

٣ - مدخل العلاقات الإنسانية لزيادة الإنتاجية

بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها التون مايو (١٨٨٠ - ١٩٤٩) بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن إلكتريك ما بين عام ١٩٢٤ و عام ١٩٣٢.

وكان الهدف في البداية قياس الأثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال.

وقد قاموا بعدة تجارب لإختبار صحة الفرض كما يلي:

- قام الباحثون باختيار مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير أنهم لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين. فاستنتجوا أن هناك عاملا آخر غير الإضاءة أدى الى زيادة الإنتاج.

- في تجربة أخرى قام الباحثون بعزل ست فتيات في حجرة اختبار لسهولة دراسة التغييرات التي تطرأ على معدلات الإنتاج بعد تغيير ظروف العمل المادية. وقد اشارت النتائج الى ارتفاع في معدلات الإنتاج، ولكن بعد مراحل عديدة من التجربة والعودة الى ظروف العمل السابقة فوجيء الباحثون أن إنتاجية الفتيات طلت مرتفعة. وقد توصل الباحثون من

ذلك إلى أن هناك مجموعة من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل أدت هذه العوامل إلى زيادة الإنتاج. وهذه العوامل هي العوامل الإنسانية، فاختيار الست فتيات أعطاهن شعور بالأهمية لقيامهم بدور أساسي في برنامج تجريبي معين، كما أنه نمت بينهم روابط وعلاقات اجتماعية أدت إلى خلق شعور بالمسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل دون الحاجة إلى إشراف مباشر. كما أدى إشراكهم في إتخاذ القرار إلى رفع روحهم المعنوية وتنمية الروابط والعلاقات مع الإدارة.

• في تجربة أخرى تم نقل ١٤ عاملة إلى حجرة مستقلة حتى يتسنى ملاحظتهم وتسجيل سلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق مراقب مقيم بنفس الحجرة، وقد أظهرت النتائج أنه حتى مع وجود سياسة للإدارة وتنظيماتها الرسمية تتكوم في محيط العمل جماعات غير رسمية يظهر فيها قادة طبيعيون مختلفون عن القادة الرسميين. كما أن العمال يتفوقون على مستويات إنتاج معينة يلتزمون بها، وفصل العضو غير الملتزم من الجماعة وعزله اجتماعيا لذا لم يلتزم بذلك، وكان ذلك كافيا لجعل كل فرد يلتزم بالميثاق غير الرسمي، وبالرغم من وجود حوافز مادية لزيادة الإنتاج فإن الإنتاج لم يزد ولم ينقص.

ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات:

١- السلوك الإنساني أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.

٢- الحوافز المعنوية للأفراد التى تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية تعتبر أكثر أهمية من الحوافز المادية فى رفع روح العمال المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

٣- التنظيمات والاتصالات غير الرسمية فى العمل لها تأثيرها الفعال فى اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.

٤) الإدارة الديمقراطية: أى مشاركة العاملين فى الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع.

ومن السابق يتضح أن حركة العلاقات الإنسانية حاولت مثل حركة الإدارة العلمية التوصل إلى أحسن طريقة لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج.

ففى حين ركزت حركة الإدارة العلمية على الجانب المادى والفنى بإعتباره المحدد الأساسى لكمية العمل. ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد النفسى والاجتماعى للإنسان وتوصلت إلى أن أحسن طريقة لأداء العمل هى القيادة الديمقراطية، والحوافز المعنوية لها تأثيرها البالغ على العاملين. على عكس حركة الإدارة العلمية التى أكدت على أهمية الأجر والحوافز المادية باعتبارها الحوافز الوحيدة التى تدفع العامل إلى زيادة الإنتاج.

وتتفق المدرستين أنه يمكن إزالة النزاع والتعارض بين الأفراد بسهولة لو طبق الأسلوب الأمثل فى الإدارة من وجهة نظر كل منهم. ويعتبر

ذلك تجاهلاً لوجهة النظر القائلة أن النزاع ظاهرة اجتماعية موجودة بين الأفراد والجماعات نتيجة لاختلاف أفكارهم وميولهم واتجاهاتهم. وأن تنازع المصالح أمر حتمي بين الأفراد قد تكون له نتائج إيجابية كالمنافسة البناءة.

بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية :

* ينظر البعض إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الفروق والتمييز، ولا شك أن المدير يمارس العلاقات الإنسانية طوال يومه أثناء قيامه بعمله وعلى ذلك فإن العلاقات الإنسانية شيء مألوف لدى المديرين ورجال الإدارة ولذلك فإن المديرين يتحدثون عنها على أساس أنها شعور عام يعتمد على التمييز وحسن السلوك ويكتسبها الفرد من خلال تجاربه وخبراته، ولكن إذا نظرنا إلى المسألة من ناحية أخرى فإننا نتساءل طالما أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام فلماذا نراها غير شائعة وأن تطبيقها عسيراً؟ الواقع هو أن العلاقات الإنسانية تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية وتنمية المهارات الاجتماعية والفلسفة البشرية وتطور البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة في إطار من الدراسة والتجربة والخبرة .

* أساء البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية حيث خلط الأفراد بين الصفة "الإنسانية" والصفة "الشخصية" فلقد حسب بعض الأفراد ممن لم يرجعوا إلى أصول المفهوم أن العلاقات الإنسانية معناها العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة بل و صلة القربى وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبية على

حساب العمل، فالعلاقات الإنسانية تقتزن بالموضوعية بينما العلاقات الشخصية تقتزن بالتمييز والتعصب.

* يقال أنها تضعف سلطة الإدارة وتعطل الإنتاج وتعطي الموظفين الحق في التدخل في سير العمل، والواقع أن العلاقات الإنسانية على النقيض من هذا القول، إذ إن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف أسرة المدرسة وتعاونهم لتحقيق أهدافها.

* يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غض البصر عن أخطاء الآخرين ومداراتها إلى حد التواطؤ أحياناً، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظاً على مصدر رزق الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل، ولكن العلاقات الإنسانية لم يطبقها أصحابها لتكون على حساب العمل والكفاية فيه، إنما ظهرت كدعوة لزيادة كفاءة العمل وإنتاجيته.

* يفسر البعض بأن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويجية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله، فالعلاقات الإنسانية في نظر هذا البعض إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارات. إن العلاقات الإنسانية ليست شعاراً مقروناً بنشاط سطحي محدود يوضع فوق العمل وإدارته. إنها نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل وإدارته على نحو يحول طبيعتها إلى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فعالية وأكثر إنسانية، وعلى ذلك فالعلاقات الإنسانية والعمل مضمون لشيء واحد هو الإدارة الديمقراطية وأنها السلوك الإداري الذي يتفق مع المبادئ والقيم الديمقراطية.