

## ملخص بحث نظرية العلاقات الإنسانية

لقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الأفراد والعمل في بيئة جماعية، حيث اهتمت بدراسة وتحليل سلوك المديرين والعمال من خلال ما يعرف بديناميكية الجماعة، وساهم الرواد الأوائل لهذه الحركة في تحسين أداء المنظمة وفي تحقيق رضا العمال عن وظائفهم، ومن ثم فإنه يجب حث المديرين على أن يكونوا أكثر تعاوناً مع العمال وذلك للارتقاء بالبيئة الاجتماعية الخاصة بالعمل، ولتعزيز انطباعات الفرد عن نفسه في المنظمة.

ويعتبر (Elton Mayo) من أكثر الرواد المعروفين، الذين قادوا حركة العلاقات الإنسانية من خلال ما قدمه هو وزملاؤه من مساهمات رائدة أمكن التوصل إليها من سلسلة التجارب الشهيرة في مصنع الهاوثورن في شركة "ويسترن الكتريك".

ومن أبرز نتائج تجارب الهاوثورن ما يلي:

- يعتبر العنصر الإنساني أهم عناصر العمل لما له من تركيب معقد (جسمي، نفسي واجتماعي)؛
- لا تتم إثارة دوافع الفرد بالحوافز الاقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثير أيضاً في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاج؛
- قدرة العامل على إنجاز الأعمال لا تتحدد وفقاً لقدراته العضلية والجسمية (مدخل المدرسة العلمية) وإنما وفقاً لقدراته الاجتماعية (تعامله الاجتماعي مع الجماعة)؛
- العمال لا يتصرفون كأفراد فقط، ولكن أيضاً كأعضاء في مجموعات تعرف بالجماعات غير الرسمية، التي تلعب دوراً هاماً في تحديد اتجاهاتهم والتأثير على أدائهم؛
- التخصص وتقسيم العمل الذي نادى به رواد المدرسة الكلاسيكية ليس الشكل الأكثر فاعلية لتنظيم العمل؛
- هناك ضرورة لتطوير وتفعيل الاتصالات بين المستويات التنظيمية، وبالأخص الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس؛
- يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية؛
- هناك أنماط متباينة للقيادة والإشراف، أكثرها فعالية النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات (مبدأ التمكين)؛
- هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.

لقد كان الهدف من هذه الدراسة والتي عرفت بدراسة هاوثورن معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية والحوافز الاقتصادية (مثل: الإضاءة، فترات الراحة، ظروف وساعات العمل ونظام دفع الأجور) على الإنتاجية، إلا أن نتائجها جاءت متناقضة مع بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية، فهي لم تثبت وجود أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل وإنتاجية العامل، مما دفع ب(التون مايو)\* وزملائه إلى الاعتقاد بوجود متغير وحافز خفي يؤثر على

\* بالنسبة لدراسات "التون مايو" فقد لاحظ أنه كلما كان يحدث تغييراً أو يتخذ إجراء ما فإن هذا ما يدفع العاملين إلى مناقشته مع بعضهم البعض، وبالتالي أصبح ما يحكم إنتاجية الفرد هو علاقته الاجتماعية مع الآخرين، وبالتالي وصل إلى نتيجة أن تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض هو الذي يحدد القرار الإنتاجي أو السلوك الإنتاجي في المستقبل.

إنتاجية العامل، وبعد تكرار التجارب توصل الباحثون إلى تشخيص هذا المتغير الذي أطلق عليه الجوانب النفسية والاجتماعية، فأخذت دراسات هاوثورن ابتداءً من سنة 1929 اتجاهها إنسانياً بالتركيز على الروح المعنوية للعاملين ودرجة الانسجام القائم بين المجموعة العاملة والحوافز والرضا الوظيفي، وتوصلت في النهاية إلى أن العامل الحاسم في التأثير على الإنتاجية هو ضغط الجماعة والمعايير الاجتماعية لها.

وبهذا قدمت للفكر الإداري والتنظيمي مدرسة جديدة نقلت اهتمام المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح أساسية لتحسين الإنتاجية.

لقد وجهت حركة العلاقات الإنسانية انتقادات حادة للنظريات الكلاسيكية، وأكدت أن الأفراد في أي منظمة يجب أن يكونوا موجّهين في سلوكهم بالاحتياجات النفسية والاجتماعية وليس فقط بالاحتياجات المادية. كما أنها ادعت أن نمط الإدارة الموجه بالعنصر البشري يجب أن يعتمد على مدخل إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين. وتركزت انتقادات حركة العلاقات الإنسانية للبيروقراطية في أن معظم خصائصها تمثل في الواقع مشكلات حادة في إدارة العنصر البشري.

وبالرغم من المساهمات العظيمة التي قدمتها حركة العلاقات الإنسانية في مراحل تطوير نظرية المنظمة، إلا أنها تعرضت للانتقاد سواء من حيث تصميم الدراسات التي اعتمدت عليها أو في تحليل تفسير نتائج هذه الدراسات. فبالرغم من أهمية مفهوم الرجل الاجتماعي الذي اقترحت هذه الحركة في مقابل مفهوم الرجل الاقتصادي الخاص بالنظرية الكلاسيكية، إلا أنه فشل في تقديم الوصف الكامل للأفراد في مكان العمل. إن العديد من المحاولات حتى الخمسينات من القرن الماضي بذلت في تحسين ظروف العمل ورضا الأفراد عن وظائفهم ولكن لم يتم التوصل إلى مستويات عالية من الإنتاجية كما كان متوقعاً، وقد يرجع ذلك إلى أن البيئة الاجتماعية للعمل هي واحدة فقط من بين عوامل أخرى عديدة ومتفاعلة معا والتي تؤثر في الإنتاجية. أي أن تلك العوامل الخاصة بالحوافز ومستويات الأجور، الوظيفة والهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، العلاقات مع الزملاء والإدارة والتنظيم غير الرسمي ما هي إلا أجزاء من مجموعة أكبر وأكثر تعقيداً من العوامل المؤثرة في الإنتاجية.

من ناحية أخرى، فقد انتقد البعض (التون مايو) من حيث أنه تمادى في إبراز أهمية الحاجات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية للدرجة التي توحى بضرورة تبني نمط "الإدارة الأبوية" في وصف العلاقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة.