

المحاضرة الخامسة:

أهم الاسهامات في الفكر التنظيمي

حسب التسلسل الزمني

* نظرية العلاقات الانسانية *

إلتون مايو (1880-1949) : (أخذ ظروف العمل بعين الاعتبار)

ولد بمدينة أديلايد بأستراليا، بدأ بدراسة الطب بمدينة أيدنبرغ ببلاد الغال ثم تحول إلى دراسة علم النفس بمسقط رأسه ليصبح عام 1911 أستاذا للفلسفة وعلم النفس. وهو أستاذ علم النفس الصناعي، وقد قام بعدة دراسات حول سلوك العامل في مكان عمله ، وقد كانت أهم دراساته هي التي أنجزت سنة 1927 وفي معامل هاوثورن بشركة واسترن إلكتريك في شيكاغو.

إن الأعمال التي أنتجت حركة العلاقات الإنسانية تلخصت في أعمال إلتون مايو (1927-1932) بمصانع ويسترن إلكتريك بهاوثورن ، وانطلاقا من فرضية فريدريك تايلور بالعلاقة بين الظروف المادية للعمل والإنتاجية ، اكتشف مايو أهمية المناخ النفسي وطرائق الإشراف الممارسة، وكذا السلوك في العمل.

لقد بدأت دراسة إلتون مايو باستدعائه رفقة فريق بحث من جامعة هارفارد ، بعد أن كانت المؤسسة تؤمن بأن ظروف العمل الفيزيائية كالإضاءة وتحسين الظروف العامة للعمل هي التي تتحكم في زيادة الإنتاجية. (Lasary: théorie des organisations. El-dar elothmania.2007.

Algérie. P 30 -P 31)

وقد مرت هذه التجارب بأربعة مراحل (زويلف والعضايلة. 1996) في (سنان غالب المرهضي: نظرية المنظمة. منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا. صنعاء. 2013 ص-ص 64-65):

- علاقة الإضاءة بالإنتاج: (1924-1927) قامت مجموعة البحث في هذه التجربة باختبار ما افترضته نظرية الإدارة العلمية بأن " هناك علاقة بين الإضاءة ومستوى الإنتاج " أي هناك علاقة طردية بين كثافة الإضاءة وحجم الإنتاج، غير أن تجارب هاوثورن قد أثبتت عدم صحة هذه العلاقة، وأن هناك عاملاً آخر ذو علاقة بالإنتاج هو معنويات العمال. إلا أن كثافة الإضاءة تؤثر على الإنتاج عندما تنخفض جداً (تصبح بقوة ضوء القمر) حينئذ تكون غير مقبولة علمياً.

- علاقة العمال بفترات الراحة: (1927-1933) افترضت نظرية الإدارة العلمية أن هناك علاقة بين إنتاجية العمال وفترات الراحة (ساعات العمل وتوزيعها، وفترات الراحة وتوقيتها). قامت هذه الفرضية على أساس أن الإجهاد والسأم عاملان أساسيان يؤثران على إنتاجية العامل وزيادة وقت العمل وقلة فترات الراحة تؤثر على إنتاجية العامل، بسبب الإجهاد الذي يصل إليه .

قامت تجارب هاوثورن باختبار ذلك من خلال تصميم تجربة على هذا الأساس، استغرقت التجربة ثلاث عشرة فترة، أدخلت خلالها فترات الراحة طبقاً لافتراضات النظرية العلمية، وتم

تخفيض ساعات العمل حيناً وأيام العمل الأسبوعي حيناً آخر. فأثبتت نتائج التجارب عدم صحة ما ذهبت إليه النظرية العلمية بشأن الإجهاد والسأم، واستمر الإنتاج في التزايد، وأن هناك عنصراً هاماً جداً يؤثر في الإنتاج هو: تعاون العاملين مع القائمين على التجربة. وإن علاقات العمل بين العمال والإدارة (المتتملة في إشراك العمال في القرارات ذات العلاقة بالعمل وإظهار اهتمام الإدارة بهم) له أثر كبير على الإنتاجية.

- علاقة الإنتاج بالأجر: افترضت نظرية الإدارة العلمية بأن هناك علاقة بين إنتاجية العامل والحوافز المادية التي يحصل عليها (المتتملة في الأجر).
- تم إجراء تجارب عديدة في هاوثورن بهدف التأكد من صحة الفرضية السابقة، تم فيها إدخال تعديلات عديدة (زيادة وخفض الأجر) على نظام الأجر، ثم أعيدت الأجر إلى ما كانت عليه قبل التجربة. تم ملاحظة أن الأجر يترك أثراً في المدى القصير على الإنتاجية سرعان ما يتلاشى، وأن عاملاً آخر يؤثر على إنتاجية العامل تمثل في تحسين معنوية العامل ورضاهم.
- وبعد أن استعرضنا تجارب هاوثورن، يمكن الاستفادة منها في إرساء عدد من المبادئ المتعلقة بالجوانب السلوكية وهي على النحو التالي:
- التنظيم عبارة عن العلاقة بين الأفراد في المنظمة القائمة على التعاون والترابط (بين العمال والإدارة).

- السلوك التنظيمي هو انعكاس لسلوك أعضاء المنظمة المتأثر بالثقافة الاجتماعية.
- تستطيع القيادات الإدارية في المنظمة التأثير بشكل غير مباشر على أهداف تكوينات التنظيم غير الرسمي وبالتالي التقريب بينه وبين التنظيم الرسمي.
- إشراك العاملين في إدارة المنظمة وتحمل مسؤولية تحقيق أهدافها، يساعد على التقريب بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
- تأثر الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في سلوك العاملين في المنظمة.
- نتائج تجارب هاوثورن:
- الحياة الاجتماعية السليمة بين العمال ضرورية من أجل زيادة أداؤهم وإنتاجهم للخبرات الاجتماعية. هي التي تحدد بشكل مباشر أفق الطموح والمكانة الاجتماعية وأنماط السلوك وأنواع العلاقات الاجتماعية والقيم التي تحكمها.
- إن العمل الصناعي عمل جماعي فالعامل ليس فردا في المصنع يتعامل ويعمل ضمن جماعات وأقسام ومن ثم فإن المصلحة الشخصية والمنفعة الخاصة ليست هدفا أساسا على الفرد الركض وراءه دائما، فجماعات العمل لها دور مؤثر في حياة العمال خاصة فيما يتعلق بالإحساس بالأفق والراحة والطمأنينة وأنماط السلوك الصادرة عنه والإنتاجية.
- إن حفظ إنسانية العامل والاهتمام به وصيانة كرامته وتقديره واحترامه يساعد كثيرا في تعزيز حوافز الإنتاج في العمل فالاهتمام بالعمال وإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية

كفيل برفع مستوى الأداء والإنتاجية كما يؤدي هذا الاهتمام أيضا إلى رفع الأجور وزيادة المكافآت. إن الشكوى والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العمال ما هو إلا انعكاس لواقع اجتماعي غير مرض فالاضطرابات والتغيب عن العمل والخوف من المستقبل والبطالة وغيرها من المظاهر المرضية ما هي إلا نتائج لأوضاع اجتماعية ونفسية غير صحيحة. (بوحفص 79-80)

- مقارنة بين نظرية الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية: إن دراسة إلتون مايو كانت تهدف في الأساس إلى وضع قطيعة مع المدرسة العلمية والآلية للعمل وذلك بدمج متغيرات تتعلق بالخصوص ب بعد العلاقات البينية بين الأفراد مهما كانت مكانتهم الوظيفية.

Taylor تايلور	Mayo مايو
الرقابة	التحفيز
العمل	مراعاة ظروف العمل
تقسيم العمل	البعد النفسي
الأجر بالقطعة	أن يكون أجو العمل اجتماعيا
العقوبة التأديبية	التسيير التشاركي
أحسن طريقة للأداء	الاتصال
التنظيم العلمي للعمل	مدرسة العلاقات الإنسانية

- (Lasary : théorie des organisations. El-dar elothmania.2007. Algérie. P 30 -P 31)