

جامعة الجزائر2-أبو القاسم سعد الله  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس

دروس أعمال موجهة  
مقدمة لطلبة سنة الثانية (جذع مشترك)  
الأفواج ( 7 - 17 )

مقياس

مدخل إلى علم النفس العمل

إعداد الأستاذة:

د. بوسنة فطيمة

boussena.f@gmail.com

fatima.boussena@univ-alger2.dz

السنة الجامعية 2020/2019م

## فهرس المحتويات:

- مقدمة

1- تعريف علم النفس التنظيم والعمل

2- أهمية علم النفس التنظيم والعمل

3- أهداف علم النفس التنظيم والعمل

4- ميادين علم النفس التنظيم والعمل

5- علاقة علم النفس التنظيم والعمل بفروع علم النفس الأخرى

6- تدخلات الأخصائي النفسي في العمل

7- مدارس علم النفس التنظيم والعمل

8- مجالات علم النفس التنظيم والعمل

- خاتمة

- قائمة المراجع

**ملاحظة: ضرورة إرسال الطلبة للبحوث عبر البريد الإلكتروني للأستاذة في أقرب الآجال.**

## - مقدمة:

إن التطور الذي شهده ميدان الصناعة أدى إلى حدوث كثير من المشاكل لدى العامل وعمله فأصبح من الضروري البحث عن علم يحل هذه المشاكل حلاً ناجحاً. ففي القرن العشرين ظهر علم النفس الصناعي الذي يهدف إلى دراسة الجوانب النظرية والعلمية لتطبيق أسس السلوك الإنساني المكتشفة في المجالات النظرية والتجريبية على هذا السلوك في بيئة العمل أي علاقة الإنسان بالآلة وبالأخرين في بيئة العمل فضلاً عن معرفة مستوى أداء الفرد تحت ظروف العمل الفيزيائية المختلفة وكيفية تنظيم العمل والتوفيق بينهما لدى العامل وصاحب العمل بغية تحقيق الإنتاج الجيد مع أقل الحوادث .

بما أن علم النفس هو العلم الذي يدرس القوانين السلوكية العامة للسلوك الإنساني، محاولاً معرفة العوامل والمتغيرات التي تحكم السلوك البشري، فهما، التنبؤ بها، ومن ثمة التحكم فيها. فنجد المشاكل البشرية المتعلقة ببيئة ومجال العمل، وذات الصلة بسلوك الأفراد في سياق العمل بمختلف مجالاته الصناعي، الإداري، أو الخدماتي.. .

هذا ما أدى إلى ظهور مجال تطبيق لأسس علم النفس خاص بالمشاكل النفسية في المجال المهني، ألا وهو "علم النفس العمل"، كما نجده تحت مسميات أخرى منها: علم النفس المهني، علم النفس الصناعي، علم النفس الإنتاج، علم النفس الإداري، علم النفس الاقتصادي.. . كلها مجالات لتطبيق قواعد وأسس ونظريات علم النفس في مجال العمل.

## 1- تعريف علم النفس التنظيم والعمل:

علم النفس الصناعي و التنظيمي هو احد فروع علم النفس إذ يغلب عليه الجانب التطبيقي؛ ويهدف هذا العلم إلى الدراسة النفسية والاجتهادات العلمية للاستفادة من أسس علم النفس ونظرياته وطرقه في البحث ونتائج بحوثه وذلك في ميدان العمل والإنتاج وترشيد الجهد الإنساني ليحقق من ذلك أقصى استفادة ممكنة للإنسان مجتمعه.

- يعرفه (DREVER، 1974) بأنه: " ذلك الفرع من علم النفس التطبيقي الذي يهتم بتطبيق مناهج بحث علم النفس ونتائجه في المشكلات التي تنشأ في المجال الصناعي والاقتصادي".

- كما يعرفه (ENGLISH/ENGLISH، 1958) على أنه: " الدراسة العلمية للمشكلات بواسطة مناهج بحث علم النفس ومفاهيمه ومبادئه، واستخدام النتائج لزيادة الكفاية الإنتاجية". ويغطي مجال علم النفس العمل مواضيع عديدة، تنطلق من: اختيار الأفراد وتدريبهم، تحليل العمل، تقييم أداء العمال، رفع الروح المعنوية، سيكولوجية الإعلان، فنون البيع، والدراسات المسحية لحاجات المستهلكين.. .

- ويرى (SCHULTZ، 1970) بأن علم النفس العمل يقوم بخدمة كل من العامل والمنظمة التي يعمل بها، وأن تأثيره يظهر في كل مظاهر العلاقات بين العامل وبيئة عمله. - فكما قال D.W.HARDING: " إن علم النفس الصناعي هو علم موضوعي محايد ومستقل عن الاتجاهات السياسية، لا تكمن أسسه وتطبيقاته في النظام نفسه، وإنما في طبيعة العمل، فهو قائم على تقديم خدمات لرفع الكفاية في العمل والمساعدة على الوصول إلى الأهداف بأقل جهد ممكن".

إذا كان علم النفس هو العلم الذي يهتم بدراسة سلوك الإنسان وشخصيته دراسة علمية، فإن علم النفس العمل هو أحد فروعه التطبيقية الذي يهدف إلى الدراسة والاستفادة من أسس علم النفس ونظرياته، طرقه ونتائج بحوثه في مجال العمل والإنتاج، وتوجيه الجهد البشري في البيئة المهنية ليحقق أقصى استفادة ممكنة للإنسان والمجتمع.

## 2- أهمية علم النفس التنظيم والعمل :

إن علم النفس الصناعي يهتم بتهيئة جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية التي تكفل تحقيق غايته كما يهتم بدراسة العوامل الإنسانية في الصناعة والكشف عن الظروف الإنسانية للعمل وكذا حل المشكلات الصناعية بطريقة علمية حرصا على راحة العامل؛ كالحرص على زيادة إنتاجية المصنع إذ تتوقف هذه الأخيرة على مدى الاستعداد الفني للعامل والإعداد المهني ما يحيط بالعامل من بيئة مريحة، إذ تعد جميع هذه العوامل احد المحاور الأساسية للكفاية الإنتاجية وذلك من خلال دراسة سيكولوجية إدارة الأعمال وقيادة الجماعات وذلك أمرين مهمين:

- أن المهنة هي مجموعة من الأعمال المتشابهة التي تربطها علاقة ما وقد تكون هذه العلاقة علاقة تكامل أو علاقة تدريب وإعداد خبرة.
- إن العمل عامة يقوم على فكرة تقسيم العمل ويشمل ذلك إعداد كل مجموعة من الأفراد لإنجاز جزء معين من هذا العمل وفكرة تقسيم العمل هي فكرة عالمية تطبق على كافة الأعمال في أي مجال من المجالات المهنية سواء كانت في مجالات مهنية بسيطة أو راقية.

### 3- أهداف علم النفس التنظيم والعمل:

إن الهدف الأساسي للبحث العلمي هو " تطوير المعرفة لتطوير المجتمع "، بمعنى أن البحث العلمي يجب استثماره واستخدامه للمنفعة والاستفادة العامة للمجتمع. وقياسا على ذلك، تتمثل أهداف علم النفس العمل منذ بداياته التاريخية وحتى يومنا هذا، فيما حدده (VITELES، 1956) في 03 أهداف هي:

- زيادة الكفاية الإنتاجية
- زيادة توافق العامل مع عمله
- إنشاء نوع من الاستقرار الصناعي ، بإزالة مصادر الشكوى والمنازعات بين العمال وأصحاب العمل .
- ويضيف (FRASER ، 1969) على ما سبق، بأن هدف علم النفس الصناعي هو "تحسين الموقف في العمل"، وذلك من خلال محكات لمعرفة هذا التحسن، منها:
  - أن يصبح العمل أكثر إنتاجا
  - أن يصبح العمل أقل خطورة
  - أن يصبح العمل أقل إتعابا
  - أن يصبح العمل أكثر إرضاءا
- وأن تكون اتجاهات العمال وروحهم المعنوية مساعدة على تحقيق الأهداف المسطرة للعمل.

لهذا يذكر FRASER بأنه غالبا ما يحاول الأخصائي النفسي للعمل جمع الحقائق المتناثرة وصياغة الطرق المناسبة لحل المشكلات التي تقع في نطاق العمل، والتي تتضمن على الأغلب الموضوعات التالية:

- زيادة إنتاجية الإنسان عن طريق، تطوير الآلات والمعدات ، تحسين وسائل التدريب، وكل ما يتعلق بالعامل وواجباته.

- إزالة الأخطار التي يحتمل أن يتعرض لها العامل، والتخفيف من ضغط العوامل الفيزيائية في مجال العمل، تقليل التعب والملل، وكل ما يجعل من العمل خطيرا وغير مرضي.

- معرفة متطلبات العمل من الخصائص الشخصية، وقياس خصائص الأفراد، واستخدام ذلك كأساس لوضع الشخص المناسب في العمل المناسب له أكثر من غيره.

- زيادة المحفزات الغير مادية في مجال العمل، حتى لا يصبح العمل روتيني خالي من المعنى، يجبر الفرد على تحمله من أجل كسب عيشه.

- فهم النمط الثقافي لجماعة العمل، للاتجاهات والمعايير السائدة بصفة عامة، والتي تمثل الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي على الفرد أن ينصاع لها حتى يصبح عضوا مقبولا في جماعة العمل.

وكما يبدو من خلال مجالات تدخل الأخصائي النفسي في المنظمة، أنه يمثل العامل الإيجابي النشط، الذي يبذل الجهد بالتعاون مع كل الأطراف من أجل حل المشكلة. فهو صاحب النظرة المحايدة الناتجة عن الملاحظة والفحص، والذي يركز اهتمامه الرئيسي على التوافق الاجتماعي للأفراد.

#### 4- ميادين علم النفس التنظيم والعمل:

يمكن تصنيف الميادين التي يتناولها علم النفس الصناعي إلى ثلاثة:

**1- الفرد نفسه (أي العامل):** ويشمل ذلك دراسة العامل من حيث دوافعه وحوافز العمل المادية والمعنوية واثر هذه الدوافع والحوافز على إنتاجه اليومي، كما تشمل الموائمة المهنية بمعنى تكيف الشخص لعمله بالإضافة إلى أن أهم اهتمامات الدراسات الأرقنومية التي تسعى إلى تكيف العمل الإنساني بحيث يبقى الإنسان فعال ومنتج بأقل درجة ممكنة من التعب وذلك من خلال التحسينات التي تدخلها على العناصر المكونة للعمل والظروف

المحيطة به.

**2. العمل نفسه (تحليل العمل):** ويقصد به معرفة صفات العمل وخصائصه ومتطلباته وما يتطلبه من مهارات وقدرات وخصائص جسمية أو ذهنية أو شخصية معينة وذلك بالبحث عن أفضل الطرق وأسهلها لأداء العمل وتكييف الآلات والأدوات حتى تتناسب العامل الذي يديرها أو يستخدمها.

**3. العلاقات الإنسانية:** ويهتم بدراسة العلاقات بين العمال والإدارة وطرق الاتصال والتفاهم المتبادل بينهم وكما يدرس سيكولوجية القيادة والإشراف وتخطيط العلاقات الاجتماعية لفرق العمال الذين يعملون معاً، كما يتناول هذا الميدان صحة العامل النفسية والعمل على زيادتها بإتباع الوسائل والإرشادات التي تحقق الصحة النفسية الجيدة للعاملين، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجهم.

#### 5- علاقة علم النفس التنظيم والعمل بفروع علم النفس الأخرى:

إنه لا يوجد علم مستقل بذاته عن العلوم الأخرى حيث أن جل العلوم مكملتها بعضها لبعض أخذاً أو عطاء وعليه فإن لعلم النفس التنظيم والعمل علاقة مع فروع علم النفس الأخرى:

1- يستفيد علم النفس التنظيم والعمل من علم النفس الفارق في التعرف على الفروق الفردية الموجودة بين الأفراد و الجماعات من فوارق في الذكاء والاستعدادات الشخصية

2- يستفيد علم النفس الصناعي من علم النفس التعليمي في عملية التدريب بوجه خاص سواء كان هذا التدريب صناعي أم يدوي أو اجتماعياً أو إدارياً وذلك أن عملية التدريب هي عملية تعلم و تعليم.

3- كما يستفيد علم النفس الصناعي من علم النفس الاجتماعي العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل والتي تبين لنا العوامل التي تسهل العمل الجماعي وتعطله. وطرق تحسين العلاقات الإنسانية بين العمال بما يزيد تماسكهم ويرفع من روحهم المعنوية.

4- يستفيد علم النفس الصناعي من علم النفس العيادي وعلم النفس الشواذ اللذان يشخصان مختلف الاضطرابات النفسية والسلوكية في مجال الصناعة.

5- كما أن الأخصائي النفسي الصناعي في حاجة ماسة إلى استخدام مقاييس واختبارات سيكولوجية ثابتة وصادقة في تقدير الذكاء والقدرات الخاصة والميول والاتزان الانفعالي

والكفاية الإنتاجية ضرورية لعمليات الاختيار والتوجيه والتدريب والتأهيل المهني.

## 6- تدخلات الأخصائي النفسي في العمل:

تحتاج المنظمات إلى تدخل المختص النفسي في العديد من المواقف والنشاطات الإدارية، والتي نذكر من بينها:

- اختيار ووضع الشخص المناسب في العمل الذي يناسب قدراته وميوله؛
  - الموائمة بين خصائص الشخص ومتطلبات العمل، من أجل الحصول على المستوى المناسب من رضا العامل ومن الإنتاج في نفس الوقت؛
  - تدريب العامل بشكل يجعله ينجز بأكثر كفاءة وأكثر أماناً؛
  - توعية الرؤساء والمشرفين عن توجيه العمال بالعوامل التي تؤثر على العامل وعلى عمله؛
  - تهيئة البيئة الفيزيائية والنفسية بشكل يساعد على الإنجاز الكفء للعمل ، ويرفع من دافعية ورضا العامل المهني؛
  - تقييم إنجاز العامل لعمله بعدالة وموضوعية وبشكل دوري ، يشكل أساساً للترقية في السلم الوظيفي؛
  - الاهتمام بتحسين الإنتاج بشكل مستمر ، بهدف ضمان بيعه وتسويقه.
- يوضح كل ما سبق الدور الضخم للأخصائي النفسي بالمنظمة، والذي يحتاج الكثير من المرونة والإلمام بمختلف مواضيع وتطبيقات علم النفس. أين يجب أن يكون قادراً على اختيار وصياغة الطرق المناسبة لحل أي نوع من المشاكل التي تصادفه، آخذاً بعين الاعتبار طبيعة التنظيم وطبيعة العاملين فيه.
- وفي الأخير يبقى الاستخدام الصحيح والهادف للأسس العلمية وأساليب علم النفس العمل، وحده يؤدي إلى نتائج مريحة للعمال ولأصحاب العمل، وبالتالي يزيد من تقدم وازدهار المجتمعات.

**7- مدارس علم النفس التنظيم والعمل:**

لم تتطور التنظيمات بشكل خطي كما هو الشأن بالنسبة لباقي العلوم الإنسانية ، بل تطورت حسب تغطية دائمة للمدارس والنظريات التنظيمية الواحدة تلو الأخرى. كل حركة تتطور بشكل مضاد أو مخالف بالنسبة للحركة التي سبقتها دون أن تدمج أو تدخل ضمن عناصرها بعض أجزاء الحركة التي سبقتها وهي الأخرى تتمحي أمام التي تليها.

لقد كان يواجه المسؤولون وكل أفراد التنظيم يوميا صعوبات لتحليل الأنشطة وتوزيع العمال والربط بينهم بطريقة فعالة، إذ كان الإنسان ولزمن طويل يحاول دائما التغلب على القواعد لتنظيم عمل جماعي. لكن مع بداية القرن العشرين ظهر ما يسمى بالتنظيم العلمي للعمل مع فريدريك تايلور F.W.TAYLOR والتنظيم الإداري للشغل مع هنري فايول H.FAYOL ؛ حيث بدأت مرحلة تجاوز العقبات ومشاكل تنظيم الشغل والتصدي لمشاكل تنظيم الأنشطة بالامتثال والخضوع للجانب التقني المحض للشغل الذي يجب انجازه لبناء مجموع الأنشطة الاقتصادية الملائمة، وذلك بكيفية تقسيم العمل، وإنجاز أكثر بأقل قدر من الطاقة، والربح أكثر بمجهود أقل.

**7-1- الإدارة العلمية (فريدريك تايلور 1859-1915):**

يعتبر فريدريك تايلور أب الإدارة العلمية حيث تتلخص أهداف الإدارة حسب ما يؤمن بها تايلور في تحقيق أكبر قدر من الربحية لصاحب العمل والعامل في شكل أجور كبيرة وان مصلحة صاحب العمل والعامل متطابقتان وان الحافز المادي هو أقوى العوامل لتحفيز الإنسان ودفعة للعمل وان هناك علاقة عضوية بين عامل الخوف من الجوع: أي دافع للعمل ودافع للربحية. فإذا ارتبط العمل بالجزاء "المزيد من العمل يعني المزيد من الربحية" كان ذلك دافعا للإنسان لمزيد من البذل والعطاء.

بدأ عمله كعامل سنة 1878 ب MIDVALE STEELE WORKS حتى سنة 1889 حيث دخل سلك المهندسين (بعد دراسات معرفية حصل على دبلوم مهندس ميكانيكي سنة 1884) استثمر دراسته للوقت بميدفال (M.S.W) رغم معارضة العمال وكللت دراسته هذه بالنجاح. ابتداء من سنة 1889م عمل كمستشار في التنظيمات الصناعية ب Bethlem Steel حيث بدأ بنشر أعماله. ظهر كتابه الإدارة العلمية سنة 1909م وترجم إلى

الفرنسية سنة 1911م عرف تأثيرا مقتدرا إذ أثر في الإدارة الأمريكية حتى الثلاثينات من القرن العشرين.

عمل تايلور كعامل متدرب في المعمل، ثم أصبح فيما بعد مهندسا، فكر بإمعان بالتجربة التي عاشها في المؤسسة؛ واستطاع أن يتجاوز التنظيم البسيط للعمل. توفرت لديه القناعة أن باستطاعة العلم أن يحل كل المسائل. واعتقد بأن العلم يسمح ببلوغ طريقة إدارة علمية، أي إدارة مقبولة من الجميع، أو تفرض بعقلانيته على الجميع. ولاحظ أن إدارة الإنتاج على أرض الواقع غير فعالة بسبب:

– أن الإطار العام الذي تعمل به غير مناسب؛ بفعل كون الأطر المسؤولة غير ماهرة؛ لأن تأهيلها غير مناسب.

– ولأن العاملين يقلصون بإرادتهم حجم إنتاجهم، ويستخدمون كل أنواع طرق كبح العمل وعرقلة كي يعملوا أقل ما يمكن، ولاحظ أن طريقة الدفع التي تتبناها الأطر وتغيير المعايير بتغير حجم الإنتاج تبرر ذلك، واستخلص أن طرق العمل غير فعالة.

اقترح أن يستعاض عن الإدارة اليومية غير الفعالة بنظام متجانس يشتمل على عناصر متعددة منها التنظيم العلمي للعمل، يدرّب العاملون عليه. فقد كان يرى أن مشكلة الأداء تتلخص في أن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل إنتاج مرؤوسيهم كما أن العامل لا يعرف المطلوب أدائه من حيث الكم والكيف ولحسم هاتين المشكلتين أكد تايلور على إتباع الأسلوب العلمي التالي:

– التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد ويعني ذلك دراسة طرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات العمل واستبعاد غير الضروري منها وتحديد الحركات الضرورية لأداء العمل والوقت المحدد لها.

– استخدام الطرق العلمية في اختبار العمال وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب حتى يؤدي كل عامل عملة بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

– استخدام الحوافز المادية لحث العاملين لانجاز الأعمال والقضاء على الإسراف وتخفيض الإنتاجية.

– الإشراف الدقيق على العاملين على ما سبق.

## ❖ مبادئ تغيير طرق الإدارة:

- 1- الفصل بين العمل الفكري (التخطيط) الذي يقوم به المسئول وبين العمل التنفيذي الذي يؤديه المرؤوس، وضع تقسيم متساوي للعمل والمسؤوليات بين العاملين والإدارة، وأكد على التعاون بينهما بشكل لصيق، وحرمان العمال من أي مبادرة وتخليصهم من كل مسؤولية.
- 2- إجراء دراسة علمية للعمل وتحليله من قبل فريق من الاختصاصيين أي المهندسين، بحيث تحدد الطريقة المثلى (العلمية) للقيام بعمل ما، وتحل من ثمة محل النظام القديم للطرق التجريبية المستخدمة من قبل العاملين.
- 3- اختيار علمي للعامل الأفضل الذي يستطيع أداء العمل المحدد، وتدريبه تدريجياً وفقاً لمقدراته (اطلاعه على العمل العلمي)؛ بحيث يصبح ممتازاً في أحد الميادين.
- 4- اقتران الدراسة العلمية للعمل بانتقاء العامل الماهر. مراقبة الأداء الفردي والجماعي (دور المشرفين).

## - مزايا إيجابية:

- مبادئ تايلور فعالة بما يتعلق بتحضير العامل وتوفيقه مع مهمة محددة.
- سرعة الاتصالات.
- تخصص المعلومات.
- الاستعانة بالمختصين.

## - مساوئ:

- الفصل بين السلطة والمسؤولية.
- صعوبة التنسيق؛ وذلك لتعدد السلطات الوظيفية، ولأن كل منها يرى أن على المؤسسة أن تعمل من وجهة نظر وظيفته الوحيدة.
- قد يحدث خلل بسبب عدم تنفيذ بعض الوظائف.
- صعوبة تحريك العمال من عمل لآخر بسبب تخصصهم.
- خطر تنازع الصلاحيات، بسبب تعدد السلطات الوظيفية المتدخلة.

## 7-2- التنظيم الإداري للشغل هنري فايول (1841-1925) (H FAYOL):

النظرة العلمية انطلقت من مبدأ أن القوانين الثابتة أو الدائمة تحكم أنساق الإنتاج وتطبق في كل التنظيمات، واعتبر فايول أن مدراء عصره لهم تكويننا تقنيا وتنقصهم مبادئ التدبير لذلك أعلى مبادئ التنظيم العلمي للعمل الذي يمكن تلخيصها كما يلي:

- تخصصية المهام، معيارية أو تقنين العمليات، توحيد الإجراءات، وحدة التحكم، مركزية اتخاذ القرارات، التنظيم بالشعب أو الأجنحة، تحديد جدول المراقبة والإشراف..، وقد ركز هذا الاتجاه على العلاقات البنائية بين الإنتاج والأفراد والإمدادات ووحدات الخدمات الأخرى في التنظيم وركز على الكفاءة، وهو لا يختلف عن المدرسة الأخرى في التركيز على التخصص في العمل ونطاق الإشراف.

وإذا كانت أفكار تايلور وفايول تبدو الآن غير كافية بالنسبة للمشاكل التي يريدون حلها فقد بقيت أساسا للتطبيق ومتجهة داخل التنظيمات وأيضا فكرة التخصصية وفكرة التحضير أو التهيئة هي قواعد التنظيم الصالحة لكل مجال والأكثر انتشارا في عصرنا هذا، فهذه الأعمال فتحت الطريق أمام دراسات جديدة حول خصائص ومميزات التنظيمات. ويمكن القول أخيرا أن الأسس الأربعة التي تقوم عليها نظرية التنظيم الكلاسيكية هي: تقسيم العمل الهرمي للسلطة، البناء التنظيمي، التخصصية والمهارة العالية، القدرة على التنفيذ. ما يؤدي إلى كفاءة أكثر في الإنتاج الكلي للتنظيم.

وهذا التسلسل يؤدي إلى إشراف وتحكم هرمي يؤدي في نهايته إلى مدير واحد أو مشرف عام على قمة التنظيم وبهذا فإن كل تنظيم يمكن التحكم فيه بسلطة مركزية واحدة.

وتتميز هذه النظرية البيروقراطية بكون العلاقات في التنظيم تقوم على أسس غير شخصية بل على أسس رسمية بتحديد قواعد العمل بين الرئيس والمشرف وبين العاملين تحت إشرافه .

## - النقد:

رغم الانتشار الكبير لهذه المدرسة ومشاركتها في تنمية علوم التنظيم والإدارة فإنها تلقت انتقادات واضحة خصوصا من طرف الاتجاهات التي لحقتها:

- بساطة مبادئها

- الخصوصية الشكلية وبساطة فرياضياتها

- النقص الكثير أو إهمال تأثير النزاعات والخلافات

- التقدير الضيف لتعدد الأفراد كمركز لمعالجة المعلومات
- عدم الاعتراف بالميكانيزمات المعرفي
- ويمكن القول انه إذا كانت هذه الانتقادات موجهة أساسا لتايلور وفايول فإنها بدون شك على خطأ لأن ما يشفع لهؤلاء المفكرين هو ملائمة أفكارهم لروح ولشروط عصرهم .
- 7-3- البيروقراطية الإدارية ومفهوم السلطة عند ماكس فيبر (1864-1920):**
- توازيا مع هذين التوجهين في الإدارة الكلاسيكية وفي نفس الفترة ظهرت دراسات ماكس فيبر اقتصادي وسوسولوجي ألماني درس عن قرب مظاهر السلطة داخل المنظمة في الجيش وأيضا من وجهة نظر سياسية، ومتأثرا بأفكار عصره، فإنه يتعارض تماما مع هيكل في نظريتهم الشمولية.
- قام بدراسة عن شروط العمل في الفلاحة في شرق إيلب ELPE لتفسير شروط الهجرة الألمانية وانخفاض الأجور، التفسير الذي خلص إليه فيبر هو أن المدن توفر للعمال نوعا من الاستقلالية، وقليل من المردودية، وعليه فإن الشروط المادية ليست هي الأساسية في العمل. وفي دراسة حول الدين والتاريخ الاقتصادي استنتج وجود ثلاث طرق لممارسة السلطة أو شرعتها وبالتالي ثلاثة أنماط من التنظيمات:
- تنظيم قائم على السلطة الكاريزماتية: والتي يرى فيها الزعيم كأعجوبة قادر على التفعيل والتحرك وعلى الخوارق (قوى لا تقاوم وتدفع الفرد إلى النشاط والفعل). هذا النوع من التنظيم تكون فيه السلطة مركزة في يد شخص واحد غير ثابت وغير مستقر لأن مسألة النتائج أو انتقال السلطة تخلق مشكلا.
- التنظيم التقليدي: وتكون فيه السلطة مركزة على استعمالات وعادات معينة وعلى الأسلاف، والزعيم يمتلك السلطة من خلال وضعيته وسلطته التي تكون شرعيتها مرتبطة بمعايير دائمة ومطلقة وتاريخية وخالدة.
- التنظيم العقلاني أو الشرعي أو البيروقراطي: وتكون فيه السلطة والسلطان محكمة من طرف قوانين وعقد قانونية واتفاقات، هذا النوع من السلطة يصنف عقلانيا لأن الوسائل مختارة بوضوح تام من أجل تحقيق أهداف محددة ومشروعة، لأن السلطة تمارس بواسطة معايير وإجراءات غير فردية.

ماكس فيير استخلص بأن هذا النوع الثالث من التنظيم هو الأكثر فعالية بسبب الفردانية التي تمكن بترباط كبير ومراقبة كبيرة ولأن تنمية التنظيمات البيروقراطية تمس كل أشكال التنظيم العالمي المعاصر.

#### 7-4- مدرسة العلاقات الإنسانية (المدرسة السلوكية):

تظهر النظريات في الغالب كنتيجة للتأمل والتدبر والتفكير العميق فهي تأتي بعد مخاض للأفكار ومعاناة طويلة. غير أن الكثير من النظريات تكون وليدة الصدفة، وهو حال مدرسة العلاقات الإنسانية .

فلقد عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها، من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية: كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، وعدم ضمان ولاء العمال، وغير ذلك من المشاكل كالإضرابات والغيابات.

فالمشكلة الحقيقية في التنظيم أنها ليست تنظيماً مادياً معقداً فحسب ولكنها تتضمن تنظيماً إنسانياً بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها؛ ولهذا فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد جاءت ببعض المبادئ النظرية والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية والمسيرة وفق المبادئ التaylorية، ولقد اتضحت معالم هذه الحركة مع نتائج دراسات استغرقت خمس سنوات (1927-1932)، وتشكل أساس نظرية العلاقات الإنسانية في دراسة السلوك التنظيمي، واقتربت باسم إلتون مايو (1880-1949) حيث بينت هذه الدراسات بأن الأجر ليس هو المحفز الوحيد في العمل، وإنما هناك عوامل أخرى نفسية واجتماعية، وهكذا فإن الاهتمام قد تحول من التقنين والعلمية إلى التركيز على الناحية الاجتماعية.

لقد برز هذا التحول في المبادئ الرئيسية التي دعت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية، كما أنها لأول مرة تولي اهتماماً بالغاً لمواقف العمال واتجاهاتهم، والجماعات الغير رسمية، وكذلك العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم.

عاش إلتون مايو في الولايات المتحدة بين عام 1880-1940 وهو من أصل استرالي قام بعدة أبحاث أهمها البحث الذي أجراه في هاوثورن حيث تعتبر هذه الدراسات أساساً لمدرسة العلاقات الإنسانية كما يعتبر مايو أباً لهذه المدرسة.

بدأ مايو قبل أن يقترن اسمه في دراسات الهاوثورن بدراسة أثر الظروف البيئية على إنتاجية العامل مثل الإضاءة كما بدأ برصد وقياس أثر التعب وفترات الراحة على الإنتاجية. كانت هاوثورن مدينة صغيرة في ضواحي شيكاغو بها مصنع ضخيم يضم آلاف العمال لشركة ويسترن الكترينك، والتي كانت تعاني من انخفاض حاد في الإنتاجية مما أدى إلى تدهور أوضاع الشركة، واستغرقت الدراسة المدة ما بين 1927-1932، حيث ابتداءً مايو بحثه باختبار ست سيدات يعملن على تركيب أجزاء التليفون منطلقاً بمعرفة إنتاجيتهن قبل الدراسة، وخلال الدراسة بعد أن قام بتغيير الضوء والتهوية ومكان العمل من وقت لآخر.

- وقد أجرى تعديلات معتبرة آنذاك على نظام عملهن إذ قام بـ:

- خفض ساعات العمل من 48 ساعة أسبوعياً إلى 40 ساعة
- كما خفض أيام العمل من ست أيام في الأسبوع إلى خمس أيام
- وقدم لهن وجبة غداء مجانية .

- ثم فجأة ألغى كل هذه الميزات عنهن معتقداً أن ذلك سيؤدي إلى عودة إنتاجيتهن إلى ما كانت عليه قبل بدء الدراسة. لكن ما حدث كان عكس ذلك فلم تشتكي أي من السيدات الست ولم تتغير ملامحهن لسحب الميزات عنهن، بل ارتفع إنتاجهن من 2400 تليفون إلى 3000 خلال أسبوع .

- ثم أجرى دراسة ثانية لأعمال التسليك الكهربائي من خلال 14 عاملاً مع اثنين للفحص النهائي ومشرف واحد. وقد أظهرت نتائج الدراسة الجديدة بأن الإنتاج كان يزداد ويعود إلى الانخفاض دون أي علاقة مع متغيرات البحث.

واكتشف مايو أنه إلى جانب التنظيم الرسمي يوجد تنظيم غير رسمي في المجموعة، إذ عين العاملون رئيساً لهم يختلف عن المشرف الذي عينته الشركة، والذي لم يكن بيده أي قوة للتأثير عليهم فبينما تطلب الإدارة العليا من المشرف إنتاجاً عالياً يقوم المشرف الغير رسمي بطلب تخفيض الإنتاج وعلى إثره يقع اللوم على المشرف، وتبين ل مايو أن الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية كما هي الحال في الإدارة العلمية بل بعوامل اجتماعية غير مادية. فلقد تبين ل مايو الدليل الذي كان في حاجة إليه ليثبت صحة مفهومه عن العوامل التي تؤثر على الإنتاج، وكان مفهومه يتلخص في:

◀ أن العوامل والمؤثرات المادية تتضاءل أهميتها إزاء العوامل والمؤثرات الإنسانية في تحديد الكفاءة الإنتاجية.

◀ كما أسفرت نتائج البحث لمجموعة الأسلاك الكهربائية أن المجموعة تعارفت على مستوى معين من الإنتاج والإنتاجية، وكونت لنفسها قيما وتقاليد مشتركة.

◀ كما وجد أن سلوك المجموعة اتجاه زيادة الأجور قد اتسم بالسلبية واللامبالاة، حيث أن المجموعة كانت تضم العداة وعدم الثقة اتجاه المنظمة، فهي تلتزم بحد معين من الإنتاج لا تزيد عنه.

فإن مجموعة السيدات بعد أن تم سحب جميع الحوافز التي أعطيت لهن ، استمررن في الإنتاج العالي فكيف تفسر هذه الظاهرة ؟ لقد أصبحن مجموعة تنظر إلى الأمور بمنظار واسع حتى في ظل سحب الحوافز ، لأنهن يردن تحقيق ذاتهن واحترامها. وبلا شك يريد العاملون المردود المادي حسب نظرية الإدارة العلمية لتاييلور وزملائه، إلا أنهم يريدون تحقيق احتياجات أخرى، أهمها الاعتراف بوجودهم كبشر وليس كآلة، ويؤكد مايو بأنه لا يوجد أثنى للموظف من الاحترام والتقدير الذي يلقاه من المجموعة لأن التوبيخ والأمر والإهانة تولد لديه الإحباط، ولذلك توصل إلى نتيجة مؤداها أن الكفاءة الإنتاجية مرتبطة بتحقيق الذات واحترامها، وكلما زاد الشعور بالذات واحترامها وتقديرها زادت الكفاءة الإنتاجية.

فلقد أثبتت دراسات هاوثورن خطأ منهجية تاييلور وزملائه بأن العمال أو الموظفين يتبعون الفردانية، أو المذهب الذي يقول أن مصالح الفرد يجب أن تكون فوق كل اعتبار وأن تفكير العامل يتم بطريقة منطقية ويتصرف بأنانية وكل ما يهّمه تحقيق مصلحته الذاتية. بينما دراسات الهاوثورن عكست هذه الافتراضات وأثبتت مغالطتها للواقع لأن سلوك العاملين محكوم بالبيئة الاجتماعية.

**من أهم إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية هي:**

◀ اكتشاف التنظيم الغير رسمي، الذي لا يظهر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة فالسلطة الغير رسمية تعتبر شخصية، في حين تكون السلطة الرسمية مؤسساتية.

◀ ضرورة خلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين الأفراد وعلاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، وفتح المجال لإبداء الرأي في مختلف المواضيع المتعلقة بالمؤسسة.

فقد أوضح بعض العلماء أمثال كورت لوين و فريديريك هرزبرغ بأن المسير الذي يكون خبير في العلاقات الإنسانية، ويكون قادر على:

- ◀ خلق مناخ مناسب ويرفع الإنتاجية
- ◀ تسيير النزاعات التي يمكن أن تحدث بين الأفراد
- ◀ قادر على أن يدعم العلاقات بين أفراد الجماعة لتحقيق التعاون من أجل إنجاز الأهداف
- ◀ أن يكون على دراية بمختلف المحفزات التي تحفز العمال .

لقد ركزت هذه المدرسة الإنسانية على:

- ◀ الخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد وجماعات العمل
- ◀ يستجيب الفرد للمواقف المختلفة من خلال التنظيم الاجتماعي الغير رسمي.
- ◀ الاتجاهات الإنسانية يعبر عنها في علاقات وجماعات غير رسمية، تنشأ من خلال العمل وتظهر كسلوكيات أو نماذج من العلاقات الخارجة كلياً عن منطق المهمة التي يجب إنجازها.

◀ ليس من الضروري أن يصاحب التخصص الوظيفي كفاءة في الأداء التنظيمي لوجود إمكانية المساعدة المتبادلة بين العمال في موقف العمل.

◀ تنظر إلى التنظيم كنسق مغلق لا يتفاعل إلا بصورة ضعيفة مع المحيط، وله وظيفتين اجتماعيتين: وظيفة إنتاجية، ووظيفة إشباع رغبات الجماعات والأفراد في التنظيم.

- النقد:

يتضح أن المدرسة تنفي وجود التناقض بين أهداف الإنسان وأهداف المنظمة، ومن ثم تستبعد كل احتمالات الصراع فالصراع غير وارد في المعادلة الإدارية، ويعتبر وجوده ظاهرة غير صحية، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فتعتبر الصراع في المنظمة خطيئة وأن الصراع يمثل عقبة في طريق التعاون الذي يعتبر أساساً لعملية المشاركة في اتخاذ القرار.

تجاهل أيضاً مدرسة العلاقات الإنسانية موضوع السلطة والقوة باستبعاد موضوع الصراع، فالصراع ينتج عادة من عدم تكافؤ القوى في المؤسسة وسوء توزيع السلطة والموارد، فيؤدي إلى وجود علاقة هرمية تتميز بعدم التكافؤ في الفرص يصبح وقوداً للشعور بالظلم ويعزز من وضع الصراع بين الإدارة والعاملين. فالصراع إذن هو مشكلة هيكلية لا يحسم في كل

الأحوال بجرعة من العلاقات الإنسانية أو بإصلاح جهاز الاتصال في المؤسسة أو بالعناية بالمجموعات غير الرسمية ووضعها في الصورة أو بتقوية العلاقات بين الأفراد . ركزت المدرسة على الفرد والمجموعات غير الرسمية وتشير إلى أهمية العناية بها، وتتجاهل القضايا الرسمية والمسائل التنظيمية، وهي بذلك تختزل مواضيع ومشاكل المنظمة وتحصرها فقط في الجانب الإنساني، حيث أنها أشارت إلى أن الأسلوب الأمثل هو اكتشاف المجموعات غير الرسمية والانفتاح والمشاركة والتسامح. ولا شك أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل لمدرسة الإدارة العلمية التي ركزت فقط على النموذج الميكانيكي أو الآلي في الإنسان واعتبرت الإنسان فقط كامتداد للآلة لا يحس ولا يشعر .

### 8- مجالات علم النفس التنظيم والعمل:

يتدخل علم النفس العمل والتنظيم في عملية الحفاظ على السير الجيد والحسن للعديد من الأنشطة والمجالات في المنظمة، ونجد من أهمها:

#### 8-1- وصف وتحليل الوظائف :

**تعريف توصيف العمل :** يشير توصيف العمل إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف ، بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدّد العمل . ويتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن مسمى العمل الوظيفي وفقرة ملخّصة قصيرة عن الواجبات وعبارات تفصيلية عن الواجبات ، مع وصف كل واجب في فقرة منفصلة مع بيان النسبة المئوية للزمن الذي يستغرقه الموظف في أداء كل واجب .

**تعريف تحليل العمل :** يمكن تعريف تحليل العمل بأنه " التجميع المنظم لبيانات أساسية تتعلق بالواجبات التي تكوّن عملاً ما والمتطلبات العقلية والاجتماعية والبدنية والمسئولية التي يجب توافرها في الموظف لكي يؤدي الواجبات بنجاح".

#### عناصر التحليل الوظيفي :

تحليل الوظائف يتناول بشقيه: وصف الوظيفية، ومواصفات شاغلها.

**1. وصف الوظيفة:** اسم الوظيفة، مكانتها في التنظيم، تعريف عام للوظيفة، الواجبات التفصيلية، الآلات والمعدات والأدوات المستخدمة، المواد والنماذج المستخدمة، الإشراف الواقع على الوظيفة والإشراف الذي يمارسه شاغل الوظيفة على الآخرين، ظروف العمل ومخاطره

**2. المواصفات المطلوبة في شاغلها:** التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة والدقة اللازمة، السمات الشخصية، المجهود البدني، الاستعدادات والقدرات، الميول المهنية.

### استخدامات التحليل الوظيفي :

يعتبر تحليل الوظائف بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الأفراد في الممارسة السليمة لمختلف وظائفها الأساسية ويتضح ذلك من الاستخدامات الآتية : تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، وضع هيكل عادل للأجور، التدريب والتنمية، تنمية المسار المهني، تقييم الأداء الوظيفي، إعادة تصميم العمل، النقل والترقية، وضع برامج السلامة والأمن.

## 8-2- الاختيار والتوظيف المهني:

تعتبر عملية الاختيار المهني مرحلة تأمين لنجاح عملية التوظيف في تجنيد الكفاءات اللازمة والمناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة ، كما الدّفع بها قدماً إلى الأمام في مسار التطور الفكري والتكنولوجي .

### 1- تعريف الاختيار المهني :

تتمثل عملية الاختيار المهني " في مجموعة الطرق والإجراءات التي تهدف لاختيار أحسن المترشحين ، انطلاقاً من المقارنة بين متطلبات العمل والخصائص الفردية للمترشحين ، ومن ثمة اختيار أفضلهم بهدف تعيينهم في المناصب الشاغرة " .

فالمعرفة المفصلة لمختلف نواحي شخصية المترشح ، كما التحليل الدقيق لشروط ومتطلبات الأداء الجيد للمهنة ، يمثل قاعدة لقياس مدى التوافق بينهما ، وبالتالي قياس نسبة النجاح المتوقعة في العمل مستقبلاً .

يعتمد المختص النفسي في دراسة فرص نجاح المترشحين في المنصب، على مجموعة معايير، وهي عبارة عن نقاط مرجعية يستخدمها الفاحص كمتنبئات للنجاح المستقبلي في

المهنة، كما يرجع إليها لإصدار الأحكام واتخاذ القرارات بخصوص صلاحية المترشح للعمل. وقد تتخذ هذه المعايير أشكالاً مختلفة، فقد تكون أفكاراً، قيماً، سلوكيات أو نتائج...، وهذا الاختلاف يجعلها إما سهلة التقييم والمراقبة مثل: التغيب، الحوادث، البيع...، وإما قائمة على الأحكام والتقديرات الذاتية.

## 2- مراحل عملية الاختيار والتوظيف المهني :

تشتمل عملية الاختيار على مجموعة خطوات متسلسلة ومتراصة ، قبل اتخاذ قرار تعيينهم ، وهي :

- **الاختيار الأولي:** وتقوم عملية الاختيار الأولي على فرز أولي يهدف لاستبعاد الأفراد غير المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة. ويتم غالباً من خلال دراسة ملفّات الترشيح، وتحليل البيانات والتأكد منها، بهدف تكوين فكرة أولية على جانب من الدقة، والإبقاء على الأفراد الذين يبدون قدرة وكفاءة على التوافق مع شروط المنصب.

- **الفحص النفسي:** ويقوم على الفحص الدقيق للمتشحين، بالاستعانة بمجموعة تقنيات ومناهج تمكنه من قياس هذه المتنبّات وتأكيد توافقها مع متطلبات المهنة. ويتم ذلك من خلال: تعليمات دقيقة، طرق الفحص (المقابلة، الاختبارات، مراكز التقييم، الفحص الطبي، الشهادات، استمارات الترشيح والسيرة الذاتية..)، طرق معالجة وتفسير المعلومات، شبكات التتقيط...، حيث توضّح علاقة المترشح بالفاحص، ووضعيه كليهما في الفحص النفسي.

- **التقرير النفسي حول النتائج :** يتم استخلاص النتائج على شكل تقرير حول كلّ مترشح خضع للفحص النفسي ، أين يقدّم تقرير للمؤسسة عن مختلف الجوانب التي تخصّ المترشح في مختلف اختبارات الفحص النفسي ، كما يوضّح أسباب نجاحه أو فشله في الفحص .

## - اتخاذ قرار التعيين :

يرى جميل أحمد توفيق(1975) أنّ اتخاذ القرار: "هو الاختيار القائم على أساس بعض المعايير، لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر". ويعني ذلك أنّ الإنسان في حياته الخاصة أو المهنية، معرّض إلى اختيار أسلوب تصرف مناسب يتلاءم مع كلّ موقف يواجهه.

تتخذ عملية اتخاذ قرار التعيين نفس المسار، وذلك من خلال نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأفراد المترشحين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختصّ؛ تقوم إدارة الأفراد

بالمؤسسة بإعداد كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيداً لعرض الأمر على الإدارة العليا، وإصدار قرارات التعيين من طرف السلطة المختصة بذلك. إنَّ مبدأ وضع المترشح المعين تحت الاختبار لفترة بعد التعيين يعكس فكرة أساسية ، هي أنَّ عمليّة الاختيار لا يمكن أن تحقّق نتائج صحيحة تماماً، وأنّ هناك احتمالات كثيرة في أن يتمّ تعيين بعض الأفراد الذين تفشل إجراءات الاختيار في اكتشاف عدم ملاءمتهم للعمل. وبالتالي فإنّ تجربة الأداء على العمل، تعتبر في حقيقة الأمر جزءاً مكملًا لعملية الاختيار، وتعتبر بذلك الاختيار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة.

### 8-3- تدريب وتنمية الموارد البشرية:

يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة هو أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دورًا أساسيًا في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه.

#### تعريف التدريب المهني:

والتدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المنظمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

\* ويعرف التدريب بأنه نشاط تعليمي من نوع خاص ، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها . وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين، إذا لم يكن لديها برامج للتطوير.

\* كذلك هو الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها.

\* والتدريب هو إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد .

\* هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل .

### أهمية التدريب المهني:

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب، ومزايا أخرى تعود على المنشأة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها، ومن مزايا التدريب للفرد ما يلي :

- اكتساب الفرد بخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسئوليات أكبر من العمل
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم.

### مراحل عملية التدريب المهني:

التدريب في جوهره عملية لا بد أن تخضع إلى تصميم محكم من أجل تحقيق أهدافها، وفيما يلي توضيح لمراحل التدريب وهي أربع مراحل منطقية ومتتابعة كالتالي:

**1- تحديد الاحتياجات التدريبية :** والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة والتي يتم تفصيلها إلى مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب. الحاجة التدريبية تعني إذاً وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً .

**2- تخطيط وتصميم البرامج التدريبية :** والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية أو محتوى علمي تدريبي ، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد المساعدات أو المعينات التدريبية، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج وأيضاً تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب .

**3- تنفيذ برنامج التدريب :** ينتقل الأمر بعد ذلك إلى مرحلة التنفيذ ، والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، وفترات الراحة . كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب وترتيبه وإعداد تجهيزاته والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

**4- تقييم البرامج التدريبية :** يقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم ومن ثم كفاءة المربين أنفسهم الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي .

تتمثل أهم أساليب التدريب فيما يلي: عرض الأفكار ، وسائل الإيضاح، عروض الفيديو والأفلام، تدوين الملاحظات، المناقشة، الاستبيان، حلقات المناقشة، دراسة الحالة، فرز البطاقات ودراسة المراسلات الواردة، تمثيل الأدوار، الألعاب والأنشطة المنظمة، الجلسات الجماعية، المواقف الحرجة، التدريب والمتابعة coaching ، أسلوب التلمذة النظامية، نموذج مصغر، المحاكاة، التعلم عن بعد باستخدام مؤتمرات الفيديو .

#### 8-4- تقييم الأداء الوظيفي:

##### تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

- عرف معهد الإدارة البريطاني تقييم الأداء بأنه " عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

- تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمان لتحقيق فاعلية المنظمة .

وعليه فإن تعريف تقييم الأداء أنه " عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي تمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً.

- وهو "عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنجازه من عمل، بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف كمًا ونوعًا، في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف".

#### - أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

عملية تقييم الأداء من العمليات الحيوية جدا للمنظمات حيث تكمن أهميتها في:

- رفع معنويات العاملين من خلال سيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير للإدارة.

- دعم إجراءات الترقية والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات.

- يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

- استمرار الرقابة والإشراف.

- تعتبر العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

#### - أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

وتقسم هذه الأهداف إلى أهداف على مستوى المنظمة ، والمديرين والمرؤوسين:

##### على مستوى المنظمة:

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

##### على مستوى المديرين:

- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل معهم.

- تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

##### على مستوى المرؤوسين:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية.

- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح بمجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمرة.

- وسائل وطرق تقييم الأداء:

يمكن حصر الوسائل إلى مجموعتين من الوسائل لعملية تقييم الأداء، تتمثل الأولى في الطرق التقليدية الوصفية التي تعتمد على التقديرات الشخصية للمدراء، أما الوسيلة الأخرى في الطرق الحديثة التي هدفها هو تقليل درجة الأخطاء المرتبطة بعملية التقييم.

**يوضح طرق التقييم التقليدية والحديثة**

**طرق التقييم التقليدية:**

- طريقة الترتيب البسيط.
- طريقة التدرج.
- طريقة الاختيار الإجباري.
- طريقة المقالة.
- طريقة المقارنة المزدوجة.
- طريقة قوائم المراجعة.
- طريقة المواقف الحرجة.

**طرق التقييم الحديثة:**

- مقياس التدرج على الأساس السلوكي.
- مقياس الملاحظات السلوكية .
- مراكز التقييم.

## 8-5- حوادث العمل:

تأتي أهمية المورد البشري بالنسبة للمؤسسة في أنه يعتبر المحرك الأساسي لنشاط المؤسسة فلا بد من توفر بيئة عمل مناسبة من أجل زيادة أدائه والتقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية لأن الاهتمام بالرعاية الصحية وسلامة العاملين هو عملية أخلاقية واقتصادية في آن واحد.

**مفهوم حوادث العمل:**

الحادث هو كل ما يصيب أحد عناصر الإنتاج في المنظمة، ويؤدي إلى خسارة تلحق به، وقد يكون الحادث نتيجة لتصرف خاطئ من أحد العاملين أثناء العمل أو نتيجة لظروف خارجية في العمل لا يمكن السيطرة عليها وتفاديها.

**مفهوم إصابات العمل:**

هي كل حادث يحصل خلال العمل ويؤدي إلى تعطيله بعض الوقت وهو يصيب أحد الأفراد العاملين في المؤسسة أو أكثر، مما يؤدي إلى توقفه عن العمل حتى يتم شفاؤه من الإصابة بالكامل ويعود إلى ممارسة عمله مرة أخرى.

**تصنيف حوادث العمل:**

- 1- من حيث نوعها إلى: حوادث مرور، و حوادث مناجم، و حوادث طائرات أو إلى حوادث خطيرة وأخرى غير خطيرة.
- 2- من حيث نتائجها إلى: حوادث تتلف الآلات، أو المنتجات، أو تصيب الأشخاص بإصابات مختلفة كالحروق، أو الكسور أو فقد الحواس أو الأعضاء أو التشوهات المختلفة أو الموت.
- 3- من حيث خطورتها إلى: حوادث مميتة أو حوادث تؤدي إلى عجز كلي دائم كفقْد العينين أو اليدين، وأخرى تؤدي إلى عجز جزئي دائم كفقْد عين واحدة، أو يد واحدة وأخرى تؤدي إلى عجز كلي مؤقت، وأخرى تحتاج إلى إسعافات أولية.
- 4- من حيث أسبابها إلى: حوادث ترجع في المقام الأول إلى عوامل بشرية كإهمال العامل، أو شرود ذهنه، أو ضعف ذكائه أو قلة خبرته، أو عجزه عن ضبط نفسه، وحوادث ترجع في المقام الأول إلى عوامل مادية أو ميكانيكية، كسقوط أشياء على العامل، أو انفجار بعض المواد أو وجود مادة لزجة على الأرض، أو إلى تلف مفاجيء في بعض الآلات.
- 5- كما يمكن تصنيفها إلى حوادث من الممكن تجنبها، وأخرى يتعذر تجنبها كعطل مفاجيء في آلة حديثة تثبت صلاحيتها بعد اختبارها.
- 6- كذلك يمكن تصنيفها إلى حوادث تترتب عليها إصابة وضرر، وأخرى لا تنجم عنها إصابة أو ضرر، فسقوط مطرقة من يد عامل يعمل في مكان مرتفع يعتبر حادثة سواء تترتب عليها أو لم يترتب عليها ضرر.

## أسباب ومصادر حوادث بيئة العمل:

يمكن تصنيف هذه المصادر إلى أربعة مصادر رئيسية وهي:

1- بيئة العمل المادية: ونقصد بها مدى ملائمة بيئة العمل المادية من إضاءة والتهوية، الحرارة، الرطوبة، التصميم، الضوضاء...، على إنتاجية وأداء العامل وعلى سلامته وصحته، فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة، قلت نسبة تعرضه للأمراض والمخاطر المهنية. كما نجد عدم كفاية فترات الراحة أثناء العمل، عدم كفاية أعمال الصيانة، عدم الالتزام بمعايير السلامة والنظافة.. .

2- بيئة العمل النفسية والاجتماعية: ويقصد بالمناخ الاجتماعي والنفسي السائد، نوعية العمل والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة. إن أهم ظروف وعناصر بيئة العمل النفسية والاجتماعية التي تسبب ضغوطا ومخاطر هي ما يلي:

- عدم الإحساس بالأهمية والمكانة والدور الذي يقوم به الأفراد.
  - عدم توفر عنصر التحدي في العمل الذي يثير اهتمام ودافعية الأفراد للعمل.
  - عدم شعور الأفراد بالعدالة والإنصاف في المعاملة.
  - عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - تعقيد السياسات التنظيمية وإجراءات العمل التي تنظم سيره وممارسته.
  - عدم الشعور بالحرية والاستقلالية في ممارسة الأعمال.
  - عدم توفر عنصر الطمأنينة في العمل بسبب الخوف من الفصل والتسريح.
  - وجود صراعات تنظيمية وكثرة الخلافات وضعف الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيه.
- 3- الفرد العامل: وهي العوامل الإنسانية المرتبطة بالفرد كالنقص في قدرات الفرد أو في تدريبه وتأهيله أو قلة خبرته واهتمامه وضعف ذكائه أو عدم ملائمة العمل الموكل له لإمكاناته الفسيولوجية أو الذهنية.
- 4- الوظيفة ذاتها (العمل): وهي الأسباب ذات العلاقة بالعمل نفسه كعطل الماكنة أو الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية كما أن السقوط المفاجئ للأشياء وانفجار بعض المواد الخطرة تقع ضمن هذه العوامل.
- 5- القيام بالكشف الطبي للعاملين بصورة دورية.

## - خاتمة:

إن أهمية الفرد في المنظمة لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، وفي نفس الوقت فالفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه و دوافعه التي توجه سلوكه، وبالتالي فهناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما أنه لا يمكن استخدام معايير نمطية تصح بالتصرف الإداري تجاه جميع الأفراد العاملين كون لكل فرد هامشاً من الاختلاف عن غيره من الأفراد الآخرين.

إن العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها لا بد أن تكون أخذ وعطاء ولا بد من البذل المتبادل بين الطرفين فحينما تقدم المنظمة الولاء للعاملين فيها لا بد أن يقدم العاملين الولاء للمنظمة، كذلك حينما ترضى المنظمة عن أداء العاملين وقبل أن تقطف ثمار العطاء والجهد عليها أن تسارع بما يجعل العاملين يشعرون بالراحة النفسية ويحسون بثمرة جهودهم من خلال التطوير الذي يحدث في حياتهم العملية ووضعهم الوظيفي والمعيشي بشكل عام .

## ❖ قائمة المراجع:

- 1- أشرف محمد عبد الغني. (2001). علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته). كلية رياض الأطفال. جامعة الإسكندرية .
- 2- بوبكر منصور. (2005). سيكولوجيا العمل: سيكولوجيا. العدد الأول/ أفريل
- 3- جباره عطية جبارة. (2001). الإتجاهات النظرية في علم الإجتماع الصناعي. دار الوفاء للطباعة والنشر. الإسكندرية.
- 4- عبد الفتاح محمد دويدار. (2003). أصول علم النفس الصناعي وتطبيقاته. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
- 5- عبد الرحمن محمد عسوي. (2003). علم النفس والإنتاج. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
- 6- فرج عبد القادر طه. (2001). علم النفس الصناعي والتنظيمي. دار قباء للطباعة والنشر. القاهرة. الطبعة 9 .
- 6- مجدي أحمد عبد الله. (2005). علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.

- 7- مصطفى عشوي. (1992). علم النفس الصناعي والتنظيمي (أسسه ومدارسه) .  
المؤسسة الوطنية للكتاب. رقم النشر 06/92/01/03.