

فصل

آزمایشهای هاثورن و نهضت روابط انسانی^۱

مطالعه و بررسیهای مشهورترین پژوهش این سده، یعنی آزمایشهای هاثورن که طی چهار مرحله در سالهای ۱۹۳۲ - ۱۹۲۴ و مرحله پنجم تا سال ۱۹۳۹ به رهبری التون مایو^۲ و فرایتزرو تلیسبرگر^۳ و دیکسون^۴ در شرکت وسترن الکتریک^۵ در نزدیکی شهر شیکاگو انجام شد، می توان سرآغاز این جنبش تلقی نمود. این بررسی به نقش عامل انسانی در محیط کار توجه داشت.

مطالعه هاثورن^۶

مطالعه هاثورن با دیدگاه مدیریت علمی و با قصد بهبود در روشها و ابزار کار و به منظور کارآیی بیشتر توسط مهندسان شرکت وسترن الکتریک و به منظور سنجش رابطه میان روشنایی و بهره‌وری آغاز شد.

1. Hawthorne and Human Relation

2. Elton Mayo

3. Fritz Roethlisberger

4. Dickson

5. Western Electric

6. Hawthorne

مرحله اول: آزمایشهای روشنایی (۱۹۲۷-۱۹۲۴) توسط دیکسون^۱

انتخاب دو گروه آزمایش و کنترل در دو محیط جداگانه، کاهش نور در فواصل زمانی متوالی برای گروه آزمایش و ثابت نگهداشتن نور برای گروه کنترل در نظر گرفته شد و در پایان افزایش کارایی هر دو گروه مشاهده گردید، در نتیجه هدف آزمایش که سنجش رابطه روشنایی و تولید بود با شکست مواجه شد. نتایج این مرحله عبارت بودند از:

- ۱- روشنایی فقط یکی از عوامل موثر برای راندمان و کارایی بود.
- ۲- رابطه علت و معلولی میان روشنایی و بهره‌وری کارگران وجود نداشت.

مرحله دوم: اتاق نصب تقویت کننده‌ها (۱۹۲۷-۱۹۲۹)

انتخاب ۶ نفر کارگر زن از بخش نصب و اتصال تقویت کننده و قرارداد دادن آنها در فضای جداگانه با قصد تاثیر وضعیتهای فیزیکی و مادی کاربر بهره‌وری طی زمان آزمایش، تاثیر متغیرهای گوناگون مانند ساعات استراحت، وقت ناهار از نظر زمان و مدت کار، با نظر سنجی از آنها تغییر داده می‌شد و در بعضی موارد بنابه خواست اداره کنندگان کم می‌شد، اما باز بهره‌وری افزایش می‌یافت. در این مرحله نیز به هدف آزمایش، یعنی سنجش رابطه میان تغییر شرایط فیزیکی و راندمان دست نیافتند، اما مایو و همکارانش به این نتیجه رسیدند که محیط اجتماعی در افزایش بهره‌وری تاثیر داشته است. عوامل محیط اجتماعی عبارتند از:

- ۱- فضا و جو گروه
- ۲- سرپرستی مشاوره‌ای و مشارکتی
- ۳- شکل گیری گروه
- ۴- روحیه و یافتن نوعی حس یگانگی

مرحله سوم: آزمایش مصاحبه (۱۹۳۰-۱۹۲۸)

در این مرحله تصمیم گرفته شد برای دست یافتن به نگرش کارکنان نسبت به شرایط کار، سرپرستی و شغل با آنان به مدت نیم ساعت مصاحبه برنامه‌ریزی شده انجام گیرد، اما با توجه

به اینکه جوابهای کلیشه‌ای و یکنواخت دریافت گردید در نتیجه مصاحبه به صورت برنامه‌ریزی شده و به مدت ۹۰ دقیقه به صورت آزاد به اجرا درآمد و پس از مصاحبه با ۲۰ هزار نفر متوقف شد. در این مرحله کارکنان آزادانه احساسات درونی خود را بیان کردند. نتایج این بود که:

۱- نگرش‌های کارکنان

۲- ارتباطات و مراوده بین آنها و توجه به آنها از نکات مهم می‌باشد.

مرحله چهارم: اتاق سیم‌پیچی (۱۹۳۵-۱۹۳۲)

در این مرحله ۱۴ نفر از مردان (۹ نفر سیم‌پیچ و ۳ نفر لحیم‌کار و دو نفر بازرس) در اتاق جداگانه‌ای مورد مطالعه قرار گرفتند. هدف از این آزمایش مشاهده تاثیر گروه بود، لذا به این نتیجه دست یافتند که عواطف گروهی نقش بسیار موثری در تولید و بهره‌وری ایفا می‌کند، در واقع هنجارهای گروهی و روابط غیر رسمی امکان حفظ شدن فرد در مقابل فشارهای خارجی را موجب می‌شد.

مرحله پنجم: روابط کارکنان (۱۹۳۹)

این مرحله که به دلیل رکود اقتصادی با تاخیر و بر مبنای تجارب مراحل قبل تحقق یافت مبتنی بر تاثیر مشاوره و مشارکت کارکنان در بهره‌وری آنان بود که در نتیجه بهبود سازگاری فرد، بهبود روابط کارکنان، بهبود روابط سرپرستان و کارکنان با مدیران را توصیه می‌نماید. گزارش نهایی آزمایشهای هائورن توسط روتلیزبرگر از دانشگاه هاروارد و دیکسون از مهندسان شرکت تحت عنوان مدیریت و کارکنان^۱ در سال ۱۹۳۹ منتشر شد.^۲

درسهای ناشی از مطالعه هائورن

۱- کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی‌شوند، بلکه عوامل اجتماعی و شخصی موجب انگیزش آنها می‌شود.

- ۲- نگرش کارکنان به جنبه‌های گوناگون کار اثر می‌گذارد.
- ۳- سرپرستی اثر بخش موجب بهبود و حفظ روحیه کارکنان و افزایش بهره‌وری است.
- ۴- نقش گروه‌ها به ویژه گروه‌های غیررسمی در کارآیی نشان داده شده است.
- ۵- بیانیه مشخص این آزمایشها این بود که انسان عنصری اجتماعی است و بر مبنای الگوی انسان اجتماعی باید درباره آن عمل کرد.

نهضت روابط انسانی^۱

در پرتو مطالعات هاثورن و بیان مفهوم انسان اجتماعی پس از بیان مفهوم انسان اقتصادی توسط مکاتب کلاسیک، تاکید بر نیازهای اجتماعی یا وابستگی در مقابل نیازهای فیزیکی در دهه‌های ۳۰ و ۴۰ تا اواسط دهه ۱۹۵۰ ادامه یافت و به روابط انسانی و مدیریت منابع انسانی معروف شد. عمده‌ترین مکاتب روابط انسانی عبارتند از:

۱- شاخه سنتی روابط انسانی

این شاخه توسط التون مایو (۱۹۴۹-۱۸۸۰) در پی آزمایشهای هاثورن با مشاهده رفتار افراد در محیط سازمان شکل گرفت. هدف از این بررسی شناسایی مبانی رفتار بود. در این تلاش عوامل داخلی سازمان مورد تاکید قرار گرفت و به عوامل محیطی توجه نشد. نکات عمده در این مکتب عبارتند از:

- (الف) تفکیک سازمان رسمی از سازمان غیر رسمی
- (ب) تاثیر عمده روابط غیر رسمی و سازمان غیر رسمی بر رفتار
- (ج) تاثیر گروه بر میزان انگیزش، روحیه و در نتیجه سطح کارآیی و بهره‌وری

۲- شاخه اجتماعی روابط انسانی

این شاخه که توسط وارنر^۲، یکی از پژوهشگران آزمایشهای هاثورن و کمیته روابط انسانی در

صنعت وابسته به دانشگاه شیکاگو مطرح گردید به مشکلات جامعه و طبقات اجتماعی توجه داشت. وارنر در کتاب «نظام اجتماعی، کارخانه نوین» که در سال ۱۹۴۷ منتشر کرد ضمن تحلیل تاثیر عوامل غیر سازمانی در ادراک و رفتار انسانها از محیط و موقعیت، عوامل محیطی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. نتایج مهم این مطالعه که توسط پیروان وارنر منتشر شد، عبارتند از: الف) تاثیر عواملی چون طبقه اجتماعی، مذهب، نژاد و تربیت خانوادگی در مطالعه رفتار سازمانی

ب) نقش اتحادیه‌های کارگری در ساماندهی به رفتار کارکنان

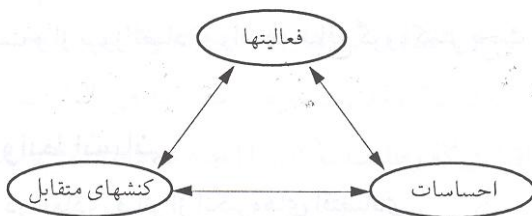
۳- شاخه مراوده‌ای، ارتباطی متقابل یا تعاملی در روابط انسانی

این شاخه توسط محققانی مانند وایت^۱، هومانز^۲، چاپل^۳ و دیگران ارائه شد. در این نظریه تاکید بر مشاهده و اندازه‌گیری رفتار عملی و واقعی افراد در داخل سازمان است که تحت عنوان مراودات و یا فعالیتها نام برده می‌شود که در نمودار ۱- ۸ نشان داده شده است. از نظر هومانز در هر نظام اجتماعی سه عامل زیر وجود دارد:

الف) فعالیتها: وظایفی که افراد انجام می‌دهند.

ب) کنشهای متقابل: رفتارهایی که بین افراد و گروهها صورت می‌گیرد.

ج) حالات عاطفی یا احساسات: گرایشهای بین افراد و گروهها



نمودار ۱- ۸- تعامل سه عامل مراودات^۴

1. W. F. white

2. G. Homans

3. E. Chapple

4. Hersey and Blanchard, 1988, 57

پس سازمانها برای بقاء باید در شبکه‌ای از رفتار افراد واقع شوند که تعامل سه مورد مذکور در آن واقع گردد تا بر اساس رضایت مندی حاصل شده تا رسیدن به یک تعادل، تداوم یابد. از این رو شناخت عوامل مذکور، تقدم، تاخر و تناوب بروز هر عامل و نحوه انجام کار، تابع شرایط محیطی است. بنابراین تعامل بین افراد تحت تاثیر عوامل محیطی در این مدل معرفی می‌شود. نکات عمده در این مدل عبارتند از:

- الف) مفهوم صف و ستاد در این مدل جای خود را به شبکه ارتباطات می‌دهد.
- ب) روابط غیر رسمی نیز در این تفکر مانند شاخه‌ای از روابط رسمی تحلیل می‌گردد.
- ج) هماهنگی میان سازمان و فرد، نیازمند شناسایی شخصیت افراد و با ویژگیهای فردی آن در ارتباط متقابل است.

محدودیت‌های مکتب روابط انسانی

- ۱ - محدودیت قلمرو تحقیق: تاکید این مکتب بر مطالعه فرد و گروه بوده حتی در مطالعه اجتماعی نیز از دریچه فرد و گروه به تحلیل و استنباط پرداخته می‌شود. در واقع سازمان به عنوان یک مفهوم کلان مورد توجه نبوده است.
- ۲ - سطح تجزیه و تحلیل: سطح تجزیه و تحلیل در این مکتب در سطح فرد و گروه بوده که به سازمان تعمیم داده می‌شود در حالی که گروه، فرد و سازمان سه پدیده متفاوت و با ویژگیهای مختلف هستند.
- ۳ - بی‌توجهی به مفاهیم تضاد و قدرت در سازمان: در این مکتب تلاش به ارائه هماهنگی از طریق ارتباط بین اعضاست و از بروز تضاد به واسطه منافع گروه کمتر بحث شده است.

خدمات مکتب روابط انسانی

- ۱ - تاکید بر انسان در ابعادی فراتر از انگیزه‌های اقتصادی.
- ۲ - اهمیت فرد، احساسات و عواطف او را در دنیای سازمان به خوبی می‌شناساند.
- ۳ - نقش مهم ارزشها و هنجارهای گروهی و جمعی را بیان می‌کند.
- ۴ - تحلیل روابط غیر رسمی و شناسایی آن به عنوان یک عامل مهم رفتاری.
- ۵ - تعامل بین شیوه سرپرستی و روحیه به درستی منعکس می‌شود.