت دراسات العلاقات الإنسانية، ما يعرف عموماً بالعلاقات الصناعية.

هـ- جاءت تصورات أصحاب العلاقات الإنسانية إلى دراسة مشكلات العمل داخل المؤسسات أو المصانع فقط.

و- عندما ركزت الدراسات الميدانية للعلاقات الإنسانية على دراسة المشكلات الواقعية في التنظيمات الصناعية قد أغفلت قواعد أساسية نظرية ومنهجية هامة وذلك لغياب الأمور النظرية.

٢) الانتقادات التي وجهت إلى الاتجاه التفاعلي ودراسة الجماعة (٢٥):

أ- جاءت كثير من المفاهيم التي استخدمها علماء الاتجاه التفاعلي ودراسة الجماعة في التنظيمات أو المؤسسات الصناعية والإنتاجية بصورة غامضة وغير محددة.

ب- تعرض استخدام القياس السوسيومترى للعديد من الانتقادات ولاستخدامه بصورة خاصة لدراسة شبكة العلاقات الاجتماعية.

ج- اعتمدت تحليلات أصحاب الاتجاه التفاعلي ودراسة الجماعة على تفسير المشكلات المرتبطة بالعلاقات والتفاعل والسلوك الفردي والجماعة واعتمدها على عامل واحد فقط مما يصعب وجود ذلك من الناحية الواقعي.

د- جاءت انتقادات أخرى إلى أصحاب نظرية أو الاتجاه التفاعلي ولاسيما عند دراساتهم الميدانية والتجريبية على الجماعات الصغيرة وخضوع هذه الجماعات وسلوكها للتجارب العملية التي يصعب عموماً وضعها تحت الشروط والظروف الاختيارية.

هـ- على مستوى البعد النظري جاءت كثير من أعمال ودراسات الجماعة لتواجه مشكلات متعددة.

و- ركز أصحاب دراسة الجماعة على دراسة مشكلات معينة داخل تنظيمات العمل والمؤسسات الصناعية واهتموا بالطابع الانتقائي لدراسة مشكلات محددة مثل التعاون والتضامن والتوازن أو التغيب أو الإنتاجية دون دراسة الصراع أو التنافر أو الرضا في العمل أو الإشباع الوظيفي والمهني والعلاقات الصناعية والنقابية، أو علاقة تنظيمات العمل بالمجتمع الخارجي ككل.

- تعقيب.

منذ أن قام "التون مايو" وأعوانه بتجربتهم الكلاسيكية في مصنع هاوثورن أجريت كثير من البحوث في مجال العلم، وكان الاهتمام الغالب في المراحل الأولى تغليب البحوث التطبيقية على البحوث النظرية، فأتجاه الباحثون إلى دراسة موضوعات تتعلق بالجماعة والكفاية الإنتاجية للعاملين في الصناعة، والروح المعنوية في محيط العمل، ومشكلات الغياب، ودوران العمل، وكيفية التغلب على مقاومة الأفراد للتغيير، إلى غير ذلك من موضوعات تتعلق بالجوانب التطبيقية مما دعا البعض إلى الاعتقاد بأن علم الاجتماع الصناعي فرع تطبيقي لا شأن له

بالجوانب النظرية، غير أنه بمرور الوقت اتجه الباحثون في مجال العلم وجهة نظر فحاولوا دراسة ظواهر الصناعة للوصول إلى الحقائق والقوانين التي تحكم تلك الظواهر، ولذا فليس من الصواب القول بأن علم الاجتماع الصناعي لا يعنى في الوقت الحاضر إلا بالمسائل التطبيقية.

وقد أمكن للباحثين في مجال علم الاجتماع الصناعي أن يصلوا إلى كثير من الحقائق الموضوعية التي تصور الواقع القائم في المجال الصناعي، دون تحيز لوجهة نظر معينة، أو التأثير بأي بذاته، مما يؤكد أن علم الاجتماع الصناعي كغيره من العلوم يهتم بالجوانب التقريرية دون الجوانب التقديرية.

وقد تمثلت أهم استخلاصات هذا الفصل ، فيما يلي :

١) 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 والمؤسسات السياسية.

٢) أدت هذه العوامل مجتمعة إلى ضرورة إعادة التفكير في أساليب الإنتاج والإدارة داخل هذه الشركات وذلك عن طريق استخدام الأساليب العلمية الحديثة والمتطورة.

٣) بالرغم من أهمية النتائج العملية والعملية التي توصلت إليها نظرية الإدارة العلمية والتكوين الإداري عند كل من فردريك تايلور وهنري فايول.

٤) يمكن القول أن نظرية العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل لوجود نظرية الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري ونتائجهما التي ظهرت خلال العقدين الأول والثاني من القرن العشرين، محدثة وأرائهما الكثير من الآراء والأفكار المؤيدة والمنتقدة والمعارضة لها. حيث تركزا اهتمام المدراء منذ بداية حركة الإدارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والإنتاج) مما أعغل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على

الإنتاج. وبعد الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٤م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو إنسان له شخصيته المستقلة، وأنه ليس أداة من أدوات العمل فكثير من إشكاليات العمل تستلزم حلولاً إنسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية.

٥) جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتهتم بعدد من القضايا التي تم إهمالها بواسطة نظرية الإدارة العلمية، وركزت على دراسة نظام العمل، على أنه مجرد مجموعة منسقة من الخطوات والإجراءات والآلات.

٦) ظهر الحركات النقابية، وزيادة ثقافة العامل، وتقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية، وكبر حجم المنظمات، والتخصص وتقسيم العمل، وزيادة تكلفة العمل والإنتاج، وارتفاع المستوى المعيشي.

ومن هذا المنطلق، يتضح أن دراسة التون مايو تعتبر أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في التنظيم. كما تعتبر في الوقت نفسه أولى المحاولات العلمية الجادة والعملية لتفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل، وضرورة مراعاة الإدارة للعنصر البشري ليس فقط من النواحي المادية، وإنما أيضاً من النواحي النفسية والاجتماعية، فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن. ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي (٢٦):

أ- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات..

- ب- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم..
- ج- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فنقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم ..
- د- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون..

## مراجع الفصل الثالث

- (٤٤) على عبد الرازق جلي : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ٩٠.
- 45) *Armstrong, M. : A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Limited, 2001, p172.*
- (٤٦) سلسلة التكوين التربوي لجماعة من الباحثين، العدد ٢، ٢٠٠٠، ص ٦٢.
- 47) [http://anthro.ahlamontada.net/montada-f9/topic-t1600.htm?sid=1d0a291dc2302d143bb1e9c95b22a150,](http://anthro.ahlamontada.net/montada-f9/topic-t1600.htm?sid=1d0a291dc2302d143bb1e9c95b22a150)  
بتاريخ ١٢/١/٢٠١٤.
- (٤٨) خليل عوض أبو العسل : الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن، ١٩٩٢.
- 49) *Cooley CH., :Primary Groups, In Small Group (ed) by, Hare publishing, N.Y., 1965, Pp15-17.*
- (٥٠) حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، عالم الكتب للطباعة والنشر، ٢٠٠٠، ص ١٦٧.
- 51) *Etzioni, A. : Industrial Sociology: The Study of Economic Organization in Etzioni. Complx Organization, N.Y. 1962, Pp 236-237*
- (٥٢) اعتماد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٤ ، ص ص ٨٢ - ٨٥ .
- (٥٣) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ص ١٠٥ - ١٠٨ .
- (٥٤) إيان كريب: النظرية الاجتماعية ، ترجمة محمد حسين غلوم & عصفور محمد، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، ع ٢٤٤ ، ١٩٩٩، ص ١٤.
- (٥٥) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ص ١٠٩ - ١١٥ .

- 56) Roethlisberger, F., & Dickson W.: *Management and Worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1940, Pp560- 561.
- (٥٧) علي السلمي : العلاقات الإنسانية في الصناعة الحديثة، منشورات الاهرام الاقتصادي، القاهرة، ١٩٦٨، ص ص ٢٢-٢٣.
- 58) Schermerhorn, J : *Management*, 7th ed. John Wiley & Sons, Inc, 2002, p24.
- (٥٩) محمد علي محمد : مجتمع مصنع : دراسة فعل اجتماعي تنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت ، ١٩٨٥، ص ١٧. وينظر إلى :
- (٦٠) علي عبد الرزاق جليبي : دراسة في علم اجتماع الصناعة، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٨٥ ، ص ١٦ .
- (٦١) محمد علي محمد : علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٨ ، ص ص ٩٣-٩٩.
- (٦٢) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ص ١١٩-١٢٢.
- (٦٣) المرجع نفسه ، ص ١٢٣.
- (٦٤) محمد خيربي : صور من الجريمة - دراسات نظريّة -، مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٦٦، ص ٢٤٢.
- (٦٥) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ١٢٦.
- (٦٦) على عبد الرزاق جليبي : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ص ٩٩-١٠٢.
- (٦٧) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ص ١٢٠-١٢٥.
- (٦٨) مصطفى أحمد تركي : الشخصية ونظرية التنظيم ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، ع ٤ ، م ١٢ ، شتاء ١٩٨٤ . ص ٦٤.
- 69) Schermerhorn, J : *Management*, 7th ed. John Wiley & Sons, Inc, 2002, 102.