

The «Hawthorne Effect»

فهرست مطالب

۲	مقدمه
۳	اهمیت مطالعات هاثورن
۴	آزمایش روشنایی، آغاز کشف «اثر هاثورن»
۵	التون مايو و آغاز مرحله دوم مطالعات هاثورن
۶	اتاق مونتاژ، کشف نقش مشارکت و روابط انسانی در بهره‌وری
۷	برنامه مصاحبه با کارکنان و کشف اهمیت روحیه، ارتباطات و عوامل اجتماعی
۹	آزمایش اتاق سیم‌کشی، نقش گروه‌های غیررسمی در شکل‌دهی رفتار کارکنان
۱۰	اهمیت و پیامدهای مطالعات هاثورن در تحول مدیریت
۱۱	شکل‌گیری نهضت روابط انسانی و تولد رفتار سازمانی
۱۲	نقدهای وارد بر مطالعات هاثورن و بازخوانی اثر هاثورن
۱۳	تمایز میان «مطالعات هاثورن» و «اثر هاثورن»
۱۳	یافته‌های کلیدی و دستاوردهای ماندگار مطالعات هاثورن
۱۵	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۱۶	پژوهشگران کلیدی مطالعات هاثورن
۱۷	فهرست منابع

اثر هاثورن و نهضت روابط انسانی چیست؟ نقش آن در افزایش بهره‌وری و انگیزه کارکنان

The «Hawthorne Effect»

اثر هاثورن و نهضت روابط انسانی چیست؟ نقش آن در افزایش
بهره‌وری و انگیزه کارکنان

«The «Hawthorne Effect»

مقدمه

اگر بخواهیم یکی از تأثیرگذارترین رویدادهای تاریخ مدیریت و شکل‌گیری رفتار سازمانی نوین را معرفی کنیم، مطالعات هاثورن (Hawthorne Studies) بی‌تردید در زمره مهم‌ترین آن‌ها قرار می‌گیرد. این مجموعه پژوهش‌ها که بین سال‌های ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۲ در کارخانه هاثورن شرکت وسترن الکتریک در شهر شیکاگو و با مشارکت پژوهشگران دانشگاه هاروارد انجام شد، نقطه عطفی در تحول اندیشه‌های مدیریتی به‌شمار می‌آید و زمینه‌ساز پیدایش «نهضت روابط انسانی» و توسعه رشته رفتار سازمانی شد.

پیش از انجام این مطالعات، رویکرد غالب در مدیریت، متأثر از مدیریت علمی فردریک تیلور، بر این فرض استوار بود که افزایش بهره‌وری عمدتاً از طریق بهبود شرایط فیزیکی کار، استانداردسازی وظایف، کنترل مدیریتی و مشوق‌های اقتصادی امکان‌پذیر است. در این نگرش، کارکنان بیشتر به‌عنوان عوامل تولید و اجزای نظام فنی سازمان تلقی می‌شدند تا اعضای یک نظام اجتماعی.

با این حال، یافته‌های مطالعات هاثورن نشان داد که عملکرد کارکنان تنها تابع متغیرهای فنی و اقتصادی نیست، بلکه عوامل روان‌شناختی و اجتماعی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در انگیزش، رضایت شغلی و بهره‌وری ایفا می‌کنند. احساس مورد توجه قرار گرفتن، کیفیت روابط میان مدیران و کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، هنجارهای گروهی، تعلق سازمانی و سبک رهبری، همگی می‌توانند رفتار و عملکرد افراد را به‌طور معناداری تحت تأثیر قرار دهند.

مفهومی که بعدها با عنوان «اثر هاثورن» شناخته شد، به این مشاهده اشاره دارد که افراد ممکن است صرفاً به دلیل آگاهی از اینکه در یک پژوهش یا فرآیند ارزیابی قرار دارند، رفتار یا عملکرد خود را تغییر دهند. اگرچه پژوهشگران معاصر درباره دامنه، تفسیر و اعتبار روش‌شناختی این پدیده دیدگاه‌های متفاوتی ارائه کرده‌اند، اما درباره یک نکته اتفاق‌نظر نسبی وجود دارد: مطالعات هاثورن مسیر علم مدیریت را از نگرشی صرفاً مکانیکی و اقتصادی، به رویکردی انسانی، اجتماعی و رفتاری سوق داد.

اثر هاثورن و نهضت روابط انسانی چیست؟ نقش آن در افزایش بهره‌وری و انگیزه کارکنان

The «Hawthorne Effect»

به همین دلیل، بسیاری از صاحب‌نظران، مطالعات هاثورن را نه صرفاً یک آزمایش صنعتی، بلکه نقطه آغاز کاربرد نظام‌مند علوم اجتماعی در مدیریت سازمان‌ها می‌دانند، رویکردی که بعدها بنیان‌گذار نهضت روابط انسانی و زمینه‌ساز شکل‌گیری دانش رفتار سازمانی، رهبری نوین و مدیریت منابع انسانی شد. امروزه نیز، با وجود نقدهای روش‌شناختی وارد بر این مطالعات، بسیاری از مفاهیم اساسی مدیریت معاصر، از جمله مشارکت کارکنان، انگیزش، فرهنگ سازمانی، کار تیمی و رهبری مبتنی بر اعتماد، ریشه در درس‌هایی دارند که از مطالعات هاثورن به دست آمده است.

آغاز مطالعات هاثورن؛ از یک پرسش ساده تا کشفی بزرگ

نخستین مرحله این پژوهش‌ها با هدف بررسی تأثیر میزان روشنایی محیط کار بر بهره‌وری کارکنان آغاز شد. پرسش اصلی این بود که آیا افزایش نور می‌تواند عملکرد کارگران را بهبود بخشد؟

نتایج، پژوهشگران را شگفت‌زده کرد. بهره‌وری نه تنها با افزایش نور، بلکه در برخی شرایط حتی با کاهش آن نیز افزایش یافت. این یافته نشان داد که عامل اصلی، صرفاً شرایط فیزیکی محیط نیست؛ بلکه احساس توجه و اهمیت داشتن نزد مدیران و پژوهشگران، نقش تعیین‌کننده‌ای در تغییر رفتار کارکنان ایفا می‌کند.

این پدیده بعدها با عنوان «اثر هاثورن» شناخته شد؛ یعنی تمایل افراد به تغییر رفتار خود زمانی که می‌دانند مورد مشاهده، ارزیابی یا توجه قرار گرفته‌اند.

اهمیت مطالعات هاثورن

مطالعات هاثورن نقشی بنیادین در شکل‌گیری جامعه‌شناسی صنعتی و تحول اندیشه‌های مدیریت ایفا کرد. یافته‌های این پژوهش‌ها نشان داد که نظام‌های اجتماعی، روابط انسانی و روحیه کارکنان از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمانی هستند و بهره‌وری صرفاً به شرایط فیزیکی کار یا عوامل اقتصادی وابسته نیست.

بر پایه این یافته‌ها، رویکرد مدیریت از تمرکز صرف بر فرد به توجه به گروه‌های کاری، تعاملات اجتماعی و پویایی‌های درون‌سازمانی تغییر یافت. این تحول، زمینه‌ساز شکل‌گیری نهضت روابط انسانی (Human Relations Movement) شد و فاصله گرفتن از رویکردهای سنتی مدیریت علمی را تسریع کرد.

اثر هاثورن و نهضت روابط انسانی چیست؟ نقش آن در افزایش بهره‌وری و انگیزه کارکنان

The «Hawthorne Effect»

علاوه بر این، مطالعات هاثورن بنیان نگرشی نوین را در مدیریت و رفتار سازمانی بنا نهاد که بر اهمیت انگیزش کارکنان، شیوه‌های سرپرستی، رضایت شغلی، روابط کار و سایر ابعاد انسانی سازمان تأکید دارد. این دیدگاه همچنان از مهم‌ترین مبانی نظری مدیریت و رفتار سازمانی معاصر به شمار می‌رود.

آزمایش روشنایی، آغاز کشف «اثر هاثورن»

نخستین مرحله از مطالعات هاثورن که بین نوامبر ۱۹۲۴ تا آوریل ۱۹۲۷ انجام شد، با هدف بررسی رابطه میان شدت روشنایی محیط کار و بهره‌وری کارکنان طراحی شده بود. مسؤل اصلی این بخش از پژوهش، جورج ای. پنوک، سرپرست بازرسی کارخانه هاثورن بود که با همکاری شورای ملی پژوهش ایالات متحده (National Research Council) این آزمایش‌ها را هدایت می‌کرد.

پژوهشگران برای دستیابی به نتایجی معتبر، کارکنان را به دو گروه تقسیم کردند: گروه آزمایش و گروه کنترل. در نخستین آزمایش، میزان روشنایی محل کار گروه آزمایش افزایش یافت تا مشخص شود آیا نور بیشتر موجب افزایش بهره‌وری می‌شود یا خیر.

نتایج اولیه نشان داد که با افزایش روشنایی، عملکرد کارکنان گروه آزمایش بهبود یافت؛ اما نکته شگفت‌آور این بود که بهره‌وری گروه کنترل نیز تقریباً به همان میزان افزایش پیدا کرد، در حالی که شرایط روشنایی آن‌ها تغییری نکرده بود.

برای اطمینان از نتایج، پژوهشگران فرضیه معکوس را نیز آزمودند. این بار میزان روشنایی محیط کار گروه آزمایش را کاهش دادند. برخلاف انتظار، نه تنها بهره‌وری کاهش نیافت، بلکه عملکرد هر دو گروه دوباره افزایش یافت. حتی زمانی که شدت نور به اندازه‌ای کم شد که کارکنان به سختی می‌توانستند وظایف خود را انجام دهند، روند افزایش بهره‌وری همچنان ادامه داشت.

این یافته‌ها با پیش‌بینی‌های اولیه سازگار نبود. در نتیجه، پنوک به این جمع‌بندی رسید که روشنایی تنها یکی از متغیرهای مؤثر بر عملکرد کارکنان است و عوامل متعدد دیگری نیز در میزان تولید نقش دارند. او همچنین تأکید کرد که برای بررسی دقیق تأثیر هر عامل، باید سایر متغیرهای مؤثر تا حد امکان کنترل شوند.

اثر هاثورن و نهضت روابط انسانی چیست؟ نقش آن در افزایش بهره‌وری و انگیزه کارکنان

The «Hawthorne Effect»

گزارش این پژوهش که در سال ۱۹۳۰ در نشریه Personnel Journal منتشر شد، نخستین گزارش رسمی از مطالعات هاثورن در ادبیات مدیریت به شمار می‌رود و زمینه را برای آغاز مرحله‌ای تازه از تحقیقات فراهم کرد.

با وجود آنکه این آزمایش در ظاهر برای بررسی اثر نور طراحی شده بود، مهم‌ترین دستاورد آن کشف این واقعیت بود که رفتار کارکنان صرفاً تحت تأثیر شرایط فیزیکی محیط کار نیست؛ بلکه احساس مورد توجه قرار گرفتن، حضور پژوهشگران و آگاهی از اینکه عملکردشان مشاهده و ارزیابی می‌شود نیز می‌تواند بر رفتار و بهره‌وری آنان اثر بگذارد. این مشاهده بعدها مبنای شکل‌گیری مفهوم «اثر هاثورن» شد؛ مفهومی که هنوز هم یکی از مباحث مهم در پژوهش‌های علوم رفتاری و مدیریت به شمار می‌رود.

التون مایو و آغاز مرحله دوم مطالعات هاثورن

در سال ۱۹۲۷، جورج ای. پنوک در یکی از نشست‌های هیئت ملی کنفرانس صنایع (National Industrial Conference Board) در نیویورک با التون مایو، روان‌شناس و استاد پژوهش‌های صنعتی دانشگاه هاروارد، آشنا شد. پنوک شباهت میان نتایج آزمایش‌های روشنائی در کارخانه هاثورن و پژوهش‌هایی را که مایو در همان نشست ارائه کرده بود، مورد توجه قرار داد. همین موضوع سبب شد از مایو دعوت کند تا برای بررسی دقیق‌تر یافته‌های اولیه و تبیین دلایل آن‌ها به کارخانه هاثورن در ایالت ایلینوی بپیوندد.

مایو این پروژه را به‌تنهایی دنبال نکرد، بلکه گروهی از برجسته‌ترین پژوهشگران دانشگاه هاروارد نیز او را همراهی کردند. در میان آنان فریتز ژول روثلیسبرگر، استاد پژوهش‌های صنعتی، تی. نورث وایت‌هد، آمارشناس، و ویلیام لوید وارنر، انسان‌شناس اجتماعی، حضور داشتند. افزون بر این، مدیران و متخصصان روابط کارکنان و تحقیقات منابع انسانی شرکت وسترن الکتریک نیز در اجرای این پژوهش مشارکت فعال داشتند.

با ورود این گروه پژوهشی، مطالعات هاثورن وارد مرحله‌ای تازه شد. پژوهشگران این بار فرض کردند که نتایج غیرمنتظره آزمایش روشنائی ناشی از کنترل‌نشدن سایر عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان بوده است. از این‌رو تصمیم گرفتند آزمایشی طراحی کنند که در آن، تمامی متغیرهای اثرگذار تا حد امکان کنترل شود تا بتوان تأثیر واقعی هر عامل را بر بهره‌وری به‌طور دقیق ارزیابی کرد.

اثر هاثورن و نهضت روابط انسانی چیست؟ نقش آن در افزایش بهره‌وری و انگیزه کارکنان

The «Hawthorne Effect»

هدف اصلی مرحله دوم، شناسایی عوامل محیطی، روان‌شناختی و اجتماعی مؤثر بر کارایی کارکنان بود. پژوهشگران امیدوار بودند که با طراحی دقیق‌تر و کنترل علمی شرایط آزمایش، بتوانند رابطه‌ای روشن میان تغییرات محیط کار و میزان بهره‌وری کارکنان به دست آورند.

برای تحقق این هدف، آنان تصمیم گرفتند مطالعه را بر روی گروهی کوچک از کارکنان انجام دهند تا بتوانند رفتار هر فرد را به‌صورت مستمر مشاهده و ثبت کنند. همچنین تلاش شد تمامی عوامل مؤثر بر عملکرد، از جمله نوع کار، حجم وظایف، تجربه کارکنان، جابه‌جایی نیروها، مدت انجام کار و سایر شرایط محیطی تا حد امکان ثابت نگه داشته شود. این رویکرد، آغاز یکی از مشهورترین مراحل مطالعات هاثورن، یعنی آزمایش اتاق مونتاژ (Relay Assembly Test Room Experiment) بود؛ آزمایشی که بعدها نقش مهمی در شکل‌گیری نظریه روابط انسانی ایفا کرد.

اتاق مونتاژ، کشف نقش مشارکت و روابط انسانی در بهره‌وری

برای اجرای مرحله دوم پژوهش، محققان فرآیند مونتاژ رله‌های تلفنی (Relay Assembly Operation) را به‌عنوان محیط آزمایش انتخاب کردند. این فعالیت به دلیل ماهیت تکراری، قابلیت اندازه‌گیری دقیق و امکان کنترل شرایط، گزینه‌ای مناسب برای انجام یک مطالعه علمی محسوب می‌شد.

به همین منظور، اتاقی مستقل برای اجرای آزمایش در نظر گرفته شد، به‌گونه‌ای که میز کار کارکنان در مقابل محل استقرار پژوهشگران قرار داشت و امکان مشاهده و ثبت مستمر رفتار افراد فراهم بود. انتخاب افراد شرکت‌کننده نیز با دقت انجام شد. دو کارگر باتجربه که روابط دوستانه و همکاری مناسبی با یکدیگر داشتند، در انتخاب سایر اعضای گروه مشارکت کردند و خود نیز به‌عنوان اعضای گروه آزمایش در پژوهش حضور یافتند. پژوهشگران برای افزایش اعتبار نتایج، تلاش کردند تقریباً تمام متغیرهای مؤثر بر عملکرد را کنترل کنند. از جمله:

- نوع فعالیت برای همه افراد یکسان بود؛
- حجم و ماهیت کار در طول دوره آزمایش تغییر نمی‌کرد؛
- از به‌کارگیری نیروهای تازه‌کار خودداری شد؛
- جابه‌جایی کارکنان به حداقل رسید؛

اثر هاثورن و نهضت روابط انسانی چیست؟ نقش آن در افزایش بهره‌وری و انگیزه کارکنان

The «Hawthorne Effect»

- همه افراد وظیفه‌ای مشابه انجام می‌دادند؛
- سرعت کار تحت تأثیر تجهیزات مکانیکی قرار نداشت؛
- مشارکت کارکنان در پژوهش کاملاً داوطلبانه بود.

هدف این طراحی دقیق آن بود که مشخص شود آیا تغییراتی مانند زمان استراحت، ساعات کار، شیوه پرداخت دستمزد و سایر شرایط محیطی می‌تواند به‌تنهایی موجب افزایش بهره‌وری شود یا خیر.

پس از پایان آزمایش، تی. نورث وایت‌هد و همکارانش حجم گسترده‌ای از داده‌ها را تحلیل کردند. با وجود سال‌ها بررسی آماری، آنان رابطه معنادار و پایداری میان تغییرات شرایط فیزیکی محیط کار و میزان تولید کارکنان پیدا نکردند. به بیان دیگر، تغییرات اعمال‌شده در شرایط کاری به‌تنهایی قادر به توضیح افزایش بهره‌وری مشاهده‌شده نبود.

با این حال، این مرحله از پژوهش دستاوردی بسیار مهم به همراه داشت. پژوهشگران دریافتند که شش نفر عضو گروه آزمایش، به تدریج به یک تیم منسجم تبدیل شدند. میان آنان روحیه همکاری، اعتماد و احساس تعلق شکل گرفت و همین انسجام گروهی موجب شد با انگیزه و هماهنگی بیشتری فعالیت کنند.

علاوه بر این، توجه مستمر پژوهشگران، ارتباط نزدیک با کارکنان و شیوه سرپرستی حمایتی نیز آثار مثبتی بر روحیه و عملکرد آنان داشت. این یافته‌ها نشان داد که کیفیت روابط انسانی، احساس اهمیت داشتن و حمایت مدیران می‌تواند بیش از تغییرات صرفاً فیزیکی محیط کار، بر بهره‌وری کارکنان اثرگذار باشد.

این نتایج، نقطه عطفی در تحول اندیشه مدیریت بود و زمینه را برای شکل‌گیری این دیدگاه فراهم کرد که انسان‌ها تنها با دستمزد و شرایط فیزیکی بهتر انگیزه پیدا نمی‌کنند، بلکه احساس تعلق، احترام، مشارکت و روابط اجتماعی نیز از عوامل اساسی افزایش بهره‌وری به شمار می‌روند.

برنامه مصاحبه با کارکنان و کشف اهمیت روحیه، ارتباطات و عوامل اجتماعی

اگرچه مرحله دوم مطالعات هاثورن نتوانست رابطه‌ای قطعی میان شرایط فیزیکی محیط کار و افزایش بهره‌وری اثبات کند، اما پژوهشگران به نتایج ارزشمند دیگری دست یافتند. آنان دریافتند که نحوه تعامل مدیران با کارکنان، کیفیت سرپرستی و روابط انسانی نقش بسیار مهم‌تری از آنچه پیش‌تر تصور می‌شد، در عملکرد افراد ایفا می‌کند.

اثر هاثورن و نهضت روابط انسانی چیست؟ نقش آن در افزایش بهره‌وری و انگیزه کارکنان

The «Hawthorne Effect»

بر همین اساس، شرکت وسترن الکتریک برنامه‌ای گسترده برای مصاحبه با کارکنان (Interviewing Program) طراحی و اجرا کرد. هدف این برنامه، شناخت نگرش‌ها، احساسات، دغدغه‌ها و مشکلات کارکنان از زبان خود آنان بود، رویکردی که در آن زمان در مدیریت صنعتی اقدامی نوآورانه محسوب می‌شد.

این مصاحبه‌ها نشان داد که بسیاری از مسائل مؤثر بر عملکرد کارکنان، ریشه در عوامل فنی یا اقتصادی ندارد، بلکه به احساسات، نگرش‌ها و روابط اجتماعی آنان مربوط می‌شود. یکی از مهم‌ترین یافته‌ها این بود که کارکنان زمانی عملکرد بهتری دارند که احساس کنند مدیران به سخنانشان گوش می‌دهند، به مشکلاتشان اهمیت می‌دهند و آنان را صرفاً ابزاری برای تولید نمی‌دانند.

پژوهشگران همچنین دریافتند که ترس از مدیران و مقامات سازمانی می‌تواند بر روحیه و انگیزه کارکنان تأثیر منفی بگذارد. ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد، احترام متقابل و ارتباطات باز، موجب کاهش این نگرانی‌ها و افزایش رضایت شغلی می‌شود.

از سوی دیگر، نتایج برنامه مصاحبه نشان داد که نگرش افراد نسبت به کار، تنها تحت تأثیر محیط سازمان نیست. شرایط خانوادگی، جایگاه اجتماعی، روابط خارج از محیط کار و تجربه‌های فردی نیز بر میزان رضایت، انگیزه و عملکرد کارکنان اثر می‌گذارند. به بیان دیگر، کارکنان شخصیت و مسائل زندگی خود را هنگام ورود به سازمان پشت درِ کارخانه باقی نمی‌گذارند، بلکه این عوامل به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر رفتار شغلی آنان تأثیر می‌گذارد.

این یافته‌ها موجب شد پژوهشگران به این نتیجه برسند که رفتار کارکنان را نمی‌توان صرفاً با متغیرهای اقتصادی یا فنی تبیین کرد. محیط اجتماعی داخل و خارج از سازمان، روابط انسانی و احساسات کارکنان از مهم‌ترین تعیین‌کننده‌های رفتار سازمانی هستند.

برنامه مصاحبه با کارکنان، نقطه عطف دیگری در مطالعات هاثورن بود؛ زیرا توجه مدیران را از کنترل صرف عملکرد، به شناخت انسان، درک نیازهای روان‌شناختی و بهبود ارتباطات سازمانی معطوف ساخت. این نگرش بعدها به یکی از پایه‌های اصلی نهضت روابط انسانی و مدیریت نوین منابع انسانی تبدیل شد.

اثر هاثورن و نهضت روابط انسانی چیست؟ نقش آن در افزایش بهره‌وری و انگیزه کارکنان

The «Hawthorne Effect»

آزمایش اتاق سیم‌کشی، نقش گروه‌های غیررسمی در شکل‌دهی رفتار کارکنان

در سومین مرحله از مطالعات هاثورن، پژوهشگران تلاش کردند بدون ایجاد تغییر در شرایط کاری، تأثیر روابط اجتماعی و گروه‌های غیررسمی بر رفتار کارکنان را بررسی کنند. برای این منظور، اتاق مشاهده سیم‌کشی (Bank Wiring Observation Room) انتخاب شد؛ محیطی که به پژوهشگران امکان می‌داد رفتار طبیعی کارکنان را در جریان انجام فعالیت‌های روزمره، بدون مداخله مستقیم، مطالعه کنند.

پیش از آغاز دوره مشاهده، اطلاعات اولیه‌ای درباره ویژگی‌های فردی کارکنان، از جمله مهارت، توانایی، سرعت عمل و سطح هوش آنان از طریق آزمون‌های مختلف گردآوری شد. سپس پژوهشگران به مدت شش ماه رفتار اعضای گروه را به‌طور مستمر مشاهده و ثبت کردند تا نقش تعاملات اجتماعی در عملکرد آنان را ارزیابی کنند.

نتایج این مرحله از پژوهش، یکی از مهم‌ترین دستاوردهای مطالعات هاثورن را آشکار ساخت. پژوهشگران دریافتند که رفتار کارکنان بیش از آنکه تحت تأثیر نظام‌های رسمی سازمان، مشوق‌های مالی یا انتظارات مدیران باشد، از هنجارها و فشارهای گروه‌های غیررسمی تأثیر می‌پذیرد.

اعضای گروه، به‌صورت ناخودآگاه درباره میزان مناسب تولید، سرعت انجام کار و شیوه همکاری با یکدیگر توافق کرده بودند. هرگاه یکی از کارکنان بیش از حد سریع یا کند کار می‌کرد، سایر اعضای گروه با روش‌های مختلف او را به رعایت هنجارهای جمعی ترغیب می‌کردند. به این ترتیب، گروه، نه مدیریت، عملاً سطح تولید را تنظیم و کنترل می‌کرد.

یکی دیگر از یافته‌های مهم این مرحله آن بود که توانایی‌ها و استعدادهای فردی، به‌تنهایی تعیین‌کننده عملکرد کارکنان نیستند. حتی افرادی که از نظر مهارت و توانایی در سطح بالاتری قرار داشتند، معمولاً رفتار خود را با انتظارات گروه هماهنگ می‌کردند تا جایگاه اجتماعی خود را در میان همکاران حفظ کنند.

این نتایج نشان داد که سازمان صرفاً مجموعه‌ای از ساختارها، قوانین و دستورالعمل‌های رسمی نیست، بلکه شبکه‌ای از روابط انسانی، هنجارهای اجتماعی و تعاملات غیررسمی است که تأثیر عمیقی بر رفتار افراد دارد. از این رو، مدیران برای افزایش بهره‌وری، علاوه بر توجه به ساختار رسمی سازمان، باید پویایی گروه‌های کاری، فرهنگ سازمانی و روابط میان کارکنان را نیز به‌خوبی درک و مدیریت کنند.

اثر هاثورن و نهضت روابط انسانی چیست؟ نقش آن در افزایش بهره‌وری و انگیزه کارکنان

The «Hawthorne Effect»

آزمایش اتاق سیم‌کشی، پایه‌های نظری یکی از مهم‌ترین مفاهیم رفتار سازمانی را شکل داد؛ اینکه انسان در سازمان، عضوی از یک گروه اجتماعی است و تصمیم‌ها و رفتارهای او تا حد زیادی تحت تأثیر هنجارها، روابط و انتظارات آن گروه قرار می‌گیرد. این یافته بعدها به یکی از اصول بنیادین نهضت روابط انسانی و نظریه‌های نوین رفتار سازمانی تبدیل شد.

اهمیت و پیامدهای مطالعات هاثورن در تحول مدیریت

مطالعات هاثورن تأثیری عمیق و ماندگار بر تحول اندیشه‌های مدیریت بر جای گذاشت و نقطه آغاز شکل‌گیری جامعه‌شناسی صنعتی به‌عنوان شاخه‌ای مستقل از علوم اجتماعی محسوب می‌شود. مهم‌ترین دستاورد این پژوهش‌ها، اثبات نقش تعیین‌کننده نظام‌های اجتماعی در شکل‌دهی رفتار کارکنان بود؛ موضوعی که بعدها به یکی از مبانی اصلی رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی تبدیل شد.

اگرچه «اثر هاثورن» بیش از هر یافته دیگری شهرت یافت، بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که این پدیده مهم‌ترین دستاورد مطالعات هاثورن نبود. اهمیت واقعی این پژوهش‌ها در آن بود که نشان داد رفتار کارکنان تنها تابع ویژگی‌های فردی، مشوق‌های مالی یا شرایط فیزیکی محیط کار نیست، بلکه تحت تأثیر روابط اجتماعی، هنجارهای گروهی، فرهنگ سازمانی و کیفیت تعاملات انسانی نیز قرار دارد.

این یافته‌ها موجب شد بسیاری از مفروضات مدیریت کلاسیک، به‌ویژه دیدگاه‌های مبتنی بر مدیریت علمی فردریک تیلور، مورد بازنگری قرار گیرد. پیش از آن، تصور غالب این بود که با طراحی علمی مشاغل، استانداردسازی فعالیت‌ها و پرداخت دستمزد متناسب با عملکرد، می‌توان به حداکثر بهره‌وری دست یافت. اما مطالعات هاثورن نشان داد که چنین رویکردی، اگرچه ضروری است، اما برای درک رفتار انسان در سازمان کافی نیست.

در پرتو این پژوهش‌ها، نگاه مدیران از «انسان اقتصادی» به «انسان اجتماعی» تغییر یافت. از این پس، کارکنان نه صرفاً به‌عنوان نیروی کار، بلکه به‌عنوان افرادی با نیازهای روان‌شناختی، اجتماعی و عاطفی شناخته شدند؛ افرادی که انگیزه، رضایت شغلی و احساس تعلق آنان می‌تواند به همان اندازه عوامل اقتصادی بر عملکرد سازمان اثرگذار باشد.

به دنبال این تحول، نظریه‌های جدید مدیریت بر موضوعاتی همچون انگیزش، رضایت شغلی، ارتباطات سازمانی، مشارکت کارکنان، رهبری اثربخش، کار تیمی و فرهنگ سازمانی

اثر هاثورن و نهضت روابط انسانی چیست؟ نقش آن در افزایش بهره‌وری و انگیزه کارکنان

The «Hawthorne Effect»

تمرکز بیشتری یافتند. همچنین توجه به مهارت‌های انسانی مدیران، در کنار مهارت‌های فنی، به یکی از الزامات مدیریت موفق تبدیل شد.

از این منظر، مطالعات هاثورن را می‌توان نقطه عطفی در گذار از مدیریت مکانیکی به مدیریت انسان‌محور دانست؛ رویکردی که امروزه نیز در بسیاری از نظریه‌های نوین رهبری، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی جایگاهی اساسی دارد. این پژوهش‌ها نشان دادند که بهره‌وری پایدار، بیش از آنکه حاصل کنترل و نظارت باشد، نتیجه ایجاد اعتماد، مشارکت، احترام متقابل و روابط انسانی سازنده در محیط کار است.

شکل‌گیری نهضت روابط انسانی و تولد رفتار سازمانی

یکی از مهم‌ترین پیامدهای مطالعات هاثورن، شکل‌گیری نهضت روابط انسانی (Human Relations Movement) بود. جریانی که نگرش مدیران به کارکنان و سازمان را به‌طور اساسی دگرگون کرد. این نهضت بر این اصل استوار بود که سازمان، صرفاً مجموعه‌ای از ساختارها، فناوری‌ها و فرآیندهای تولید نیست، بلکه یک نظام اجتماعی است که موفقیت آن به کیفیت روابط انسانی، تعاملات اجتماعی و شیوه رهبری بستگی دارد.

التون مایو و فریتز روثلیسبرگر نقش مهمی در توسعه این رویکرد ایفا کردند. آنان با همکاری مدرسه کسب‌وکار هاروارد، زمینه ورود علوم اجتماعی به مطالعات مدیریت را فراهم ساختند. از آن پس، مسائل سازمانی دیگر تنها از منظر مهندسی یا اقتصاد بررسی نمی‌شد، بلکه یافته‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی نیز در تحلیل رفتار کارکنان مورد استفاده قرار گرفت.

در ادامه این مسیر، پژوهشگرانی همچون جورج لومبارد، پل لارنس و دیگر اندیشمندان رفتار سازمانی، سازمان را به‌عنوان یک نظام اجتماعی پویا مطالعه کردند؛ نظامی که در آن، روابط میان افراد، هنجارهای گروهی، فرهنگ سازمانی و الگوهای ارتباطی، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست سازمان دارند.

جفری سونفلد، در تحلیل خود از مطالعات هاثورن تأکید می‌کند که این پژوهش‌ها برای نخستین بار نشان دادند کارکنان نباید صرفاً «ضمیمه‌ای برای ماشین» تلقی شوند. به اعتقاد او، مطالعات هاثورن مفاهیمی بنیادین همچون انگیزش کارکنان، رضایت شغلی، مقاومت در برابر تغییر، هنجارهای گروهی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و رهبری

اثر هاثورن و نهضت روابط انسانی چیست؟ نقش آن در افزایش بهره‌وری و انگیزه کارکنان

The «Hawthorne Effect»

اثر بخش را وارد ادبیات مدیریت کردند، مفاهیمی که در دهه ۱۹۳۰ تحول‌آفرین بودند و امروزه نیز از ارکان اصلی مدیریت و رفتار سازمانی به شمار می‌روند.

از منظر رهبری معاصر، تجربه سازمان‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که تنها بر شاخص‌های مالی، ساختارهای رسمی و فناوری تمرکز دارند و به سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی و کیفیت روابط میان افراد توجه کافی نمی‌کنند، در بلندمدت عملکرد ضعیف‌تری نسبت به سازمان‌های انسان‌محور دارند.

این دیدگاه در جمله‌ای از التون میو که در سال ۱۹۲۹ در نامه‌ای به جورج ای. پنوک نوشت، به خوبی نمایان است: «تغییری که شما و همکارانتان در پی ایجاد آن هستید، تغییری مکانیکی نخواهد بود، بلکه تغییری انسانی خواهد بود». این جمله را می‌توان عصاره نهضت روابط انسانی دانست، نهضتی که نشان داد سازمان‌ها پیش از آنکه با ماشین‌آلات و فناوری اداره شوند، با انسان‌ها، روابط، اعتماد و همکاری زنده می‌مانند و رشد می‌کنند.

نقدهای وارد بر مطالعات هاثورن و بازخوانی اثر هاثورن

با وجود تأثیر عمیق مطالعات هاثورن بر علم مدیریت، این پژوهش‌ها در دهه‌های بعد از سوی بسیاری از محققان مورد بازنگری و نقد قرار گرفتند. منتقدان معتقد بودند که برخی از نتایج این مطالعات از نظر روش‌شناسی، حجم نمونه، کنترل متغیرها و نحوه تفسیر داده‌ها با محدودیت‌هایی همراه بوده است. از این‌رو، درباره میزان اعتبار و قابلیت تعمیم برخی یافته‌ها، به‌ویژه «اثر هاثورن»، دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد.

در سال ۱۹۶۶، فریتز روثلیسبرگر و ویلیام دیکسون با انتشار کتاب *Counseling in an Organization* بار دیگر به تحلیل یافته‌های مطالعات هاثورن پرداختند. روثلیسبرگر در این اثر، «اثر هاثورن» را چنین تعریف کرد: «افراد در پژوهش‌های رفتاری، صرفاً به دلیل آگاهی از اینکه تحت مشاهده و ارزیابی قرار دارند، ممکن است رفتار یا عملکرد خود را تغییر دهند».

امروزه نیز پژوهشگران درباره دامنه و تفسیر این پدیده اتفاق نظر کامل ندارند. برخی معتقدند افزایش عملکرد کارکنان در مطالعات هاثورن، تنها ناشی از «تحت مشاهده بودن» نبوده، بلکه عوامل دیگری مانند سبک رهبری، احساس مشارکت، بهبود روابط انسانی و شکل‌گیری انسجام گروهی نیز در آن نقش داشته‌اند.

The «Hawthorne Effect»

با این حال، بسیاری از صاحب‌نظران تأکید می‌کنند که ارزش واقعی مطالعات هاثورن، نه صرفاً در کشف «اثر هاثورن»، بلکه در تغییر نگرش مدیریت به انسان و سازمان نهفته است. این مطالعات نشان دادند که داده‌های پژوهشی همواره باید در پرتو شرایط تاریخی، چارچوب‌های نظری و پیش‌فرض‌های پژوهشگران تفسیر شوند؛ از این‌رو، مطالعات هاثورن همچنان یکی از مهم‌ترین نمونه‌های آموزشی در روش تحقیق، مدیریت و علوم رفتاری به شمار می‌روند.

تمایز میان «مطالعات هاثورن» و «اثر هاثورن»

یکی از خطاهای رایج در ادبیات مدیریت، یکسان دانستن «مطالعات هاثورن» با «اثر هاثورن» است. در حالی که این دو مفهوم، اگرچه به یکدیگر مرتبط‌اند، اما یکسان نیستند. مطالعات هاثورن (Hawthorne Studies) مجموعه‌ای از پژوهش‌های میدانی بود که بین سال‌های ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۲ در کارخانه هاثورن شرکت وسترن الکتریک انجام شد. این مطالعات طی چند مرحله، موضوعاتی همچون تأثیر شرایط فیزیکی محیط کار، نظام پرداخت، سرپرستی، انگیزش، گروه‌های غیررسمی و روابط انسانی بر عملکرد کارکنان را بررسی کردند و زمینه‌ساز شکل‌گیری نهضت روابط انسانی و دانش رفتار سازمانی شدند. در مقابل، اثر هاثورن (Hawthorne Effect) تنها یکی از مفاهیمی است که بعدها از دل این پژوهش‌ها استخراج شد. این اصطلاح به پدیده‌ای اشاره دارد که بر اساس آن، افراد ممکن است صرفاً به دلیل آگاهی از اینکه تحت مشاهده یا ارزیابی قرار دارند، رفتار یا عملکرد خود را تغییر دهند.

بنابراین، اثر هاثورن یکی از یافته‌ها و مفاهیم برگرفته از مطالعات هاثورن است، نه مترادف یا معادل آن. تمایز میان این دو مفهوم، برای درک صحیح تاریخ مدیریت و تفسیر دقیق یافته‌های این پژوهش‌ها ضروری است.

یافته‌های کلیدی و دستاوردهای ماندگار مطالعات هاثورن

مطالعات هاثورن نه تنها نگرش مدیران به سازمان را متحول کرد، بلکه پایه‌های بسیاری از نظریه‌های نوین مدیریت، رفتار سازمانی و رهبری را بنا نهاد. مهم‌ترین نتایج این پژوهش‌ها عبارت‌اند از:

اثر هاثورن و نهضت روابط انسانی چیست؟ نقش آن در افزایش بهره‌وری و انگیزه کارکنان

The «Hawthorne Effect»

- بهره‌وری صرفاً به عوامل فنی و اقتصادی وابسته نیست. روابط انسانی، فضای روانی و تعاملات اجتماعی، نقشی مهم‌تر از شرایط فیزیکی محیط کار در عملکرد کارکنان دارند.
- توجه و احترام مدیران، انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد. کارکنانی که احساس می‌کنند دیده می‌شوند، نظراتشان شنیده می‌شود و مورد احترام قرار می‌گیرند، معمولاً عملکرد و تعهد بالاتری از خود نشان می‌دهند.
- انسان، موجودی اجتماعی است نه صرفاً یک عامل اقتصادی. انگیزه کارکنان تنها از طریق دستمزد و مشوق‌های مالی شکل نمی‌گیرد، بلکه احساس تعلق، مشارکت، امنیت، اعتماد و ارزشمندی نیز از عوامل اساسی انگیزش به شمار می‌روند.
- گروه‌های غیررسمی تأثیر چشمگیری بر رفتار کارکنان دارند. هنجارهای گروهی، روابط همکاران و فرهنگ غیررسمی سازمان می‌تواند بیش از قوانین رسمی و دستورهای مدیریتی، رفتار و عملکرد افراد را شکل دهد.
- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، بهره‌وری و مسئولیت‌پذیری را افزایش می‌دهد. حتی مشارکت در تصمیم‌های ساده، احساس مالکیت، تعهد و همکاری را در کارکنان تقویت می‌کند.
- کیفیت رهبری و شیوه سرپرستی، عامل مهمی در موفقیت سازمان است. رهبری مبتنی بر اعتماد، گفت‌وگو، همدلی و حمایت، نسبت به رهبری مبتنی بر کنترل و دستور، اثربخشی بیشتری دارد.
- ارتباطات مؤثر، زیربنای سازمان‌های موفق است. گفت‌وگوی مستمر، بازخورد سازنده و ارتباطات دوسویه، اعتماد سازمانی و همکاری تیمی را تقویت می‌کند.
- رضایت شغلی و بهره‌وری رابطه‌ای متقابل دارند. محیط کاری که امنیت روانی، احترام، قدردانی و فرصت رشد را فراهم کند، زمینه افزایش رضایت شغلی و در نتیجه بهره‌وری پایدار را ایجاد می‌کند.
- فرهنگ سازمانی و سرمایه انسانی، مزیت رقابتی سازمان‌ها هستند. موفقیت بلندمدت سازمان‌ها بیش از آنکه به تجهیزات و فناوری وابسته باشد، به کیفیت فرهنگ سازمانی و توانمندی سرمایه انسانی وابسته است.
- مطالعات هاثورن، نقطه آغاز نهضت روابط انسانی و رفتار سازمانی بود. این پژوهش‌ها مسیر علم مدیریت را از نگرش صرفاً مکانیکی و اقتصادی به رویکردی انسانی، اجتماعی

اثر هاثورن و نهضت روابط انسانی چیست؟ نقش آن در افزایش بهره‌وری و انگیزه کارکنان

The «Hawthorne Effect»

و رفتاری تغییر داد و زمینه‌ساز شکل‌گیری بسیاری از نظریه‌های نوین مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و رهبری شد.

- اثر هاثورن تنها یکی از یافته‌های این مطالعات است. مهم‌ترین میراث مطالعات هاثورن، اثبات نقش تعیین‌کننده عوامل انسانی، اجتماعی و فرهنگی در عملکرد سازمان‌هاست، نه صرفاً پدیده تغییر رفتار افراد هنگام قرار گرفتن تحت مشاهده.
- این جمع‌بندی، هم با یافته‌های کلاسیک التون مایو، روثلیسبرگر و دیکسون و هم با بازخوانی‌های معاصر هاروارد بیزینس اسکول و پژوهشگرانی مانند جفری سونفلد و ریچارد گیلسپی همخوانی دارد و از نظر علمی و دانشگاهی قابل دفاع است.
- مطالعات هاثورن، مدیریت را به علوم رفتاری و اجتماعی پیوند داد. این پژوهش‌ها نشان دادند که درک و مدیریت رفتار کارکنان بدون بهره‌گیری از دانش روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی، آمار، ارتباطات و سایر علوم اجتماعی امکان‌پذیر نیست. به همین دلیل، مدیریت و مدیریت منابع انسانی به حوزه‌ای میان‌رشته‌ای تبدیل شدند و رشته‌هایی مانند رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، جامعه‌شناسی صنعتی و روان‌شناسی صنعتی و سازمانی بر همین مبنا توسعه یافتند.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

مطالعات هاثورن را می‌توان نقطه آغاز تحول از مدیریت کلاسیک به مدیریت انسان‌محور دانست. این پژوهش‌ها نشان دادند که بهره‌وری سازمانی تنها حاصل سرمایه، فناوری یا ساختارهای رسمی نیست، بلکه کیفیت روابط انسانی، احساس تعلق، اعتماد، مشارکت و فرهنگ سازمانی نیز نقشی تعیین‌کننده در موفقیت سازمان دارند. دستاوردهای این مطالعات، بنیان‌گذار نهضت روابط انسانی و زمینه‌ساز شکل‌گیری رشته رفتار سازمانی شد؛ حوزه‌ای که امروزه یکی از ارکان اصلی آموزش و پژوهش در مدیریت به شمار می‌رود. مفاهیمی مانند انگیزش، رضایت شغلی، کار تیمی، مشارکت کارکنان، رهبری اثربخش و فرهنگ سازمانی، همگی ریشه در درس‌هایی دارند که از مطالعات هاثورن به دست آمده است.

اگرچه پژوهش‌های بعدی برخی از نتایج اولیه این مطالعات را مورد نقد و بازنگری قرار داده‌اند، اما اهمیت تاریخی و علمی آن‌ها همچنان پابرجاست. امروزه نیز مدیران موفق

اثر هاثورن و نهضت روابط انسانی چیست؟ نقش آن در افزایش بهره‌وری و انگیزه کارکنان

The «Hawthorne Effect»

دریافته‌اند که پایداری عملکرد سازمان، بیش از هر چیز به کیفیت مدیریت سرمایه انسانی وابسته است.

به تعبیر آبراهام زالنیک، استاد ممتاز مدرسه کسب‌وکار هاروارد: «آنچه التون مایو به صورت کلی و بنیادین مطرح کرد، امروز به بخشی از اصول پذیرفته شده مدیریت نوین تبدیل شده است».

مهم‌ترین درس مطالعات هاثورن برای مدیران امروز این است که بهره‌وری پایدار، پیش از آنکه حاصل فناوری و کنترل باشد، نتیجه اعتماد، مشارکت، ارتباطات اثربخش و احترام به کرامت انسانی کارکنان است و این جمله، شاید بهترین توصیف از میراث ماندگار مطالعات هاثورن باشد؛ میراثی که به مدیران آموخت پیش از مدیریت فرایندها، باید انسان‌ها را شناخت و پیش از بهبود سیستم‌ها، باید به کیفیت روابط انسانی توجه کرد.

پژوهشگران کلیدی مطالعات هاثورن

موفقیت و ماندگاری مطالعات هاثورن، حاصل همکاری گروهی از پژوهشگران و مدیران برجسته بود که هر یک نقشی اساسی در طراحی، اجرا، تحلیل و تفسیر این پژوهش‌ها ایفا کردند.

- التون مایو (Elton Mayo): روان‌شناس و استاد پژوهش‌های صنعتی دانشگاه هاروارد که هدایت علمی مطالعات هاثورن را بر عهده داشت و به عنوان یکی از بنیان‌گذاران نهضت روابط انسانی در مدیریت شناخته می‌شود.
- فریتز ژول روثلیسبرگر (Fritz J. Roethlisberger): استاد مدرسه کسب‌وکار هاروارد و از مهم‌ترین تحلیلگران یافته‌های مطالعات هاثورن که نقش مؤثری در تبیین مفاهیم روابط انسانی و رفتار سازمانی داشت.
- ویلیام جی. دیکسون (William J. Dickson): پژوهشگر شرکت وسترن الکتریک و همکار اصلی روثلیسبرگر در مستندسازی، تحلیل و انتشار نتایج مطالعات هاثورن.
- جورج ای. پنوک (George A. Pennock): مدیر بازرسی کارخانه هاثورن و مسئول اجرای آزمایش‌های روشنایی که آغازگر نخستین مرحله از این پژوهش‌ها بود.
- تی. نورث وایت‌هد (T. North Whitehead): آمارشناس دانشگاه هاروارد که مسئولیت تحلیل داده‌های پژوهش و ارزیابی نتایج آماری مطالعات را بر عهده داشت.

اثر هاثورن و نهضت روابط انسانی چیست؟ نقش آن در افزایش بهره‌وری و انگیزه کارکنان

The «Hawthorne Effect»

• ویلیام لوید وارنر (W. Lloyd Warner): انسان‌شناس اجتماعی دانشگاه هاروارد که با بررسی روابط اجتماعی و گروه‌های غیررسمی، نقش مهمی در تبیین ابعاد اجتماعی رفتار کارکنان ایفا کرد.

متن کامل مقاله را به صورت رایگان از لینک زیر دریافت نمایید:

فهرست منابع

1. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (۱۹۳۹). *Management and the Worker*. Harvard University Press.
۲. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (۱۹۶۶). *Counseling in an Organization*. Harvard University Press.
۳. Mayo, Elton. (۱۹۳۳). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan..
۴. Harvard Business School Archives. *The Hawthorne Effect*.
۵. https://en.wikipedia.org/wiki/Hawthorne_effect.
۶. <https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/۰۹.html>.
۷. <https://psycnet.apa.org/record/۱۹۸۴-۲۲۰۷۳-۰۰۱>.
۸. Sonnenfeld, Jeffrey A. (۱۹۸۵). "Shedding Light on the Hawthorne Studies." *Journal of Occupational Behavior*, ۶(۲).
۹. Gillespie, Richard. (۱۹۹۱). *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*. Cambridge University Press.

رصدخانه منابع انسانی افق (انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایی)

HRObservatory

OfoghHR.com