

المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة

إذا كانت النظريات العقلانية قد توجهت نحو الانتاج والانتاجية وهرمية التنظيم و مبادئه و وظائف الادارة، فقد جاءت هذه المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة لتركز على الفرد والانسان في ظل دعوات عديدة تؤكد على أهمية العنصر البشري في نجاح المنظمة ولا سيما منظمات الأعمال، وقد اهتمت هذه المقاربات بدراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء لفهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة، وينتمي رواد هذه المقاربات الى المدرسة التي تعنى بعلم النفس وعلم الاجتماع.

مدرسة العلاقات الانسانية

انصب اهتمام هذه المدرسة على العامل في المنظمات الادارية باعتباره قيمة عليا في المجتمع وينظر اليه نظرة انسانية صحيحة، وقد أعطت هذه المدرسة اعتبارا لمفاهيم جديدة في عالم المنظمات خاصة الادارية منها، شملت هذه المفاهيم التعاون، القيادة، الجماعات غير الرسمية، الاتصالات الادارية والحوافز المعنوية، وقد قام مايو Elton Mayo بعدة بحوث أهمها البحث الذي أجراه في هاوثرن والذي اشتهر بدراسات هاوثرن، والتي تمثل الأساس لمدرسة العلاقات الانسانية، كما يعتبر مايو المؤسس لهذه المدرسة، والتي ولدت قدرا عظيما من الاهتمام بالمشاكل الانسانية في موقع العمل، وكانت أساسا لعدد من الدراسات المستقبلية في مجال العلاقات الانسانية في المنظمة.

مبادئ مدرسة العلاقات الانسانية:

من أهم المبادئ التي ركزت عليها مدرسة العلاقات الانسانية ما يلي:

- المنظمة عبارة عن علاقة تنشأ بين جماعات من الأفراد تربطهم علاقات انسانية حميدة.
- القيادة الادارية كلما يزداد الرضا عنها تتحقق الانتاجية العالية للعاملين.
- الادارة الديمقراطية باشراف العاملين في الادارة وتحمل مسؤوليات القرارات للمنظمة الفاعلة.
- السلوك الانساني يمثل العامل الرئيسي المحدد للكفاءة الانتاجية في المنظمة.
- الحاجات الانسانية ينبغي اشباعها من الادارة والتوجه نحو تلبيةها بكل جدية.
- تطوير روح التعاون بين الأفراد والجماعات حيث له أهمية كبيرة في بيئة العمل المنتجة.
- تحفيز الأفراد والجماعات يمثل ضرورة ملحة لتحقيق الانتاج الوفير كما و نوعا.

- الاتصالات وتبادل المعلومات بين العاملين والادارة ضرورة ملحة للعمل المنتج.

تجارب مصنع هاوثورن

تمت هذه التجارب في مصنع هاوثورن في شركة وسترن الكتريك وتمت على مرحلتين:

التجارب في المرحلة الأولى 1924 – 1927: ركزت على العوامل المادية والطبيعية (الاجهاد، الظروف المحيطة بمكان العمل، الأجور) وأثرها على الانتاج.

- تجربة الاضاءة: قسمت جماعات العمل الى جماعات ضبط وجماعات تجريبية، وجربت عدة مستويات من الاضاءة بين: غير الجيدة، عادية، جيدة والنتيجة لم تكن هناك فروق ذات معنى في مستوى الانتاجية.
- تجربة جدولة العمل: توزع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يحصل عليها العمال (تختلف في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل أخذ فترة راحة)، والنتيجة كانت لم يحصل تغيير يذكر على الانتاجية يثبت وجود علاقة بين الشعور بالتعب وانتاجية العامل.
- تجربة الأجور: تم انشاء نظام للحوافز تمنح من خلاله الجماعات التي تنتج وحدات عمل اضافية حوافز، والنتيجة كانت بعد مقارنة الانتاجية قبل وبعد تطبيق نظام الحوافز وجود تغيير بسيط في الانتاجية، بحيث لم يتم اثبات وجود علاقة بين الانتاجية والحوافز.

هذه النتائج المتمخضة عن التجارب الثلاث شكلت مفاجأة لفريق البحث أدى لتوجيه الاهتمام نحو العاملين أنفسهم للتعرف على سر هذه النتائج.

التجارب في المرحلة الثانية 1927 – 1932: وقد انظم لفريق البحث من جامعة هارفارد التون مايو بصفته استشاريا.

- تجربة المقابلات: اجراء مقابلات مع العاملين الذين خضعوا للتجارب السابقة، للتعرف على سبب الثبات النسبي في الانتاج مع تغيير العديد من الظروف المتعلقة بالعمل، وقد بينت المقابلات بأن ثبات الانتاجية يعتمد على عوامل نفسية و معنوية وهي بالتالي صاحبة الأثر الأكبر على الانتاجية، لأن العمال اعتقدوا أن هناك شيئا ما وراء التجارب السابقة لذا سعوا للحفاظ على الانتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلبا.

- تجربة ملاحظة السلوك الجماعي: طلب الباحثون من العاملين تحديد الأمور التي تزعجهم في العمل (شعورهم كجماعة ونمط سلوكهم الجماعي مع الادارة أو الجماعات الأخرى)، ثم قام الباحثون بالتيقن من صحة المعلومات التي حصلوا عليها من المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل، وسجلوا ملاحظاتهم على أسلوب العمل وديناميكية الجماعات، وقد خلصت هذه التجربة الى نتائج عديد أهمها أن الحوافز المعنوية لها من الأهمية ما يوازي الحوافز المادية، بالإضافة الى أن الجماعات غير الرسمية تؤثر سلبا أو ايجابا على الانتاجية وبما يلائم مصلحة الجماعة ككل.

النتائج العامة التي توصلت اليها مدرسة العلاقات الانسانية:

يمكن ايجاز أهم النتائج العامة التي توصلت اليها مدرسة العلاقات الانسانية فيما يلي:

- تلعب جماعات العمل غير الرسمية تأثيرا قويا في تحديد الانتاجية داخل المنظمة.
 - تلعب كل من العوامل المادية وخاصة المعنوية تأثيرا قويا في تحديد درجة رضا العامل عن عمله.
 - هناك أنماط متباينة للقيادة والاشراف وأكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
 - يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية الى جانب المهارات الادارية والفنية.
 - تلعب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين دورا هاما في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة.
 - الادارة الديموقراطية أي مشاركة العاملين في الادارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.
- ### انتقادات مدرسة العلاقات الانسانية:

مدرسة العلاقات الانسانية لم تسلم هي الأخرى من النقد ولا تخلو هذه النظرية من جوانب سلبية كبيرة، فمن حيث مقاصدها لم تأتي بجديد وكانت موضع انتقادات رواد المدارس الحديثة والذين يرون أن هذه النظرية بتركيزها على الجانب الانساني قد أهملت الجوانب الأخرى وخاصة الانتاجية منها، وأنها بالغت في تعظيم دور العلاقات الانسانية في المنظمة وأن ذلك لم يكن سوى رد فعل على النظريات العقلانية التي يرون أنها أهملت هذا الدور، كما أنها قد أهملت بدورها التنظيم الرسمي، اضافة الى اهمالها للجوانب البيئية المحيطة بالمنظمة، وبرأي فريق من الباحثين فقد وضعت هذه النظرية بعض الفرضيات الغير واقعية عن العنصر البشري ككون الأفراد داخل التنظيم متحدين ويعملون تجاه أهداف محددة و واضحة، وهذا الطرح صحيح فقط في بعض الأوقات عندما تظهر مشكلة أو محنة تمس جميع العاملين، ومهما كانت درجة المصلحة مرتفعة بين العاملين فلا بد أن يكون هناك خلاف وتناقض بين أهداف الأفراد أو اختلاف حول القيم والمبادئ السائدة وتركيز هذه النظرية على الحوافز المعنوية أدى لتجاهل الحوافز المادية، كما أشار أيضا العديد من الباحثين الى خطورة انغماس الرئيس بعلاقات شخصية مع مرؤوسيه، فقد ذكر فيدلر Fiedler أن القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيه مسافة فان منظماتهم أكثر نجاحا من تلك التي تكون على صلة أقرب بمرؤوسيه، كما قام مالكولم ماكينير Malcolm McNair الأستاذ بمدرسة ادارة الأعمال بجامعة هارفارد بهجوم واسع على مدرسة العلاقات الانسانية معبرا عن مخاوفه من أن تقود المبالغة في اعتبار مشاعر الناس ومراعاة أحاسيسهم الى زيادة التهاون والاهمال في أداء المهمات.