

المبحث الثالث مدرسة العلاقات الانسانية

ماري باركر فوليت ١٨٦٨ - ١٩٣٣

من مواليد بوسطن واكملت دراستها العليا في انكلترا ثم زادت عليها في باريس
حالة تقديم فلسفة ادارية تتبنى فكرة تأسيس المجتمع على الاعتراف بالرغبات
المحفزة والمحركة لطاقة الفرد والجماعة ... لقد ادركت ان المشكلة الاساسية في
اي منظمة هي التنسيق بين جهود الجماعات وايجاد الانسجام بينهما وصولا للكفاءة
في انجاز الاعمال ... لذا فان فلسفتها تفترض ان السلطة القائمة على الاخضاع
متعارضة مع مشاعر الانسان وعواطفه فهي لا تصلح اساسا للتنظيم التعاوني
وتقترح مقابل ذلك ما تدعوه (سلطة التخصص الوظيفي) القائمة على اساس الخبرة
الوظيفية المتخصصة .

التون مايو ١٨٨٠ - ١٩٤٩

من اصل استرالي اكمل دراسته في جامعة هارفرد ومنح لقب استاذ في البحوث
الصناعية بكلية ادارة الاعمال ويمكن تصنيف اعمال (مايو) كالاتي :

المرحلة الاولى : اجرى خلالها تجارب مصانع النسيج في فلادلفيا وهي باكورة
اعماله حيث بدء دراسة اثر الاحوال الجوية على الانتاجية وكذلك الاضاءة كما اهتم
بقياس اثار التعب وفترات الراحة على الانتاجية وقد استطاع (مايو) ان يخفض
نسبة التسبب وترك العمل بين العمال (من ٢٥% الى ٦%) وذلك باعتماد نظام
فترات الراحة حيث ادى ذلك الى زيادة انتاجية العمال في المصنع وتقليل التسبب
وخاصة عندما يشترك العمال في تحديد مواعيد الراحة ويفسر (مايو) ذلك بزوال
الروتين والرقابة

المرحلة الثانية : تجارب هاوثرن (١٩٢٧ - ١٩٣٢) دخل مايو تجارب هاوثرن
قائدا لمجموعة البحوث الصناعية وتقع في خمس دراسات هي

التجربة الاولى : (الاضاءة) وقد اثبتت عدم وجود علاقة بينها وبين الانتاجية

التجربة الثانية : (الاختبار) اجرى على خمس فتيات يعملن بقسم تجميع اللاقطات
التلفونية في غرفة اختبار تضم وسائل لضبط الانتاجية والمتغيرات المحتملة

وانجزت على (١٥) فترة تجريبية وكانت النتائج ان ظروف العمل في الغرفة زادت من رضا العاملات كما انخفضت غياباتهم وتحسنت صحتهم الا ان العلاقة لم تظهر على نحو واضح بين استمرار ارتفاع الانتاجية وبين طريقة دفع الاجور او فترات الراحة وساعات العمل في حين اتضحت العلاقة بين ارتفاع الانتاجية وشعور العاملات بالحرية وعدم وجود الرقابة وللتأكد من تأثير حافز الاجر اعيدت تجربة غرفة الاختبار فاجريت تجربة غرفة المايكا وظهر ان الاجر يعتمد على عوامل اخرى في تأثيره لقد كشفت هذه الدراسة اهمية الاشراف في تخفيف الشعور بالضغط وقد دفع ذلك لبرنامج المقابلات .

التجربة الثالثة : (المقابلات) وضع برنامج مقابلات لقسم التفنيش وبعدها اتسع تطبيقه في كل مصانع هاوثورن ومن النتائج الاساسية لهذه التجربة اكتشاف الجماعات غير الرسمية محددًا مهما في انتاجية العامل وكسب ثقته .

التجربة الرابعة : (غرفة الملاحظة) تم اختيار (١٤) عاملا نقلوا الى غرفة منفصلة وطبقت عليهم نفس طريقة غرفة الاختبار فظهر ان المجموعة حددت لنفسها مستوى معينًا من الانتاج وان سلوكها اتسم بالسلبية واللامبالاة تجاه الاجور فهي تلتزم بحد معين من الانتاج وبذلك يتضح دور العلاقات والجماعات غير الرسمية كعوامل اكثر اهمية من الاجور

التجربة الخامسة : الاستشارات وتهدف الى تشخيص مشكلات المستخدمين وتحسين طرق النقل حيث ادى البرنامج الى تحسين التوافق الشخصي وعلاقات العمال بالمشرف وكذلك المشرف مع الادارة وساعدت التقارير على فهم اوضح لسلوك المستخدم ومشاعره