

دور المنهج التجريبي في تطوير علم الإدارة: دراسات هاوثرن نموذجا
**The role of the experimental method in the development of
administration science :the Howtherne studies as a model**

السعيد كليوات ، جامعة المسيلة
Said.kliouat@univ-msila.dz
عمر مرزوقي، جامعة باتنة 1
merzougui.omar@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/03/23

تاريخ الاستلام: 2021/01/06

ملخص :

تتناول هذه الورقة البحثية دور المنهج التجريبي في تطوير علم الإدارة، وذلك انطلاقا من دراسة حالة تجارب هاوثرن بالولايات المتحدة الأمريكية التي قام بها المفكر جورج إلتون مايو George Elton Mayo، حيث حاول هذا الباحث أن يطور اتجاه العلاقات الإنسانية الذي بدأته الباحثة ماري باركر فوليت Mary Parker Follet، وسنحاول من خلال هذا المقال تقصي خصائص المنهج التجريبي وكيف تم توظيفه من قبل مايو في دراسات هاوثرن. **الكلمات المفتاحية:** المنهج التجريبي علم الإدارة، الإدارة العامة، اتجاه العلاقات الإنسانية، دراسات هاوثرن.

Abstract:

This research paper deals with the role of the experimental method in developing the science of administration, based on a case study of the Hawthorne experiments in the United States of America by the thinker George Elton Mayo.

This researcher attempted to develop the human relations trend initiated by the researcher Mary Parker Follett. we will try through this article to investigate the peculiarities of the

* المؤلف المراسل

experimental method and how it was employed by Mayo in the Hawthorne studies.

Keywords: experimental method, administration science, public administration, human relations movement, Hawthorne studies.

مقدمة:

عادة ما يترافق تطوير العلوم بإعادة تقييم مناهج البحث الكلاسيكية بتطبيق مناهج جديدة تتلاءم وطبيعة المرحلة وخصائصها ، وعلم الإدارة كغيره من العلوم الأخرى تطلب تطويره ضرورة توسيع الأطر النظرية والمنهجية وإثراء المخزون المنهجي نوعيا بأساليب جديدة، بحكم تعقد الظاهرة الإدارية مما استلزم استخدام مناهج العلوم الأخرى التي حققت نجاحات قيمة في نتائجها .

وعلى اعتبار أن قضايا المنهج والنظرية من القضايا الهامة التي تشغل موقعا مفصليا في العلوم عامة وفي الإدارة العامة خاصة، ونظرا لمحدودية الدراسات العربية التي تناولت مثل هذه المسائل جاءت هذه الدراسة كإضافة لتحقيق تراكم معرفي جديد.

وعلى هذا الأساس نطرح التساؤل البحثي التالي:

كيف ساهم المنهج التجريبي في تطوير علم الإدارة من خلال دراسات هاو ثرن ؟ ولتحليل هذه الإشكالية ربطناها بالفرضيتين الآتيتين :

- للمنهج التجريبي دور كبير في تطوير العلوم الطبيعية وكثير من العلوم الإنسانية.
- قد يكون للمنهج التجريبي أثر بالغ في تطوير علم الإدارة من خلال دراسات هاو ثرن.

ولاختبار هذه الفرضيات وظفنا المنهج الوصفي لوصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع وإعطاء صورة كلية عن الظاهرة موضوع البحث والدراسة بهدف التعرف على كينونتها ... فالإجابة عن ما حدث يتطلب وصفا مفصلا، بتحديد خصائص الظاهرة وعناصرها من بين تلك العناصر، سواء كانت علاقات طردية أو عكسية (شليبي، 2002ص ص 46 -47).

وقد كان هدفنا من هذه الورقة البحثية التي تناولت متغير المنهج التجريبي ودوره في تطوير علم الإدارة هو إثراء البحث العلمي بدراسة جديدة لم يتناولها الباحثون من قبل بهذا الشكل.

المحور الأول : ضبط المفاهيم :

أولاً: المنهج :

في هذا العنصر من البحث سنشير إلى تعريف المنهج لغة واصطلاحاً على النحو التالي:

لغة :

(نهج) النون والهاء والجيم أصلان متباينان: الأول النهج، الطريق. ونهج لي الأمر: أوضحه، وهو مستقيم المنهاج. والمنهج: الطريق أيضاً. والجمع المناهج (بن زكريا 1979، shorturl.at/iyBDG)

طريق نهج : بين واضح، وهو النهج: قال أبو كبير: فأجزته بأقل تحسب أثره نهجا، أبان بذئ فريغ مخرف والجمع نهجات ونهج ونهوج : قال أبو ذؤيب: به رجعات بينهن مخارم نهوج كلبات الهجائن، فيح وطرق نهجة وسبيل منهج : كنهج. ومنهج الطريق: وضعه والمنهاج كالمنهج .

وانهج الطريق: وضع واستبيان وصار نهجا واضحا بينا (ابن المنظور،

shorturl.at/pvCL7

وفي القرآن الكريم: لكل جعلنا منكم شرعة ومنهاجا.(سورة المائدة. الآية 48).

اصطلاحاً:

وفي المعنى الاصطلاحي يعرف المنهج بأنه طريقة يصل بها إنسان إلى حقيقة أو معرفة وهو بذلك ينتمي إلى علم الأبيستمولوجيا ويعني علم المعارف أو نظرية المعرفة، ويعرفه محمد البدوي على أنه علم يعتني بالبحث في أسرار الطرق للوصول إلى المعلومة مع توفير الجهد والوقت، وتقيد كذلك معنى ترتيب المادة المعرفية وتبويبها وفق أحكام مضبوطة.

https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/9/9_2018_12_21!
(10_15_40_PM.pdf).

ثانياً: المنهج التجريبي :

لاشك أن المنهج التجريبي يعد من مناهج البحوث القريبة والقادرة على حل الكثير من المشكلات البحثية بالطريقة العلمية ، والتجريب سواء تم في المعمل أو في قاعة الدراسة أو في أي مجال آخر.. فهو محاولة للتحكم في جميع المتغيرات والعوامل الأساسية باستثناء متغير واحد ... حيث يقوم الباحث بتطويعه أو تغييره بهدف تحديد وقياس تأثيره في العملية .(بدر، 1977، ص 209)

لهذا فالمنهج التجريبي من أقرب المناهج العملية في البحث العلمي لأنه يعتمد بالأساس على التجارب الميدانية والتي هي أقرب إلى الواقع من التجارب المخبرية، ولكنها أقل منها مستوى في مجال القدرة على ضبط المتغيرات والتحكم بها، وبالتالي فإن النتائج تكون أقل دقة خصوصاً وأن العوامل الخارجية هنا يكون لها دور لا يستهان به في مجال التأثير على متغيرات الدراسة (عليان، د ن، ص 59) .

وهي من أقوى الطرق التقليدية في التجريب و التي تتيح فرصة عملية لمعرفة الحقائق ووضع القوانين عن طريق هذه التجارب والتي تكشف بدورها عن العلاقات السببية مهما اختلف تصميم التجربة وشكلها .

ويمكن القول هنا أن أكثر مناهج البحث أهمية من حيث التطبيق في حياة البشرية هو المنهج التجريبي لأنه يرافق الإنسان في تغيير حياته وبناء حضارته من خلال الملاحظة والتجربة حتى يصل إلى النتائج الصحيحة والمعرفة الحقيقية. وعلى هذا الأساس يمكن تعريف التجربة في أنها ملاحظة علمية تحت الضبط الناتج عن التحكم إما من جانب الباحث أو الطبيعة (ساعاتي، 1991، ص40) .

وفي تعريف آخر تعني جعل الباحث حدثاً معيناً يحدث تحت ظروف معروفة مع استبعاد جميع التأثيرات الخارجية على قدر الإمكان وعلى أن يكون باستطاعة الباحث ملاحظة حتى يمكنه اكتشاف العلاقات بين الظواهر المختلفة . (بدر ص 210) .

وفي موضع آخر فالتجريب ما هو إلا ملاحظة تحت ظروف محكومة ويتحقق التحكم عادة عن طريق اختيار بعض الحالات cases أو عن طريق تطويع بعض العوامل . (بدر، ص210) .

وأما عن التطور التاريخي للمنهج التجريبي لبحث العلاقات السببية بين الأشياء والمتغيرات من أجل الوصول إلى المعرفة فقد كانت البداية مع جابر بن حيان في الحضارة الإسلامية وكذا الحسن بن الهيثم الذي بدأ التجريب في مجال البصريات .

وعند الغرب كان هناك روجر بيكون (1213_1294) وفرانسيس بيكون (1561_1626) وهذا الأخير الذي حاول وضع منهج علمي جديد يرتكز على الفهم المادي للظواهر الطبيعية .ويراعي الجوانب والشروط الآتية :

1. استخدام التجربة أي إحداث تغيير محدد في الواقع .
2. ملاحظة نتائج وأثار ذلك التغيير .
3. ضبط إجراءات التجربة للتأكد من عدم وجود عوامل أخرى غير المتغير المستقل (قنديلجي، 1999_ص 120)

كما برز أيضا في هذا السياق جاليليو (1564_1641) في التجارب العملية فهو أول من وجه التلسكوب الذي اخترعه صانع عدسات هولندي إلى السماء.

ثالثا: الإدارة العامة :

تختلف تعاريف الإدارة العامة من مفكر إلى آخر وذلك باختلاف الحقول المعرفية .من السياسة إلى الإدارة إلى الاقتصاد....ومع ذلك يرى توماس ودرو ويلسون أن الإدارة هي تلك العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد (المبيض وآخرون، 2008 ص14) وفي تعريف آخر هي ذلك الضرب من النشاط الذي يهتم ببحث مجموع العمليات التي تهدف الى تحقيق وتنفيذ السياسات العامة التي تؤمن بها الحكومة، أو تأتي إلى الحكم مقتنعة الرغبة في تنفيذه (شريف، 1999، ص97).

وأما جون فيفندر فيري بأنها ذلك النشاط الحكومي الخاص بتنسيق جهود الأفراد لأداء العمل الجماعي المكلفين به (المبيض وآخرون، ص14).

ومن التعريف السابقة نستنتج أن تعريف الإدارة العامة ينطوي على المكونات التالية:

1. هي نشاط إداري يقوم على التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.

2. تختص الإدارة العامة بممارسة الأنشطة الحكومية .
3. هي وسيلة الحكومات في تنفيذ سياساتها العامة .
4. هي الوجه الثاني للسياسة .
5. هدفها تقديم الخدمات للمواطنين

المحور الثاني : أهمية المنهج التجريبي في العلوم الإنسانية والاجتماعية :

ومن أجل إبراز دور المنهج التجريبي في العلوم الإنسانية والاجتماعية وخاصة في تطوير علم الإدارة كان لا بد من تفصيل عناصر المنهج التجريبي التي تشمل العوامل المؤثرة ومجموعات الدراسة الآتية:

العناصر المؤثرة:

1. العوامل المؤثرة : وهي جميع العوامل المؤثرة التي تؤثر على الموقف كالسرعة والمهارة
2. العامل المستقل: وهو الذي نقيس على تأثيره على الموقف
3. العامل التابع: وهو العامل الذي ينتج عن تأثير العامل المستقل
4. ضبط العوامل: ويقصد بها إبعاد جميع العوامل الأخرى ماعدا العامل التجريبي .

العناصر المرتبطة بمجموعات الدراسات :

1. المجموعة التجريبية: وهي المجموعة التي تتعرض للعامل التجريبي أو المتغير المستقل.
 2. المجموعة الضابطة: وهي المجموعة التي لا تتغير للمتغير التجريبي.
- ومن هذا الضبط للعوامل المؤثرة نستنتج أن هناك أنواع من التجارب، تشمل التجارب العملية وغير العملية، تجارب تجرى على مجموعة و أخرى على أكثر من مجموعة، وتجارب قصيرة وأخرى طويلة.
- أما التصميم التجريبي فله أشكال مختلفة كالتصميم التجريبي باستخدام المجموعة الواحدة .
- التصميم التجريبي باستخدام مجموعتين متكافئتين، وطريقة تدوير المجموعات .

ويمكن أن نلخص في هذه الجزئية من المقال إلا أن هناك صعوبة في مجال الدراسات الإنسانية والاجتماعية حيث تتأثر الظاهرة الإنسانية أو الاجتماعية

ب عوامل عديدة ومتفاعلة يصعب عزلها أو تثبيتها أو السيطرة عليها... كما يوجد استخدام التجريب في دراسة الظواهر الإنسانية، صعوبات أخلاقية وفنية و إدارية متعددة (عبيدات وآخرون، 1984، ص 260) وذلك لأن فلسفة منهج التجريبي في العلوم الطبيعية التي تستهدف الاكتشاف والاختراع الفني والتقني من أجل تسخير إمكانيات الطبيعة، والعيش من ثمارها الظاهرة والكامنة .

ومن هنا تتضح فلسفة التجريب في العلوم الاجتماعية، بأن يواكب الإنسان ونظمه حركة الاكتشاف العلمي ولا يفرض في القيم التي صنعها الماضون وهي خبرة ولا تتعارض مع المكتشف الجديد (عقيل، د ن، ص 111).

المحور الثالث: تجارب هاوثرن: بداية التجريب في حقل الإدارة العامة :

ولكن قبل إثارة النقاش حول دراسات هاوثرن بالولايات المتحدة الأمريكية، وكيف أدت هذه الأخيرة إلى تطوير علم الإدارة من المنظور الكلاسيكي إلى المنظور الإنساني الذي اعتمد على العملية داخل مصانع هاوثرن من خلال توظيف عناصر المنهج التجريبي كالملاحظة العلمية، العامل التجريبي، عامل التابع، تم تطوير الاتجاه الإنساني لهذه الدراسة كرد فعل على مجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة، لابد من التأكيد على أن فترة الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين كانت مرحلة جديدة لظهور اتجاه العلاقات الإنسانية، بحيث كان العاملة الاجتماع الأمريكية ماري باركر فوليت Mary Parker Follet دور مهم في تطوير هذا الاتجاه، فقد كانت بحق أول فكرة تدعو إلى بروز مفهوم العلاقات الإنسانية (جماعة، 2003، ص 47). في عشرينيات القرن العشرين من خلال أفكارها التي أثبتتها فيما بعد تجارب العلمية لمصانع هاوثرن . Hawthorne

وقد أثبتت فوليت من خلال كتاباتها أن المشكلة الأساسية التي تشكل تحدياً لمختلف النظم الإدارية تتمثل في ضرورة تطوير علاقات التفاعل والانسجام الشخصية بين أفراد المنظمة.

وعلى هذا الأساس توصلت إلى أن بناء المنظمات يبدأ بممارسة الإداريين القوة مع المرؤوسين، وأن تقوية عنصر العلاقات الأساسية داخل المنظمات في

المستويات الإدارية العليا لا يمكن أن تنفذ في المستويات الإدارية الدنيا إلا إذا كانت وظائف الإدارة من تنسيق وتوجيه وتخطيط بشأن اتخاذ القرارات داخل المنظمات يشارك فيها جميع الأفراد.

وبالتالي نرى أن ماري باركر فوليت Mary Parker Follet استطاعت أن تدرك عناصر الاختلاف والتماثل داخل المنظمات وأن ذلك يؤدي إلى تحقيق رغبات كل من خلال مفهوم جديد الإدارة التشاركية.

وفي السياق نفسه ساهم كذلك ماستربرج Mester Berg في تطوير مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال اهتمامه بالعامل النفسي - الاجتماعي للأفراد العاملين داخل المنظمات .

وأما عن دراسات إلتون مايو، ففي البداية يمكن القول أن هناك قليل من الباحثين والقليل جدا من الدراسات البحثية التي تميزت بالتأثير الكبير لأكثر من نصف قرن وهي التي كان يمارس إلتون مايو ودراساته في هاوثرن. فقد كانت دراساته في علم النفس الصناعي عميقة، ويعتبر واحدا من رواد العلاقات الإنسانية، حيث كان أحد أكثر علماء الاجتماع تأثيرا في وقته. وهو معروف على نطاق واسع بأنه سلك طريق حركة العلاقات الإنسانية ووضع الأسس للأعمال اللاحقة التي تؤسس لأهمية الاتصالات بين العمال والإدارة. على الرغم من أن النتائج التي توصل إليها مايو كانت تتعارض مع نظريات معاصريه من أن الفرد العامل مدفوع بالمصلح الذاتية، وبالتالي كان على مايو إحداث ثورة في نظرية وممارسة الإدارة. (Prasad, 2010,p215)

وعلى هذا الأساس كانت نقطة البدء في تطبيق الاتجاه الإنساني مع جورج إلتون مايو، أستاذ قسم الأبحاث الصناعية بمدرسة إدارة الأعمال بجامعة هارفارد وذلك من خلال التجارب التي أجراها مع زملائه في مجمع هاوثرن الصناعي التابع لشركة وسترن إلكترونيك Western Electric قرب مدينة شيكاغو الأمريكية، والتي عهدت لمايو بدراسة ظاهرة الاستياء التي بدأت تظهر بين العمال في المجتمع السالف ذكره التي أثرت على الإنتاج بعد أن فشل خبراءها في علاج تلك المشكلة من خلال زيادة في الحوافز المادية وتحسين بيئة العمل والعناية بالتسهيلات الترويجية للعمال .

دراسات هاوثرن : كانت البدايات الأولى من بحوث مايو سنة 1923 في مصنع الغزل والنسيج textile mill company قرب مدينة فيلاديلفيا، عن أسباب التراجع في الأداء، الحوادث، مستويات الإنتاج، فترات الراحة وظروف العمل.

دراسات هاوثرن: Hawthorne studies

لقد بدأت هذه الدراسات قرب مدينة شيكاغو بولاية إلينوي، حيث بدأ مايو وعلى رأسهم Frit Rothlisberger تجاربهم والتي استمرت لأكثر من ثمانية سنوات 1927- 1933، منطلقين في ذلك من فروض المدرسة التقليدية وأسسها كعوامل أساسية تحكم الإنتاج.

وكانت البداية في إجراء هذه التجارب بمصانع هاوثرن واختيار مجموعة من الفتيات في شكل مجموعتين للمجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة، وكان عدد أفراد كل مجموعة هو ستة حيث قام مايو بعزل كل مجموعة في أماكن مخصصة لقياس معدلات الإنتاجية قبل إدخال العامل التجريبي وبعد إدخال العامل التجريبي. كان ذلك انطلاقا من الفروض والمراحل الآتية:

الفروض تمثلت في ما يلي :

1. الفرضية الأولى : تغير في مؤشر الإضاءة من إضاءة ضعيفة إلى إضاءة قوية سيؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاجية.
2. الفرضية الثانية : ان زيادة مؤشر فترات الراحة سيؤدي الى زيادة معدلات الإنتاجية.
3. الفرضية الثالثة: اختبار تغير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية
4. الفرضية الرابعة: تحليل الجوانب الاجتماعية لاتجاهات العاملين ومشاعرهم داخل مجموعات العمل الصغيرة.
5. الفرضية الخامسة : طريقة المقابلات مع العمال، كان السبق فيها لعلماء النفس وعلم الاجتماع في تحليلهم لأداء وسلوك المنظمات الإدارية العامة والخاصة، وكان الهدف من ذلك هو تحليل سلوك الأفراد العاملين وبالتالي الإقرار بأن هناك دوافع إنسانية أساسية تؤثر في سلوك الأفراد بالتنظيمات المختلفة، وبالتالي فإن النظر إلى الاحتياجات والتطلعات النفسية لهؤلاء الأفراد وينشئ من التعاطف

والتجاوب يشجعهم على تقديم المشاركة الإيجابية في خدمة أهداف التنظيم (ملوخية، 2009، ص 33)
المراحل التي تمثلت في ما يلي :
المرحلة الأولى : بدأت من 1924-1927 من خلال :

أ. تجربة الإضاءة:

احتوت مجموعتين من الفتيات بمعدل ست فتيات في كل مجموعة ودامت قرابة ثمانية عشر شهرا .. وفي هذه التجربة طرحت الأسئلة التالية:

1. هل تعب العاملون فعلا ؟
2. هل من المحبذ تخصيص فترات الراحة ؟
3. هل من المحبذ تقصير يوم العمل ؟
4. ما هو موقف العاملين تجاه عملهم وتجاه الشركة ؟
5. ما هو تأثير تغيير نوع معدات العمل ؟
6. لماذا يتدنى الإنتاج في ساعات بعد الظهر ؟ (ماتيسون، 1999، ص 319)

ب. تجربة فترات العمل :

احتوت مجموعتين من الفتيات بمعدل خمس فتيات في كل مجموعة ودامت هذه التجربة مدة أربعة عشر شهرا .واستعان مايو في هاتين التجريبتين السابقتين بخبرة كل من G.A.Pemock و William J.Dickson

المرحلة الثانية : بدأت من 1928-1931 من خلال :

تجربة المقابلات :هذه التجربة مرتبطة بالشعور وسلوك الجماعات وتكتلات الجماعات .

وبعد اختبار التجارب الفروض بينت النتائج خطأ بعض فروض الدراسة التي كانت تنطلق من أن:

الفرضية الأولى:

أظهرت التجارب أن الزيادة في معدلات الإنتاجية تزداد نتيجة عوامل أخرى تختلف عن مؤشر الإضاءة فمثلا تم قياس معدل الإنتاج قبل إجراء قبل تغيير في مؤشر الإضاءة وتم قياسها بعد إدخال مؤشر الإضاءة الجديد ثم تم تغيير مؤشر الإضاءة والرجوع إلى النظام الأصلي قبل إجراء التجربة

الفرضية الثانية:

بينت التجارب أن الزيادة في معدلات تزداد نتيجة تأثير عوامل أخرى تختلف عن مؤشر فترات الراحة وبالتالي فبعد التحليل يبدو أن ثمة أمرا واحدا كان له علاقة مستمرة بتحسين الإنتاج وهو الموقف الذهني للعاملات . فمن خلال محادثاتهم مع بعضهم البعض وتعليقاتهن لمراقبي الفحص ، لم يكن واضحا أن مواقفهن قد تحسنت وحسب بل وتبين أن هذا المجال من ردود فعل العاملين ومشاعرهم كان حقا نافعا للبحوث الصناعية (ماتيسون، ص327).

الفرضية الثالثة:

تم التأكيد على أن اختبار اثر تغيير طريقة دفع الأجور على كفاية الإنتاجية ليس له علاقة بذلك وتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد على أن الإنتاجية ترتبط إيجابيا بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين .

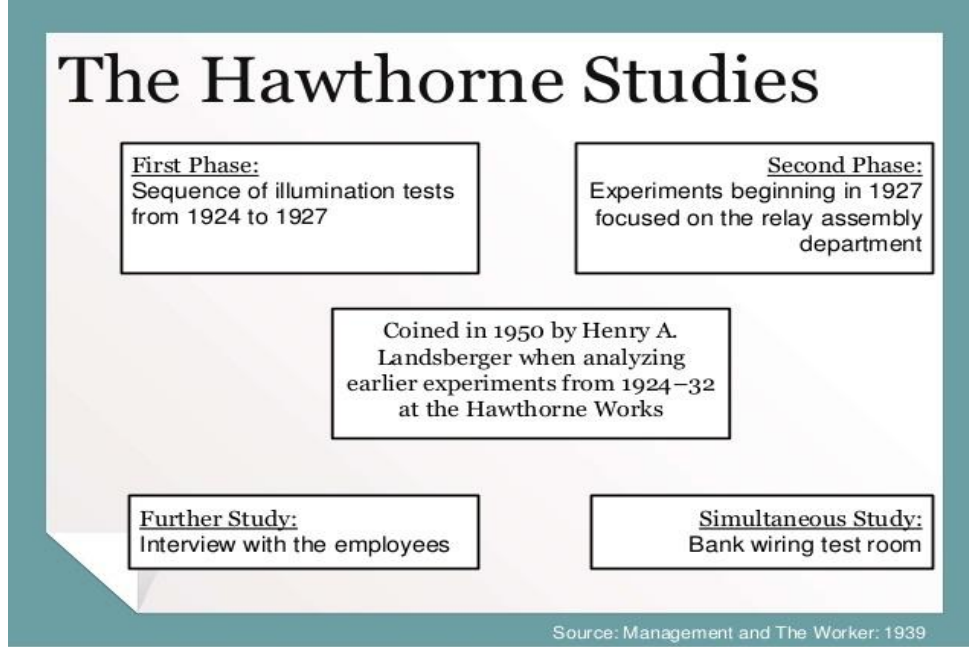
الفرضية الرابعة:

أظهرت النتائج الدور الإيجابي للمتغير الجوانب الاجتماعية للاتجاهات العاملين داخل مجموعات العمل الصغيرة في رفع معدلات الإنتاجية.

الفرضية الخامسة:

عند تحليل تجربة المقابلات مع العمال تبين مدى عمق مفهوم العلاقات الإنسانية ودوره في تطوير العنصر البشري داخل منظمات الأعمال والذي ظهر من خلال ارتباطه بالشعور وسلوك الجماعات.

الشكل رقم 1: مخطط دراسات هاوثرن

المصدر: shorturl.at/dorzQ**المحور الرابع : أهم نتائج دراسات هاوثرن:**

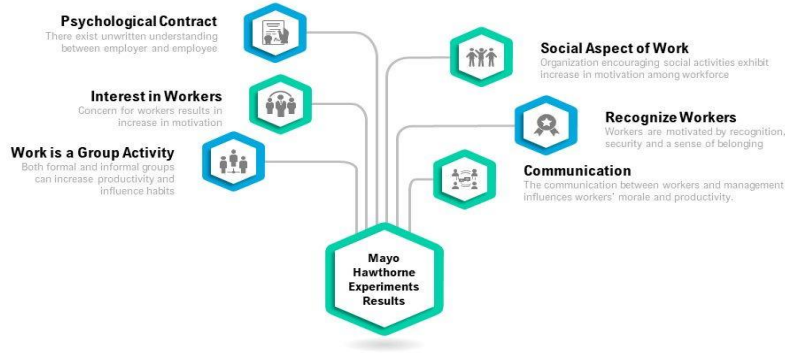
توصل إلتون مايو من خلال سلسلة التجارب التي قام بها رفقة فريقه إلى النتائج التالية :

1. ساهم مايو في نظرية التنظيم الإداري كانت فكرة مبتكرة وجوهرية.
2. حاول للمرة الأولى فهم مشاكل العمل الصناعي من زاوية مختلفة عن النهج التقليدي لعصر الإدارة العلمية.
3. قام مايو بتحليل شخصية صاحب العمل (العلاقات، استقرار العمل، الإشراف...) بالإضافة إلى تحليل العلاقات الإنسانية في المنظمات.
4. أصبحت دراسات هاوثرن تاريخية وعلامة بارزة في الفكر الإداري .
5. في رأي بيتر درويكر: أن دراسات مايو هي الأفضل والأكثر تقدما والأكثر تأثيرا في مجال العلاقات الإنسانية .

6. مساهمات مايو مفيدة للغاية فقط للقطاع الصناعي ولكن أيضا فالنظام الإداري للدولة ولاسيما في حالة البيروقراطية.
 7. تأثير العلاقة بين العمل البدني والبيئة والرفاهية .
 8. مهدت أعماله الطريق للكفاية في نظام الاتصال بين درجات الدنيا للمنظمة والمستويات العليا .
 9. كان تركيزه الرئيسي على رفاهية الفرد بمساعدة المهارات الاجتماعية في أي منظمة .
 10. كان من الآباء المؤسسين لمفهوم العلاقات الإنسانية والتنظيم غير رسمي في الفكر الإداري.
 11. من خلال هدي التجارب تم تحليل التأثير على سلوك العمال في العمل.
- الشكل رقم 2: مخطط نتائج دراسات هاوثرن.

Organization Behavioral Theory Hawthorne Experiments Results for Effective Workforce Management

This slide is 100% editable. Adapt it to your needs and capture your audience's attention.



المصدر: shorturl.at/gACE2

المحور الخامس : انعكاسات دراسات إلتون مايو على استخدامات المنهج التجريبي في حقل إدارة العامة:

إن النظريات العلمية في ميدان علم الإدارة تتشكل في صورة أبنية عقلية يتراوح نشاط العقل فيها بين نموذجين معرفيين، التفسير باعتباره كشافا موضوعية للعلاقات السببية القائمة على الحوادث الإنسانية بوصفه نشاطا عقليا تأويليا يستخلص الدلالات والقيم (أمزيان، 1996، ص255) كما أن الاستكشاف

العلمي فالظاهرة الإنسانية عموما والإدارة بالخصوص شتتها في ذلك شأن البيولوجية ، ويستخدم ثلاث أنماط أساسية وهي الملاحظة الخالصة والتجريب الدقيق وأخيرا المنهج المقارن.

وهذا ما حاول مايو إثباته بنقل المنهجية التجريبية بساحة العلوم الفيزيائية لكي يطبقها على الظواهر الإدارية وكل ما يتطلب الأمر أن يضع عالم الإدارة نفسه في وضع فكري شبيه بالوضع الذي يكون عليه الفيزيائيون والكيميائيون والفيزيولوجيون حينما ينخرطون لاستكشاف منطقة مجهولة عن ميدانه العلمي فعلى عالم الإدارة بدوره وهو يحاول النفاذ إلى هذا الحقل المعرفي أن يعي بأنه ينفذ إلى عالم مجهول وعليه أن يشعر بأنه إزاء وقائع غير منتظرة.

والأكيد أن مايو اعتبر النموذج الطبيعي سلطة مرجعية للعلوم الإدارية إلا أن هذه العلوم قد استبعدت تماما القيم الروحية والدينية يعني عدم وجود السياج الأخلاقي فالظواهر الإدارية ليست في واقعها وحقيقتها مظاهر حسية فهناك جوانب غير مادية في الإنسان بما في ذلك تفكيره وسلوكه وغاياته التي لا يمكن التعرف عليها إلا عن طريق الملاحظة الداخلية بفهم طريقة المعاني التي تعبر عنها هذه التصرفات وهي معان نابعة من شعور الإنسان (أمزيان ، ص 255) ومن خلال هذه التجارب استمدت العلاقات الإنسانية مبادئها الأساسية .

1. إن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد عدد من الأفراد المنعزلين غير مترابطين
2. أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتعرضها على أعضائها .
3. إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا فالتأثير على تطوير الجماعات وتعديل تقاليدها بما يناسب ويتناسب مع أهداف التنظيم كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة اكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .

4. إن السبيل للتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم الغير الرسمي في الرسمي عن طريق إشراك العمال العاملين بصفة عامة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
5. إن الاتصالات بين اجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير رسمية وأن هذه الشبكة غير رسمية قد تكون أكثر فعالية على سلوك العاملين.
6. من جهة أخرى فإن هذه النظرية تنظر على أن التدريب جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمال أتاحت لهم فرص التدريب كلما زادت دافعتهم نحو العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
7. أدركت أيضا هذه النظرية ضرورة توفر حوافز المعينة تقدم للعامل تقدم لتشجيعه على أداء مجهود أكثر فالعمل حيث تعتبر الحوافز المادية ليست قادرة وحدها على تحفيز العمال بل الحاجات الاجتماعية هي الأساس في تحفيزهم أي أن الفرد لديها لا يحب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن من العائد المادي فقط، بل يجب النظر إليه من مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية حتى وإن كان ذلك على حساب حاجاته الاجتماعية حتى وإن كان ذلك الحساب حاجاته المادية (بن دريدي، 2009 - 2010، ص ص 54 - 53)

تلخيص إسهامات هذه النظرية في مجال التدريب والحوافز:

1. العلاقات الجيدة ترتبط بمناخ العمل السائد الذي يتطلب مسارات الترقى أمام الأفراد وهذه المسارات ترتبط بمسألة تدريب الأفراد وإعدادهم.
2. اعتبار عملية التدريب تساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية فالمؤسسة.
3. المكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضا .
4. أعطت أهمية الجماعات الغير رسمية في تأثيرها على السلوك الفردي .

5. دراسة هذا الاتجاه في تأثير العواطف على النشاطات والدور الذي تلعبه في تحقيق التوازن الضروري للمؤسسة (بن دريدي، ص 53 - 54).

أهم الانتقادات الموجهة لإلتون مايو:

- مايو الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة.
- أهملت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة ومن ثم اعتبرت التنظيم وحدة مستقلة ومنعزلة وليست جزءا من النظام الاجتماعي.
- التركيز على الحوافز الغير مادية وتجاهل اثر للحوافز المادية.
- ثم انتقاد الدراسات لرسمها تعميمات بناء على عينة محدودة.
- حملت دراسات مايو تناقضات بين الأدلة والاستنتاجات.
- نقد مايو كثيرون خاصة بيتر درويكر حول طبيعة العمل داخل المنظمات .

الختامة:

خلصنا في هذا المقال إلى أن إلتون مايو وزملائه من الباحثين توصلوا إلى أنه لا ينبغي للباحث أن يفوت الجوانب الإنسانية للمنظمات ومدى إحساس العاملين بأهميتهم داخل التنظيم، وكذلك الأدوار التي يؤديونها من خلال الاهتمام بأرائهم في التغيرات التي تحدث داخل المنظمات وأكدوا على أن سلوك الجماعات وديناميكيته تؤثر بشكل كبير على إنتاجية العمل.

أما من حيث العلاقة الترابطية بين علم الإدارة والمنهج التجريبي فقد توصلنا إلى أن هذا الأخير يعبر عن تقنية مباشرة لدى الأفراد في إطار التجربة التي تتم بصفة موجهة، وذلك من خلال السحب الكمي الذي يؤدي إلى إخضاع المعطيات للتحليل الإحصائي، غير أن هذا التجريب ليس منتشرًا في العلوم الإنسانية بمثل ما هو عليه في العلوم الطبيعية نظرا لصعوبة قابلية الموضوع الأول للتجريب، غير أنه يستعمل عندما نريد تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة، ذلك لأنه يسمح بفحص تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بصفة أكثر واقعية (أنجرس، 2004، ص 211)، وبالتالي يظهر مدى أهمية وقيمة المنهج التجريبي في الدفع بتطور الدراسات الإدارية من المنظور الكلاسيكي إلى منظور

العلاقات الإنسانية لينتهي إلى المنظور السلوكي مع دراسات وتجارب هاوثرن لإلتون مايو.

و في الأخير يمكن أن نتوصل إلى النتائج التالية:

- إن النتائج التي حققها مايو و زملاؤه في تجارب هاوثرن تؤكد بلا شك على قيمة التجريب في العلوم الإدارية.
- استطاع مايو و زملاؤه تصميم مجموعات تجريبية و أخرى ضابطة للتحكم في الظاهرة و قياس مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- الانتقال بالقيم الإدارية من مفهومها الكلاسيكي، التايلوري، الفايولي، الفيبري إلى مفهومها الإنساني، السلوكي.
- أصبحت النتائج التي توصل إليها مايو و زملاؤه حول السلوك و العلاقات الإنسانية داخل المنظمات، مرجعا لكل المنظمات، العامة و الخاصة.
- قابلية نتائج دراسات هاوثرن للتعميم على ظواهر إدارية أوسع.



قائمة المراجع:**الكتب:**

- أمزيان، محمد محمد، 1996. منهج البحث الاجتماعي بين الوضعية والمعيارية، وجدة: بيت الحكمة للترجمة والنشر.
- أنجرس، مورييس، 2004. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، الجزائر: دار القصبية للنشر.
- بدر أحمد، 1977. أصول البحث العلمي ومناهجه، مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
- جماعة، عبد الله أمين، 2003. الإدارة المعاصرة، مصر: دار الكتب المصرية.
- ساعاتي، أمين، 1991. تبسيط كتابة البحث العلمي السعودية: مركز الدراسات الإستراتيجية.
- عوض، صابر فاطمة . ميرفت علي خفاجة، 2002. مبادئ وأسس البحث العلمي، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- عليان، ربحي مصطفى 2001 . البحث العلمي وأسس ومناهجه وأساليبه وإجراءاته، الأردن: بيت الأفكار الدولية.
- شلبي، محمد، 2002. المنهجية في التحليل السياسي، الجزائر: دار هومة.
- عبيدات، ذوقان وآخرون . 1984. البحث العلمي : أدواته وأسلوبه، مصر، دار الفكر .
- عقيل، حسين عقيل، 1999 . فلسفة مناهج البحث العلمي، مصر: مكتبة مديولي.
- قنديلجي، عامر، 1999. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات عمان، دار البازوري العلمية.
- ماتبوس، مايكل ت، جون ايفانيسيفيش، 1999. كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، (ترجمة: هشام عبد الله)، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
- ملوخية، أحمد فوزي، 2009. الإدارة لرجال الأعمال والحكومات، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.
- Prasad ,Ravindra and others ,(2010).Administrative Thinkers ,New Delhi: Sterling Publishers private limited.

الدوريات :

- بن دريدي، منير، 2009-2010 . إدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الجزائرية : التدريب والحوافز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة .

مواقع إلكترونية :

- بن زكريا، أبو الحسين أحمد بن فارس، 1979. معجم مقاييس اللغة، دار الفكر، عدد الأجزاء ستة:
shorturl.at/iyBDG.
- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، 2011، معجم لسان العرب، مصر: دار المعارف: shorturl.at/pvCL7