

المحاضرة (١)

تمهيد في دراسة علم النفس الاداري والتنظيمي:

يُعد علم النفس الاداري والتنظيمي فرع من فروع علم النفس التطبيقية ، ويهدف الى رفع الكفاية الانتاجية للعامل ، وذلك عن طريق حل المشكلات التي تحدث في المجال الاداري والتنظيمي او الصناعي حلاً علمياً موضوعياً انسانياً بما يضمن راحة العامل النفسية والجسمية من اجل زيادة انتاجه.

ففي السابق كان معظم الاهتمام منصباً نحو تحسين الآلات من اجل زيادة كمية الانتاج ولتحقيق اكبر قدر من الارباح . غير ان تطور الصناعة وديمومتها لايتماد على الآلات ورأس المال وطرائق الانتاج ، بل انها تعتمد في المقام الاول على العنصر الانساني ، فهو العنصر الاول في اي مشروع ويقع على كاهله تشغيل الآلات وصيانتها وتطويرها. وبالتالي فهو المسؤول الاول عن الانتاج وزيادته وتحسينه كماً ونوعاً. لذا فالشخصية الانسانية هي الدعامة الاولى للانتاج فان احسن اختيارها ووضعها في العمل المناسب لها جسماً ونفسياً وعقلياً ارتفع العمل والانتاج كماً ونوعاً.

وعلم النفس الاداري والتنظيمي يسعى الى تهيئة جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية التي تكفل اكبر قدراً من الانتاج وباجود نوع وباقل وقت وجهد ، وباكبر قدر من الرضا المهني للعامل.

تاريخ علم النفس الاداري والتنظيمي:

يختلف الباحثون في تحديد بدايات علم النفس الاداري والتنظيمي الا اننا يمكننا تحديد بداياته من خلال جملة من الاحداث هي:

اولاً: قيام (وليم فونت) بتاسيس اول مختبر (معمل) لعلم النفس في جامعة ليبزج بالمانيا عام ١٨٧٩ حيث اتاح هذا دراسة السلوك الانساني دراسة تجريبية ملموسة النتائج . ومن ذلك الوقت انتشرت مختبرات علم النفس في العالم ، مما ادى الى شيوع الدراسة التجريبية للسلوك الانساني فتمكن علم النفس من ان يدخل لدراساته وتطبيقاته المباشرة الى مجال الادارة والانتاج.

ثانياً: قيام (هوجو منستريج) ، وهو احد تلامذة فونت بنشر كتاب (علم النفس والكفاية الانتاجية عام ١٩١٣) ، ويرى العديد من الباحثين ان البداية الحقيقية لعلم النفس الاداري والتنظيمي راجعة اليه في حين يصفه ملتزر Maltzrt,1978 بمدخل علم النفس التطبيقي في الادارة والانتاج ، مما يؤيد العلاقة الوثيقة بين نشأة مختبر علم النفس وتأثيره المباشر في مجال الصناعة والانتاج. وكان منستريج مهتماً بدراسة الانسان في ميدان العمل وبرفع الكفاية الانتاجية لدى العاملين.

ثالثاً: قيام الدراسة العلمية المنظمة للسلوك الانساني المتعلق بأداء واجبات العمل على يد المهندس الامريكي (فريدريك تايلور ١٨٥٦-١٩١٥) والذي جعل العمل الانساني اكثر عائداً انتاجياً على الرغم من انه لم يكن اخصائياً نفسياً.

- كان تايلور يلاحظ اثناء عمله بالشركات والمصانع ان الطرائق التي يتبعها العمال في اداء اعمالهم طرائق عقيمة في اغلب الاحوال مما ينتج عنه خسارة في الاموال لذا اخذ ينصح بعمل دراسة دقيقة منظمة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها (مهما كان نوع العمل) تتناول كل مرحلة بالملاحظة والتحليل والتجريب _ تحليل العمل الى حركاته وعملياته الاولى - ثم استبعاد الحركات الزائدة مع تقدير الزمن اللازم لكل حركة ، واعادة التوليف بين الحركات الجديدة . وتكون هذه الطريقة في العمل هي الطريقة المثلى التي يجب ان يتبعها كل عامل لاداء العمل.

- أهتم تايلور بدراسة الادوات والمواد التي يستخدمها العامل في عمله ، وخاصة وضعها وشكل ترتيبها حتى ييسر ذلك على العامل تناولها في مجال عمله من اجل تجنب المجهود والحركات الزائدة غير الضرورية.

- وضع تايلور نظاماً لزيادة الكفاية الانتاجية يقوم على دعائم ثلاث هي: اختيار افضل واكفاً العاملين ، وتدريبهم على اكثر الطرائق كفاية واكثر الحركات اقتصادية لاستخدامها في عملهم ، والثالثة منح مكافئات تشجيعية في صورة اجور مرتفعة لاحسن العمال.

وحتى يتحقق تايلور من صدق دعواه اخذ يطبق نظامه على نطاق واسع منذ عام ١٨٨٠ بعد ان استحصل موافقة احدى الشركات الخاصة بصناعة الحديد والصلب في الولايات المتحدة الامريكية باجراء بحث فني حول عملية نقل الحديد الخام وتفريغها. ووقع اختياره على احد اقسام الشركة لاجراء تجربته فيه ، وكان القسم يضم (٧٥) عاملاً يقوم كل واحداً منهم بنقل حوالي (١٢,٥) طناً من الحديد

في اليوم وهو انتاج يبدو معقولاً في نظر ملاحظي العمال وموظفي الشركة ، ولم يتوقعوا انه من الممكن زيادة ذلك. غير ان تايلور اخذ يلاحظ العمال ملاحظة دقيقة اثناء عملهم حتى استقر بهم المطاف على عامل هولندي يتمتع بصحة جيدة ، وممن يحبون المال ، فجاءه تايلور ووعده بزيادة اجره ان عمل وفقاً لما يمليه عليه من تعليمات وقبل هذا العامل بذلك... وقد توصل تايلور من تجربته لأفضل طريقة لاداء هذا العمل ، فاذا بهذا العامل قد اصبح قادراً على ان ينقل في اليوم الواحد (٤٧,٥) طناً من الحديد بدلاً من (١٢,٥) طناً - اي بزيادة في الكفاية الانتاجية تساوي اربعة امثالها- وبالمثل زاد اجره من (١,١٥) الى (١,٨٥).

نقد نظرية تايلور:

١. اعتبر الحوافز المادية هي الدافع الوحيد للعمل وزيادة الانتاج.
 ٢. أهمل العامل وأهتم بالعمل يحلله تحليلاً دقيقاً.
 ٣. نقص عدد العامل يهدد برفع مستوى البطالة بينهم.
 ٤. أهمل العوامل النفسية والتي تلعب دوراً كبيراً في الزيادة للكفاية الانتاجية أو خفضها.
 ٥. أخطأ حين جعل اقصى انتاج لاكفاً العمال ، في حين ينبغي ان يكون انتاج العامل المتوسط هو الانتاج الانموزجي.
 ٦. يفرض على العامل (طريقة مثلى واحدة) كأن العمال يتشابهون جميعاً في تكوينهم النفسي والجسمي وسرعتهم في العمل وقدرتهم على التعلم.
- وعلى الرغم من كل ما ذكر فقد كان نظام تايلور بداية الطريق الى حركات (الاختيار المهني والتوجيه والتاهيل المهني والتدريب المهني ، ودراسة الحركة والزمن).

الموقف الراهن في علم النفس الاداري والتنظيمي:

بعد النتائج التي توصلت اليها دراسات (الهاوثورن)^١ والتي اعدت بمثابة بداية لحركة العلاقات الانسانية في علم النفس الاداري والتنظيمي ، وبعد نجاح استعمال اختبارات الذكاء في الحرب العالمية الاولى يبدو ان هناك ثلاث حركات مستقلة في علم النفس الاداري والتنظيمي هي:

^١ الهاوثورن: أحد الباحثين في مجال علم النفس الاداري والتنظيمي توصل من خلال عدد من الدراسات الى ان هناك ظروف نفسية واجتماعية في بيئة العمل من الممكن ان تكون اكثر اهمية من ظروف العمل الفيزيائية.

(أ) حركة الاختبارات النفسية: والتي تعرف باسم علم نفس الافراد ، والقائمة اساساً على وجهة نظر علم النفس الفارق.

(ب) حركة العلاقات الانسانية: او علم النفس الصناعي -الاجتماعي والتي انبثقت من دراسات الهاوثورن.

(ج) حركة التجريب الهندسي الصناعي: والتي استخدمت طرائق علم النفس التجريبي والهندسة الصناعية.

لقد نما كل حقل من هذه الحقول الثلاث(الحركات) بصورة مستقلة نسبياً عن الآخر في ما يختص بموضوعاته وطرائقه. ففي علم نفس الافراد ساعد النمو في الطرائق الاحصائية على تكوين بطاريات الاختبارات ، وفي حركة العلاقات الانسانية ظهرت اعمال ماسلو (Maslow) وروجز (Rogers) كما تطورت علاقة الانسان بالآلة في ما يسمى بعلم نفس الهندسة البشرية.

ومع استقلال هذه الحركات على النحو السابق الا ان التداخل بينها والمتمثل في الاعتماد المتبادل بين البناء التنظيمي الاجتماعي وبين نظام تصميم الآلة وخصائص العامل ، مما أنتج علم سلوك العمل (The Science Of Work Behavior) وفي عام ١٩٧٣ تم تغيير اسم القسم (١٤) في جمعية علم النفس الامريكية من "قسم علم النفس الصناعي" الى " قسم علم النفس الصناعي والتنظيمي".

ومن خلال ماتقدم يمكننا تعريف علم النفس الاداري والتنظيمي على انه ((العلم الذي يهتم بدراسة السلوك الانساني في مجال العمل)).

أهداف علم النفس الاداري والتنظيمي:

يهدف علم النفس الاداري والتنظيمي الى تحقيق جملة من الاهداف يمكن حصرها بمايأتي:

- زيادة الكفاية الانتاجية: يقصد بزيادة الكفاية الانتاجية زيادة القدرة الانسانية على الانتاج ويتأتى ذلك بتوجيه العمال وتكوينهم تكويناً منهجياً صحيحاً.

- **زيادة توافق العامل في عمله:** يتحقق توافق العامل في عمله بانتقاء العمال للاعمال التي تتفق وقدراتهم الشخصية وبمساعدهم على التكيف في اعمالهم مع الاقتصاد بالمجهود.
- **الاستقرار الصناعي:** يتحقق الاستقرار الصناعي عن طريق ازالة مصادر الشكوى والمنازعات بين العمال واصحاب العمل وذلك بوضع سياسة للتوظيف والاجور ونظام لتوزيع الارباح الناتجة عن الزيادة في الانتاج ، ويتأتى عادة بتصنيف الوظائف وتحديداتها وتحليلها لتحديد الجهد اللازم لكل منها ، ومراحل تعلمها.

ميادين علم النفس الاداري والتنظيمي:

يتفق الباحثون على تحديد ميادين علم النفس الاداري والتنظيمي في ثلاث ميادين هي: **(الفرد نفسه ، العمل نفسه ، العلاقات التفاعلية والصحة النفسية)**. هذا ماسنتطرق اليه بالتفصيل في المحاضرات اللاحقة.

المحاضرة (٢)

التوجيه المهني Vocational Guidance:

" معونة الفرد على اختيار مهنة تناسبه وعلى اعداد نفسه ، وعلى الالتحاق به وعلى التقدم فيها... على نحو يكفل له النجاح فيها والرضا عنها وعن نفسه والنفع للمجتمع"

ونحن نقول مهنة تناسبه لا المهنة التي لا تناسبه ، لان كل فرد يصلح لاكثر من مهنة - اي يستطيع النجاح في اكثر من مهنة-

ان التوجيه المهني يتكون من سلسلة من العمليات المترابطة مع بعضها:-

١. مراعاة قدرات الفرد وامكانياته في اختيار المهنة.
٢. اعداد الفرد وتهيئته للمهنة المختارة.
٣. كيفية ممارسة العمل .. اي احاطته علماً بأداء العمل.
٤. كيفية التطوير في العمل.

مهمة التوجيه المهني:

معرفة السمات التي تتطلبها فصيحة مهنية معينة + معرفة النسب المختلفة لكل سمة + النتيجة الحصول على مجموعة من الأنماط المهنية + يظهر المقدار اللازم من السمات المختلفة لكل فصيحة + عندها عند توجيه الفرد مهنيًا يحلل هذا الفرد لمعرفة المقدار الذي يحصل عليه من كل سمة + فتصبح مهمة الملائمة بين سماع الفرد ووظائف الفضائل أكثر بساطة •

س/ هل نحن في حاجة إلى التوجيه المهني ؟

- من وجهة نظر اقتصاديه.

أن التحاق العامل وتوجيهه بطريقه خاطئة إلى عمل لا يتوافق مع قدراته وميوله وإمكاناته يجر خسارة ماليه على طول الزمن بالنسبة للفرد وبالنسبة للمؤسسة.

- من وجهة نظر صحية.

ويتضح ذلك عندما يواجه شخص مصاب بتدرن الرئة إلى عمل ذو طبيعة مناخيه سيئة كان يعمل في أماكن مغلقة وسيئة التهوية. أو ضعيف البصر إلى عمل يتطلب عليه التعامل مع أدوات دقيقة أو شخص يحب الاجتماع مع الناس وكان عمله طيلة يومه لا يرى أحداً من البشر قد يترتب على ذلك التعب النفسي أو الجسدي والملل وشروء الذهن ويترتب على ذلك حدوث حوادث داخل العمل وأضرار نفسيه أخرى.

- من وجهة النظر النفسية (نظرية التوافق الشخصي)

شعور المرء بنقص الدافعية وأعراض القلق بدرجاته وسيطرة أحلام اليقظة وشعور بأنه شخص غير منتج وغير كف وغير قادر على إقامة علاقات ايجابية مع زملائه في العمل. إن كل تلك الأعراض النفسية التي تنعكس على شخصية العامل بسبب سوء التوافق والتلاؤم بينه وبين عمله من الممكن أن تتعدى إلى أن تصل زملائه ومنزله وعلاقاته بصفه عامه .

س/ما هي الصعوبات التي تواجه الأخصائي النفسي عند عملية التوجيه المهني ؟

- تتضح صعوبة التوجيه المهني أنه يحتاج إلى مجموعات كبيره من الاختبارات السيكولوجية التي تستطيع التنبؤ بالنجاح في عدد كثير من الأعمال حتى يمكن للأخصائي النفسي تحديد مقدار احتمال نجاح الفرد في جميع الأعمال وهذا الأمر يحتاج الكثير من الجهد والمال .

ثانياً : الاختيار المهني :

"يهدف الاختيار المهني إلى : اختيار أحسن الأفراد لعمل معين بحيث يستطيع أن ينتج مقداراً معيناً من الإنتاج مع بذل أقل قدر ممكن من الطاقة " .
يشترك الاختيار والتوجيه المهني في : الطرق الفنية التي يستخدمانها فكل منهما يحاول أن يماثل بين خصائص الأفراد ومتطلبات العمل .

الفرق بين التوجيه المهني والاختيار المهني ؟

-التوجيه المهني : يتناول فرداً واحداً وعدة أعمال ممكنه له (الكشف عن أحسن عمل يُلائم شخصاً معيناً)
-الاختيار المهني : يتناول عملاً واحداً يتقدم له أفراد كثيرون (الكشف عن أحسن شخص يلاءم عملاً معيناً)

التشابه بين التوجيه المهني والاختيار المهني.

- مساعدة أصحاب الأعمال على اختيار العمال الصالحين.
- ومساعدة العمال على اختيار الأعمال الصالحة لهم.
- كل منهما يحاول أن يماثل بين خصائص الأفراد ومتطلبات الأعمال
- يقومون ببحوث تهدف إلى أ - تحسين طرق تحليل العمل ب - تحسين وسائل تحليل الأفراد.
- الاختيار المهني اقل صعوبة من التوجيه المهني لذلك كان الاختيار المهني أكثر تقدماً من التوجيه المهني.

المحاضرة (٣)

مفهوم تحليل العمل :-

" الاسلوب العلمي المنظم لعملية تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات بشأن النواحي المتعلقة بالعمل " كما عرف على انه " اجراءات منظمة من شأنها تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تجزئتها الى عناصرها الاولية وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر وبالشكل الذي يمكن من التعرف على متطلباتها والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها في من يشغلها وبذلك فان محتويات تحليل العمل تتألف من جزئين هما وصف العمل ، مواصفات شاغل الوظيفة "

تصميم العمل :

ان عملية تصميم الاعمال تركز على تصميم الاعمال لجعلها اكثر كفاءة واكثر تحفيزا لشاغليها لذلك فان عملية التصميم تعتبر عملية فاعلة نحو تغيير العمل وعليه فان عملية التصميم قد تتشابه مع عملية التحليل الاعمال ولكنها برغم ذلك فان هناك اختلاف بينهما حيث ان عملية تحليل العمل تركز فقط على جمع البيانات والمعلومات بحيث ان عملية التصميم تركز على تصميم العمل واعادة التصميم (التطبيق الفعلي) وبذلك تعتبر عملية تحليل الاعمال احدى الوسائل التي يمكن الاستفادة منه في عملية التصميم . وهناك من الباحثين من يضع تحليل العمل وتصميمه في عنوان اوسع

عناصر تصميم العمل:

هناك ثلاث عناصر رئيسية لتصميم العمل وهي:-

١- عناصر تنظيمية

٢- عناصر سلوكية

٣- عناصر بيئية

وهذه العناصر الثلاث تترابط فيما بينها لتشكيل نوعية حياة العمل للافراد العاملين ويجب مراعاتها عند تصميم الاعمال .

مداخل تصميم العمل :

وضح المختصون والباحثين اربع مداخل اساسية لتصميم العمل هي:

١- المدخل التحفيزي (الدافعي): ويركز على الخصائص التي تؤثر على الجانب النفسي التحفيزي المتوقع كما انه يأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الاتجاهية مثل (الرضا-المشاركة-الدوافع الداخلية) والمتغيرات السلوكية مثل الاستعداد والقابلية والمقدرة

٢- المدخل الميكانيكي (الالي): وهو المدخل الذي يركز على تحديد افضل طرائق الهيكلية للعمل بشكل يزيد من الكفاءة في ادائه وبما يتلاءم مع ما يستخدمه من مكائن ومعدات والآت وقد تناول نموذج تايلر في مدرسة الادارة العلمية .

٣- المدخل البايولوجي: وهذا المدخل يعتمد اساسا على الدراسات الخاصة بعلم الاحياء فيما يخص الانسان وقدراته الجسدية والعقلية والحسية والذهنية ويهدف هذا المدخل الى تقليل الضغط النفسي والجسدي على الفرد من خلال هيكلية بيئة العمل بشكل يسهل اعمال الجسد البشري.

٤- المدخل الادراك الحسي (المعرفي): يركز على القدرات والمشكلات المتعلقة بالعقل البشري والهدف منه هو تصميم اعمال بطريقة تضمن عدم تجاوزها لقدرات الافراد العقلية والذهنية ومحدداتها

اهداف تنظيم العمل:

يمكن تلخيص الاهداف الرئيسية بما يأتي :-

١- تحقيق الزيادة المستمرة في معدلات الانتاج.

٢- تحسين ظروف العمل من خلال ادخال المكننة العالية .

٣- رفع مستوى الفني والثقافي للعاملين من خلال تدريبهم وتأهيلهم.

٤- رفع الشعور بالمسؤولية .

المحاضرة (٤)

الرضا عن العمل:

يعرف سوبر الرضا عن العمل ((بأنه يتوقف على المدى الذي يجد فيه العامل منفذ مناسب لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه كما يتوقف على موقعه العملي وطريقة الحياة التي يؤدي بها الدور المتماشي مع عمره وخبراته))

تعد الثورة الصناعية ١٧٥٠-١٨٢٥ بهدف ضمان ولاء العاملين وتأييدهم لأهداف المنظمات التي يعملون فيها البدايات لاهتمام الإدارة بالعاملين ، إلا أن تدخل عوامل كثيرة أضعف من سلطة الإدارة وقدرتها على السيطرة على القوى العاملة مما جعلها تواجه مشكلة أساسية متمثلة في كيفية ضمان التعاون الإيجابي للولاء من جانب العاملين لتحقيق أهداف التنظيم وبناء الشرعية لسلطتها وكل هذا اسهم بزيادة الاهتمام بالرضا عن العمل كأحد الأساليب الإدارية لتحقيق ولاء العاملين وتعاونهم. ويعتبر الاهتمام بالجانب المعنوي للأفراد من المتحولات الحديثة في مجال دراسات إدارة شؤون العاملين حيث كان الاهتمام الإدارة في الماضي مركزا على أداء العاملين إن كانوا راضين أو غير راضين إلا أن الدراسات الحديثة في مطلع القرن الحالي تهتم بشكل كبير بالتعرف على وجهات نظر الأفراد من خلال الدراسات السلوك الإنساني في مجال الإدارة ، ومن ثم بدأت الإدارة في وضع برامج تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب المؤدية لاكتشاف وتفسير مشاعر وعواطف ورغبات الأفراد وردود الفعل لديهم وطرح الخطط التي تهدف إلى تخفيف ردود الفعل السلبية لدى الفرد وتمييزهم والمحافظة على الروح المعنوية العالية لديهم وبذلك بدأ الاهتمام بالرضا المهني لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للأفراد .

طرق قياس الرضا المهني :

عمد الباحثون إلى اتباع العديد من الأساليب لقياس الرضا المهني ومعرفة مدى الرضا لدى العاملين

- ١٩٣٦ اعتمد هوبوك أسلوب (المقابلة) حيث كان يسأل العمال مباشرة للتعبير عن مدى رضاهم أو عدم رضاهم الوظيفي عموما

- ١٩٣٩ استخدم روئيسبر وديكسون (الملاحظة المباشرة) لسلوك العاملين ليقوما بعد ذلك باستخلاص بعض الملاحظات حول مواقف ومشاعر ودوافع العاملين في ضوء ما تم ملاحظته من جوانب سلوكهم
- كاتزل يرى أن درجة الرضا المهني تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلاً وما يطمح بتحقيقه.
- ١٩٤٦ قام معهد الرأي البريطاني استفتاء للعمال الصناعيين في بريطانيا لمعرفة أهم ما يحتاج إليه العامل أثناء العمل .
- ١٩٦٠ طور بورتر أسلوب لقياس الرضا الوظيفي يربط بين الظروف العقلية التي يعدها الموظف ظروفاً مثالية .
- في الدراسات العربية استخدم يوسف محمد قبلان ترجمة الصيغة المختصرة لاستبيان مينوسوتا المتعلق بالرضا الوظيفي والمترجمة من الإنكليزية إلى العربية كالدراسة حول آثار التدريب الوظيفي على الرضا المهني في المملكة السعودية
- استخدم الدكتور علي عسكر في دراسته المحلية عن الرضا الوظيفي للمدرسين لدولة الكويت استبيان خاص لدراسته .
- الدكتور شكري سيد أحمد استخدم استمارة خاصة في بحثه عن الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية .

نظريات الرضا المهني :

تعددت النظريات التي حاولت تفسير الرضا المهني وفيما يلي عرض لها :

١- **نظرية الإدارة العلمية ١٩٠٠ فريدريك تايلر** وأتباعه تعتمد على أن الأجرور تحدد وفقاً لنوع العمل وأدائه وكلما ازداد الأداء ازداد الإنتاج وبالتالي ارتفعت الأجرور أي أن العامل يعمل بهدف الحصول على الحوافز المادية فالاهتمام موجه للعامل المادي أكثر من العوامل النفسية والصحية ، ويتم تحديد الجانب المادي وفقاً لمبدأ الثواب والعقاب (كالترقية والحوافز ، النقل أو الحرمان) مع إغفال الجوانب الإنسانية .

٢- **نظرية العلاقات الإنسانية ١٩٢٤ ركزت على الجانب الإنساني Hothorn والأبحاث في جامعة أوهيو وميشيغان :**

(* أهم أفكار هذه النظريات العنصر الإنساني أهم عناصر العمل ويجب مراعاة تركيبه المعقد وجوانبه النفسية من قبل الإدارة حتى يستطيع التعاون بالشكل المطلوب ، * هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين يجب مراعاتها أهمها احترام النفس - تأكيد الذات - احترام الآخرين ، * العاملون يكونون جماعات عمل وبهذه الجماعات أثرها في تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم

الأمر الذي ينعكس على إنتاجهم ، * التعامل بأسلوب ديمقراطي يحقق للعمال التقدير وثبات الذات وزيادة الإنتاج ويوفر لهم المناخ الملائم)

٣- **نظرية التكيف الوظيفي** : ١٩٢٧ استخدمه استبانه مينوسوتا للرضا الوظيفي ويرى أصحابها أن الرضا هو محصلة للتوافق بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة وتحقيق الذات في إطار نظام العمل أي الانسجام بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل النفسية والذي يفسر تكيف الفرد مع بيئة العمل

٤- **نظرية تدرج الحاجات لـ ماسلو** : ١٩٤٣ ، عالم النفس الأميركي حيث رتب الحاجات الإنسانية وفق هرم بحسب حاجتها للإشباع .

- الحاجات الأساسية المادية
- الحاجة إلى الأمن والضمان
- الحاجة إلى الصداقة والعلاقات والانتماء
- الحاجة إلى الاحترام و المركز والمكانة الاجتماعية
- الحاجة لإثبات الذات

إن هذه الحاجات غير المشبعة هي المحدد لسلوك الفرد حتى يتم إشباعها .

٥- **نظرية العاملين** : ١٩٥٩ قام هيرز بيرغ في USA بدراسة على مهندسين ومحاسبين لمعرفة دوافعهم ورضاهم الوظيفي في أعمالهم وجد أن هناك مجموعتين من العوامل

أ- أحدها دوافع تؤدي لرضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها اسم عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو العوامل المرافقة وهي (الإحساس بالإنجاز ، تحمل المسؤولية ، الترقية للوظائف الأعلى ، المشاركة في اتخاذ القرارات)

ب-العوامل التي يعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم الرضا العامل عن عمله أطلق عليها اسم العوامل المحيطة بالعمل (العوامل الصحية أو الوقائية ومنها : إجراءات العمل وأنظمتها ، الإشراف وطرقه ، العلاقة مع الزملاء والرؤساء ، ظروف العمل المادية ، العلاقة مع الزملاء)

ونتيجة لهذه النظرية أسهمت في التأكيد على النمو النفسي الذي يسهم في تحقيق الرضا عن العمل

الانتقادات :

- الاعتقاد بأن بعض الأفراد يشعرون بالرضا المهني بمجرد توفر العوامل المادية والصحية
- وجود فروق فردية بين العاملين يجعل الرضا المهني يختلف من شخص لآخر

٦- **نظرية الإنجاز** : ١٩٦٧ ماكلياند و أتكسون :

اهتمت بالفرد العامل على وجه الخصوص يرى ماكلياند أن العمل يركز على ثلاث حاجات هي ، الحاجة إلى القوة ، الحاجة إلى الإنجاز ، الحاجة إلى الانتماء .

إتكنسون يعرف الإنجاز بأنه الرغبة في تحقيق الأهداف وأن قيمته تكمن في الرضا الذي ينتج عنه ، وأن لتنفيذ العمل أهميتان الأولى لصالح العمل ذاته والثانية لصالح العامل واحترامه لنفسه ويرى أن الحاجة للإنجاز مكتسبة ولها تأثيرات كبيرة فحينما تكون سائدة تزدهر الأعمال ومنتطورة ، كما أن غيابها في المجتمع يعد عنصرا معوقا للعمل والتنمية الاقتصادية

٩- نظرية تدعيم السلوك ١٩٦٨ طورها سكرن وهي إحدى نظريات السلوك الإنسانية والتعلم السلوك نتيجة العلاقة بين مثير واستجابة وهذه المثيرات إما مثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان والبيئة الخاصة والبيئية الوظيفية والبيئة الإدارية الحوافز الإيجابية تعتبر مثيرات يتعرض لها العامل وتؤدي لتثبيت السلوك وتكراره مما يؤدي للإشباع ، الحوافز الغير إيجابية تثبط العمل (السلوك) وتعيقه ما يؤدي لشعور بعدم الرضا

المحاضرة (٥)

ظروف العمل : Working Conditions

هناك محكات أساسية تستخدم لتقييم ظروف العمل فى أى بحث أو دراسة لهذه الظروف وهى ..

- أ- محك الأداء . Performanc Criteria
- ب- المحك الفسيولوجي . Physiological Criteria
- ج- المحك الذاتى أو النفسى . Psychological Criteria
- د- حوادث العمل . Accedence Criteria

والمحكات الثلاثة الأولى هى التى تُستخدم عادة فى المجال ، بينما يقتصر استخدام المحك الرابع على بعض الحالات فقط .

أ- **محك الأداء** : يُعتبر هذا المحك من المحكات الشائعة فى مجال علم النفس الصناعى والتنظيمى ؛ وعلى الرغم من أن عائد أو ناتج العمل يُعتبر من أكثر قياسات الأداء عموماً ، إلا أن هناك محكات أخرى للأداء تكون مفيدة فى أحياناً كثيرة فى المجال وخاصة تلك المرتبطة بالعمليات الإنسانية الأساسية ؛ ومن هذه المحكات نجد : الأداء البصرى ، الأداء الحركى ، والأداء العقلى . وعندما تدرس تأثيرات دوام فترات العمل ، فإن انخفاض الأداء ربما يستخدم كمحك .

ب- **المحك الفسيولوجي (الجسدى)** : يتم إنجاز أى عمل إنسانى عادة بواسطة عمليات فسيولوجية ، فكلما قام الفرد بإداء عمل ما وخاصة إذا كان ذا طبيعة جسدية ، تحدث عمليات مُحددة من التغيرات المتعددة فى حالته الفسيولوجية . فإذا كان العمل شديداً أو طويلاً بدرجة كبيرة ، فإن مقدرة الفرد الفسيولوجية لأدائه سوف تتدهور ، ويرجع هذا التدهور فى الأداء الى ما يطلق عليه التعب الفسيولوجي physiological fatigue .

وهناك عدة قياسات فسيولوجية أُستخدمت كمؤشر للتغير الفسيولوجي فى الكائن الحى ، وتتضمن : دقات القلب ، ضغط الدم ، إستهلاك الاكسوجين ، معدل التنفس ، إستهلاك الدم والمقاومة الكهربائية للجلد . وبالطبع فإن التغيرات الفسيولوجية التى تحدث أثناء العمل تكون أكبر إلى حد واضح فى حالة اداء أعمال ذات طبيعة فسيولوجية فى مقابل الأعمال ذات الطبيعة العقلية على الرغم من أنه بالطبع تحدث بعض التغيرات الفسيولوجية أثناء القيام بالأعمال العقلية ، إلا أنها بالطبع تُعتبر تغيرات قليلة وحتى الآن لا تُعتبر ذات قيمة عملية بوصفها محكاً لتأثير الاعمال الفعلية .

ج- **المحك النفسى** : من المعروف أن العمل يُصاحب برود فعل ذاتية subjective أو نفسية psychological ، وهناك عدة ابعاد لردود الفعل هذه . ومن أكثر هذه الابعاد المعروفة : الملل ، التعب الذاتى أو النفسى psychological fatigue . ونقصد بالملل boredom ، عادة ما يرتبط بالعمل غير الجذاب بالنسبة للفرد الذى يؤديه ، وعادة ما يرتبط الملل بالاعمال البسيطة نسبياً والأعمال المكررة . ويجب التركيز على أن رد فعل العامل

للعمل هو الذى يدفعه لوصف العمل بالعمل الممل ، لأن الملل هو رد فعل اتجاهى للفرد ، وحيث لا يوجد عمل ممل فى حد ذاته.

الظروف الفيزيائية للعمل: Physical Working Conditions:

سوف نتناول بعض العوامل الفيزيائية الهامة لبيئة العمل ، وهى الضوء ، الجو أو المناخ أو الضوضاء .

أ-الإضاءة Illumination

دلت نتائج الابحاث والتي اجريت على ٢١ عملاً صناعياً ، ومكتبياً على أن العينين تؤديان اعمالاً هامة خلال ثلثى يوم العمل . والواقع فإن الإضاءة الجيدة تساعد العامل على رفع مستوى انتاجه مع بذل مجهود أقل ، فكثيراً ما تتوقف الكفاية الانتاجية على سرعة الأداء البصرى والدقة فى التمييز بين الاشياء أو الملاحظة المتتابعة . فالإضاءة السيئة يمكن أن تثير فى نفوس العاملين مشاعر الانقباض ، كما يمكن أن تؤدى إلى ارهاق البصر وزيادة التعب وزيادة الأخطاء ، لذلك كله يجب أن يكون الضوء فى مكان العمل ضوء كافياً وثابتاً وموزعاً توزيعاً عادلاً ، ولا يحدث ولا يؤدى إلى الزغلة glare .

وتختلف شدة الإضاءة باختلاف نوع العمل واختلاف العامل ؛ فكلما كان العمل دقيقاً ، احتاج بالطبع إلى كمية كبيرة من الضوء فنحن ننفق جميعاً على أن قراءة نص مكتوب يتطلب إضاءة أكثر من عملية نقل حقائق القمامة إلى عربة نقل القمامة . ويتركز الإهتمام فى هذه الحالة فى تحديد كم الإضاءة اللازم لإداء عمل ما (Mc Cormick & Ilgen, 1981, p. 353)

والواقع أن القدرة على عمل تمييز بصرى هو نتيجة لثلاث فئات عامة من المتغيرات هى :

أ- الفروق الفردية .

ب- طبيعة المهمة البصرية.

ج- الإضاءة . وسوف يكون تركيزنا فى هذا الجزء من الدراسة على الفئتين الثانية والثالثة .

توزيع الإضاءة:

يُعتبر عامل توزيع الضوء فى الحجرة أو مكان العمل من العوامل الحاسمة للإضاءة . أن الإجراء النموذجى هو أن يكون الضوء موزعاً بطريقة موحدة فى كل المجال البصرى ، فإن اضاءة مكان العمل بمستوى أشد مقارنة بالمناطق المحيطة سوف يؤدى إلى اجهاد للعين eyestrain بعد مدة . والسبب فى ذلك هو الميل الطبيعى للعين لأن تتجول حولها . وعندما يرفع العامل عيناه من منطقة شديدة الإضاءة إلى منطقة أخرى عاتمة أو قليلة الإضاءة ، فإن إنسان العين سوف يتسع أو يتمدد dilate ، أن عودة العين مرة أخرى إلى منطقة الضوء الشديدة يجعل انسان العين ينقلص contract . أن النشاط المستمر هذا لإنسان العين يمكن يؤدى إلى إجهاد العين .

ب-الجو أو المناخ Atmosphere

هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أخذها في الاعتبار عند مناقشة موضوع الجو أو المناخ المحيط بنا ؛ فبالإضافة إلى متغيرات الحرارة والرطوبة ، هناك أيضاً متغير تدفق الهواء ، ومتغير الضغط الجوي ، متغير تركيب الهواء ، كما أن هناك متغير درجة حرارة الأشياء المحيطة بنا والتي على الرغم من أنها لا تعد ظروف جوية إلا أنها ترتبط بموضوع الجو . وتقتصر أغلب المراجع العلمية عند تناولها موضوع الجو المحيط بوصفه أحد ظروف العمل مناقشتها على الحرارة والرطوبة .

الحرارة - والرطوبة:

وكمقدمة لدراسة أثر الحرارة والرطوبة بوصفهما أحد الظروف التي تؤثر في العمل ، لا بد من الإشارة إلى عملية التمثيل الغذائي أو عملية الأيض metabolic process . فالجسم يحاول دائماً المحافظة على حالة من التوازن أو الأتزان الحراري في البيئة ، لذلك ، فتحت الظروف التي نعتبرها حارة ، يحاول الجسم أن يُبدد dissipate أو ينقل حرارته إلى البيئة ؛ وتحت الظروف الجوية الباردة ، يحاول الجسم أن يحتفظ بحرارته.. وتسمى هذه العملية بعملية الهوميوستازي وهي تعنى التوازن بين الخلايا الحية ، أو الكائن ، والبيئة المحيطة به ، والتي قد تتضمن عوامل مثل ثبات درجة الحرارة - توازن الأملاح والماء - توازن الحمض القلوي- استهلاك الاكسوجين وإخراج ثاني أكسيد الكربون ومستوى السكر في الدم.

تأثير الحرارة على الأداء:

نحن نعرف آثار اليوم شديد الحرارة والرطوبة حتى لو لم نكن نبذل نشاطاً جسدياً . ويُزيد العمل الجسدي الأمر سوءاً وذلك لأن الحرارة الزائدة يمكن أن تؤدي إلى ضغط الحرارة heat stress والسكتة الدماغية الحرارية heat stroke ، بل يمكن أن تؤدي إلى الموت ؛ لذلك فمن المرغوب فيه أن توفر ظروف العمل التي تقع الحرارة فيها في حدود معقولة والتي يمكن تحملها ، ولا بد أن نأخذ في الاعتبار كمية العمل ومدته.

البرودة:

يُصاحب البرد عادة عدة تغيرات فسيولوجية منها إنقباض الأوعية الدموية لشرايين الدم السطحية وبالتالي تقليل تدفق الدم لسطح الجلد مما يؤدي إلى انخفاض درجة حرارة الجلد ، وتعتبر هذه الإستجابة ، إستجابة حامية من جانب الجسم ليقول من فقدان الحرارة . وقد أرجع الباحثون الانخفاض في الأداء وخاصة في المهام النفس - حركية إلى هذا الانخفاض الفسيولوجي لدرجة حرارة جلد اليدين .

ج-الضوضاء Noise

لقد كُتب الكثير عن الآثار المختلفة التي تُحدثها الضوضاء في المجال الصناعي وخاصة على أداء وسمع

العاملين . ولقد شاع مصطلح التلوث الضوضائي في العصر الحديث والذي تنتشر فيه مصادر الضوضاء في كل مكان . أن التكنولوجيا التي اخترعها الإنسان هي مصدر هذا النوع من التلوث وذلك نتيجة لاختراع الآلات المختلفة ، كالقطارات والطائرات والسيارات ، وغير ذلك من الآلات في العصر الحديث . ولذلك ، ليس مستغربا ان تكون الضوضاء مصدر شكوى من كل الناس . ان الضوضاء تصيبنا بالتوتر والتهيج ، وتُعيق نومنا وتحدث تغييرات فسيولوجية ، أهمها فقدان السمع ؛ أما عما إذا كانت الضوضاء قادرة على التدخل في الكفاية الإنتاجية في العمل ، فإن هذا لا يزال محل شك وذلك لتعارض الشواهد على ذلك .

أثر الضوضاء على الأداء:

يتفق أغلب الباحثين أن للضوضاء أثرا على السمع ، ولكنهم يختلفون فيما يتعلق بأثر الضوضاء على الأداء ، فقد أتفقت نتائج العديد من الدراسات على حقيقة أن التعرض لمدد طويلة للضوضاء ولمستويات مرتفعة تؤدي إلى درجات من فقدان السمع .

ضبط أو التحكم في الضوضاء Noise Control

بعد أن اتضح في الأجزاء السابقة من هذا التناول للضوضاء بوصفها أحد ظروف العمل ، وما ظهر لها من آثار فسيولوجية سواء قصيرة الأمد أو بعيدة الأمد ، وأيضا ما ظهر لها من آثار نفسية على العاملين الذين يتعرضون لها ، وما ظهر من آثار للضوضاء أيضا على أداء العمال وخاصة في ازدياد نسبة الأخطاء في الأداء ، كان لابد من أن يهتم العاملون في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي بضبط والتحكم في الضوضاء في مكان العمل . وبالطبع لم تهدف محاولات ضبط الضوضاء إلى منعها تماما وإنما إلى تخفيفها إلى مستويات مناسبة لأنواع الأنشطة المختلفة والتي تحقق رفاهة العمال وتحسن من أدائهم .

فبالنسبة للظروف ذات الضوضاء العالية جداً ، يجب أن تتجه جهود ضبط الضوضاء إلى التقليل من الضوضاء إلى المستويات التي لا تسبب فقدان السمع . ومن الوسائل التي يمكن بها ضبط والتحكم في الضوضاء نجد :

- ١- بناء وتصميم آلات أقل ضوضاء .
- ٢- إستخدام بعض المرشحات ووسائل لصد الصوت baffles .
- ٣- تزييت الآلات ، وإستخدام مواد عازلة لتغليفها - مثل السدادات المطاطية.
- ٤- إستخدام مواد عازلة (حوائط ، أسقف ، أرضيات) .
- ٥- نقل الآلات المسببة للضوضاء المرتفعة إلى أماكن منعزلة بعيدا عن باقي أماكن الأعمال ، وتغليف حوائطها بمواد عازلة ، وهذا وإن كان لن يقلل من الضوضاء بالنسبة للعاملين على هذه الآلات ، إلا أنه سوف يقللها بالنسبة لباقي العاملين ، ويمكن للعاملين على هذه الآلات أن يستخدموا وسائل حامية للأذن وذلك مثل سدادات الأذن ، أو كاتمات صوت (غطاء سميك للأذنين) .