

الوحدة الخامسة:

دراسات الهاوثورن

إلتون مايو

HAWTHORNE STUDIES
ELTON MAYO



Western Electric Company

اعداد الدكتور: حجاب العربي

قسم علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2

السنة الجامعية: 2024-2025

❖ **توطئة :**

شكلت دراسات هاوثورن، التي أجراها **إلتون مايو وفريقه بين عامي 1924 و1932**، نقطة تحول تاريخية في علم إدارة الأعمال وعلم النفس الصناعي. كانت هذه السلسلة من التجارب التي أجريت في مصنع هاوثورن التابع لشركة ويسترن إلكترىك في شيكاغو، حيث كانت تهدف في البداية إلى دراسة تأثيرات العوامل البيئية مثل الإضاءة على إنتاجية العمال. ومع ذلك، سرعان ما اتخذت هذه الدراسات منعطفًا مثيرًا للاهتمام أظهر أن العوامل النفسية والاجتماعية تلعب دورًا أكبر بكثير مما كان يعتقد سابقًا. فقد بدأت التجارب الأولية بملاحظة كيف تؤثر مستويات الإضاءة المختلفة على أداء العمال. الغريب هو أن الباحثين وجدوا أن الإنتاجية كانت ترتفع حتى عندما انخفضت مستويات الإضاءة، وهو ما يعرف اليوم بأثر هاوثورن. كان هذا نتيجة مباشرة لوعي العمال بأنهم قيد الدراسة، مما أدى إلى زيادة تحفيزهم ومشاركتهم. نتيجة لهذه النتائج، **وسعت الدراسة نطاقها لتشمل عوامل أخرى مثل ساعات العمل، فترات الراحة، والقيادة الجماعية.**

ومن أهم أحد الاكتشافات من خلال دراسات هاوثورن **هو تأثير الديناميات الاجتماعية على العمل.** اكتشف الباحثون أن العلاقات بين الزملاء والشعور بالانتماء إلى مجموعة سواء كانت إيجابية أو سلبية؛ تؤثر بشكل كبير على الشعور بالرضا والإنتاجية. كما غيرت هذه النتائج من الطريقة التي يفهم بها التحفيز والإدارة، حيث أظهرت أهمية اهتمام المديرين بالجانب الاجتماعي والنفسي للعمال.

بالإضافة إلى ذلك، **تعتبر دراسات هاوثورن نقطة انطلاق لمفهوم "نظرية العلاقات الإنسانية"**، التي تركز على الدور الحيوي الذي تلعبه المشاعر والعلاقات في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد. فقد ساهمت هذه الدراسات في التأسيس لفهم أعمق للسلوك البشري في بيئة العمل، مما أثرى مكتبة علم اجتماع التنظيم وإدارة الأعمال، ورضا الموظفين.

وبناء على الأثر العميق الذي أحدثته دراسات هاوثورن، أصبحت هذه الأبحاث جزءًا أساسيًا من المناهج الدراسية في مجالات عدة مثل علم اجتماع التنظيم والعمل، إدارة الأعمال وعلم النفس التنظيمي، مما يعكس كيفية تطور فهمنا للعوامل التي تؤثر على الأداء في مكان العمل وكيف يمكن للمديرين الاستفادة من هذه المعرفة لتعزيز فعالية فرق العمل.

❖ **نبذة عن حياة التون مايو:****التون مايو**

إلتون مايو (1880 - 1949) هو عالم نفس أسترالي، وهو باحث صناعي وعالم في إدارة المنظمات الأكاديمية؛ وبعد إلتحاقه بعدة مدارس "جامعات" في أستراليا دون إن يكمل الدراسة بها، بدأ جورج إلتون مايو في عام 1907 دراسة الفلسفة وعلم النفس في جامعة أديلايد، وتخرج مع مرتبة الشرف 1910 من جامعة أديلايد وفاز أيضا بجائزة روي فليتشر في علم النفس؛ و بعد ذلك، حصل على درجة الماجستير في عام 1926. وبعد التخرج، بقي إلتون مايو متصلاً بالعالم العلمي وأصبح في 1911 محاضراً أساسياً في الفلسفة في جامعة كوينزلاند الجديدة؛ وبين عامي 1919 و 1923، شغل إلتون مايو منصب أستاذ للفلسفة، وبعد عام 1923 تحول تركيزه إلى البحث الصناعي وأصبح أستاذاً في كلية هارفارد للأعمال.

وأظهر بحثه بين عامي 1920 و 1930 أهمية الجماعات في التأثير على سلوك الأفراد في العمل، ولا تزال مبادئه وقواعده الأساسية تستخدم بشكل متكرر اليوم في العديد من الكتب التي تقوم بشرح القيادة والإدارة والتوجيه؛ وواصل إلتون مايو أبحاثه ومحاضراته كأستاذ للأبحاث الصناعية وبقي على اتصال بمدرسة هارفارد للأعمال حتى عام 1947. وعندما تقاعد في عام 1947، انتقل من جامعة هارفارد إلى المملكة المتحدة، وتوفي إلتون مايو في عام 1949 من آثار التدخين المفرط والمعاناة من ارتفاع ضغط الدم المزمن.

❖ أعماله:

- بأبحاث حول التعب والاجهاد في الولايات المتحدة الأمريكية
- إلتون مايو بحث حول الانسان في العمل من داخل المختبر هارفارد للتعب .
- أشهر بحث قام به في كل من داخل ورشات ما يسمى اثر ها وثورن .
- له مؤلف بعنوان الإدارة والعمال .
- المشكلات الإنسانية لحضارة صناعية . وكذا المشكلات الاجتماعية لحضارة صناعية.

❖ إشكالية الدراسة:

- ما علاقة بيئة المحيطة بالعمال بالإنتاجية؟ ، فالمؤسسة ملزمة بالقوانين و المعايير في تسييرها ، ما سبب ظهور شكاوي و نزاعات بين الإدارة و العمال أو بين الرئيس و المرؤوس؟
- مصطلح "هاوثورن": مصطلح "هاوثورن" يستخدم ضمن عدة نظريات في الإدارة السلوكية، وهو مستمد أصلاً من المجمع الصناعي الكبير لشركة ويسترن إلكترونيك المعروف باسم "هاوثورن ووركس". بدأ تشغيل هاوثورن ووركس في عام 1905 واستمر حتى عام 1983، حيث كان لديه 45,000 موظف، وكان ينتج مجموعة واسعة من المنتجات الاستهلاكية، بما في ذلك معدات الهاتف، والثلاجات، والمراوح الكهربائية. نتيجة لذلك، يعرف هاوثورن ووركس بإنتاجه الضخم لمعدات الهاتف، والأهم من ذلك، بالتجارب والدراسات الصناعية التي أجريت فيه.

❖ أهمية الدراسة :

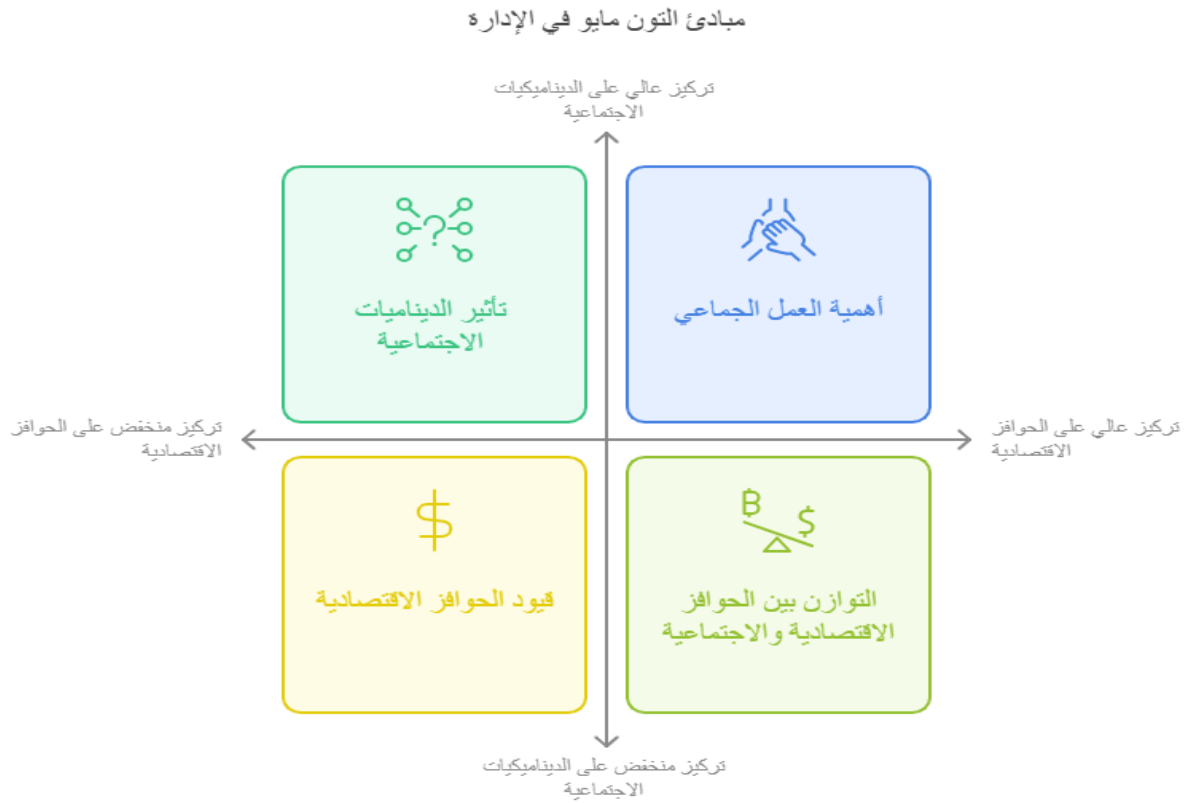
- أظهرت الدراسة أن الإنتاجية لا تتأثر فقط بالظروف المادية للعمل (مثل الإضاءة وفتحات الراحة)، بل تتأثر بشكل كبير بالعوامل الاجتماعية والنفسية، مثل العلاقات بين العمال، وروح الفريق، والشعور بالانتماء، والاهتمام من قبل الإدارة. فقد وجد الباحثون أن مجرد اهتمام الإدارة بالعمال وحرصها على سماع آرائهم أدى إلى زيادة الإنتاجية، حتى لو لم تتغير الظروف المادية بشكل ملموس. هذه النتيجة كانت مفاجئة وغير متوقعة في ذلك الوقت.
- أدت دراسة هاوثورن إلى تأسيس "علم العلاقات الإنسانية" كفرع من فروع علم الإدارة. هذا العلم يركز على فهم السلوك البشري في بيئة العمل، والعلاقات بين الأفراد في المنظمات، وكيفية تحفيز العمال وتحقيق رضا وظيفي.
- غيرت الدراسة مفهوم الإدارة من مجرد "إدارة الأشياء" إلى "إدارة الأشخاص". وأظهرت أهمية بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والعمال، والاستماع إلى آرائهم، وتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة.
- أكدت الدراسة على أهمية العمل الجماعي وروح الفريق في تحسين الإنتاجية. فقد وجد الباحثون أن العمال الذين يشعرون بالانتماء إلى مجموعة عمل متماسكة يكونون أكثر إنتاجية.
- استخدمت دراسة هاوثورن منهجيات بحثية متقدمة في ذلك الوقت، مما أثر بشكل كبير على أساليب البحث في علم الإدارة والعلوم السلوكية.

• أسباب دراسة هاوثورن والمسلمات التي انطلق منها الباحث - الأسباب:

1. الدراسة التي قام بها التون مايو في احد المصانع في فيلادلفيا عن الزيادة في معدل دوران العمل، حيث توصل إلى أن معدل دوران العمل في أحد الاقسام مرتفع جدا مقارنة بأقسام أخرى .
2. كثرة الشكاوي من قبل العمال بسبب ساعات العمل الطويلة والمقدر بعشرة ساعات يوميا وخمس ايام في الاسبوع ولا يرتاح الا لمدة 45 دقيقة لتناول الطعام.
3. تدمر العمال وعدم رضاهم عن الشركة وبظهر ذلك من خلال كبح الانتاج او تقييد العمل

- المسلمات التي انطلق منها الباحث: لقد ركز التون مايو على ثلاث مسلمات أساسية:

- انتقد من خلالها حركة الادارة العلمية
- لا تعد الحوافز الاقتصادية(المادية) العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد العامل في حقول العملية الانتاجية
- لا يواجه الافراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأحد افراد وانما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية
- لا يحقق التخصيص الوظيفي الدقيق في العمل بالضرورة مستوى الاداء في المنظمة .



- ملخص دراسة هاوثورن وسلسلة التجارب التي قام بها

- ملخص دراسة هاوثورن

ان البحث الذي انجزه التون مايو وزملائه كان في منطقة بالقرب من منطقة شيكاغو في منطقة يسمي هاوثورن حيث بدأت الابحاث انطلاقا من سنة 1924 واستمرت الى غاية 1932 حيث غير الباحثون بشكل جذري روح الابحاث السابقة من خلال اعتماد على المنهج التجريبي واعتماد على انجاز بعض التجارب على فئة من العمال داخل مصنع ويسترن الكترليك هذه التجارب سوف تؤدي الى معرفة تأثير الادارة العامة للمصنع على العلاقات الانسانية وعلى انتاج في العمل انطلاقا من الموجة الاولى من التجارب قررت ان تكمل البحث وفي المرحلة الثانية من البحث والتجارب أجريت اكثر من 1600 مقابلة مع العمال ينتمون الى مصالح مختلفة لهم مسؤوليات مختلفة في المصنع هذه المقابلات بينت اهمية الآراء الشخصية واقترح الباحثون ان يميزوا بين بعدين للعمل في المقام الاول يوجد نظام رسمي للتنظيم في المقام الثاني يوجد نظاما غير رسمي للعلاقات بين الاشخاص هذه الملاحظات ادت الى تعميق البحث حول طبيعة هذا النظام غير الرسمي للعلاقات الامر الذي سوف يؤدي بالبحث الى ثالث او مرحلة ثالثة من البحث والاستقصاء واجريت ملاحظات جديدة وكانت بمقاربة أنثروبولوجيا الهدف منها البحث في دور البناء الاجتماعي والعلاقات الغير رسمية على الانتاجية هذه السلسلة من التجارب كان الهدف منها تعديل ظروف العمل لملاحظة وقياس تأثير هذه الظروف على الانتاجية الانسانية في العمل.

- سلسلة التجارب التي قام بها التون مايو .

لقد كان الغرض الاساسي من هذه الدراسة ومن هذه التجارب هو البحث في تأثير التغيرات المادية على انتاجية الفرض والفرضية التي انطلق منها تحسنت الظروف الفيزيقية, للعمال ادى ذلك الى زيادة انتاجتهم .

التجربة الأولى: تجارب الإضاءة: بدأت التجارب بدراسة تأثير الإضاءة على إنتاجية العمال. تم تقسيم العمال إلى مجموعتين: مجموعة تجريبية تعرضت لتغيرات في مستوى الإضاءة، ومجموعة ضابطة لم تتعرض لأي تغييرات. ومنه فقد تم اكتشاف العلاقة بين كمية الإضاءة والكفاية الانتاجية للفرد، توصل العلماء الى أن هناك عامل مهم واعمق من الظروف المادية ألا وهو الحالة النفسية والمعنوية التي يكون عليها الفرد في العمل .

التجربة الثانية: تجارب الراحة: تم دراسة تأثير فترات الراحة على الإنتاجية. تم تعديل فترات الراحة ومدتها ومراقبة تأثير ذلك على أداء العمال. النتائج أظهرت أن فترات الراحة المنتظمة ساعدت في تحسين الإنتاجية.

التجربة الثالثة: المقابلات: تم إجراء مقابلات مع العمال لفهم مشاعرهم وآرائهم حول ظروف العمل. هذه المقابلات ساعدت في تحديد العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الإنتاجية. فقد كان للمقابلات التي اجراها الباحثون مع حوالي 1600 عامل اثر كبير في رفع معنويات العمال واعتبر العمال ان هذه الطريقة منفاذا طبيعيا لإظهار شكواهم الى الادارة بحرية وبكل عفوية.

التجربة الرابعة: تجارب غرفة الأسلاك: تم دراسة تأثير العوامل الاجتماعية على الإنتاجية من خلال وضع مجموعة من العمال في غرفة خاصة ومراقبة تفاعلهم وأدائهم. النتائج أظهرت أن العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين العمال لهما تأثير كبير على الإنتاجية.

التجربة الخامسة: اكتشاف جماعات العمل غير رسمية لقد رأى المشرفون في التجارب تجربة خامسة لاكتشاف اثر سلوك الافراد كمجموعة على معدل الانتاج وقد لجأوا الى ملاحظة سلوك العمال عن قربة وكذلك المشرفون في التجارب السابقة قد لاحظوا ان افراد المجموعات يميلون الى تكوين تنظيمات غير رسمية لتوجيه الانتاج كيف ما تشاء المجموعة كوحدة وليس حسب رغبة كل فرد على حدى؛ فقد اختار المشرفون على هذه التجربة مجموعة من العمال 14 عامل واجرية التجربة في نوفمبر 1931 وانتهت في مايو سنة 1932 وقد بدا الباحثون بتسجيل البيانات عن عينة البحث اثناء عملهم.

❖ أدوات جمع البيانات والمناهج التي استخدمها إنتون مايو في دراسته:

الأدوات:

1. **المقابلات المفتوحة (Open-ended Interviews):** أجروا مقابلات غير رسمية ومرنة مع العمال، مما سمح لهم بالتعبير بحرية عن آرائهم ومشاعرهم حول عملهم، وزملائهم، وإدارتهم. كانت هذه المقابلات غير موجهة بشكل صارم، لإعطاء مساحة أكبر للفهم العميق للخبرات الشخصية.
2. **الملاحظة بالمشاركة: "Participant Observation":** كانت هذه الأداة الأساسية. قضى الباحثون وقتاً طويلاً في بيئة العمل، يراقبون العمال، يتحدثون إليهم، ويشاركون في حياتهم اليومية في العمل قدر الإمكان. هدفهم كان فهم سلوكهم وعلاقاتهم بشكل شامل، وليس فقط من خلال البيانات الكمية. لم تكن هذه الملاحظة مجرد مراقبة سلبية، بل تفاعلاً مباشراً مع موضوع الدراسة.
3. **الاستبيانات (Questionnaires):** على الرغم من أن المقابلات المفتوحة كانت هي الأسلوب الرئيسي، فقد تم استخدام الاستبيانات في بعض الأحيان لجمع بيانات كمية حول آراء العمال، لكنها لم تكن ذات أهمية كبرى مثل أساليب الملاحظة والمقابلات.
4. **تحليل السجلات الإدارية (Record Analysis):** مثل سجلات الحضور والغياب، والتقارير، سجلات الإنتاجية... الخ

المناهج :

- **المنهج:** لقد اعتمد التون مايو على المنهج التجريبي (تجارب الإضاءة)، وكذا المنهج الوصفي لوصف ظروف العمل، إضافة الى تقنيات أخرى مثل دراسة الحالة.

❖ نتائج الدراسة

خلصت الدراسة الى نتائج رئيسية تمثلت في :

- ✓ إن الفرد العامل ليس آلة أو أداة من أدوات الإنتاج ولكنه بشر له رغباته وحاجاته وميوله واعتقاداته ومشكلاته وتطلعاته، ينبغي أن تؤخذ جميعها في الاعتبار عند التعامل معه.
- ✓ ان التنظيم الإداري يتكون من مجموعة العلاقات الإنسانية التي تنشأ من مجموعة الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.
- ✓ تتأثر إنتاجية العاملين بالروح المعنوية للعاملين ودرجة الانسجام والوئام القائم بين المجموعة العاملة، كما أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بظغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والقيم التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- ✓ لا يمكن النظر إلى العامل على أنه فرد منعزل عن غيره من العاملين الآخرين، بل أن العاملين لديهم ميل طبيعي للتجمع في جماعات غير رسمية، وقد لا يتفق تنظيمها مع ما تقرره الإدارة.

- ✓ تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات، وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم. كما أن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- ✓ للاتصالات التنظيمية أهمية كبيرة لربط أجزاء التنظيم وانسياب التعليمات، وتحقيق التجانس والانسجام. وهذه الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة من الاتصالات غير الرسمية التي قد تكون أكثر فاعلية وتأثير في سلوك العاملين.

إن الفرد العامل في أثناء وجوده في المنظمة لا ينفصل عن المجتمع الكبير الذي يعيش فيه بل يأتي إلى عمله محملاً بكل الانطباعات والأفكار السائدة في مجتمعه.

❖ **الانتقادات:** سنحاول ابراز أهم الانتقادات التي تعرضت لها دراسات الهاوثورن ومدرسة العلاقات الإنسانية في النقاط التالية :

- لم تعرض الدراسة الى ظاهرة الصراع داخل المؤسسات الصناعية .
- أغفلت دور النقابات العمالية التي تأخذ على عاتقها رعاية حقوق العمال.
- دراسات العلاقات الإنسانية أخذت طابع العقيدة القائمة في البلد التي ظهرت فيه؛ فيعتقد من ناحية كل من: فريدمان وبراون وسيلز أن العلاقات الإنسانية التي تسعى إلى تحقيق أهداف الإدارة فقط وتنحيز لها، فلقد نظر بعضهم على حد تعبير براون إلى أعمال التون مايو بوصفها تمثل وسائل مأكرة لتهديئة العمال وجعلهم يشعرون بالرضا عن أعمالهم فتزداد بذلك انتاجيتهم وتقل مطالبهم .
- تغير استخدام مصطلح العلاقات الإنسانية وحيانا نادر الاستعمال لاسيما في م أ (العقود الخمسة الأخيرة) ، حيث اصبح يستعمل السلوك التنظيمي والموارد البشرية .
- تمدى التون مايو من حيث ابراز الحاجات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية لدرجة توحى بضرورة تبني نمط الإدارة الأبوية في وصف العلاقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

نقد دراسات العلاقات الإنسانية

