

الفصل الثالث

دور العلاقات الانسانية

فى مجال الصناعة

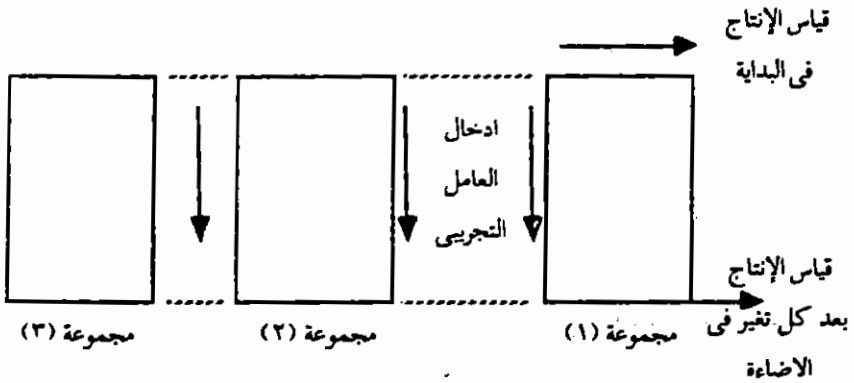
دور العلاقات الإنسانية فى الصناعة

تجارب شركة ويسترن اليكتريك (هاوثورن) حول أثر العوامل البيئية وفترات الراحة والأجور على الإنتاج:

أولاً: التجربة الخاصة بعامل الإضاءة:

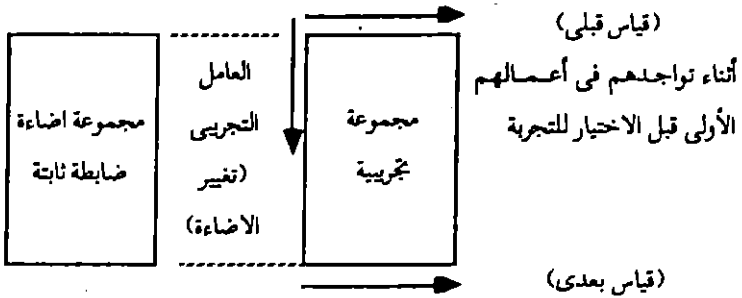
أجريت هذه التجربة لاختبار الفرض الخاص بوجود «علاقة بين كثافة الإضاءة وبين الكفاية الإنتاجية» بمعنى أنه كلما زادت كثافة الإضاءة زاد الإنتاج إذا ظلت الظروف الأخرى ثابتة .. من الثابت أن «ضعف الإضاءة يؤدي إلى إجهاد أعصاب العين».

المرحلة الأولى: اختيار (٣) مجموعات تختلف طبيعة أعمالها مع تساوى الظروف الأخرى.



بعد مقارنة الإنتاج مع كل تغير فى العامل التجريبي بالزيادة أو النقصان، لم يجد القائمون ارتباطاً بين المتغيرين.

المرحلة الثانية: خوفاً من تأثير طبيعة العمل تم توحيد العمل باختيار العمال من قسم واحد مع مراعاة تساويهم في كل مجموعة من حيث الخبرة والتدريب ومستوى الإنتاج وتم الاكتفاء بمجموعتين تم وضعهما بعيداً عن بعضهما البعض.



ولم يجدد القائمون على التجربة أيضاً علاقة بين المتغيرين رغم تغيير العامل التجريبي بالزيادة والنقصان وحافظ العمال على مستوى إنتاجيتهم تحت ظروف إضاءة منخفضة للغاية.

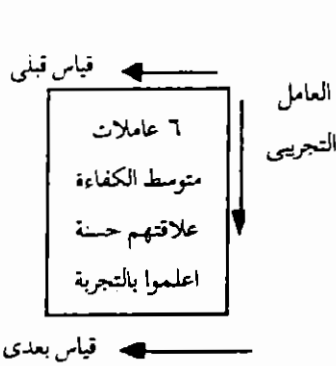
المرحلة الثالثة: في المرحلة الأخيرة توقع القائمون على التجربة أن هناك علاقة بين المتغيرين على المستوى النفسي وليست على المستوى العضوي فأعتمدوا على الإيماء إلى العمال بأن كثافة الإضاءة قد زادت (أو نقصت) بدون زيادة (أو نقصان) فعلياً. وذلك بحضور العمال وتغيير مصابيح الإضاءة بنفس قوة المصابيح الأولى مع أخبار العمال بأن التغيير تم بالزيادة أو النقصان. ولكن لم يكن مستوى الارتباط معقول إلى الحد الذي يجعل القبول بتأثير عامل الإضاءة على الإنتاج.

ثانيا: التجربة الخاصة بفترات الراحة:

(التعب وتأثيره على الإنتاج)

الفرضية الأساسية هنا هي: أن الفرد بعد فترة عمل قد تطول أو تقصر تبعاً لطبيعة العمل الذى يقوم به. يشعر بالتعب نتيجة لتغيرات فسيولوجية تحدث فى الجسم وتقل قدراته على الإنتاج ... ومع الأخذ بادخال فترات راحة فى الوقت الذى تزيد فيه الفضلات المتراكمة فى العضلات والتي تؤدي إلى نقص الإنتاج يمكن للفرد أن يستعيد نشاطه ويزيد إنتاجه.

الإجراء التجريبي: تم تغيير التجربة بعزل العمال فى غرفة تجريبية مشابهة لنفس ظروف العمل فى المصنع ... وتغيير طريقة دفع الأجر ... بحيث يصبح على أساس إنتاج المجموعة.



واستمرت التجربة خمس سنوات مع ادخال جميع أنواع الراحة من ادخال فترات راحة فى ساعات مختلفة والمدد مختلفة. وصل إلى انقاص عدد ساعات العمل فى اليوم أو تخفيض أيام العمل فى الأسبوع.

- لوحظ أنه بعد ادخال أى عامل تجريبى أن معدل إنتاج العاملات قد زاد .. مؤثر غامض لم يدركه القائمون على التجربة ولم يستطيعوا تفسيره.
- واتضح كذلك أن أى تغيير فى العامل التجريبى يصحبه زيادة فى الإنتاج ... حتى عند العودة إلى أسلوب العمل الأساسى.

- طبيعة الإشراف على العمال فى التجربة اختلفت عن طبيعة الإشراف فى عنبر التجميع ... فقد نمت ملاحظتهم ملاحظة دقيقة ... كما سمح لهم بالتحدث بصوت مرتفع مما أعطاهم شعورا بالحرية ... الأمر الذى لايسمح به فى عنبر التجميع ... وذلك فى كل خطوة من خطوات التجربة وكان لهم حق الاعتراض ... وقد أخذت الإدارة بهذا الاعتراض .

ولوحظت ظواهر موجبة منها:

- خفض معدل الغياب .

- زيادة رضا العاملين عن العمل وتحسين اتجاهاتهم نحوه .

- تحسن العلاقات الاجتماعية بينهم ... وسيادة روح الفريق فى العمل .

- سيادة روح الود والصدقة بينهم خارج العمل .

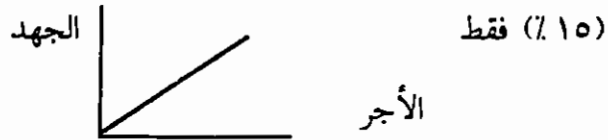
نتائج التجربة: وهكذا يتدخل العامل النفسى الاجتماعى مرة أخرى ليفسد التجربة وإن كانت النتائج تشير إلى عدم وجود ارتباط بين تغييرى التجربة فليس لنا الحق فى اعتبار هذه النتيجة حقيقية طالما تدخل عامل آخر وهو العامل الذى كان أكثر تأثيرا فى التجربة من العامل التجريبى وهو فترات الراحة .

وتوضح التجربة أن العامل النفسى والاجتماعى كان من أهم ظروف العمل ... وأن كفاية العامل الإنتاجية تتوقف على شعوره نحو عمله ونحو المجموعة التى يعمل معها ونحو رؤسائه .

ثالثا: التجربة الخاصة بالأجور:

تفترض النظرية التقليدية أن العامل لا يحفز به إلى الإنتاج إلا الأجر ... وأن ما يبذله من جهد يتناسب مع الأجر الذى يحصل عليه ... أى أن هناك علاقة طردية بين الأجر والجهد الذى يبذله العامل.

أجريت تجربة مشابهة لتجربة فترات الراحة ... ووجد أن زيادة الإنتاج تكون مؤقتة ثم يعود معدل الإنتاج إلى وضعه الطبيعى وأن أقصى زيادة ممكنة



وأوضح أيضا أن حافز الأجر على الإنتاج يكون مرضيا ومثمرا إذا اقترنت الزيادة فى الأجر بالتحسن فى معنوية العاملين. فقد يؤدى إلى زيادة وقتية فى الإنتاج ثم تتوقف الزيادة بعد ذلك إذا لم تقترن بتحسين فى الأحوال النفسية والعلاقات الاجتماعية للعاملين.

ومن الظروف المناسبة لكى يؤثر الأجر بالطريقة المطلوبة مايلى:

- يجب مراعاة توفر علاقات إنسانية مرضية.
- اطمئنان العامل إلى عدالة النظام المطبق عليه.
- مراعاة طريقة دفع الأجر على التكامل الاجتماعى فى المجموعة إذ أن دفع الأجور على أساس الإنتاج بالطريقة الفردية يؤدى إلى تفكك المجموعة.

رابعا: المقابلات والاستبيانات:

حيث قامت المؤسسة بعمل مجموعة من المقابلات والاستبيانات مع

العاملين فيها ولقد حققت مايلي :

١- تنمية الروح المعنوية للعاملين ... بسبب إزالة نواحي الاستياء وعدم الرضى فى نفوس العاملين من خلال :

أ- تصحيح الإدارة للنواحي التى ظهر منها استياء العاملين .

ب- تخلص العاملين من التوتر الانفعالى .

ج- شعور العاملين بأهميتهم واعتراف الإدارة بهم .

٢- تحسين أسلوب الإشراف : من خلال عمل برامج تدريب للمشرفين وملاحظتهم لما يلى :

أ- مراعاة وجهات نظر العاملين (الأمر الذى لم يكن يتم من قبل) .

ب- تحسن علاقات العمل بين المشرفين والعمال .

ج- ثقة المشرفين فى أنفسهم فلم تكن المشكلات مرتبطة بهم فقط .

٣- زيادة الفهم تجاه شكاوى العاملين وقواعد تفسيرها .

تقوم ومناقشة : بعد المناقشات المستفيضة لتلك التجارب تبين أهمية المدخل الإنسانى للإدارة ويمكن استنباط النتائج التالية :

١- تعتبر تلك التجارب هى البداية الحقيقية للتعرف على أهمية العنصر الإنسانى فى الإدارة بصورة علمية حيث بينت تلك الدراسات وماتلاها من تحليل ونقاش أن العنصر الإنسانى فى الإدارة معقد غاية التعقيد . هذا التعقيد يظهر خاصة عندما يتفاعل الفرد فى جماعة صغيرة .

٢- أن مناخ الإشراف له تأثير قوى على سلوك الجماعة ولم تبين الدراسات المذكورة بوضوح أى اسلوب يعتبر أنسب من حيث تحقيق أهداف المنظمة. والنتيجة التى يمكن استخلاصها هى أى مناخ الإشراف له المقدرة على التأثير فى جماعة العمل حيث تتصرف بصورة ايجابية أو سلبية تجاه أهداف المنظمة.

دراسات جامعة أوهايو:

قام مركز بحوث الإدارة بجامعة أوهايو بمجموعة من الدراسات والبحوث عن القيادة، اشترك فيها فريق من المتخصصين فى ميدان علم النفس والاجتماع والاقتصاد وذلك فى بداية العقد الرابع من القرن الحالى.

واستخدم الفريق البحثى استبياناً للقيادة بحيث يحلل الموقف القيادى فى ضوء عدد كبير من متغيرات الموقف وعلاقتها بالسلوك القيادى، طبق الاستبيان على عدد كبير من الأفراد ينتمون لتخصصات مختلفة فى مواقف متباينة. فقد شملت عسكريين ومدنيين، ورجال إدارة ومدرسين وجامعيين.

وقد أوضحت نتائج تلك الدراسات عاملين أساسيين للقيادة هما: الاهتمام بالهدف أو ما أطلق عليه (العلاقات البناءة) Initiating Structure والمراعاة أو الاعتبار Consideration ليعبر عن تقدير احتياجات الأفراد. وكل بعد من البعدين متميز ومنفصل عن البعد الآخر تماماً. فالاهتمام بالهدف يعبر عن اشباع احتياجات المنظمة، والمراعاة يعبر عن الاهتمام باحتياجات الأفراد.

وهكذا كانت دراسات جامعة أوهايو مرحلة تاريخية هامة فى تركيزها على المحوريين الأساسيين فى عملية القيادة وهما مراعاة الغير والاهتمام بالفرد.

دراسات جامعة ميتشجان:

فى الوقت الذى كان فيه مركز بحوث الإدارة بجامعة أوهايو مشغولا بالبحوث الخاصة بالسلوك الإدارى والقيادة كان مركز البحوث بجامعة ميتشجان. مشغولا بدراسة العوامل التى تؤثر فى إنتاجية الجماعة ومدى الرضا الذى يحققه أعضاء الجماعة عند مشاركتهم فى اتخاذ القرارات.

وتجنباً للأخطاء التى وقعت فيه بحوث الهوثورن، قام فريق البحوث فى جامعة ميتشجان بإعداد المقاييس الخاصة بقياس متغيرات الإدراك واتجاهات المشرفين والعمال والربط بينهما وبين مقاييس الأداء، بحيث تم تعميم الدراسات بدرجة عالية من الضبط التجريبي خاصة فى المتغيرات التى يمكن أن تؤثر على رضا العاملين وإنتاجيتهم كنوع العمل، وظروف وطرق العمل.

فقد تم تقسيم أقسام شركات التأمين (بنيجرسى) إلى مجموعتين أحدهما ذات إنتاجية عالية والأخرى ذات إنتاجية منخفضة، مع تشابه المجموعتين فى المتغيرات التى تم عزلها وهى نوع وظروف وطرق العمل. ثم جمعت البيانات بطرق مقننة من المشرفين والعاملين فى تلك الأقسام.

وظهرت النتائج أن المشرفين فى الأقسام ذات الإنتاجية العالية كانوا يتمتعون بالخصائص الآتية:

- تميز الإشراف عليهم بالعمومية دون التدخل فى كل صغيرة وكبيرة.
- كانوا راضين عن قدر السلطة والمسئولية المرتبطة بوظائفهم.
- كانوا يقضون وقتاً لا بأس به فى الأنشطة الإشرافية.

كانوا يمارسون بدورهم إشرافاً عاماً على مرؤوسيهـم ولايتدخلون فى كل صغيرة وكبيرة.

- كانوا يوجهون اهتماما كافيا بالعاملين واحتياجاتهم.

أما الأقسام الأقل إنتاجا فكان المشرفين عليها يتمتعون بخصائص عكس تلك الخصائص تماما. فكانوا يركزون فقط على الإنتاج ويحملون العمال فلا يعطوهم الاهتمام الكافى، كما كان الإشراف دقيقا أكثر من اللازم.

وقد تكررت تلك الدراسة فى جهات متعددة تأيدت فيها تلك النتائج بمعنى أن القيادة العامة وليست الدقيقة هى التى تؤدى إلى الرضا، وإن كانت تلك الدراسات لم تتوصل إلى علاقة مباشرة بين الرضا والإنتاجية.

دراسة كوش وفرنش Coch & French عن المشاركة:

لقد بدأت فكرة بحوث المشاركة على يد «ايلتون ومايو» التى كانوا يدرسون فيها مشاكل معدل دوران العمالة فى مصنع نسيج يفيلادلفيا، وكان اهتمامهم الأساسى موجها نحو تأثير الملل والارهاق الجسمانى (التعب) على العمل، وقد طلب من العاملين المشاركين فى تحديد أوقات الراحة المناسبة لهم بالإضافة إلى تحصيل وتحسين الوظائف التى يقومون بها. وهكذا ينسب لهم ادخال بعد المشاركة فى بحوث السلوك الإدارى.

وقد أجريت دراسة كوش وفرنش فى مصنع للبيجامات، مركزا على عملية التغلب على مقاومة التغيير. حيث يظهر العمال مقاومة واضحة لأى طريقة جديدة للعمل أو تغيير فى المهام التى يقومون بها. حيث نتج عن أحداث بعض التغييرات فى المصنع قلت كفاءة العمال كما قام العمال

بتحديد إنتاجيتهم، وأظهروا شعورا عدائيا نحو الإدارة، بل أن الكثيرين منهم تركوا العمل بالمصنع.

وهدفت التجربة للكشف عن أثر المستويات المختلفة للمشاركة على الإنتاجية. حيث كانت المتغيرات التابعة هي معدل الدوران واتجاهات العاملين، فى حين تم تثبيت كل من معدل كفاءة العاملين، معدل التغيير، مدى الترابط أو التماسك داخل الجماعات المختلفة حيث كانت المجموعات هي:

١ - مجموعة الرقابة (الضابطة) : وتكونت من ١٨ عامل لم يسمح لهم بالمشاركة فى تخطيط الطريقة الجديدة للعمل، حيث أعطتهم الإدارة تعليمات مفصلة، وهى الطريقة التقليدية التى تتبعها الشركة فى أحداث التغييرات بها.

٢ - المشاركة بالتمثيل: وتكونت من ١٣ عامل تم إعطائهم تجربة حية على الطريقة الجديدة، وقد وافقوا عليها واختاروا عمالا معينين لتنفيذ تلك الطريقة، وقدموا للإدارة عدة اقتراحات بناءة كما قاموا بتدريب باقى أفراد مجموعتهم.

٣ - المشاركة الكاملة: حيث شاركت هذه المجموعة مشاركة كاملة فى تصميم وتنفيذ أساليب العمل الجديدة.

وأوضحت النتائج مايلى:

المجموعة الأولى (اللامشاركة - الرقابة) قاومت التغيير ونقصت إنتاجيتها مما كانت عليه قبل التغيير.

أما المجموعة الثانية (المشاركة بالتمثيل) انخفضت إنتاجيتها فى أول الأمر، ولكن تم تعويض ذلك بارتفاع إنتاجيتها كما كانت عليه قبل حدوث التغيير.

مجموعة المشاركة الكاملة وقد أظهرت أحسن النتائج، حيث انخفض إنتاجها في البداية ازداد بعدها لتتفوق على كل المجموعات.

وهكذا تعتبر دراسة كوش وفرنش بأهمية خاصة في مجال أهمية السلوك الإنسانى فى المنظمات، حيث أوضحت الدراسة أن المشاركة كان لها تأثير على الإنتاجية.

بحوث جامعة ميتشجان عن الشبكة الإدارية:

أكدت الدراسات التى أجريت فى جامعة أوهايو الأمريكية على أهمية البعد الإنسانى فى الإدارة أسماء جاكوب ويلاك Jacob & Blake «الدعم الاجتماعى - العاطفى» لأفراد المؤسسة Social - Emotional Support وأطلق على هذه النماذج «النماذج الثنائية للقيادة أو نموذج الشبكة الإدارية لأنها تبين أهمية البعد التنظيمى الذى يهتم بانجاز أهداف المنظمة وكذلك البعد الإنسانى الذى يهتم بالأفراد (Blake & et. ol., 81)

وقد أظهرت الدراسات التى أجريت على هذه النماذج القائد (أو المدير) الذى يستطيع أن يحافظ على التوازن بين البعدين يكون أكثر فاعلية من القائد الذى يرجح واحدا على الأخرى . وقد وضع بلاك وزملاءه (Blake P.12) مخططا معياريا للسلوك القائد (المدير) من حيث اهتمامه بالانتاج أو اهتمامه بالافراد أو اهتمامه بهما . حيث يؤكد بلاك على أهمية اهتمام القائد بجانبين عندما يفكر بممارسه مسئولياته القيادية : الاهتمام بانجاز المنظمة، والاهتمام بأفراد المنظمة، ومن الطبيعى أن يكون الافراد مختلفين فى

(سمير محمد يوسف: السلوك التنظيمى، كلية التجارة جامعة طنطا، ١٩٨٣).

اهتمامهم بأى من الجانبين، فقد يبدى البعض اهتماما أقل من غيرهم بالانتاج بينما يبدى البعض الآخر اهتماما أقل من غيرهم بالافراد ولتحديد نوع ودرجه الاهتمام فقد وضع بلاك وموتون (Blake, Moton) مقياسا له محورين أحدهما (الافقى) يقيس درجه الاهتمام بالعمل (الانتاج) فى حين يمثل المحور الاخر (الرأسى) درجه الاهتمام بالناس . وتم تقسيم كل محور الى تسع درجات . بحيث يمثل هذا المقياس فى صورته النهائية شكل كارتيزى (شبكة) ذات أبعاد 9×9 . وهذا المقياس المتدرج من واحد الى تسعة لا يمثل صفات يملكها الافراد بل يعكس درجه ادراك الافراد لما يحيط بهم فى بيئتهم وقيموها ويستجيبون لها من منطلق تفسيرهم الفردى لها . وفيما يلى توضيح لهذه الانماط :

عالم	٩٩								٩١
				٥٥					
	٩٩								٩١
عالم	الاهتمام بالافراد								

الشكل رقم (١)

المخطط المعيارى لبيان نمط الاداء

ويعتقد بليك ورفاقه أنه من الافضل تقسيم المخطط ليمثل خمسة أنماط قيادية بدلا من ٨١ نمطا) أربعة منها موزعة على زوايا المخطط الاربع (١١ر١، ٩١ر٩، ٩١ر٩، ٩١ر٩) والوسط يمثل النمط القيادى (٥ر٥) المتوازن .

وقد عرف بليك الانماط الخمسة على النحو التالى :

١ - القيادة الانسيابية (١١ر١) : يمارس الادارى الحد الادنى من السلطة، فهو يهتم قليلا . ويعطى قليلا، ويأخذ قليلا، ويقوم بدور نقل الرسائل والتعليمات بأقل احتكاك ممكن مع مرؤوسيه، ويترك أعضاء المنظمة أحرارا فى أعمالهم حتى لو تطلب الامر من جانبه اتخاذ موقف فى بعض الحالات .

٢ - القيادة السلطوية (٩١ر١) : يعطى فيها الادارى الاهتمام الاكبر بانجاز العمل، والاهتمام الاقل بالعاملين . ويمارس القدر الاكبر من السلطة والقوة من أجل هذا الهدف، ويعتبر الافراد مجرد أدوات للإنتاج، وعناصر العمل على تنفيذ رغبة القائد واطاعة أو امره، أما من ناحية شروط العمل فتتنظم بطريقة تجعل تدخل العنصر الانسانى لا قيمة له .

٣ - القيادة المريحة والسارة (٩١ر٩) : يعطى هذا النمط القيادى اهتمامه الاكبر بالافراد العاملين، وبنشاء علاقات انسانية واجتماعية يسودها الود والرضا، ويعتقد بليك (Blake) أنه لا يحتمل أن يودى مثل هذا الاسلوب الى التفكير الخلاق الذى تحتاجه المنظمة، للإنتاج الافضل . وقد لا يودى أيضا الى علاقات انسانية دائمة وثابتة لان موقفه ازاء الاحباط أو الصراع ليس علاجيا بل موقف مصالحة وتهدئة . كما أن القرارات التى تتخذ لا

تكون موجهة نحو الاغراض الانتاجية بقدر ما هي موجهة نحو المحافظة على الامن الشخصى للأفراد، وراحتهم، وتوفير شروط العمل المرضية لهم .

٤ - الادارة المتوازنة (٥٥ر٥) : يحدث هذا النمط القيادى عندما يعطى الادارى اهتماما معتدلا بالانتاج وبالأفراد . أى أنه يحافظ على التوازن بين بعدى العمل والعاملين بحيث لا يطفى أى من البعدين على الآخر . فالبعد الانسانى فى ظروف العمل مهم تماما كأهمية البعد الانتاجى : ويفترض هذا التعليمات تفسيراً واضحاً من جانبهم . ولهذا يعمل هذا النموذج على توفير الاتصال الحر مع أعضاء المنظمة، حتى يقيهم على علم ومعرفة بكل ما يجرى، مستخدماً بذلك الطرق الرسمية وغير الرسمية .

٥ - قيادة الفريق (٩٩ر٩) : يحتاج الفرد فى هذا النموذج لأن يكون متفاعلاً وملتزماً بالعمل المنتج، ويتميز هذا الاسلوب عن غيره فى أنه يبرز اهتمام خاصاً بوضع الاهداف واعتبارها الاساس فى ادارة المنظمة، لذلك فان جوهر هذا الاسلوب يتطلب من الأفراد القدرة على التفاعل مع المنظمة من خلال الالتزام بغايتها . ويتم الدمج بين البعد الانسانى والبعد الانتاجى بالطرق التى تشجع العاملين على الانتاج الافضل، كمأ ونوعاً، من خلال الرضا الشخصى . فالشروط الحقيقية لهذا النموذج تتوفر، فقط، عندما تلقى أهداف العاملين فى خط واحد مع أهداف المنظمة .