

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس



مطبوعة بيداغوجية في
مقياس مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم
موجهة لطلبة السنة الثانية علم النفس

إعداد الدكتورة
سعيدة زرقاق

رئيس المجلس العلمي	رئيس اللجنة	رئيس القسم

السنة الجامعية: 2023 – 2024

بطاقة تقنية لوحة التعليم: مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم

الشعبة: علم النفس	
المستوى: الثانية	التخصص: جذع مشترك
الرصيد: 5	المعامل: 3
طبيعة المقياس: أساسي	نوع المقياس: محاضرة
مقياس (سنوي أو سداسي): سداسي	الحجم الساعي في السداسي: 45
وصف مختصر للمقياس: يعتبر علم النفس العمل والتنظيم فرعا من فروع علم النفس وهو يهتم بدراسة سلوك الأفراد ونشاطهم وتصوراتهم وعلاقتهم مع محيط العمل والتنظيم.	
الأهداف العامة: يهدف علم النفس العمل والتنظيم إلى تطبيق مناهج ونظريات ونتائج بحث علم النفس من أجل الوصول إلى الحلول الملائمة للمشكلات المطروحة في ميدان العمل.	
المعارف المسبقة: أن يكون الطالب مكتسبا لنظريات ومناهج وتقنيات البحث في علم النفس	
الأهداف العامة معبر عليها بأفعال يمكن قياسها: في نهاية السداسي، يكون الطالب متمكنا من: <ul style="list-style-type: none"> - اكتساب أهم المفاهيم في علم النفس العمل والتنظيم - معرفة ماهية وأهداف وأهمية علم النفس العمل والتنظيم - معرفة كيف تطور علم النفس العمل والتنظيم من خلال تطور مدارسه - اكتشاف ميادين التدخل لعلم النفس العمل والتنظيم - التعرف على مهام المختص في علم النفس العمل والتنظيم 	
المحاور الأساسية للبرنامج:	
المحور الأول: التعريف بعلم النفس العمل والتنظيم، أهميته وأهدافه وتطوره	
-المحور الثاني: نشأة وتطور علم النفس العمل والتنظيم	
-المحور الثالث: مدارس ونظريات علم النفس العمل والتنظيم	
-المحور الرابع: ميادين علم النفس العمل والتنظيم وأهم تطبيقاتها (ميدان علم النفس المستخدمين، ميدان علم النفس الأرغونومي، ميدان علم النفس التنظيمي)	
طريقة التقييم: امتحان كتابي في نهاية السداسي	

فهرس المحتويات

01 مقدمة
03 مفهوم العمل والتنظيم في علم النفس العمل والتنظيم
03 1. مفهوم العمل
04 2. مفهوم العمل لعلم نفس العمل والتنظيم
04 3. مفهوم التنظيم
05 4. العناصر الأساسية لعلم نفس العمل والتنظيم
07 ماهية علم النفس العمل والتنظيم
07 1. مفهوم علم النفس العمل والتنظيم
08 2. أهمية علم النفس العمل والتنظيم
09 3. أهداف علم النفس العمل والتنظيم
10 4. علاقة علم النفس العمل والتنظيم بالعلوم الأخرى
11 نشأة علم النفس العمل والتنظيم والعوامل المساهمة في تطوره
11 1. كيف تطور علم النفس العمل والتنظيم
11 2. تطور التخصص أثناء الحربين العالميتين
12 3. تطور التخصص بعد الحرب العالمية الثانية
12 4. العوامل المساهمة في تقدم علم النفس العمل والتنظيم
16 المدارس الفكرية في علم النفس العمل والتنظيم
16 I. المدرسة الكلاسيكية
17 1. نشأة المدرسة الكلاسيكية ..
17 2. مبادئ المدرسة الكلاسيكية
18 3. نقائص وعيوب الفكر الكلاسيكية
19 4. أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية
19 1.4. نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور
24 2.4. نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول
27 3.4. نظرية البيروقراطية لماكس وبر
30 II. المدرسة السلوكية أو الإنسانية
31 1. أهمية العلاقات الإنسانية
31 2. أهداف العلاقات الإنسانية

31 أهم النظريات السلوكية
31 1.3 مدرسة العلاقات الإنسانية لـ (التون مايو)
34 2.3 نظرية ماسلو (Maslow) للحاجات
36 3.3 نظرية فريدريك هيرزبيرغ
38 III المدرسة الحديثة: مدرسة الأنساق المفتوحة
39 1. مفهوم النسق
39 2. مظاهر النسق
39 3. المقاربة النسقية كإطار لتحليل المنظمات
42 تحليل العمل كمنهجية في علم النفس العمل والتنظيم
42 1. مفهوم تحليل العمل
42 2. أهداف تحليل العمل
43 3. دور تحليل العمل في مجال الارغونوميا
43 4. دور تحليل العمل في تسيير الموارد البشرية
43 5. نموذج تحليل العمل
44 6. عناصر تحليل العمل
44 1.6 تحليل المهمة المسطرة وتقنياته
46 2.6 تحليل النشاط وتقنياته
50 ميادين ومجالات علم النفس العمل والتنظيم
52 الميدان الأول: ميدان علم النفس المستخدمين أو تسيير الموارد البشرية وأهم مواضيعه
55 1. التوظيف
63 2. التكوين
72 3. الحوافز
76 4. تقييم الأداء
79 الميدان الثاني: ميدان علم النفس التنظيمي وأهم مواضيعه
79 1. الدافعية في العمل
87 2. الالتزام التنظيمي
95 3. الاتصال التنظيمي
99 الميدان الثالث: ميدان علم النفس الأرغونومي وأهم مواضيعه
99 1. بعض التعريفات للارغونوميا

100	2.أهداف الأرخونوميا
101	3. دور الأرخونوميا
101	4. مختلف التناولات في الارغونوميا
103	5. أنواع الارغونوميا
104	أهم مواضيع ميدان علم النفس الأرخونومي
104	1. الصحة والأمن في العمل
107	2. حوادث العمل
117	3. نسق إنسان-آلة
123	خاتمة
126	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

- شكل رقم (01) يمثل سلم ماسلو للحاجات..... 36
- شكل رقم (02) يمثل المنظمة كنسق مفتوح..... 38
- شكل رقم (03): يمثل التحديات الخارجية التي تؤثر على النسق المفتوح (التنظيم). 40
- شكل رقم (04) يوضح النموذج العام لتحليل العمل المقترح من قبل (Leplat (1997) 44
- شكل رقم (05) يمثل بعض المواضيع التي يهتم بها كل ميدان في علم النفس العمل والتنظيم..... 51
- شكل رقم (06) يمثل مراحل حلقة تسيير الموارد البشرية/ المقترح من قبل
Fombrun et Al 1984 53
- شكل رقم (07) يوضح سيرورة التوظيف..... 61
- شكل رقم (08) يوضح خطوات التكوين اثناء الخدمة 70
- شكل رقم (09) يوضح أنواع الحوافز 73
- شكل رقم (10) يوضح قواعد نظام الحوافز 74
- شكل رقم (11) يوضح خطوات تصميم نظام الحوافز 74
- شكل رقم (12) يوضح النموذج الأساسي للحوافز 75
- الشكل (13) : يبين العلاقة بين المفاهيم الثلاثة: الحاجة - الحافز - الباعث 81
- الشكل (14) : يوضح مكونات الدافعية للإنجاز لدى جيلفورد 83
- الشكل (15) : يوضح مكونات الدافعية للإنجاز حسب ميشل 83
- شكل رقم (16) يوضح نموذج ستيرز للالتزام التنظيمي 92
- شكل رقم (17) يوضح النموذج المقترح من قبل (Luthans, Baak et Taylor, 1987) 92
- شكل رقم (18) يوضح العلاقة بين الدافعية في العمل والالتزام مقترح
من قبل (Kanungo, 1979) 94
- شكل رقم (19) يوضح العمليات التي يؤديها الانسان والآلة 121

مقدمة

يعتبر علم النفس العمل والتنظيم احدى فروع علم النفس، وهو يهتم بالأفراد ونشاطهم وسلوكهم وتصوراتهم. وترتبط كل من كلمتي العمل والتنظيم بميدان التدخل الذي يتمثل في النشاط والتركيز على العلاقة بين الفرد ومحيط العمل والمنظمات.

حيث يمثل محيط العمل والمنظمات المكان والإطار اللذان يتطور فيهما الأشخاص، فالمختص النفسي في المؤسسة يهتم إذا بالأشخاص العاملين والذين يريدون العمل، يبحث عن فهم كيف ينشط ويتفاعل الافراد مع محددات وضعية العمل في إطار نسق تنظيمي. يتدخل المختص في علم النفس العمل والتنظيم من أجل فهم العمل، تغيير وتحسين هذه العلاقات، أو يعاد تحديدها من قبلهم.

ترتبط الدراسات في هذا الميدان بالنشاط المهني وتتطور أساسا في الميدان الاجتماعي للمنظمات وعموماً لا تنفصل الدراسات عن التدخلات المهنية والبحوث. حيث يمكن للتدخلات أن تكون دعما وأساسا للبحوث، كما للبحث أحيانا أن يمر عبر مراحل من التدخل في المؤسسة والتركيز عليها حتى يتم ذلك البحث، أي البحث لا يتم فقط في المخبر، فالمؤسسات تعتبر حقلًا خصبا للبحوث، حيث يمكن معالجة سيرورات في وضعيات العمل الفعلية. وبالتالي يمكن للمؤسسات أن تستفيد من نتائج تلك البحوث التي تقدم لها حلولاً لمشكلاتها، من خلال التقنيات المستعملة في البحث وتحليل النتائج المتوصل اليها.

إن التطور السريع للتقنيات واستعمالها المتصاعد والمعقد أدى الى الاهتمام بالعلاقات بين الانسان الآلة، وهذا التوجه جعل تخصصات أخرى تتشارك مع علم النفس العمل مثل الفيزيولوجيا الطبية - الارغونوميا، تحليل العمل مثلا (Leplat, 1986)، يستند إلى الارغونوميا وعلم النفس العمل، حيث يهتم من جهة بدراسة أنساق الآلات، تكييف التقنيات للأفراد وآثار التعب؛ ومن جهة أخرى بتحديد الكفاءات المرتبطة بالنشاطات الأمر الأساسي في التوظيف أو تطور المسارات المهنية.

ومما تهتم به الارغونوميا علم النفس العمل أيضا آثار التطور التقني، وخاصة ما يتعلق بالإعلام الآلي والأوتوماتيك، وفي هذا المجال يعد علم النفس المعرفي مرجعا هاما، حيث تعالج من جهة مشاكل عبئ العمل، العبء الذهني، تصميم واستعمال البرمجيات، ومن جهة أخرى تركز أكثر على انعكاس ذلك أو تأثيرها على الوظائف، تصورات العمل، نماذج العمل والاتصالات المنجزة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

وبهذا الشكل يمكن القول أن هذه التوجهات تؤدي إلى تشارك المصطلحين (علم النفس العمل) و(المنظمات) لتوضيح في نفس الوقت أن ظروف العمل مرتبطة بأنساق المنظمة، هذه الانساق التي يمكن ان تصبح

موضوع نفسي مادامت مكانا للعلاقات الانسانية الخاصة، وحتى النتائج مبنية انطلاقا منها. فهذا الشطر (علم النفس المنظمات) تم إدخاله انطلاقا من تيار العلاقات الإنسانية، الذي يؤكد على أهمية المناخ والدعم النفسي في العمل.

سنحاول من خلال هذه المطبوعة الموجهة إلى طلبة السنة الثانية علم النفس، تقديم أهم المواضيع التي تساعد على التعرف بتخصص علم النفس العمل والتنظيم.

مفهوم العمل والتنظيم في علم النفس العمل والتنظيم

تمهيد

يعتبر علم النفس العمل والتنظيم أحد فروع علم النفس وهو يهتم بالأفراد، ونشاطهم وسلوكهم وتصوراتهم. وموضوعه هو دراسة السلوكيات الانسانية للنتاج أو الخدمة، هذه السلوكيات التي تتطور في إطار منظمة، تشير السلوكيات أولاً إلى العناصر الملاحظة للنشاطات في العمل، كما تشمل كل السيرورات (العمليات) الداخلية التي ترافقها على المستوى المعرفي (معالجة المشكلات) أو العاطفي (العواطف في العمل). وقبل التطرق إلى تعريف علم النفس العمل والتنظيم لا بد من التعريف بموضوعه الا وهو العمل .

1. مفهوم العمل

لا يمكن الحديث عن علم النفس العمل والتنظيم دون التطرق لمفهوم أو معنى العمل، فما هو العمل؟ وماهي دلالة العمل بالنسبة للعامل؟ والإجابة عن السؤالين لها ارتباط وثيق بالمحددات الثقافية. بعبارة أخرى يمكننا النظر إلى العمل من كونه قيمة وكونه نشاط (العمل كقيمة / العمل كنشاط) . وقد اجمع الباحثون على صعوبة تعريف العمل ببساطة من حيث النشاط، فاعتماداً على السياق و/ أو الشخص الذي يعمل فيه، قد تكون الأنشطة المتطابقة " عملاً" أو قد لا تكون كذلك.

كما أنها توضح صعوبة تحديد موضوع علم النفس العمل ذاته. تؤدي هذه التناولات عمومًا إلى أن ما يسمى "العمل" يمثل ارغاماً حسب ما أشار إليه كل من (H. Wallon, 1930) و(C.Guillevic,1991) أن العمل "نشاط إجباري"، فيمكن القول أن النشاط إجباري بطرق مختلفة: يُجبر الإنسان على العمل لكي يعيش؛ وأن نشاط العمل والعمل نفسه اجباري بمعنى أنه جزء من نظام الارغام والقواعد، التي تتحدد في عقد العمل، واللوائح، والإجراءات، والهياكل، وأن النشاط يجب احترامه.

يشير العمل في الثقافة اليهودية والمسيحية إلى العقوبة التي كان الله ينزلها بالإنسان "ليكسب خبزه بعرق جبينه؛ ومع الثورة الصناعية، وتأكيد القيم المنبثقة عن البروتستانتية والليبرالية الاقتصادية، اكتسب العمل صورة إيجابية. فمن استثمر فيه ونجح فيه ينال السلام والاعتراف الاجتماعي. وقد أدى تطور هذه الأفكار إلى تقدير وإعطاء قيمة للعمل، وفكرة تحقيق الذات في العمل ما ساهم في تطوير فكرة الدلالة الشخصية للعمل.

ثم من خلال ظهور تيارات فكرية متضاربة حول قيمة العمل، مع السياق الاقتصادي العام والقدرة التنافسية والعولمة وعولمة الاقتصاد... تحدد بقوة كلاً من المعنى الاجتماعي (المجتمعي) للعمل والعلاقة الفردية بالعمل، يتم التعبير عن هذه العلاقة بين الفرد والعمل، ومن هذا المنظور، فإن علم نفس العمل يتعامل أولاً

وقبل كل شيء مع معنى العمل بالنسبة للأفراد: ما هي المعاني المنسوبة إلى العمل الفردي، وما المصاحبات النفسية له؟ تتعلق هذه الأسئلة بمواضيع مثل: الاختيار المهني، والاندماج في الحياة العملية بشكل عام (كما تسمى الحياة النشطة) وفي مؤسسة معينة، والالتزام بالعمل، والتطلعات المهنية، وتأثير ظروف العمل على المعنى المعطى للعمل من قبل العامل، وتقدير الذات، وخيارات الحياة، والعلاقة بين الحياة العملية والحياة خارج العمل ... وأكثر من ذلك بكثير! هذه المواضيع تتعلق بالعمل وعلاقة الأفراد بالعمل.

2. مفهوم العمل لعلم نفس العمل والتنظيم

يعرف العمل على أنه كل جهد أو نشاط يقوم به العامل أو الموظف في وضعية عمل معينة ضمن ظروف فيزيقية واجتماعية وتنظيمية وإرغامات مرتبطة بمركز ذلك العمل، وكذا الوسائل والأدوات المستخدمة في محيط عمل معين مع مراعاة العامل النفسي المرتبط بالفرد.. .

يعتبر العمل هو نتاج هذه التفاعل بين هذه الظروف والعوامل المؤثرة وهذا ما يعرف في علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا بالنشاط الفعلي أو الحقيقي الذي يقوم به الفرد.

ويُعرّف العمل الذي يتناوله علم نفس العمل بأنه نشاط رجل أو امرأة ضمن إطار تنظيمي واجتماعي محدد، باستخدام أدوات معينة، من أجل تحقيق أهداف إنتاجية معينة. (G. Karnas,2002)

يتبين من هذا التعريف أن علم النفس العمل يهتم بـ:

- العامل
- أدوات أو وسائل العمل
- ظروف العمل،
- الهياكل التنظيمية، وما إلى ذلك.

لذلك يمكن أن تكون مساهمة علم نفس العمل في المساعدة في اختيار العامل، وتدريبه، وتحديد ظروف العمل، وهياكل الإنتاج، والعلاقة بين الحياة في العمل والحياة خارج العمل، وأسلوب التأطير، والطريقة التي سيتم إعطاء التعليمات لتصميم الأدوات والآلات ... الخ

3. مفهوم التنظيم

باعتبار المنظمة أو التنظيم ميدان أو حقل الدراسة لعلم النفس العمل والتنظيم، نحاول التوقف التطرق لهذا المفهوم:

فالتنظيم هو وحدة اجتماعية متناسقة بشدة ومتكونة من شخصين أو أكثر تعمل بشكل ثابت نسبيا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة. (Robbins,1987)

يستعمل مصطلح التنظيم بالمعنى الشكلي كمرادف للمنظمة على كل مؤسسة أو هيئة سواء كانت صناعية أو فلاحية أو إدارية أو مصالح خدماتية شرط وجود تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة. (بوفلجة، 2006)

و تعرف المنظمات بأنها وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة مقننة في إطار حدود معينة" فالمنظمة تشتمل على العنصر البشري (أفراد وجماعات) في حالة تفاعل لتأدية المهام وضمان استمرارية بقاء المنظمة التي تكون موجهة نحو تحقيق أهداف محددة والتي تعتبر المبرر الوحيد لنشاطها، ويتم ذلك من خلال تقسيم الأنشطة في هيكل يحتوي على وحدات مستقلة تمارس كل وحدة مجموعة متجانسة من الأنشطة، كما يتضمن الهيكل التنظيمي وحدات دورها تحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات المستقلة، كما أن لكل فرد مجموعة من الأنشطة يمارسها وتكون مقننة من خلال بطاقات توصيف الوظائف، وتتم هذه الأنشطة في إطار حدود معينة، بيئية وتنظيمية (Daft, Murphy, & Willmott, 1992).

وعلى هذا الأساس نجد أن المؤسسات والمصانع، والمدارس والمستشفيات والوحدات العسكرية والمحلات التجارية... الخ تحتوي على عناصر هذا التعريف، فيصبح إذن أن مكونات التنظيم تتضمن العناصر التالية:

- توفر الأفراد: فلا يمكن أن يكون تنظيمًا إلا بوجود أفراد.
- توفر هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة: فالأفراد بسلوكياتهم نحو الهدف الذي من أجله اجتمعوا فيكون ذلك بمثابة المهمة الأساسية لها، فلا بد من الاتفاق على طريقة أو منهجية تساعد على تنظيم الأفراد وتحقيق الأهداف التي سطروها، ولا يتسنى ذلك إلا بتحديد الأدوار والمهام وتوزيع العمل والمسؤوليات وتوفير مواد العمل وتهيئة ظروف العمل الملائمة والتنسيق بين مختلف نشاطات أفراد التنظيم.

4. العناصر الأساسية لعلم النفس العمل والتنظيم

يمكن عموماً حصر العناصر الأساسية لعلم النفس العمل والتنظيم في النقاط التالية:

1.4. الأهداف: يهدف هذا التخصص باعتباره فرعاً تطبيقياً لعلم النفس إلى عدة أهداف، يمكن

جمعها فيما يلي:

- تحسين نوعية الحياة في العمل لما لها آثار إيجابية على العامل وبالتالي إدماجه بشكل أفضل في نشاطه وبالتالي تحسين الأداء.

- **تحسين الإنتاج**، وبالتالي تحقيق أرباح المؤسسة، ما يضمن لها البقاء وبالتالي التوظيف وضمان ظروف عمل أفضل ما ينتج عنه من آثار مفيدة على العامل. فيجب إذا ضمان التوافق بين الرفاهية في العمل وتحسين الانتاج.

2.4. الطرق أو الأساليب: وتختلف هذه الطرق والأساليب حسب هدف التدخل: فقد يكون التدخل على العامل أو يكون على المنظمة وقد يكون على كليهما، ويراعي في ذلك أهداف علم نفس العمل المعاصر والمتمثلة في تحقيق التكيف الأمثل بين العامل والعمل. والذي يعتبر العمل من كبتفاعيل بين الإنسان والعمل. وبهذا المنظور لا يمكن التدخل على مستوى عنصر أو مكون واحد فقط، بل يكون على مستوى المكونات المختلفة للنسق حتى نتمكن من فهم العمل.

3.4. ميادين التدخل: يتميز تدخل المختص بطابعه الميداني أي التطبيقي، وهنا يحدد الباحثون ثلاث مجالات أساسية للتدخل:

أ. **ميدان علم النفس الأفراد أو المستخدمين** أو ما يعرف بالموارد البشرية: الذي يركز على المورد البشري أي يركز التدخل على الأفراد (خصائصهم) من أجل تكيف العامل للعمل.

ب. **ميدان علم النفس التنظيمي:** الذي يركز على دراسة السلوك التنظيمي لهذه الموارد البشرية أي التركيز على أهمية البعد التنظيمي في العمل، لان العمل ينجز في إطار المنظمة، التي تحدد الأدوار، المكانة والاتصالات بين العمال.

ت. **ميدان علم النفس الارغنومي:** أو ما يعرف بالهندسة البشرية والذي يهتم بكيفية تهيئة محيط العمل للعاملين تركز في هذا المحور على تكيف العمل للعامل، ولهذا فهي تركز على دراسة كيف يُنجز العمل الفعلي، ينظر للعمل كنشاط، يهتم بالمظاهر العملية والتقنية للعمل، كما تركز على مفهوم المهام والبعد العملي والمعرفي المرتبط بتنفيذ النشاط.

ماهية علم النفس العمل والتنظيم

1. مفهوم علم النفس العمل والتنظيم

يعتمد علم النفس العمل والتنظيم على كل النظريات والمبادئ التي تخص علم النفس، لهذا فهو يهتم في الأساس بالأفراد ونشاطهم وسلوكياتهم وتصوراتهم، فهو فرع من فروع علم النفس، يتناول تطبيقاته في مجال العمل. وقد تعددت التعاريف المقدمة لعلم النفس العمل والتنظيم، وسنحاول تقديم بعضها:

-تعريف "شولتز" (Schulz, 1990) لعلم النفس الصناعي هو أنه تطبيق مناهج وحقائق ومبادئ علم السلوك الإنساني على الأفراد في العمل، كما يعرفه "جيون" (Guion, 1965) بأنه الدراسة العلمية بين الإنسان وعالم العمل .

-يعرف العالمان "انجلش" و"انجلش" (English and English, 1958) علم النفس الصناعي بأنه الدراسة العلمية للمشكلات الصناعية، بواسطة مناهج بحث علم النفس ومفاهيمه ومبادئه واستخدام النتائج لزيادة الكفاية الإنتاجية .

-ويعرف "فريزر" (Frezer, 1969) علم النفس الصناعي بأنه دراسة الإنسان في مجال العمل والإنتاج. كما يعرفه "دريفر" (Drever, 1974) بأنه الفرع من علم النفس التطبيقي الذي يهتم بتطبيق مناهج بحث علم النفس ونتائجه في المشكلات التي تنشأ في المجال الصناعي الاقتصادي بما فيه اختيار العمال وتدريبهم وظروف العمل .

-كما عرفه (Donald & Coll, 2002) أنه الفرع الذي يبحث في تحليل وفهم مختلف السلوكيات الجسدية والانفعالية والمعرفية للأفراد والفرق في مجال العمل وتفسير عوامل ظهورها وبقائها أو زوالها وكذا اكتشاف طبيعة معاش الأفراد في وضعية العمل (نعموني، 2014)

-أما (B.Von Haller Gilmer, 1971) فيرى أن علم النفس التنظيمي ذلك العلم الذي يهتم بالمشكلات النفسية للموظفين التي تظهر في كل التنظيمات مع التركيز على الأساسات الصناعية . فقد اعتبره ذلك العلم الذي لا يدرس فقط الإنسان العامل في المصنع، بل أيضا البائع في الطريق، المعلم في المدرسة، وهو مهتم بأستاذ الجامعة، أو الرجل الذي يضع قوالب البناء، أو يدير نشاط شركة ما(فرج عبد القادر، 1986)

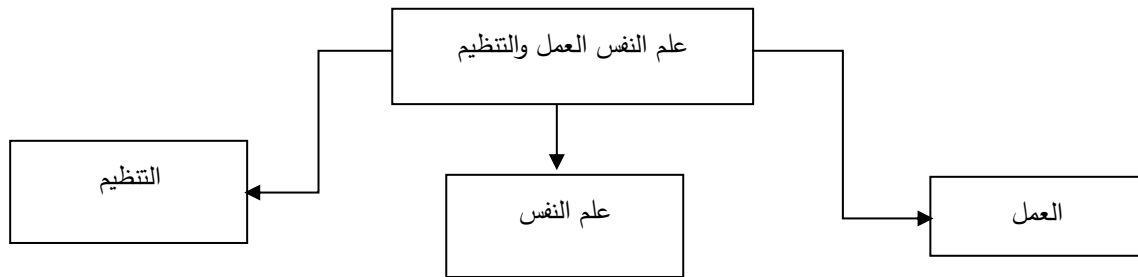
-أما (محمد عبد الفتاح دويدار، 2000) فيرى أن علم النفس المهني هو ذلك الميدان الذي يهتم بدراسة العمل بمختلف جوانبه باعتباره نشاطا إنسانيا مع الاهتمام بالتنظيمات التي تنشأ لهذا الغرض .

-كما يعرف علم النفس على أنه دراسة السلوك والنشاط العقلي، باستخدام أساليب علمية، بهدف فهم دقيق لكيفية حدوث السلوك والنشاط العقلي الإنساني وأسبابهما. يهتم علم النفس العمل والتنظيم بدراسة السلوك الإنساني في بيئة العمل ويركز عليه (رونالد وريجيو عن فارس حلمي، 1999).

-يهتم علم النفس العمل والتنظيم بالفرد داخل ميدان العمل وبالعلاقة بينه وبين المحيط الموجود فيه (Lemoine, 2007). لهذا لا تعتبر المنظمة موضوع دراسة في حد ذاتها، وإنما الإنسان داخل هذه المنظمة وكيف يمكن أن يتطور ويتفاعل مع هذا المجال.

-فيعتبر علم النفس العمل والتنظيم من الفروع التطبيقية لميدان علم النفس، فيمكن تعريفه على أنه عبارة عن نشاط الفرد في إطار تنظيمي (منظمة) اجتماعي باستعمال وسائل خاصة من أجل تحقيق أهداف مسطرة، ومن هذا التعريف نستطيع إبراز أهم اهتمامات علم النفس العمل والتنظيم وهي الفرد الذي يمثل العامل أو الموظف L'opérateur، ووسائل العمل ومتطلباته، وشروط العمل وهياكله التنظيمية. (Karnas, 2009)

-ويمكن إذن تعريف علم النفس العمل والتنظيم أنه دراسة السلوك الإنساني الذي يعتمد على الأساليب والمناهج العلمية من أجل فهم الظواهر مع محاولة تفسيرها والتنبؤ بها، ثم التحكم فيها.



2. أهمية علم النفس العمل والتنظيم

تكمُن أهمية علم النفس العمل والتنظيم في تحديد متطلبات وشروط العمل وسلاسل الإنتاج وتدوين التقارير حول العيش داخل التنظيم وخارجه وأنواع التأطير والإشراف وكيفية تفويض الأوامر واستقبال المعلومات من الآلات والوسائل.

فعلم النفس العمل والتنظيم تخصص غني ومتعدد التفاعلات فهو يدرس العلاقة بين الفرد ومهمته، والعلاقة بين الفرد والمنظمة، والتفاعل بينهما الذي يولد علاقات اجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم وبالتالي التفاعل بين الفرد والجماعة أو الجماعة مع جماعات أخرى.

كما يركز علم النفس العمل والتنظيم على الظواهر النفسية التي يعيشها الأفراد (العمال الموظفين... الخ) داخل المنظمات، والعلاقة بين النشاط والعمل والعامل النفسي، فالإلمام بهذه الأمور يتطلب الدقة من المختص في علم النفس العمل والتنظيم أثناء قيامه بالتدخلات اللازمة (Bobillier-Chaumon & Sarnin, 2014)

فمختلف التخصصات تهتم بالعمل منها الأروغونوميا وعلم النفس العمل والتنظيم والإدارة وعلم الاجتماع فالتفاعل القائم بينهم والتزاوج بينهم أعطى نظرة شمولية لمفهوم العمل، فلا نستطيع فهم هذا الأخير إلا بتجربة العمل في جماعة وهذا ما يهتم به علم الاجتماع، والإدارة تهتم بالأداء والإنتاجية في العمل، والأروغونوميا تركز على مراكز العمل وكيفية قيام العامل بعمله فالأروغونوميا لا تهتم بالجانب الفردي فقط والعلاقة بين الفرد ومحيط عمله وإنما أيضا بالبعد الجماعي لذلك العمل. أما علم النفس فهو بدوره يهتم بأثر الجانب النفسي على العامل والعكس كذلك (Bobillier-Chaumon & Sarnin, 2014)

وما يتميز به التخصص هو استعمال وتطوير المعارف الخاصة بنشاط الإنساني والاجتماعي في وضعية العمل، فهو يهتم بالمكانة والدور الذي يلعبه العمل في حياة الأفراد. حيث يبحث علم النفس العمل والتنظيم في تناول العلاقة بين:

- ✓ خصائص العمل: المتطلبات، الموارد والظروف، انجاز العمل، طبيعته وتطوره.
- ✓ الأطر السوسيوتنظيمية التي ينجز فيها العمل: جماعة العمل، الأطر أو النماذج التنظيمية والهيكلية للعمل.
- ✓ السلوكيات الإنسانية المنجزة من طرف العامل: من حيث الكفاءات، الدافعية، الاتجاهات، تطور النشاط أو عرقلة النشاط.
- ✓ أخيرا، نتائج العمل على الصحة والمسار المهني للأفراد.

3. أهداف علم النفس العمل والتنظيم

يهدف أساسا علم النفس العمل والتنظيم من خلال مختلف التطبيقات وإجراء البحوث إلى فهم وتطوير سلوك العامل، وبيئته، وتحسين الظروف النفسية للعاملين. وذلك بوضع نموذج يحترم الخطوات العلمية التالية:

1. التشخيص من خلال تحديد طبيعة المشكلة والأدوات القياس (الملاحظة، الاختبارات، الدراسات المسحية....)
2. التدخل من خلال تحديد الخطوات الملائمة للتشخيص والبرنامج الملائم للمؤسسة.
3. التقييم حتى نتحقق من بلوغ النتائج المتوقعة أو المرغوب فيها.

تطبيق ما يتوصل إليه من معلومات من أجل

ومن بين الأهداف التي يسعى لتحقيقها تخصص علم النفس العمل والتنظيم مايلي:

- ✓ تحسين الظروف العمل للعمال من أجل عملهم في وسط يساعد على تحقيق أهداف العمل.
- ✓ زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمات عن طريق اختيار وانتقاء الكفاءات المناسبة التي تتوافق مع مناصب العمل.
- ✓ التقليل من الأخطار المهنية العمل عن طريق تحسين الظروف الفيزيائية والتنظيمية للتقليل من الضغوطات المترتبة عن القيام بالأعمال.
- ✓ المحافظة على أمن وصحة وسلامة العمال من خلال تنظيم بيئة العمل وتكييفها على حسب قدرات العمال.
- ✓ تحسين عملية الاتصال بين الأفراد وبالتالي تحسين العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وحل الصراعات الناجمة عن مختلف التفاعلات فيما بينهم.

4. علاقة علم النفس العمل والتنظيم بالعلوم الأخرى

- علم النفس العمل والتنظيم يتأثر بتطور علوم أخرى مرتبطة بالعمل والإنسان من أهمها:
- التطور في علم النفس المعرفي أو ثورة المعلومات (كيف يفكر الإنسان، يعالج المعلومات، إدراك الأفراد، الذاكرة.....).
 - التطور الحاصل في علم الإدارة، تغير وتطور الأساليب الإدارية وأهمية أسلوب الإدارة المتبع في إنجاز المؤسسات الاقتصادية.
 - _ استخدام الأسلوب التجريبي في دراسة السلوك العمل من خلال تطوير أدوات البحث (استعمال الأجهزة المتطورة.....)
 - الاهتمام المتزايد بموضوع الموارد البشرية: منذ ظهور بحوث "التون مايو" وحركة العلاقات الإنسانية، بدأ الاهتمام الفعلي بالموارد البشرية، أصبحت المؤسسات أكثر تقديرا للاحتياجات العاملين، حيث ربط عوامل عدم الرضا بزيادة نسب التغيب والتأخر والحوادث.
 - أصبح اليوم على عاتق المؤسسات تطوير مواردها والحفاظ عليها لأنه سيصبح من الصعب إيجاد الطاقات المناسبة للمؤسسة بسهولة.

نشأة علم النفس العمل والتنظيم والعوامل المساهمة في تطوره

1. كيف تطور علم النفس العمل والتنظيم

بدأ الاهتمام بدراسة سلوك الإنسان في العمل بتطور علم النفس، بداية القرن العشرين، من أهم من اهتم بميدان العمل (1913) Munsterberg الذي قام بتطبيق المبادئ النفسية على تصميم مواقع العمل. أما (1908) Scott فلقد حاول تطبيق مبادئ علم النفس في الاعلانات.

لكن الشرارة الأولى لفتح مجال البحوث الأساسية في هذا المجال كان المهندس Frederick W. Taylor الذي أسس لمدرسة كان لها الدور الكبير في تطوير علم النفس الصناعي فيما بعد. هو مؤسس علم النفس التجريبي وأول من افتتح معمل لعلم النفس في العالم في جامعة ليبزج بألمانيا سنة 1879 حيث أتاح هذا دراسة السلوك الإنساني دراسة تجريبية ملموسة النتائج، وبعد انتشار معامل علم النفس في العالم، وشيوع الدراسة التجريبية للسلوك الإنساني أمكن لعلم النفس أن يدخل بدراساته وتطبيقاته المباشرة إلى مجال الصناعة والإنتاج مع أوائل القرن.

2. تطور التخصص أثناء الحربين العالميتين

تطورت في هذه الفترة الاختبارات النفسية، بسبب الحربين العالميتين، حيث ظهرت الحاجة إلى تنظيم الملايين من المتطوعين على المهن والأعمال واستعمال الأسلحة. حيث كان العمل على قدم وساق لتطوير هذا التخصص من خلال استعمال الاختبارات النفسية وخاصة تطوير اختباري الذكاء في الحرب العالمية الأولى:

- أ. اختبار ألفا للجيش (Army Alpha) حيث طبق على المتطوعين الذين يحسنون القراءة باللغة الانجليزية.
- ب. اختبار بيتا للجيش (Army Beta) طبق هذا الأخير على من لا يحسنون اللغة، وتم تطبيقهما على أكثر من مليون متطوع.

بعد انتهاء الحرب استعمل الاختبارين لقياس القدرات المرتبطة بالعمل.

أما في الحرب العالمية الثانية، كان دور الاختصاصي النفسي الصناعي والتنظيمي فيها أكبر.

3. تطور التخصص بعد الحرب العالمية الثانية

واصل في التطور والنمو، حيث ظهرت التخصصات الفرعية، وأصبحت أكثر استقلالية. ظهر علم النفس الأفراد كمجال لوحده، حيث صدرت سنة 1948 أول دورية علمية متخصصة لنشر كل البحوث الخاصة بالعمل والتنظيم.

أما علم النفس الهندسي (العوامل الإنسانية) فقد شهد تطورا سريعا خلال الحرب الباردة، وذلك لنمو الكبير الذي عرفته الصناعة العسكرية (الخمسينيات من القرن)، ولتطوير الأجهزة المستعملة وتعقدتها (أجهزة التحكم والتوجيه) ولهذا ظهرت الحاجة للاستعانة بعلم النفس العمل لتصميم الأدوات والأجهزة على الإنسان، طبعاً الهدف من هذا التطور هو تمكين الإنسان من التشغيل والتحكم الناجح ودون أخطاء.

كما أن بدأ الاهتمام بميدان العمل من خلال تدخل علماء الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي في دراسة بعض المواضيع الخاصة بالعمل الجماعي، وبالتالي تم تطوير تخصص آخر يسمى بعلم النفس التنظيمي. لكن أهم نقلة فيما يتعلق بميدان علم النفس العمل والتنظيمي في هذه المرحلة، هو صدور قانون الحقوق المدنية سنة (1964) في الولايات المتحدة الأمريكية والذي كان له الأثر الكبير على علم النفس الصناعي والتنظيمي، حيث تغيرت القوانين التي تحكم العمل وعلى هذا فرض على مؤسسات العمل وأرباب العمل من ممارسة التمييز بين العاملين علة غير أساس الكفاءات، والقدرات والإنتاجية.

بعد كل هذه التحولات والتطورات ظهرت تخصصات فرعية أخرى والتي تقوم على أساس الاختيار الدقيق والعلمي للأفراد عند التوظيف، عند الترقية، عند تقييم الأداء وإنهاء الخدمة. حيث تم تطوير اختبار التصنيف العام للجيش، الذي يهدف في الأساس تصنيف المتطوعين الى فئات، حسب قدرتهم على تعلم المهن والمسؤوليات العسكرية.

بالإضافة إلى تطوير اختبارات أخرى تهدف إلى اختيار مرشحين للتدريب على أعمال الضباط. ساهم المتخصصين في هذه المرحلة في اختيار المتدربين للمهام الخطرة والسرية.

4. العوامل المساهمة في تقدم علم النفس العمل والتنظيم

- التقدم العلمي والتكنولوجي: إن التغيرات الناجمة عن التقدم العلمي والتكنولوجي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على العمل والإنتاج والإدارة وتختزل الكثير من العمليات التقليدية التي كانت سائدة فيها وتؤدي إلى تغيير بارز في تركيب المهن والوظائف التي تصبح أكثر تخصصاً وتؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات بسرعة مطردة إضافة إلى إحلال الآلات لتقوم بكثير من الأعمال والوظائف التي كان يقوم بها الإنسان. وتفرض تلك التغيرات من الفرد والمجتمع أن يكون سريع التكيف والتأقلم مع كل تحول مرتقب .

- مفهوم التربية كاستثمار بشري: يتميز المجتمع الإنساني في الوقت الحاضر بتعدد حياته وتنوع مؤسساته التعليمية والتدريبية، حيث زاد الإقبال على التعليم وزاد الطلب الاجتماعي عليه وأصبح المجتمع يسعى لاستثمار التربية في اتجاه تحقيق التنوع والشمول والتوازن والربط والتكامل بين مجالات التنمية لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة وأصبحت النظرة للعملية التربوية على إنها عملية إنتاجية وليست استهلاكية ولها وظيفة اقتصادية بارزة. ونجم عن تغير مفهوم التربية من مجرد عملية تلقين إلى عملية استثمار كبرى عدة نتائج شملت الأهداف التربوية والمناهج والأساليب والمحتوى، فجميع هذه النتائج أسهمت بشكل أو بآخر في تقدم علم النفس العمل والتنظيم.

-تعدد المهن والتخصصات الدقيقة: يشهد عالم اليوم ثورة علمية وصناعية تعيدهم وتخدم مجتمعهم. وتكنولوجية انعكست أثارها بصورة جلية في دنيا العمل والحياة، فمجتمعنا المعاصر يتميز بالتقدم والتقنية وأخذه بأساليب العلم الحديث ودخوله مضمار الصناعة المتطورة وما يفرضه ذلك من تنوع في فرص العمل حتى أصبح الفرد يجد أمامه من المهن والوظائف والأعمال والصناعات والحرف ما لم يسمع به من قبل، وهذا يزيد الحاجة لخدمات علم النفس المهني لتلبية مطالب تغير البناء الوظيفي والمهني بسبب ظهور مهن جديدة واختفاء مهن قديمة. كل ذلك يفرض المزيد من عمليات الاختيار والإعداد والتدريب والتوجيه والتقييم المهني من جهة ويعزز الحاجة إلى تطبيق مبادئ علم النفس ونظرياته في المجالات المهنية المختلفة، وهكذا فالتخصص الدقيق يلزم الحاجة إلى التنوع في فرص العمل وفي تقسيم العمل وبروز قيمة العمل .

-مطالب التنمية وسوق العمل: حيث يساهم التعليم بتحقيق مطالب التنمية وسوق العمل باعتباره نوع من الإنفاق الاستثماري الذي يترتب عليه زيادة مهارات الأفراد ومعلوماتهم وقدراتهم وبالتالي الارتفاع بمستوى الإنتاج القومي . وقد أكد فريدريك هاريسون أن الموارد البشرية تمثل الأساس لثروة الأمم وأن رأس المال والموارد الطبيعية هي عناصر إنتاج سلبية، وأن العنصر البشري هو عامل الإنتاج النشط والفعال، إذ انه هو الذي يقوم بتكوين رأس المال المادي واستغلال الموارد الطبيعية وبناء التنظيمات والمؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ويدفع عملية تنمية المجتمع إلى الأمام .

-معطيات الدراسات النفسية والاجتماعية: يتميز عصرنا الحالي بتقدم الدراسات النفسية والاجتماعية وتشعب اختصاصاتها وحقولها واعتمادها على منهج البحث العلمي وأدواته الدقيقة، وتسعى العلوم الإنسانية إلى تفسير الظواهر الاجتماعية كما هو متبع في العلوم الطبيعية وذلك بقصد التأثير الفاعل على الظاهرة الاجتماعية وتغيير مسارها في الاتجاه المطلوب .

اعتباراً أن علم النفس العمل فرع من فروع علم النفس ولهذا فهو يهدف إلى معرفة القوانين التي تحكم السلوك الإنساني، حتى يتمكن من التحكم فيه وضبطه وتوجيهه لما يخدم الفرد والمجتمع.

- لقد تأثر هذا التخصص في البداية بعلم النفس التجريبي، حيث كانت البداية بالدراسات الأولى التي أنجزت في مخبر علم النفس التجريبي من طرف طلبة الباحث "واندت" Wundt (1879)، حيث ساعدت دراساتهم على تقريب علم النفس من الميدان، وظهرت الاستعمالات الأولى للاختبارات التي ساعدت على قياس الوظائف الحسية-الحركية، ثم قياس النشاطات العقلية.

- بدأت سنة 1914 أول الدراسات حول التوظيف، الظروف العمل، التعب، تكوين المهارات من خلال دراسات Muller et Silberer (1968).

- بعد هذه الفترة تراجع ميدان "علم النفس التقني" (Psychotechnique) حتى أصبح لا يهتم إلا باستعمال الاختبارات من أجل اختيار والتوجيه المهني.

- لكن الانطلاقة الحقيقية للتخصص عمل وتنظيم كانت خلال الحرب العالمية 1914-1918، فلقد شهدت انكثراً عدد من الدراسات حول العمل الصناعي (التعب، وقت العمل، التكرار في العمل....).
- لكن بدخول أجهزة جديدة أكثر تطوراً خلال الحرب العالمية الثانية (الرادار، الطائرات المحاربة....) ظهرت احتياجات كبيرة وسمحت من ظهور ما يعرف علم النفس الهندسي (Humann Engineering) والذي اهتم بتكييف الآلة للإنسان. ثم اتصلت بسرعة هذه الدراسات إلى المجال المدني (بعدها كانت في المجال العسكري).

من خلال ما تقدم يمكن استخلاص النقاط التالية:

1. تبين أن التخصص علم النفس العمل والتنظيم لديه علاقة بعالم الاقتصاد، لأنه يهتم بدراسة الإنسان داخل المنظمة؛ هذه المنظمة تتأثر بالنسق الذي تعيش فيه وبالتالي، هي تتأثر بالعوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية.... الخ.

لهذا يعرف التخصص تطوراً مستمراً مرتبطاً بالحركية التي تخضع لها المنظمة، وهذا ما يستدعي الباحثين فيه إلى التدخل بقوة وفي كل وقت.

2. أن للتخصص له تطبيقات وأدوات خاصة به تسمح له بالتدخل من أجل معالجة كل المواضيع المطروحة في ميدان العمل والتي تهتم الفرد والمنظمة معاً.

3. أن التخصص ينمو ويتطور بسرعة، يجيب على تساؤلات عديدة ومتنوعة من خلال موضوعات البحث المتنوعة (التوجيه والاختبار، التدريب، التخطيط، الأداء والتقييم، جودة حياة العمل، علم النفس المستهلك، علم النفس الأروغونومي).

المدارس الفكرية في علم النفس العمل والتنظيم

تمهيد

تم تطوير المفاهيم الفكرية والنظريات التنظيمية من خلال سلسلة من التطورات الفكرية والفلسفية التي نشأت هي بدورها نتيجة للتطور التدريجي لدراسة وتحليل السلوك الإنساني عموماً والسلوك التنظيمي بشكل خاص، ويعود الفضل لهذه الدراسات والبحوث في تطور تخصص علم النفس العمل والتنظيم. وتتمثل أهم هذه المدارس فيما يلي:

I. المدرسة الكلاسيكية

وتعتبر المدرسة الكلاسيكية من أقدم المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة والعملية الإدارية من جوانب متعددة، وتتحدد فترة المدرسة الكلاسيكية بين 1880 - 1930. فهي أول مدرسة إدارية تكلمت عن السلوك الإنساني وكيفية السيطرة عليه بطريقة علمية حديثة، كما تميزت بوضع الأسس الأولى والقواعد التقليدية العريقة في الإدارة، ومن أسباب ظهورها الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة والاتجاه والتفكير المنطقي وتفسير السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي.

انطلقت المدرسة الكلاسيكية من افتراضها أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم غير عقلانيين وانفعاليين، ولهذه الأسباب هم غير قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة وفعالة، وبالتالي لا بد من السيطرة على هذا السلوك. لذا ركزت على فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوي على العاملين وذلك كمحاولة للسيطرة على سلوكهم داخل المنظمة.

اهتمت هذه المدرسة بالطرق والأدوات العلمية لتحديد أساليب أداء العمل ولذلك كان اهتمام روادها منصباً على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن وتخطيط مكان العمل، والرقابة على الإنتاج، وتحديد طرق الأجور مما جعل البعض يطلق عليها اسم مدرسة الهندسة البشرية لأنها اهتمت بالعمل وأعطت العامل البشري مرتبة ثانوية من الاهتمام. (لوكيا الهاشمي، 2004)

فالمدرسة الكلاسيكية مرتبطة بالمهندس " فريدريك تايلور " من أمريكا، والمهندس " هنري فايول " من فرنسا. حيث بدأ " تايلور " أبحاثه في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي، وكان من أوائل الباحثين في نظرية الإدارة بحكم عمله كبيراً للمهندسين بمصانع الصلب في فيلادلفيا سنة 1878 م، ونشير إلى أنه قام خلال هذه الفترة بإنجاز ثلاثة مؤلفات، آخرها كتابه الشهير (مبادئ التنظيم العلمي للمؤسسات) الذي صدر عام 1911م، والذي تضمن أبحاثاً ودراسات تعتبر المبادئ الأساسية للإدارة العلمية.

1. نشأة المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت هذه المدرسة في أواخر القرن الثامن عشر، وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة، وهي أولى المدارس التي أضفت الطابع العلمي على التسيير ووجهت اهتمام المسيرين نحو كفاءة استخدام الموارد لرفع مستوى الأداء عوض ما كان سائدا من قبل من الاعتقاد أن كفاءة المؤسسة وفعاليتها تزداد بتوسع حجمها . حيث مرت هذه المدرسة بالمراحل التاريخية التالية:

أ. **مرحلة ظهور الثورة الصناعية:** تميزت هذه الفترة بالتوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال، وظهور مبدأ التخصص والتقسيم العملي للعمل، وتجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل (المصنع)، وإنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة والطاقة العاملة.

ب. **مرحلة ظهور حركة الإدارة:** كان من أبرز مهندسي هذه المرحلة المهندس الأمريكي فريدريك تايلور بعرضه لفكرة التقسيم المنهجي للعمل والمبادئ الأربعة للإدارة إلى جانبه "فرنك جلبرت" و "وهنري جاننت" و "هنري فايول" و "ماكس ويبر" من خلال بعض الإضافات إلى أفكار تايلور حيث كانت البوادر الأولى لميلاد المدرسة الكلاسيكية.

ت. **مرحلة نمو المنظمات العمالية والوعي القومي:** كان ظهور ونمو النقابات والمنظمات العالمية نتيجة حتمية للرد على ممارسات الإدارة وبدأ الإنسان يتخلى عن أفكاره العشوائية في التسيير الإداري. ومن بين أسباب الاهتمام المتزايد بنشأة المدرسة الكلاسيكية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة ما يلي:

- التوسع الصناعي الذي تم في العصر الحديث

- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال ورجال الأعمال عن طريق إصدار القوانين.

2. **مبادئ المدرسة الكلاسيكية:** تتلخص أهم المبادئ والافتراضات التي اعتمدت عليها المدرسة الكلاسيكية

فيما يلي:

1. **التخصص وتقسيم العمل:** ترى هذه النظريات أن للتخصص أثر كبير على الإنتاج وكفاءته إلى

جانب أنه يؤدي إلى ضمان سير العملية الإنتاجية أي لا بد من تقسيم العمل إلى خطوات متعددة بحيث يتولى كل شخص مهمة معينة الأمر الذي يساعد على إتقانها أكثر مما لو تم توزيعها على مهمات عديدة، وأن هناك فائدة كبيرة في التخصص.

2. **وحدة الأمر والتوجيه:** إن الفرد العامل يتلقى أوامره من واحد فقط وأنه لا يستطيع احتمال ازدواجية

المسؤولية إذا تعددت مصادر إصدار الأوامر وخاصة إذا كانت المصادر متعارضة.

3. مركزية اتخاذ القرارات: تؤكد هذه النظريات على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة وعلى حق من هم في قمة التنظيم الإداري بإصدار الأوامر كأساس لسير العمل الإداري.

4. النظرة الأحادية للإنسان: نظرت للإنسان نظرة محدودة والنموذج الذي تضعه للإنسان هو نموذج آلة واعتبرته كائنا اقتصاديا أي يمكن التأثير على سلوكه وأفعاله عن طريق الأجور والحوافز المادية الأخرى.

5. نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وأن هذه البيئة مستقرة نسبيا.

6. تطبيق نطاق الإشراف: اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج.

3. نقائص وعيوب الفكر الكلاسيكي :

لقد تعرضت أفكار هذه المدرسة لنقد شديد من أصحاب المدرسة السلوكية - القائمة على التركيز على العنصر البشري أكثر من المهام والأعمال وأن المنظمات في حركتها تتبثق تلقائيا من التعاون بين العنصر البشري وأن هناك حسابات تؤثر في سلوك الأفراد في المنظمة أهم من البناء التنظيمي وتحديد الاختصاصات والهياكل التنظيمية. لهذا فإن العديد من الدراسات قد تعرضت للجوانب السلبية التي ترتبت عن تطبيق المدرسة الكلاسيكية ومن أهم الانتقادات ما يلي :

✓ تفترض هذه المدرسة الرشد والمثالية في القرارات لكن في الواقع من الصعب التمسك بالمثالية والرشد في كافة الأوقات كما أن القرارات حسب الكلاسيك تكون بطيئة .

✓ أن هذه المدرسة اعتبرت الإنسان آلة منتجة، كما استغل هذا النوع من التنظيم في رفع أرباح أرباب الأعمال على حساب العمال، وأجبرهم على الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة .

✓ إن التقسيم الدقيق للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية مستوى السلوك التنظيمي وذلك نتيجة اضطراب العمال خاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة محدودة كل يوم طوال السنة، وهذه الحركات الروتينية أدت بالعمال إلى الإحساس بالملل وبتفاهة الأعمال التي يقومون بها، وبالتالي الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي، وقد اثر هذا الإحساس على أداء العمل مما أدى إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة، مما اخل بكمية ونوعية الإنتاج وقد بينت عدة دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية ارتفاع نسبة التغيب وتسرب العمال والاستقلالية والتذمر في أوساط العمل .

✓ أهملت هذه المدرسة التفاعل الذي يحدث بين التنظيم الصناعي ومحيطه الخارجي (نظام مغلق) .

لقد فقدت هذه المدرسة فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى محاولة تدارك سلبيات هذه المدرسة القائمة على الروح الفردية وتعويضها بمبادئ لا تهمل الجوانب النفسية الاجتماعية كسلاح جديد لتحقيق مكاسب أكبر.

4. أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية

ساهمت النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن الثامن عشر (18) وانتشارها في كل من فرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة الحجم ونمو القوى العاملة وزيادة حجم الإنتاج الصناعي وتعدد العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة وإدارات المصانع واحتدام المنافسة بين مختلف المنظمات وغيرها من العوامل في ظهور عدة أبحاث ودراسات لعدد من الباحثين . وتبقى المدرسة الكلاسيكية من أوائل نظريات الإدارة، ومجمل فكرها ونظرياتها تدور حول تقسيم العمل بين العاملين (تخصص في العمل) في المنظمة لتحقيق كفاية إنتاجية عالية وتشمل هذه المدرسة ثلاث نظريات هي:

1.4. نظرية الإدارة العلمية: فريدريك تايلور (1856-1915): Frédéric Taylor

لقد اختلفت تعاريف الإدارة اختلافا واضحا ويرجع ذلك إلى تباين وجهات نظر المفكرين من جهة واختلاف العصور التي تم فيها تقديم هذه التعاريف، وهذا لما شهدته الإدارة من تطور سواء من حيث الفكر الإداري أو من حيث تطور التكنولوجيا المستخدمة.

- فقد عرف فريدريك تايلور Fredrick Taylor الإدارة في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية:" بأنها المعرفة

الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها.

- فالإدارة إذن هي الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت

من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

قام تايلور بعدد من الدراسات والأبحاث والتجارب ونشر نتائج أبحاثه ودراساته في كتاب (إدارة الورش)

عام 1903، كما قام تايلور بعدد آخر من الدراسات كان يهدف منها إلى فلسفة جديدة في الإدارة وأطلق

عليها لفظ الإدارة العلمية حتى يميزها عن الإدارة التقليدية التي كانت متبعة في ذلك الوقت والتي أسماها

تايلور إدارة البصمة والتخمين في كتابه (أصول الإدارة العلمية).

فالإدارة العلمية حسب تايلور أكبر من أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة فقط، بل إنها ثورة فكرية أو

فلسفة إدارية جديدة تتادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العاملين، وفي تفكير العاملين نحو الإدارة،

وفي تفكير العاملين نحو بعضهم البعض.

وعرفت الإدارة العلمية في معجم مصطلحات العلوم الإدارية، بأنها حركة فنية وإدارية ظهرت في الولايات المتحدة في العقد الأخير من القرن التاسع عشر الميلادي ورسم خطوطها الأساسية العالم الأمريكي " فريدريك تايلور ". وقد اهتمت هذه النظرية بدراسات الحركة، والزمن ووضعت مبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق زيادة الإنتاج عن طريق الاختيار العلمي للعمال والتدريب الصحيح، والملاحظة الفعالة لأعمالهم، وتشجيع العمال عن طريق حوافز الإنتاج.

- رواد نظرية الإدارة العلمية: ظهرت هذه النظرية في أمريكا عن طريق رائدها "فريدريك تايلور" الذي أصبح فيما بعد ملقبا بأبي الإدارة العلمية. إلا أن عدد من الباحثين مهدوا لظهور هذه النظرية بأفكارهم وكتاباتهم، ومن بينهم:

1. شارلس بابيج **Charles Babbage** الذي اهتم بالوقت الضائع ودرسته باستخدام الساعة وهو الأسلوب الذي اعتمده تايلور فيما بعد في دراسة الحركة والزمن، كما أشار إلى أهمية العلاقة الإنسانية وتقليل أوجه الإهمال أو التخريب التي يتعرض لها العامل عند تجاهل علاقات الفرد بالمنظمة والرقابة المحكمة على تحقيق الأهداف. وهذا ما جاء في كتابه اقتصاديات الآلات والمصانع سنة 1830 والذي وضح فيه بعض الأفكار ذات العلاقة بالإدارة ومشاكلها.

2. هنري ميتالكالف **Henry Met calf** وهو أحد كبار ضباط الجيش الأمريكي، وعمل مديرا لمصنع العتاد الحربي خلال المدة 1880 - 1893 ألقى محاضرة اقترح فيها خطة للتنظيم مبنية على تقسيم العمل بين الإدارة والأفراد، وقد اشترك فريدريك تايلور في المناقشة التي حدثت بعد إلقاء هذه المحاضرة وصرح بأنه يجري بحوث ودراسات حول مشاكل الإدارة بشركة "ميدفيل" للحديد والصلب .

3. هنري تاون **Henry Town** وهو أحد المخترعين وصاحب المنشأة الصناعية التي عرفت باسمه خلال أواخر القرن التاسع عشر، وهو أول من استخدم الأساليب المنهجية في الإدارة باعتماد الطرق العلمية الحديثة في تحسين الأداء الإنتاجي في المنظمات الصناعية، ومن مبادئه:

- إدارة ورقابة العمل من طرف خبراء وفنيين لتطويره.
- ضرورة تبادل الخبرات والمعارف بين الإطارات عن طريق الملاحظة والتسجيل والتحليل.
- العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل العاملين.
- في سنة 1886 قدم هنري بحثا بعنوان (المهندس كرجل اقتصاد) تناول فيه أهمية دراسة وإدارة الورشة وكيف ممارسة الإدارة بالورشة. وقد اقترح نظاما للأجور يقضي بمنح العامل أجرا محددًا ثم منحه

نصيبه من الكسب المحقق بعد اقتسامه بالتساوي بين العمال وأصحاب العمل. وكانت أفكار تاون وملاحظاته تمهيدا لحركة الإدارة العلمية والتي جاء بها فريدريك تايلور .

4. فرانك وليليان جيلبرت Frank & Liliane Gilbreth

كان من بين الذين قدموا للإدارة العلمية إسهاما مباشرا وعملوا على تقدم الإدارة الصناعية على مستوى العامل ففي سنة 1885 التحق بالعمل في حرفة البناء، وقد لاحظ جيلبرت أن الحركات المتبعة في العمل من قبل العمال كانت تختلف من عامل لآخر، وأن العمال غالبا ما لا يتبعون توصيات المشرفين وطرقهم التي يذكرونها لهم في العمل، ونتيجة لهذا الاختلاف في حركات العمل ولإيجاد الوسيلة الأفضل للأداء قام جيلبرت بتحليل وتنميط الحركات التي يستخدمها العمال بالنسبة للعمل والأدوات المستخدمة بهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة وأكثرها راحة للعامل أثناء العمل وإلغاء الحركات غير الضرورية وإعادة ترتيب الحركات والأدوات والمواد اللازمة للعمل، حيث كان لهذه الدراسة نتائج ايجابية على أداء العمال .

5. هنري لورانس جانت Henry Lawrence Gantt

يعتبر هنري جانت من الذين عاصروا تايلور وانظموا إليه في تجاربه بشركة ميدفيل للحديد والصلب عام 1887 وبالتالي تأثر بأعمال تايلور، ولاتزال الإسهامات التي قدمها للإدارة تستخدم بعضها في الآلات منها (خرائط جانت : وهي عبارة عن جدول يبين ويقيس نشاط العامل، إذ من خلاله تظهر العلاقة بين ما تم وما يجب أن يتم انجازه في الوقت المحدد. وهذا الجدول يستخدم كأداة للتخطيط والرقابة في المنظمات الصناعية حتى اليوم. ومن بين أنواع هذه الخرائط (خريطة سجل الآلة، خريطة سجل العامل، خريطة التصميم، خريطة مقدار العمل، خريطة تقدم العمل)؛ ونظام الأجر، حيث قدم جانت نظاما خاصا بالأجر والمكافآت يختلف عن نظام تايلور. فبمقتضى هذا النظام يتم تقديم مكافآت إضافية إلى جانب معدل الأجر اليومي للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب، أما العمال الذين ينتجون أقل من المعدل المطلوب أو يفشلون في انجاز العمل بالكامل، فقد كانوا يخصمون منهم المكافأة، وبهذا قدم جانت نوعا من الضمان المادي للعمال بالرغم من مستوى الإنتاج، وقد كان لهذا النظام أثرا كبيرا في تضاعف الإنتاج ورفع معنويات العمال .

6. هارنغتون اميرسون Harington Emerson

كان اميرسون من دعاة تايلور والمتحمسين للإدارة العلمية ولكن أهم إسهاماته كانت تدور حول الكفاءة . وقدّم عام 1919 عددا من المبادئ أطلق عليها اسم مبادئ الكفاءة الاثنا عشر. تدور الخمسة الأولى منها حول العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، أما السبعة الباقية فتدور حول أساليب ونظم الإدارة . (مجاهدي، 2016)

7. **فريدريك تايلور (1856-1915): Frédéric Taylor** وهو مهندس واقتصادي ومؤسس نظرية الإدارة العلمية ولد سنة 1856 بولاية فيلادلفيا بأمريكا. اشتغل في البداية كعامل يدوي *Manœuvre* بمؤسسة *Midwale Steel*، أصبح بعدها مهندس ويكتشف الفولاذ والتقطيع السريع (*Les Aciers à Coupe Rapide*) سنة 1898 كما وضع طريقة تنظيم عقلية للعمل والتي حملت اسمه فيما بعد. تدرج تايلور في جميع الوظائف في تلك الشركة من عامل بسيط إلى ميكانيكي (فني) إلى مهندس الشركة. وهو ما أتاح له فرصة فهم شؤون الإنتاج ونفسية العمال وسبب تدمرهم وانخفاض كفاءتهم الإنتاجية. وحين جاءت الفرصة وعين كبيراً لمهندسي الشركة بدأ بدراساته وتجاربه وناد بأهمية مبادئه ودافع عنها وعن أهمية تطبيقها في الحياة العملية.

وذاع صيته حتى أصبح عالماً من علماء الإدارة، وانتشرت مبادئه وأفكاره في الإدارة في معظم البلدان الصناعية كأمريكا وروسيا وإنجلترا وفرنسا وألمانيا خلال ثلاث قرن، كما ترجم كتابه الذي نشر فيه فلسفته في الإدارة العلمية عام 1911 وهو كتاب (مبادئ التنظيم العلمي للمؤسسات) شرح فيه بأسلوب مبسط معنى الإدارة العلمية والغرض منها .

ويتفق كثير من علماء النفس على أن أولى تطبيقات علم النفس في المجال الصناعي بدأت على يد فريدريك تايلور فقد كان أول من وجه الأنظار بصورة علمية وتجريبية للعنصر الإنساني كعامل رئيسي في الإنتاج. (العايب رايح، 2006)

مبادئ نظرية الإدارة العلمية: وقد استخلص تايلور من خلال التجارب العديدة التي أجراها، أن المبادئ والأسس العلمية الوظيفية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإنتاجية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1) توزيع المسؤوليات بين طرفي التنظيم (العمال والإدارة).
- 2) توفير الأدوات اللازمة لممارسة العمل.
- 3) إنشاء أقسام خاصة بتخطيط أو تصميم العمل لتلافي العراقيل.
- 4) وضع قوائم بمتطلبات كل وظيفة.
- 5) استعمال الأدوات المتطورة للاقتصاد في الوقت والجهد
- 6) تحفيز العامل مادياً كلما أنجز شطراً من عمله.

يتجلى بوضوح أن المبادئ العلمية والعقلانية التي صاغها تايلور في نظريته تعتمد على التجربة والملاحظة العلمية والقياس، ويتمثل طابعها الوظيفي في أن النظرية تستهدف تحقيق زيادة الإنتاج في المقام الأول.

وقد استخلص من تجربته ومعايشته للعمال أن العامل لا دخل له في ذلك وانه بالإمكان تحقيق تكيف العامل ورفع الإنتاج وتحسينه وهو الغاية القصوى للمؤسسة والعمال والإدارة وبذلك يتم تحقيق الرفاهية للجميع.

أهداف الإدارة العلمية: وبهذه المبادئ التي سميت باسمه كان تايلور يهدف إلى:

- توثيق العلاقة بين الإدارة والعمال وإشاعة الثقة المتبادلة بينهما.
- ترسيخ العدالة في توزيع العائد بين الإدارة والعمال وذلك بتطبيق الإدارة العلمية مما يزيد من الإنتاج وبالتالي العائد الذي يعود عليه بالمنفعة على الجميع بالمنظمة.
- دراسة العمل والتخطيط له بوضع قواعد معينة لأدائه يمكن اختبارها وتحديدها.
- الرفع من إنتاجية العامل بتدريبه وتحفيزه لرفع معنوياته وإشعاره بأنه عنصر أساسي بالمنظمة لا يمكن الاستغناء عنه بسهولة.

أساليب الإدارة العلمية: لتحقيق إنتاجية مرتفعة وتخفيض التكلفة والحد من الإسراف والوقت الضائع في العمل نتبع الأساليب التالية :

- استخدام أسلوب البحث العلمي في الوصول إلى حلول للمشكلات الإدارية واتخاذ القرارات.
- استخدام الحوافز المادية لخلق الرغبة لدى العامل في تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة أو المعدل المطلوب.
- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء الأعمال.
- تحديد معايير للعمل والأداء.
- استخدام الخبراء والمتخصصين لتحديد الشروط المناسبة المحيطة بالعمل.
- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية سليمة.
- اختيار العاملين بشكل سليم وتدريبهم جيدا.
- توفير الإرشادات والتعليمات المتعلقة بكيفية الأداء الأمثل للعمل. (شكشك، 2009)

الانتقادات التي وجهت إلى الإدارة العلمية

نجحت الإدارة العلمية في زيادة الإنتاج وهو الهدف الأساسي الذي سعت إليه ومع ذلك تعرضت للنقد العنيف من طرف العلماء في ذلك الوقت بحيث عابوا عليها النظر إلى الإنسان بوصفه آلة تقوم بإنجاز ما خطط له بدون مراعاة لظروف أخرى كالنفسية والاجتماعية التي ربما يكون لها دور في أداء العمال زيادة أو نقصان وعموماً يمكن أن نلخص أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية في النقاط التالية:

- 1 - اعتبرت الإنسان آلة منتجة
 - 2 - اعتبر الحوافز المادية هي الدافع الوحيد للعمل وزيادة الإنتاج
 - 3 - أهمل العامل واهتم بالعمل وحلله تحليلاً دقيقاً التقسيم الشبه ذري للعمل
 - 4 - نقص عدد العمال يهدد برفع مستوى البطالة بينهم، ومن الأفضل توزيعهم إلى أقسام أخرى أو في أعمال أخرى تناسبهم.
 - 5 - إهمال العوامل النفسية والتي تلعب دوراً كبيراً في الكفاءة الإنتاجية أو خفضها.
 - 6 - أخطأ حين جعل أقصى إنتاج لأكفاء العمال، واعتبره إنتاج النموذجي، ولم يراع الفوارق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال في حين يقضي العدل أن يكون العامل المتوسط هو الإنتاج النموذجي.
 - 7 - يفرض على العامل (طريقة مثلى واحدة) كأن العمال يتشابهون جميعاً في تكوينهم النفسي والجسمي وسرعتهم في العمل، وقدرتهم على التعلم ولكن مع هذا فقد كان نظام تايلور فاتحة الطريق إلى حركات (الاختيار المهني والتوجيه المهني، والتدريب المهني، ودراسة الحركة والزمن). (المشعان، 1994)
- محاسن الإدارة العلمية: ولكن مهما قيل عن النظرية فلها محاسن تتمثل في أنها:**
- تصدت للمشاكل بسلاح العلم والمعرفة والأساليب العلمية واتخذت من العلم منهجاً فأبدعت في دراسة الوقت والحركة وهي أدوات التحليل الحديث وأساس التنظيم والأساليب.
 - لم تكتفي هذه النظرية بأحكام الماضي بل أخضعتها للتجربة والتمحيص ووضعت بناءً على ذلك نظريات ومبادئ تحكم العمل.
 - ثبت بشكل مادي أن المؤسسات والدول التي تأخذ بالأفكار والتي طرحتها نظرية الإدارة العلمية تحقق نتائج أفضل من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ.

2.4. نظرية التقسيم الإداري: هنري فايول (1841-1925) (Henry Fayol):

في الوقت الذي بدأت في مبادئ الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية تحتل مكانتها في الدراسات والأعمال الإدارية **هنري فايول** في فرنسا يقدم إسهاماته في الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة، وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالإعمال الإدارية من ناحية وصف وتحليل الوظائف وسرد مبادئ التنظيم.

هنري فايول فرنسي الأصل، بدأ حياته المهنية كمهندس متخرج وشغل مناصب إدارية عالية منها على وجه الخصوص منصب مدير العام لمدة ثلاثين سنة لمجموعة شركات التعدين المعروفة باسم (شركة كومنتري) الفرنسية، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادت إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916م. وتتص هذه النظرية على إعداد الهيكل التنظيمي بموجب أعمال محددة هي عبارة عن خطوات متسلسلة ومتلاحقة ومرتبطة مع بعضها، حيث كل خطوة تقوم على أساس نتائج الخطوة التي تسبقها وهذه الخطوات هي:

- 1 - تحديد الأنشطة والأعمال التي يتطلبها تحقيق الهدف.
 - 2 - تحديد الوظائف وذلك عن طريق تجميع الأنشطة والأعمال المتشابهة والمتكاملة.
 - 3 - تحديد وحدات إدارية رئيسة تكون مسؤولة عن تنفيذ كل وظيفة من الوظائف
 - 4 - تقسيم كل وحدات إدارية رئيسة إلى تقسيمات فرعية تتولى كل منها مسؤولية تنفيذ جزء من مهام الوظيفة بشكل متكامل ومتناسق مع باقي التقسيمات الفرعية.
- وتفيدنا هذه النظرية بان إحداث وظائف إدارية رئيسية في المنظمة (أفراد، تمويل، إنتاج... الخ) أمر مهم وذلك لتحقيق التنسيق في العلاقات بين الرجل والآلات والأعمال.
- نموذج هنري فايول:** قسم التنظيم إلى ستة أنشطة على النحو التالي:

- 1 - النشاط الفني: ويشمل الإنتاج.
- 2 - النشاط التجاري: ويشمل الشراء والبيع
- 3 - النشاط المالي: ويشمل تدبير احتياجات المنشأة من رأس المال واستخدامه
- 4 - النشاط الأمني: ويشمل حماية ممتلكات المنشأة واليد العاملة فيها.
- 5 - النشاط المحاسبي: ويشمل الجرد وحساب الأرباح والخسائر والتكاليف والإحصاء
- 6 - النشاط الإداري: ويشمل التخطيط والتنظيم والإشراف والتنسيق والرقابة

المبادئ الإدارية لهنري فايول:

من خلال دراسته وملاحظته حاول فايول أن يستنبط القواعد الأساسية للإدارة الناجحة لجميع هذه الأنشطة في المؤسسة، ولم يدع أنها حتمية في جميع المؤسسات أو في جميع الحالات، وإنما كان يرى أنها قابلة للتغيير وتتضمن قدرا هاما من المرونة لذلك فإنه لم يسمها قوانين بل أطلق عليها " مبادئ الإدارة " وقد عد منها أربعة عشر هي :

1- **تقسيم العمل:** ويعني توزيع العمل المركب من أجزاء متعددة بين متخصصين لكل منهم جزء وكلما زاد التخصص كلما كان أكثر اتقاناً وكفاءة.

2- **السلطة:** تعني أن المسئول الإداري يجب أن يصدر الأوامر حتى يستمر أداء الأعمال وإنجاز المهامات، ويقتضي ذلك أن يكون لدى الإداري الصلاحيات التي تمكنه من إصدار الأوامر، وأن تكون لديه شخصية وخبرة تمكنه من تنفيذ أوامره .

3- **وحدة الأمر:** تعني أن يتلقى العامل التعليمات الخاصة بالقيام بعمل معين من مسؤول واحد فقط، لأن تعدد المسؤولين على الشخص الواحد يؤدي إلى الارتباك والتخبط ويحدث الاختلال في العمل.

4- **وحدة التوجيه:** تعني أن العمليات المتشابهة التي تشترك في هدف بالمؤسسة يجب أن تتم تحت إشراف جهة واحدة وضمن خطة واحدة كذلك، كالتعيين في المؤسسة الذي يتم عادة من خلال دائرة أو قسم التوظيف فيها، فلا يصح أن يكون له رئيسان أو مديران لكل منهما سياسة تختلف عن سياسة الآخر.

5- **مركزية اتخاذ القرار:** وذلك لأن القرارات الهامة الرئيسية يجب أن تكون بيد الإدارة ولا يعني ذلك تجريد العاملين من جميع الصلاحيات بل يجب أن يمنح لكل عامل من الصلاحيات ما يمكنه من أداء عمله في نطاق الصلاحية الممنوحة له .

6- **المحافظة على التسلسل الهرمي للسلطة:** وذلك بمراعاة مراتب السلطة من الأعلى إلى الأدنى كما هي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أي أن السلطة تتسلسل من الأعلى إلى الأسفل.

7- **الانتظام:** يعني ضرورة وجود كل شخص وكل شيء بالمؤسسة في المكان الذي يجب أن يكون فيه وأن يعتني بشكل خاص بوضع كل عامل في العمل الذي يصلح له ويلزم كافة العاملين بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها.

- 8- **خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** ألا تتعدى المصالح الشخصية للمرؤوسين مصالح المنظمة، والوسيلة التي يتحقق بها ذلك هي العدالة والقوة الحسنة من جانب المشرفين، والاتفاقات العادلة كلما أمكن والإشراف المستمر.
- 9- **مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها إلى المنظمة:** بحيث تكون هذه المكافأة عادلة كلما أمكن ويرضي كل من المرؤوسين والمنظمة.
- 10- **الترتيب والتنظيم:** يجب أن تقسم الحياة في المنظمة، وأن يكون هنالك أماكن مخصصة لكل شيء، مكان لكل فرد يميزه عن غيره وهكذا.
- 11- **المساواة والعدل:** أي أن يقوم الرؤساء بمعاملة مرؤوسيهم بالعدل والإنصاف بغرض جذبهم للعمل ورفع الروح المعنوية لديهم.
- 12- **مبدأ ثبات العاملين:** أهمية الاستمرار العاملين بالعمل وعدم تركهم لأعمالهم، لان تركهم لأعمالهم يلحق الضرر بالمنظمة ويفقدها خبرات وكفاءات تكون بأمر الحاجة لها.
- 13- **مبدأ المبادرة:** مبادرة العاملين بطرح أفكارهم، ومن ثم وضعها موضع التنفيذ، وقيام الرؤساء بتشجيع لهذا الاتجاه يمكن أن يخدم المنظمة ويؤدي إلى رضا المرؤوسين وإشباع رغبات الشخص الكفاء المقدر.
- 14- **مبدأ التعاون والعمل الجماعي:** إن سيادة روح التعاون بين العاملين وقيام الرؤساء بتشجيع العمل الجماعي المشترك والتأكيد على أهمية الاتصالات وتعاملهم مع العاملين، كلها أمور بإمكانها أن تسهم في رفع كفاءة العامل وزيادة الإنتاج. (فليه، عبد المجيد، 2005)

3.4. نظرية البيروقراطية: ماكس ويبر (1864-1920) (Maximilian Weber)

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس ويبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريات عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتعظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. كان ماكس ويبر عالماً ألمانياً في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة. وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، ومن أكثر أعماله كتاب "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية". وكان ويبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي (Ideal Type) للتنظيم والذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبياً لما تتضمنه من معانٍ متعددة، وفق الهدف من استعماله، وذلك أن مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين Bureau بمعنى مكتب و Cracy بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب.

وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ومن جهة أخرى فإن كلمة Bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين، أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية والإدارية في المكاتب الحكومية.

وهي أيضاً مجموعة الأسس الإدارية التي تعكس السياسة العامة للمنظمة وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق أهداف المنظمة، وليس الشائع عند عامة الناس بأنها تعني التعقيد في العمل الروتيني الإداري، العمل البطيء... الخ.

عرف هذا الاتجاه في الإدارة في مطلع القرن العشرين على يد ماكس فيبر الذي يعتبر أحد الرواد الأوائل الذين عالجوا موضوع التفكير الإداري، حيث درس فيبر التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة للسلطة الإدارية، وقد ميز فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة :

- السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي القائم،
 - السلطة المستمدة من غموض شخصية القائد وسحرها وتأثيرها في الجماهير،
 - السلطة العقلانية القانونية وهي السلطة الشرعية التي تستند إلى قوة الدستور والقانون .
- ويرى فيبر أن مركز السلطة صنع القرارات وإصدار التعليمات التي تأخذ طريقها اتجاه واحد من اعلي الهرم التنظيمي الإداري إلى القاعدة أو المستويات الدنيا التي لا تملك سلطة التقرير بل إمكانية التنفيذ فقط . (فليه، عبد المجيد، 2005).

هدفت النظرية البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للمنظمات وكيف يؤثر في السلوك المثالي للتنظيم حيث يقول إن نموده هو أعلى شكل من أشكال الإدارة من ناحية الدقة والاستمرار والانضباط وإمكانية الاعتماد عليه، ويتصف بالكفاءة بالإضافة إلى أنه يمكن تطبيقه في جميع المجالات.

مبادئ النظرية البيروقراطية:

وقد اكتسبت مبادئ فيبر البيروقراطية شهرة واسعة في أنحاء العالم بعد ترجمة كتبه في أربعينات إلى اللغة الانجليزية وغيرها وقد تضمنت البيروقراطية المبادئ الرئيسية التالية:

- 1 - **تقسيم العمل والتخصص:** ويعني أن مجالات التخصص بالمنظمة يجب أن يكون واضحاً لقواعد وتعليمات ولوائح مكتوبة بحيث كل فرد يكون مسؤولاً عن الوظيفة التي يشغلها.

- 2 - التسلسل الرئاسي: بمعنى أن العمل داخل المنظمة البيروقراطية يتم على أساس التدرج الهرمي للسلطات بحيث يخضع كل مستوى إداري للإشراف والرقابة تلقي الأوامر من المستوى الأعلى منه.
 - 3 - اللاشخصية في اتخاذ القرارات: تعني اللاشخصية أن تسند القرارات إلى أسس موضوعية وليس لأسس شخصية مما يضمن العدالة وعدم المزاجية.
 - 4 - التعيين والترقية على أساس الجدارة: يتم التعيين العاملين في المنظمة البيروقراطية من قبل المستويات العليا بالمنظمة ويتم على أساس اعتبارات التأهيل والخبرة والكفاءة وليس للاعتبارات غير الموضوعية مما يكفل الأداء الممتاز.
 - 5 - اعتبار الإدارة مهنة دائمة: ينظر للإدارة باعتبارها مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب المستمر وليست هواية ومن شأن ذلك تحسين مهارات العاملين مما يضمن الأداء الجيد ويحقق الأهداف التنظيمية المطلوبة بالنوعية الجيدة وبأقل التكاليف.
 - 6 - الفصل بين الحياة الشخصية للموظف والحياة الوظيفية: يؤكد النظام البيروقراطي على ضرورة عدم الخلط بين الوظيفة كدور يقوم به الموظف وهو دور محكوم بالقوانين والتعليمات وبين الممتلكات الشخصية وكلاهما أمر مختلف.
- مزايا النظرية البيروقراطية : أطلق ماكس فيبر على نموذج هذا المثالية التي تتميز بالرشد والعقلانية، وقد حدد المزايا التي يتصف بها نموذج المثالي في:
- الدقة
 - الوضوح
 - السرعة في انجاز الأعمال
 - المعرفة بالوظائف والمستندات
 - تخفيض حدة الاحتكاك بين العاملين
 - الخضوع التام من المرؤوسين للرؤساء
 - تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل من خلال التقسيم والتخصص الوظيفي. وفيما يلي جدول يلخص الاتجاه الكلاسيكي للإدارة:

جدول رقم (01): يلخص الاتجاه الكلاسيكي التقليدي في الإدارة

ماكس فيبر 1864-1920 ألمانيا	هنري فايول 1821-1925 فرنسا	فردريك تايلور 1856-1915 أمريكا
<p>وضع معايير البيروقراطية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التسلسل الرئاسي أو التدرج الهرمي للسلطات - البناء المنطقي للوظائف الرسميات و يعني بها القواعد و القرارات و الإجراءات التي يجب إتباعها - فصل الإدارة عن الملكية - الوظائف ليست ملكا لمن يشغلها - الكفاءة - التدريب للهيئة الإدارية - اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة و المنافسة - التأثير القانوني ، و عدم التحيز و تأكيد النظرة الموضوعية 	<p>وضع مبادئ أساسية للإدارة منها</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقسيم العمل - تحديد المسؤولية و السلطة - الاهتمام بمكافآت الأفراد - أهمية استقرار العمال - تغليب الجماعة على مصلحة الفرد - العمل بمبدأ تدرج السلطة تحديد عناصر الإدارة من خلال : التخطيط - التنظيم - القيادة أو الرئاسة - التنسيق - الرقابة - الاهتمام بالإدارة العليا 	<p>حدد مبادئ الإدارة العلمية فيما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ تحديد نوع و كمية العمل المطلوب لكل فرد ■ الاختيار العلمي للأفراد حسب الوظائف و متطلباتها ■ عدالة التنظيم الإداري و احترامه ■ تقسيم الواجبات و المسؤوليات بين ■ الإدارة حيث التخطيط و العمال حيث التنفيذ ■ الاهتمام بالجزئيات و التنفيذ

المصدر: فاروق عبده فليو و محمد عبد المجيد، 2005 .

II. المدرسة السلوكية أو الإنسانية

تعرضت المدرسة الكلاسيكية وخصوصا الإدارة العلمية، لعدة انتقادات كما ذكرنا سابقا، لذلك توجهت عدة دراسات وأبحاث نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية وطبيعة العلاقات بين العمال في المنظمات. حيث تعتبر النظريات السلوكية أو كما تسمى المدرسة الإنسانية اتجاها فكريا متميزا الفكر التنظيمي، حيث اهتمت بالجوانب الإنسانية على مستوى الفرد والجماعات.

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل على أنها مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. (سلاطينة، 2004).

1- أهمية العلاقات الإنسانية:

- تركز على الفرد أكثر من تركيزها على العوامل الاقتصادية والميكانيكية.
- البيئة التي يكون فيها الأفراد بيئة منظمة يوجد بينهم اتصال اجتماعي.
- نشاط العلاقات الإنسانية يمثل إثارة دافعية للناس، فالإنسان هو الذي يستطيع أن ينتج من خلال الدافعية الخلاقة.
- إن العلاقات الإنسانية تسعى لأن تكون المنظمة والشخص يسيران بأقل جهد وأكثر إنتاجية. (بوقلمون، 2008).

2- أهداف العلاقات الإنسانية:

ويتضح من خلال هذا التعريف أن للعلاقات الإنسانية أهدافا ثلاثة هي:

- 1 - تحقيق التعاون بين العاملين.
 - 2 - تحسين الإنتاج.
 - 3 - إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
- وعندما تتحقق الأهداف الثلاثة السابقة تكون النتيجة نجاح الجهد الجماعي، فالأفراد يعملون معا لهدف مشترك ودافع مشترك، ومن هنا تظهر أهمية العلاقات الإنسانية في نجاح المشروعات.
3. أهم النظريات السلوكية: تظم هذه المدرسة مجموعة من النظريات والمدارس الفرعية، ونركز هنا على أهمها:

1.3 مدرسة العلاقات الإنسانية لـ (التون مايو):

اشتهرت البحوث التي قام بها إلتون مايو ورفقاؤه ببحوث هاوثورن، وقد أجريت بالشركة الغربية للكهرباء (western electric company)، والتي دامت 05 سنوات (1927-1932). حيث أحدثت هذه التجارب انقلابا وثورة في المفهوم والتصور " التايلوري " لذلك الوقت لقد كانت أبحاثه موجهة في البداية لاختبار فرضيات الإدارة العلمية حيث عمل على قياس تأثير عوامل البيئة والمحيط على الإنتاج وكذا توضيح تأثير العوامل النفسية على الإنتاجية .

وبالتالي المؤسسة ليست فقط مجموعة من الأفراد، ولكن أيضا مجموعة من العلاقات التي عبرنا عنها "بالتبادلية" أين يبرز مفهوم الجماعة أو المجموعة.

الاتجاهات المساهمة في تطور أعمال مايو:

لقد ظهرت اتجاهات ثلاثة طورت أعمال "هاوثورن" و"مايو" هي:

✓ **أولاً:** أعمال "ليفين 1930 LEWIN في دينامية الجماعة، وأعمال بافيلاس BAVILAS في سيكولوجية القيادة وأعمال لبيت Lippitt وهويت white في جو الجماعات.

✓ **ثانياً:** أعمال مورينو (MORENO) في القياس الاجتماعي وله أثر بالغ من الناحيتين النظرية والأساليب التطبيقية.

✓ **ثالثاً:** وأخيراً خلال الحرب العالمية الثانية، بعدها مباشرة ظهرت زيادة سريعة في ميل الصناعة وغيرها من المؤسسات لطلب المساعدة لحل مشاكلها الداخلية المتنوعة أدرك رجال الصناعة أهمية العوامل الاجتماعية والإنسانية في ظروف العمل، مثلاً في إنجلترا فقد أدى هذا التطور إلى إنشاء معهد (تافتستوك - T I H R) للعلاقات الإنسانية فضلاً عن قيام السيكلوجيين بدور الموجه للتتظيمات الاجتماعية.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية حدث نفس الشيء فضلاً عن ظهور لقياس الاتجاهات والمقاييس الاجتماعية والاتجاهات التجريبية ونتيجة كل هذه البحوث والدور الاستشاري لمعهد تافتستوك بلندن تكون أساس ضخم من العمال النظرية والتجريبية حول مشكلات (عمل الجماعة) ونتيجة لذلك ظهر الاهتمام بما يلي:

- حوافز العمل والبواعث المادية والاجتماعية
- الجو الاجتماعي والروح المعنوية بالمصنع
- سيكولوجية الإدارة
- اختيار رؤساء العمل لأثرهم البالغ في العلاقات الإنسانية بالمصنع فهم حلقة الاتصال بين العمال والإدارة.

لقد أشار أوليفار شيلدون O. Sheldon في سنة 1923 في كتابه فلسفة الإدارة، إلى عدم اهتمام المدرسة التaylorية بالعنصر الإنساني حيث قال: "إننا يجب أن نحقق توازناً عادلاً في دراستنا بين آليات الإنتاج من أدوات وعدد ومواد وغير ذلك، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيمياً مادياً معقداً فحسب، ولكنها تتضمن تنظيمياً إنسانياً بالضرورة، طالما أنهت تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها".

وقد شرح الباحثون هذه النتائج بأنه من الممكن أن يكون وجود وتدخل الباحث أو الملاحظ وسط الحياة العادية للعمال أثناء العمل قد تسبب في حد ذاته إلى تغيير لا شعوري في سلوك هؤلاء العمال، فقد استمتع العمال بأن يكونوا موضع دراسة. وزيادة على هذا فقد ركز الباحثون على عاملين رئيسيين يمكن أن يؤثرًا على الإنتاجية:

- **زيادة الأجور التشجيعية:** تم اختيار مجموعة من خمس عاملات ووضعن في غرفة اختبار خاصة، تستطيع أي عاملة أن ترى بوضوح العلاقة بين خطة الإنتاج والأجور، وقد طبق عليهن نظام الإنتاج الجماعي للمجموعة، بحيث يحسب رصيد الفرد من الوحدات المنتجة على أساس متوسط ما أنتجه الأفراد الخمس اللاتي يكوّنن هاته المجموعة، ومن ثم يحصلن على أجورهن على هذا الأساس أي أن كل منهن تتحصل على نفس الدخل.

- **نظام الإشراف:** فقد روعي أن يأخذ الإشراف طابعا غير رسمي لا يعتمد على السلطة الرسمية وأن يأخذ في حساباتهم الاعتبار الإنسانية وأن مثل هذا النمط الإشرافي سوف يقلل من مخاوف العمال إلى الحد الأدنى ويزيد من درجة الرضا بالعمل ومن ثم تزيد الإنتاجية.

الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية:

ما يعاب على مدرسة العلاقات الإنسانية أنها حاولت كما فعلت سابقتها أن تتوصل إلى أحسن طريقة لأداء الأعمال، وقد اكتشف الباحثون أن هذه الطريقة لم تحقق دائما زيادة الإنتاجية، ولم تؤد بالضرورة إلى إقامة علاقات سليمة بين الإدارة والعمالين قوامها التعاون الفعال والتوافق والانسجام، ويرجع ذلك في المحل الأول إلى أن مايو صب اهتمامه كله على دراسة الجانب الإنساني في العمل ولم يوجه اهتماما مماثلا للظروف الأخرى المحيطة بالمؤسسة من الداخل والخارج، وهذا الخطأ هو نفسه الذي وقع فيه تايلور حين وجه كل اهتمامه لدراسة الجانب المادي للعمل وإغفال الجانب الإنساني وغيره من العوامل والظروف الأخرى التي لها من دون شك تأثير كبير على فعالية المؤسسة.

ومن هذا المنطلق فإن العلاقات الإنسانية لم تقلح إلى حد كبير في محاولتها لتطويع العمال لخدمة أهدافها نظير إعطائهم الشعور بالانتماء وتوفير العلاقات الاجتماعية والرضا الوظيفي، متجاهلة الاختلافات والفروق الفردية والجماعية ووجود النزاع حول المراكز والمصالح.

وباختصار يمكن إيجاز أهم ما أشار إليه الباحثون من انتقادات لمدرسة العلاقات الإنسانية، والتي من بينها:

- إن الدراسات التي أجريت ضمنها اكتفت بالمستويات السفلى للهرم مما يجعل الناس يفترضون ضمناً وجود قاعدة قائمة بذاتها من أجل أن تكون علاقات حسنة في العمل بالإضافة إلى نتائج تجارب أثبتت فيما بعد عدم وجود علاقة مباشرة بين الإنتاجية والحوافز المعنوية للعمال.
- اعتبرت المنظمة نظاماً مغلقاً كسابقاتها، متجاهلة الظروف الخارجية والبيئية التي تؤثر تأثيراً مباشراً على ما يجري داخل المنظمة.
- أخذت العنصر البشري مجالاً للدراسة دون العناصر الأخرى للتنظيم واعتبرت الجماعات الاجتماعية متماثلة ومتحدة الهدف والغاية، لكن إذا كانت للجماعات أهداف وغايات مشتركة فإن لها كذلك أهداف وغايات مختلفة متنافسة ومتعارضة فيما بينها من الصعب تخليها وحدة واحدة منصهرة، تناقضات بين المستويات الهرمية فيما بينها وتناقضات بين عمال المستوى الواحد بعبارة أخرى إذا كان الإنسان اجتماعي بطبعه فهو أناني كذلك، طموح، منافس وراغب في السيطرة والتسلط.
- إن إسهامات هذه التجارب تكمن فيما أظهرته من تأثيرات شدة الإضاءة وغيرها من العوامل، ولكن فيما كشفت عنه بطريقة غير مباشرة عن أهمية الحاجات الإنسانية والاتجاهات وعلاقات العمل، تهدف بالوصول بالعمل إلى حالة من الرضا والتوافق وحب العمل بما ينعكس أثر ذلك الإنتاج من حيث الكم والكيف وذلك بخلق مناخ جيد للعلاقات الإنسانية داخل المنظمة من أجل إحداث التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاته ومتطلبات العاملين وحاجاتهم.
- وما يمكن قوله عن مدرسة العلاقات الإنسانية، أن كان لها الدور البالغ في الاهتمام بالجانب الإنساني والسلوكي في العمل، من خلال لفت الانتباه للعلاقات الإنسانية واهتمامها بسلوكيات الإدارة والمشكلات الاجتماعية للجماعة في العمل وكذا اهتمامها بدراسة اتجاهات العمال وضغوط الجماعة وأثر ونوع القيادة أو الإدارة في تشكيل الجو الاجتماعي والروح المعنوية وكل ما له علاقة بتحقيق الرضا والراحة للعامل من جهة ويساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة من جهة أخرى.

2.3. نظرية ماسلو (Maslow) للحاجات:

وهو عالم نفس أمريكي وضع عام 1932 نظريته المعروفة بـ "هرمية الحاجات الإنسانية انطلق ابراهام ماسلو في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجاً لهرمية هذه الحاجات مبدئياً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعاً إلى قمة الهرم. ويقوم الإنسان وفق آلية الدافع بإشباعها بالتناوب وحسب أهمية الحاجة وضرورتها في ما قبل الإشباع. فأشباع هذه الحاجات عملية مستمرة استمرار حياة الإنسان وتتم

بالتناوب وفق الضرورة، فأشباع حاجة لا يعنى زوالها من هرمية الحاجات التي وضعها ماسلو بل إفساح المجال إلى حاجة أخرى تبرز أهميتها بعد الحاجة المشبعة لتعود الحاجة المشبعة عندما يحين وقتها لتعود سلم الأولويات للإشباع وهكذا، وأهم الحاجات الواردة في هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية :

- **الحاجات الفسيولوجية:** تهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان وبقائه وهي تقع ضمن هرمية لا متناهية في أولويات إشباعها عندما تبرز الحاجة لإشباعها ومن هذه الحاجات على سبيل المثال لا الحصر حاجة الإنسان إلى الهواء وإلى الماء والطعام وإلى الراحة والنوم وإلى الملابس والجنس للمحافظة على النسل واستمرار بقاء الإنسان... الخ وتحتل هذه الحاجات عادة سلم الأولويات وقاعدتها الرئيسية في هرمية ماسلو.

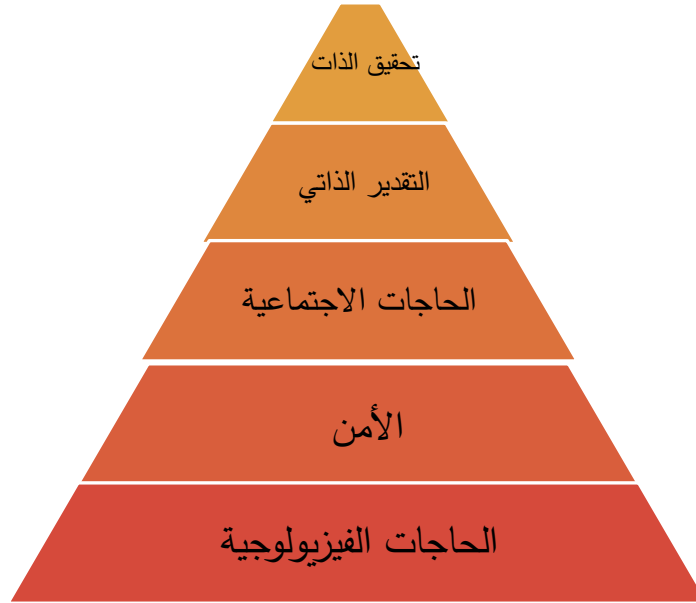
- **حاجات الأمن والأمان:** أن حاجات الأمن تتخلص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي عليه وعلى ذويه وكذلك حماية حاجاته الفسيولوجية وما هو له في هذه الحياة، بناء على اقتناع الإنسان بما يشبع له من حاجات الأمن يتولد لديه شعور بالاستقرار والاطمئنان وهو ما يسمى بحاجات الأمان وهي حاجات نفسية يحتاجها الإنسان للحفاظ على سلوكه وتوازنه الطبيعي . ومثال على حاجات الأمن القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات التي تمنع الإنسان من الاعتداء على أخيه الإنسان مما يولد لدى الناس عند توفر العناصر المادية (الأمن) لتطبيق ذلك شعورا بالأمان أي بالارتياح والاطمئنان.

- **الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب والانتماء:** وهي حاجة الفرد أن يكون مقبولا في المجتمع الذي يعيش فيه وأن تتاح له فرصة في التعامل بود والتعاون مع أفراد ذلك المجتمع وأن يتمكن من إقامة علاقات ود ومحبة ومشاركة مع الآخرين كتكوين الصداقات والمشاركة في الأعمال الجماعية والزواج.. الخ أي أنها حاجة الإنسان إلى الشعور بأنه غير مرفوض وأنه منبوذ أو وحيد في بيته.

- **حاجات الاحترام او التقدير:** وتعتبر هذه الحاجات من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين وخاصة في مجال التوازن والاستقرار النفسي والتفاعل الايجابي مع الآخرين. وتتمثل هذه الحاجات في (حاجات احترام الذات، حاجات التقدير الاجتماعي)

- **حاجات تحقيق الذات:** وهي شعور الفرد بكفاءته ومهارته ورغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها واستثمارها من خلال إنجازات يتعرف بها الآخرون في مجتمعه فهي أشبه بالدور الذي يعتقد المرء أن عليه أن يقوم به في المجتمع لإثبات حضوره وشخصيته وبالتالي قيمته في نظر المجتمع. فهذه الحاجات

وأن انطلقت من مشاعر وأحاسيس الفرد فإن تأكيدها يأتي من مشاعر وأحاسيس الآخرين تجاه ما يقدم الفرد من إنجازات. ويمكن تلخيص الحاجات التي قدمها ماسلو في الشكل التالي:



شكل رقم (01) يمثل سلم ماسلو للحاجات

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد، وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، وبالتالي سيظل الأفراد محفزين دائماً، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "تحقيق الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد ان الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر، بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات.

3.3. نظرية فريدريك هيرزبيرغ

تكمن أهمية دراسة هرزبيرغ في قدرة الباحث وبراعته في تحليل الكثير من الأفكار والتوقعات والاتجاهات في مجال تحفيز العاملين، وإضافةً إلى تبيينه هذا المنهج التحليلي فإن الباحث يحاول أن يزيل الكثير من الأوهام والأفكار المغلوطة حول هذه القضية المهمة، مُبيناً كيف أثبتت التجارب والدراسات ضعف الصلة بين الأداء الوظيفي وكثير من الأساليب السائدة والمُستعملة في مجال التحفيز؛ مثل: محاولات التحفيز

الوظيفي بتقليل ساعات العمل، وزيادة الأجور، وتنويع برامج العوائد والمنافع الوظيفية، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والتحاوُر معهم مباشرة . فتركز نظرية هيزربرغ على دور العمل وأهميته في حياة الأفراد العاملين حيث قسم نظريته إلى فئتين من عوامل:

*** العوامل الدافعية وتشمل ما يلي:**

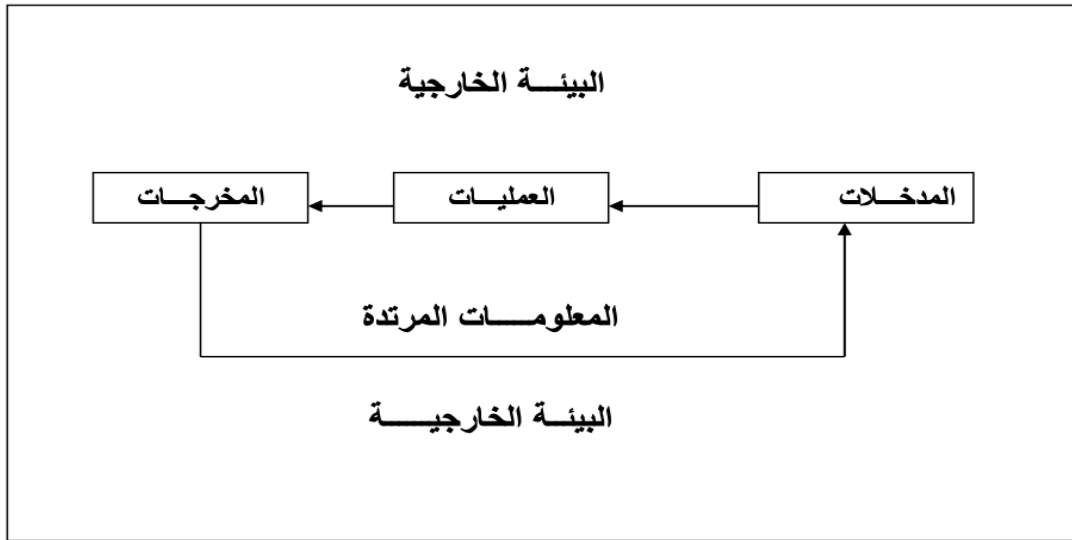
- الشعور بالإنجاز
 - إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه.
 - أهمية العمل نفسه كونه فيه نوع من التحدي.
 - المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤولية الشخص عن الآخرين.
 - إمكانيات التقدم في الوظيفة.
 - التطور والنمو الشخصي.
- ولقد بين هيرز بيرغ أن العوامل الدافعية، أن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

*** العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة وتشمل ما يلي:**

- سياسة الشركة وإدارتها.
 - نمط الإشراف.
 - العلاقات مع الرؤساء
 - ظروف العمل.
 - الأجور والرواتب والمكافآت.
 - المركز الاجتماعي.
 - الأمن الوظيفي.
 - التأثيرات على الحياة الشخصية.
- إلا أن أفكار هيرزبرغ كما الحال مع ماسلو، قدمت إطارا هاما ومفيدا لمفهوم الحاجات الإنسانية الحافز والتي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل. إلا أن نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجا دقيقا كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وانجازهم.

III. المدرسة الحديثة: مدرسة الأنساق المفتوحة

تعد مدرسة الأنساق المفتوحة أو المعقدة من الاتجاهات النظرية الأكثر تأثيراً في الفكر العلمي المعاصر. وتؤكد هذه النظرية على أن النسق هو أدق وحدة أو جزء يمكن أن يكون إطاراً علمياً للدراسة العلمية والموضوعية، فيعتبر المجتمع وحدة عامة أو نسق عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل وحدة نظاماً بذاتها ومن بين هذه الأنساق نجد النسق السياسي والنسق الاجتماعي والنسق الإداري أو التنظيمي. فيعتبر النسق الإداري (التنظيم) نسقاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى حيث يشبه أصحاب هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها فيما بينها. فكون النسق يتكون من عناصر متعددة ترتبط بعلاقات فيما بينها ويخضع هذا الارتباط إلى مجموعة من القوانين فإن أي تغيير في عنصر من العناصر النسق أو في حدود أحد قوانينه أو علاقاته يؤدي إلى تغيير في النسق بكامله. فالنسق المغلق وهو نسق نادر يمكن أن يتواجد في المخابر حين إجراء بعض التجارب وذلك بعزل العناصر المتفاعلة عن المحيط الخارجي كتوفير بيئة لإجراء التجربة ودراسة نتائجها، فنجد كل من النسق المغلق يتفاعل مع الأنساق الخارجية الأخرى والتي تشكل معه نسقاً أكبر. أما النسق المفتوح يمكن تعريفه بأنه هو الذي يتصف بوجود علاقة أساسية بينه وبين البيئة المحيطة به. يوضح الشكل الموالي المنظمة كنسق مفتوح:



شكل رقم (02) يمثل المنظمة كنسق مفتوح

ونموذج النسق كإطار فكري عادة ما ينسب إلى العالم Ludwing Von Bertalanfy الذي لخص الأسباب التي أدت إلى تطور الأنساق المفتوحة فيما يلي:

✓ تعقد التكنولوجيا والمجتمعات المعاصرة أدى إلى عجز المدارس الكلاسيكية خاصة التaylorية ومدرسة العلاقات الإنسانية، وعدم كفايتها في معالجة المشاكل المترتبة عن ذلك، وهذا ما استدعى إلى تطور الأنساق التقنية التي تتيح إمكانية مواجهة المشكلات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية .

✓ تطور المعرفة الإنسانية ذاتها ساهم في ظهور وتطور هذا التناول، ذلك أن الاتجاه الذي أصبح يفرض نفسه على العلوم الاجتماعية والطبيعية هو النظر إلى موضوعاتها باعتبارها مجموعة من العناصر المنظمة والمتفاعلة فيما بينها.

1. مفهوم الأنساق

يلاحظ أن المفهوم المركزي الذي تقوم علي هذه المدرسة والذي تستمد منه مفهوم النسق الذي يعتبر مجموعة من العناصر والمكونات المترابطة والمتفاعلة فيما بينها تخضع لتحولات وسيرورات تطراً داخله وتحكمها قوانين وقواعد تشكل النظام الضابط للنسق من أجل بلوغ غاياته. إذا كان النسق جملة من العناصر المتفاعلة فيما بينها، والتي تسير نحو تحقيق غاية معينة.

2. مظاهر الأنساق:

1.2. المظهر البنائي: إن النظر إلى النسق كمجموعة من العناصر، يعني أن كل عنصر يشغل موقعا محددًا داخله وفق تنظيم معين، وجملة هذه المواقع هي التي تكون بنية النسق حيث تحدد مايلي:

- العلاقات بين العناصر - تراتب العناصر
- شبكة الاتصالات بين العناصر
- حدود النسق التي تفصله عما يحيط به

2.2. المظهر الوظيفي: إذا كان المظهر البنائي يحدد بنية العناصر داخل النسق، فإن المظهر الوظيفي يحدد الوظائف التي تؤديها العناصر داخل النسق ويؤديها النسق ككل، والوظائف هي الأدوار والعمليات والأفعال التي يقوم بها كل عنصر داخ النسق وتجدر الإشارة إلى أن هناك ارتباط بين المظهرين البنائي والمظهر الوظيفي إذ غالبا ما تكون وظيفة عنصر ما محددة بموقعه داخل النسق والعكس صحيح.

3. المقاربة النسقية كإطار لتحليل المنظمات: يمكن تعريف المقاربة النسقية باختصار على أنها: "نظرة تعتبر الظواهر كنظام يعتمد كلية على المحيط ويتكون من مجموعة من العناصر المرتبطة ببعضها البعض والمتفاعلة فيما بينها حيث لا يمكن دراستها إلا من بعدها الشمولي"

إن الفكرة الرئيسية التي انتقلت منها الأنساق التقنية هو أنه لا نستطيع أن نفرق بين النسق التقني أو تقنية المنظمة أي هيكلها الشكلي وبيئتها الفيزيائية ونوعية إنتاجها والتكنولوجيا المستخدمة وتحديد المهام ونظام

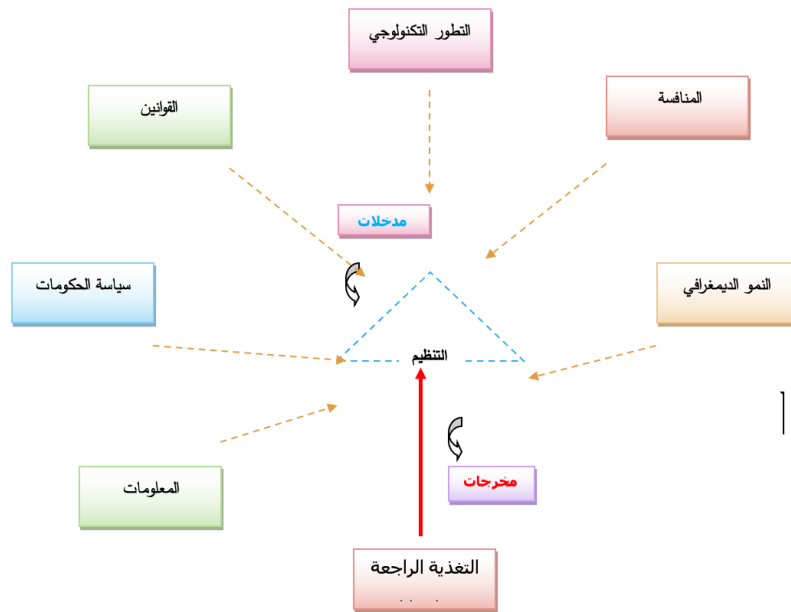
مناصب العمل ونسقتها الاجتماعي، إضافة إلى هذا فإن النسق الشامل هو نسق مفتوح ولا نستطيع أن ننسى التأثيرات المتبادلة بين الجانب التقني والمحيط لأن طبيعة هذه العلاقات هي التي تحدد استقرار ونمو بقاء المنظمات الاقتصادية .

وهذا ما حاول التركيز عليه علم النفس العمل التنظيم حين بدأ يهتم بالأنساق الداخلية والخارجية للمنظمة. وهذا يتطلب إدراك بعدين هامين لكل منظمة أو مؤسسة إنتاجية:

- البعد التكنولوجي (الآلات والمواد الخام)

- والبعد الاجتماعي (العلاقات بين الأفراد الذين ينجزون العمل).

ورغم القيود التي يضعها البعد التكنولوجي على البعد الاجتماعي فإن لهذا الأخير خصائص نفسية واجتماعية مستقلة تماما عن البعد التكنولوجي. ومهما يكن فإن هذين البعدين في تفاعل مستمر وكل منهما يؤثر في الآخر وإلى جانب تفاعل هذين البعدين مع بعض، فإن المنظمة تتفاعل مع المحيط سواء كان ذلك عن طريق استيراد المعلومات والمواد الخام أو بواسطة تصدير المنتجات أو تقديم الخدمات، وهكذا نلاحظ بأن حل المشكلات التنظيمية يتطلب معرفة البعدين المشار لهما سابقا بالإضافة إلى مراعاة البعد الثالث المتمثل في تفتح المنظمة على المحيط مما يستدعي دراسة هذا المحيط بأبعاده وحالاته المختلفة حتى يضمن استمرارية نشاط وفعالية المنظمة. ويمثل المخطط الموالي مختلف العوامل التي تؤثر على النسق المفتوح:



شكل رقم (03): يمثل التحديات الخارجية التي تؤثر على النسق المفتوح (التنظيم).

فالتنظيم يمكن النظر إليه كنسق مفتوح يتفاعل مع بقية عناصر المحيط، فهو يأخذ من هذا الأخير كل ما يحتاجه من أمور أولية وموارد بشرية ومعلومات (مدخلات) وي طرح مخرجاته بمعنى سلع أو خدمات غير أن هذه العملية لا تظهر دائما بهذه السهولة، فالمحيط بمكوناته يفرض على التنظيم تحديات من أهمها المنافسة والتطور التكنولوجي، وسياسة الحكومات والنمو الديمغرافي لأفراد المجتمع الذي يوجد فيه التنظيم، ناهيك عن بعض التحديات الداخلية التي يعيشها كل تنظيم، فهذه التحديات تتطلب من التنظيمات التكيف والتطور من أجل البقاء والاستمرار.

منهجية تحليل العمل في علم النفس العمل والتنظيم

نظرا لأهمية تحليل العمل كمنهجية يعتمد عليها المختص في علم النفس العمل والتنظيم، سواء في إطار إجراء الدراسات والبحوث، أو من أجل التدخل في مختلف الميادين، ارتأينا تخصيص محاضرة كاملة للطلبة حول تحليل العمل، حيث نشير هنا إلى أن تناول المتبع هو تحليل العمل المركز على تحليل العمل الفعلي أي كما ينجزه العامل في مركز عمله.

1. مفهوم تحليل العمل

لقد تم تعريف العمل على أنه كل جهد أو نشاط يقوم به العامل في وضعية عمل معينة ضمن ظروف فيزيقية واجتماعية، وتنظيمية، وإرغامات المرتبطة بمركز العمل والوسائل والأدوات المستخدمة، دون أن ننسى العوامل النفسية المرتبطة بالفرد. إذن فالعمل في مفهومه الدقيق هو نتاج التفاعل بين هذه الظروف والعوامل. وهذا ما يعرف في علم النفس العمل والأرغونوميا بالنشاط الفعلي الذي يقوم به العامل. ويعتبر تحليل العمل في علم النفس العمل والأرغونوميا المرحلة الأولى لكل التدخلات، فهو في نفس الوقت منهجية وموضوع دراسة. فهو منهجية: لأنه يسمح للوصول إلى أهداف معينة، عن طريق جمع معطيات حول وضعيات العمل، باستعمال تقنيات وأدوات معينة. وهو موضوع دراسة: لأنه يدرس النشاط، حيث نعلم جيدا أن علم النفس يهتم بدراسة السلوك الانساني لهذا تعتبر دراسة النشاط موضوع دراسة يهتم بها تحليل العمل.

كما يستعمل تحليل العمل كمنهجية فقط في اختصاصات أخرى، فهو وسيلة لخدمة إشكاليات خاصة، فعلى سبيل المثال المختص في الإقتصاد يستعمل تحليل العمل من أجل دراسة تأثير تنظيم عمل معين على إستثمارات وأرباح المؤسسة. عبر استخدام خطوات تحليلية يتم في الأخير التوصل إلى استنتاجات والتعرف على الخلل والثغرات وفي الأخير القيام بالتعديلات واستخلاص الحلول. (Guillevic, 2005).

2. أهداف تحليل العمل: يمكن حصر أهداف تحليل العمل في أهداف خاصة وعامة.

1.2. الأهداف العامة:

1) تقديم معرفة أحسن وأدق حول العمل، وهذا بالتركيز خاصة على الفارق الذي يوجد بين العمل الرسمي والفعلي.

(2) كما يهدف تحليل العمل إلى مشاركة العمال في تقديم المعرفة حول العمل، فالعامل يصبح بمثابة خبير .

(3) تحليل العمل يعتبر كوسيلة تساعد على اتخاذ القرار .

2.2. الأهداف الخاصة:

(1) إن تحليل العمل يسمح بتدخلات في ميادين متعددة سواء في مجال تسيير الموارد البشرية أو الأرغونوميا .

(2) هو مرحلة أساسية أولية تسبق كل تدخلات المختص في مجال علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، هدفه جمع المعطيات التي تسمح بوصف الميدان المدروس، وإثارة الفرضيات الأولى .

3. دور تحليل العمل في مجال الأرغونوميا

يسمح بتقديم معارف حول السير الحقيقي أو الفعلي لوضعيات العمل، مع تشخيص أنواع الخلل (Dysfonctionnement) من أجل وضع التدخلات اللازمة لتحسين أو تغيير وضعيات العمل .

4. دور تحليل العمل في مجال تسيير الموارد البشرية

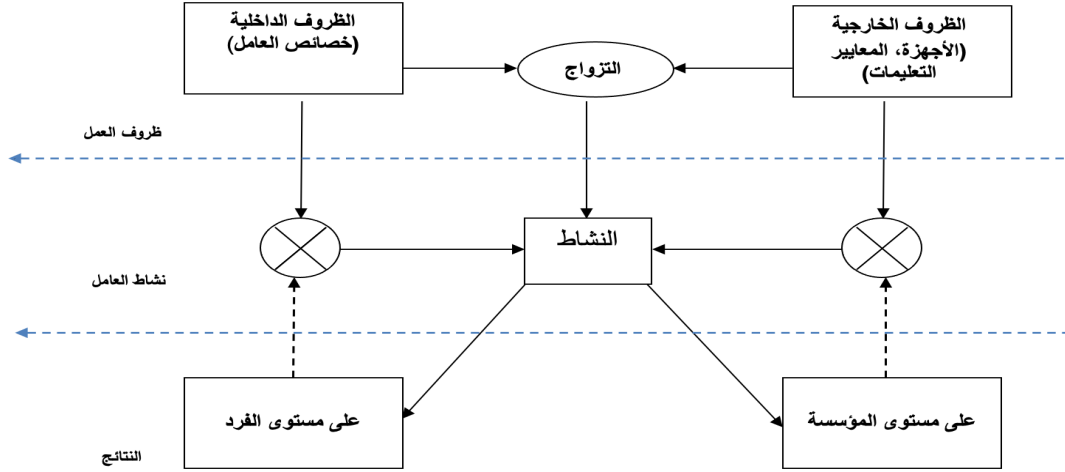
يسمح تحليل العمل من خلال المعطيات التي يقوم بجمعها المختص، في المساعدة على اتخاذ القرارات فيما يخص كل العمليات المتعلقة بمجال تسيير الموارد البشرية، كالتكوين والتوظيف وتقييم الأداء وتحديد الأجور.....

مثال: عملية الاختيار والتكوين، الهدف منها هو تحديد المتطلبات المهنية (الكفاءات المطلوبة) من أجل اختيار العامل المناسب، أو من أجل تصميم برنامج تكوين يسمح بإكتساب كفاءات جديدة تخدم متطلبات المنصب .

5. نموذج تحليل العمل

إن محاولة فهم وتحليل أي نشاط يجب أن تمر عبر ثلاث مستويات أساسية، حيث تتجلى في محاولة فهم كل من الظروف المحيطة بالعامل وهي الظروف الخارجية المتعلقة بالمهام المسطرة ومختلف الوسائل والتجهيزات والتعليمات، وكذا المعايير... إلخ. والتي تمكن المحلل من التعرف على كل الإرغامات المرتبطة بالمنصب المراد تحليله، وكذا فهم طبيعة العمل. أما المستوى الثاني وهو النشاط الفعلي الذي يقوم به العامل حقيقةً من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، أو بالأحرى هو نتاج التفاعل بين كل من الظروف الخارجية المتعلقة بالمؤسسة والظروف الداخلية المتعلقة بالعامل، وهذا ما يعرف بالتزاوج عبر قيام العامل في كل مرة بالتعديل، والتي تظهر في شكل الحلقات كما هو مبين في الشكل أعلاه، حيث يقوم فيها الباحث بمقارنة أهداف المهمة

المسطرة مع ما هو منجز، من أجل استخلاص والتقييم العددي للفارق في حالة ما كنا نتعامل مع الانتاجية وهذا ما تمثله الحلقة التعديلية على الجهة اليمنى، أما الحلقة التعديلية على الجهة اليسرى فهي تمثل حالة العامل في بداية العمل ونهايته.



شكل رقم (04) يوضح النموذج العام لتحليل العمل المقترح من قبل (Leplat 1997)

6. عناصر تحليل العمل: يتم تحليل العمل من خلال تحليل المهمة المسطرة والتي يمكن تعريفها على أنها أهداف محددة في ظروف معينة؛ وتحليل النشاط وهو يعني العمل المنجز والفعلي من قبل العامل .

1.6. تحليل المهمة المسطرة وتقنياته

تستوجب دراسة مركز عمل تحليل كل من المهمة المسطرة وتحليل النشاط، وعليه نتطرق إلى المراحل المنهجية لتحليل كل منهما مع عرض أهم التقنيات المستخدمة لجمع المعطيات التي تساعد الطالب على القيام بدراسته (دراسة مركز عمل). فبعد اختيار مركز عمل للتحليل، يقوم المحلل بجمع المعطيات حول المهمة المسطرة، حيث تتعلق هذه المعطيات بـ:

➤ وصف كل عناصر المهمة المسطرة: وهنا تدرج النقاط التالية:

- الأهداف المسطرة: أي ما هو الأداء المطلوب والمعايير المحددة، وشروط تحقيق هذه الأهداف
- مختلف الاجراءات المسطرة والتعليمات الموجودة في المركز ومحتواها، تلك المتعلقة بالأمن وبسير الآلات...
- تحديد طرق العمل: وصف مختلف المراحل التي يجب اتباعها في العمل. (ماهي المهام المطلوب من العامل لإنجازها في مركز عمله)

- الوسائل التقنية: الآلات المستعملة بعناصرها ووظائفها، ووسائل الوقاية، ووسائل الاعلام والاتصال...

➤ وصف كل متطلبات المهمة المسطرة: يقوم المحلل في هذه المرحلة بجمع وتنظيم مختلف المعطيات حول كل أنواع المتطلبات، والمتمثلة في:

- متطلبات متعلقة بتنظيم العمل (أوقات العمل وأوقات الراحة، العطل....)

- متطلبات متعلقة بالعامل (الذهنية، الفزيولوجية، الاجتماعية، تكوين، أقدمية....)

- متطلبات متعلقة بالآلات وتسييرها

- متطلبات متعلقة بمحيط العمل والظروف الفيزيائية.... الخ

← تقنيات تحليل المهمة

يحتاج المحلل إلى استعمال عدة تقنيات لجمع المعطيات حول المهمة. تتمثل أهم هذه التقنيات فيما يلي:

1. تحليل الوثائق: الهدف الأول من تحليل العمل هو الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول العمل

المسطر، فعلى المحلل أن يبحث عن الوثائق التي تسمح له بتحديد مختلف الجوانب الرسمية للعمل،

ويمكن أن تتعلق هذه المعلومات بالتنظيم العام للعمل التي يمكن ايجادها في الهيكل التنظيمي، والنظام

الداخلي، السجلات، والمعلومات المرتبطة بالخصائص التقنية، التي يجدها الطالب في الوثائق الخاصة

بتعليمات استعمال وصيانة الآلات.... فمن خلال تحليل الوثائق، يجمع وينظم المعطيات حول عناصر

ومتطلبات المهمة المسطرة (موضوع التحليل).

2. المقابلة الاستكشافية: إضافة إلى تقنية تحليل الوثائق، يحتاج المحلل لاستكمال المعطيات حول العمل

المسطر، إلى إجراء مقابلات مع المشرفين والخبراء، للحصول على كل المعطيات المتعلقة بمختلف

العناصر اللازمة لدراسة المهمة المسطرة. وعلى الطالب هنا تسجيل كل المعلومات المتحصل عليها

(كالهدف من المقابلة، مدة المقابلة، مع من، الأسئلة المطروحة، والاجابات المحصل عليها...) حتى

تسهل عليه عملية تنظيمها.

3. الملاحظة المفتوحة: يقوم المحلل في بداية تحليله بملاحظة مفتوحة لوضعية العمل ككل، حيث لا

يحتاج في هذه المرحلة إلى فرضيات، بل تساعده على التعرف على الوضعية، كما تعتبر هذه التقنية

النافذة الأولى للحصول على معطيات مباشرة من الوضعية، وتساعده أيضا في بناء شبكة لملاحظة

منظمة لاحقا في مرحلة تحليل النشاط.

◀ **الهدف من دراسة المهمة المسطرة:** يجمع المحلل كل هذه المعطيات حول المهمة المسطرة، ثم ينظمها بشكل يسمح له بإبراز:

- تحديد محتوى وظروف العمل
- تحديد متطلبات العمل
- تحديد الإغرامات (les contraintes) كالعامل الليلي مثلا.

2.6. تحليل النشاط وتقنياته

بعد الدراسة الوصفية للمهمة المسطرة بمختلف عناصرها، وحتى يكتمل تحليل العمل، يقوم المحلل بتحليل النشاط، ونعني بالنشاط (Activité) ما يقوم به العامل فعلا في مركز عمله، أي أن تحليل النشاط يكون مركزا على ما يقوم به العامل من أفعال، وعمليات... أي كل الاستجابات التي يقوم بها لإنجاز مهمته. ونعني بالعمليات مختلف مراحل تنفيذ المهمة، أي مراحل الإنتاج التي تنجز وتنفذ من خلالها المهمة، والعملية تقع في وحدة زمانية ومكانية، ومن أهم فئات العمليات التنقلات والاتصالات وأخذ المعلومات. والأفعال هي مختلف الحركات التي يقوم بها العامل من أجل إنجاز العمليات، أي أنها المراحل الأساسية للعمليات، وتشير الأفعال إلى مختلف طرق إنجاز العمليات. ومن أهم فئات العمليات التي نهتم بها في تحليل النشاط، والتي تقدم معطيات حول ما يقوم به العامل فعلا:

1. **التنقلات:** أي التنقلات التي يقوم بها العامل من أجل انجاز مهمته، والمعطيات المتعلقة بالتنقلات تفيد في معرفة خصائص العمل الفعلي المتعلقة بتنظيم فضاء العمل، كما تعطي مؤشرات حول التنظيم الجماعي للعمل، وكذا التعب الجسمي للعامل، وبالتالي معرفة أين يعمل العامل والنقاط الثابتة والأماكن التي ينتقل إليها العامل، ويمكن تحليل التنقلات من خلال أسبابها ونتائجها، مسافتها، تكرارها ومدتها وتسلسل الأماكن المتنقل إليها والمعوقات التي يتلقاها العامل في تنقلاته.
2. **وضعية الجسم:** وتشير الوضعية إلى التفاعل بين العامل ووسائل عمله لإنجاز مهامه، فالعامل يتخذ وضعيات ليتكيف حسب خصائصه لاستعمال وسائل العمل، ويمكن للمحلل التعرف على طبيعة الوضعيات (ستاتيكية | ديناميكية) وتسلسلها، ونشير إلى أن الوضعيات تختلف وفقا لظروف خارجية (المهمة المحيطة)، وظروف داخلية (خصائص العامل كالحالة الصحية، الوزن، الطول....)، ويتم تحليل وضعيات الجسم من خلال تحديد لكل نشاط الوضعيات التي لها دلالة، ونتائج كل وضعية جسم على العامل، ومحددات الوضعيات.

3. الاتصالات: إن مختلف الاتصالات بين العمال أثناء العمل يعطي فكرة واضحة عن تبادل المعلومات الأساسية للتعاون في العمل الجماعي، ويمكن للاتصالات أن تأخذ عدة أشكال: اتصالات لفظية، واتصالات غير لفظية (حركات، رموز، أصوات..). غالباً ما تكون عفوية لكن ضرورية لإنجاز المهام، وتعتبر الاتصالات عن البعد الجماعي للنشاط، حيث تساعد الاتصالات خلال النشاط على اتخاذ القرارات، تخطيط الأفعال، تسيير الخلل، حل المشكل...، ويمكن تحليلها من خلال محتواها، وقت ظهورها، مدتها، تكرارها وعلاقتها بإنجاز المهمة.

4. أخذ المعلومات: تحتل عملية أخذ المعلومات مكانة هامة في النشاط، فكل فعل أو عدم فعل يكون مسبقاً بعملية أخذ المعلومات التي توجه النشاط، ولهذا لا بد من معرفة جيدة لمصادر المعلومات من قبل العامل وأهميتها في سير نشاطه والتي يمكن أن توجه تحولات وضعية العمل، ومن أهم أنواع المعلومات: المعلومات البصرية، المعلومات السمعية، المعلومات التي يتحصل عليها عن طريق اللمس؛ ويمكن معالجة المعطيات المحصل عليها من خلال المعلومات الهامة التي يستعملها العامل من حيث أهميتها وطبيعتها وتكرارها والمدة المستغرقة في أخذها... (Rabardel et all, 1998)

← تقنيات تحليل النشاط

يستعين الطالب لجمع المعطيات حول النشاط، حتى يتمكن من تحليله بتقنيات تساعده على تكوين صورة شاملة ودقيقة عما يقوم به العامل فعلاً في مركزه، ونشير هنا إلى أهم هذه التقنيات والمتمثلة في:

1. الملاحظة: وهي من أكثر الطرق استخداماً في تحليل العمل، حيث تعتمد على ملاحظة العامل أثناء قيامه بالعمل، وتسجيل جميع الأفعال والعمليات التي يؤديها، فمن خلال الملاحظة يتمكن المحلل من تكوين فكرة واقعية عن طبيعة العمل، وخصائصه وظروفه.

تكون هذه الملاحظة في البداية مفتوحة (أي ملاحظة كل ما يقوم به العامل) تساعد في فهم وضعية العمل، وفهم كيف يتم النشاط، ثم يحتاج المحلل إلى بناء شبكات ملاحظة للحصول على معطيات أكثر تنظيماً. وتجدر الإشارة أنه ينبغي أن تتم الملاحظة لدورة كاملة حتى يتمكن من ملاحظة كل خطوات أداء العمل والقيام بواجباته المختلفة (بداية الإنتاج إلى نهايته)، إلا أن الملاحظة لا يمكن أن تكون متواصلة (من حيث الامكانيات والتكلفة)، ولهذا لا بد من اختيار أوقات الملاحظة حتى تتم في دورة كاملة للعمل (بفترات متفرقة) لملاحظة كل الخطوات التي يتم فيها أداء العمل وكل النشاطات والعمليات.

وغالبا ما نستعمل ورقة وقلم لتسجيل ما تم ملاحظته، إلا أن وسيلة التسجيل بالفيديو تبقى الأفضل، حيث تسمح هذه التقنية بمشاهدة ما تم تسجيله عدة مرات، كما يمكن التحكم في التسجيل (السرعة أو تخفيضها، إيقافها في وضعيات معينة).

إلا أن الملاحظة غير كافية لجمع المعطيات حول نشاط العامل الذي لا يقتصر فقط على السلوكيات والعمليات التي يمكن ملاحظتها بالعين المجردة، بل هناك جانب من النشاط غير مرئي، لا بدا لنا من تقنيات تساعدنا على الحصول على معطيات أساسية حول ذلك الجانب، فمن أهم هذه التقنيات:

2. الشفاهية: كما سبق القول هناك جزء هام من النشاط غير مرئي، كالتفكير ومعالجة المعلومات والتخطيط للأفعال... لا تتوضح إلا من قبل العامل، الذي يقدم لنا معطيات لفظية حول نشاطه، وهذا هو مبدأ الشفاهية. فالتشفيه هو ترجمة النشاط إلى خطاب لفظي، يثيره المحلل من خلال طرح أسئلة محددة، والهدف منها هو فهم النشاط المعرفي للعامل عن طريق الإنتاج اللفظي له.

1.2. أنواع الشفاهية: ترتبط الشفاهية بزمان حدوث التشفيه ويمكن اجراء الشفاهية قبل أو أثناء أو بعد النشاط، وذلك حسب الهدف منها:

1. الشفاهية القبلية تسبق تنفيذ النشاط الهدف منها معرفة تخطيط النشاط؛
 2. الشفاهية المتزامنة تجرى أثناء النشاط حيث يثار الخطاب أثناء القيام بالنشاط، إلا أن هذا النوع من الشفاهية قد يعرقل نشاط العامل أو يوجهه؛
 3. الشفاهية المتتابعة تجرى بعد القيام بالنشاط.
- 2.2. مستويات الشفاهية:** ومن حيث محتوى الشفاهية فقد تكون:

1. الشفاهية حرة: يطلب من العامل أن يعمل كعادته، ونسجل الكلام الذي يتم أثناء التنفيذ؛
2. الشفاهية المثارة المقيدة: تطرح أسئلة محددة حول جوانب معينة من النشاط؛
3. الشفاهية الحرة والمثارة: حيث نطلب من العامل أن يعمل ويفكر بصوت عالي حول ما يفعله حتى نحاول فهم النشاط

3.2. موضوع الشفاهية: يمكن أن تكون الأسئلة المطروحة أثناء الشفاهية متعلقة:

1. بتنفيذ معين كأن نسأل: ماذا فعلت الآن؟
2. طرق التنفيذ: اشرح الطريقة التي استعملتها، وهل يمكن استعمالها في ظروف أخرى، اشرح أسباب اختيار الطريقة المستعملة...
3. بالمعارف المعتمد عليها للتنفيذ

ويمكن للمحل لتجاوز بعض الصعوبات التي قد يتلقاها عند إجرائه للشفاهية أن يقوم بتسجيل نشاط العامل، ثم في مرحلة ثانية يطلب من العامل التعليق على نشاطه، وهي شفاهية متتابعة مدعمة بأثر التنفيذ.

4.2. الأهداف المنتظرة من تحليل النشاط:

بعد جمع كل المعطيات الضرورية التي تساعد في فهم النشاط، باستخدام الملاحظة والشفاهية، تأتي مرحلة تفسير المعطيات، التي من خلالها نعطي دلالة لما تم جمعه من معطيات، حيث يحاول المحلل في هذا المستوى أن يربط النتائج الملاحظة بمحددات وضعية العمل (المحددات الخارجية والداخلية). يسمح تحليل النشاط إذا بفهم طرق العمل في مختلف وضعيات العمل، وكيفية تسييره للتغيرية والتنوعية لتحقيق أهدافه، وطريقة تنظيمه (من أفعال، أخذ معلومات، تسيير الوقت...)، وكذلك الآثار الناتجة عن النشاط على العامل. يتمكن المحلل من ذلك من خلال معالجة النقاط التالية:

1. فهم الاجراءات الفعلية ومقارنتها بالإجراءات المسطرة (دراسة الفوارق بين المهمة المسطرة والمهمة الفعلية) مع تحديد طبيعتها، وتبريرها
2. دراسة مختلف الصعوبات التي يتلقاها العامل، ونوعها وربطها بالمحددات الداخلية والخارجية (كالتكوين مثلا، والظروف الفيزيكية...)
3. معرفة الإرغامات الداخلية، أي الاجهاد l'astreinte الذي يعني التكلفة التي يشعر بها العامل بالنسبة للإرغامات الخارجية، وهي تختلف من عامل إلى آخر.
4. دراسة الخلل المتعلق بالمحيط.

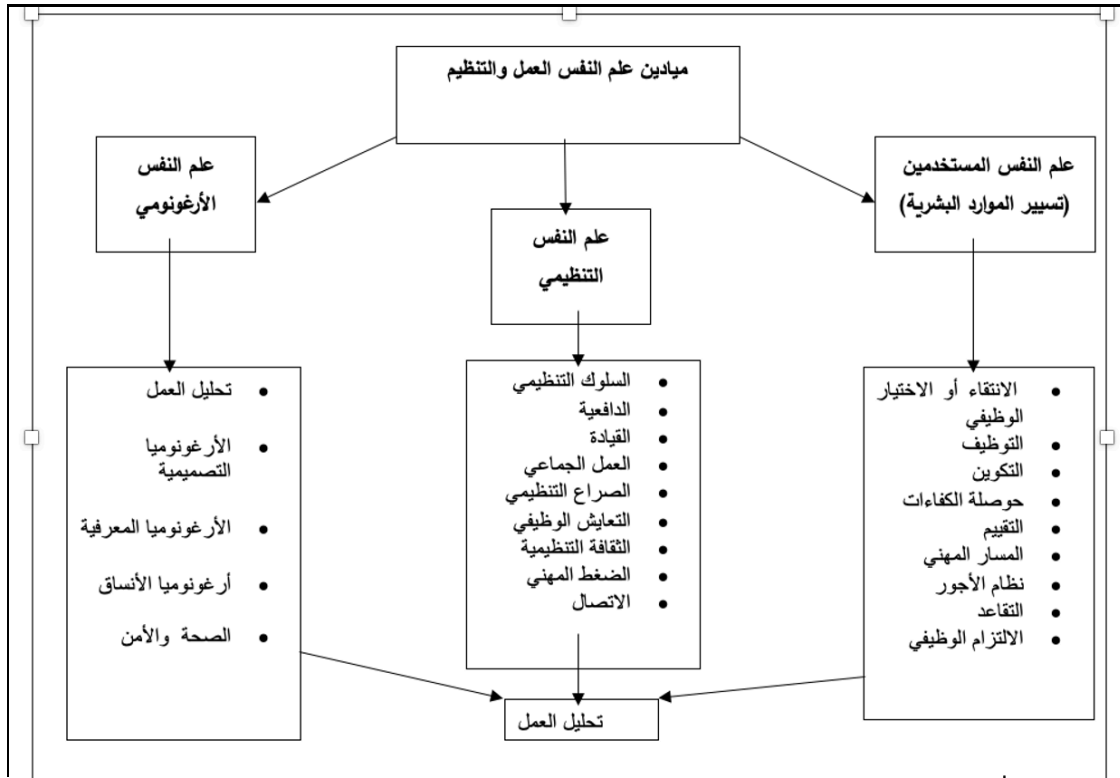
وعلى كل، يمكن للمختص في علم النفس العمل والتنظيم من الاعتماد على تحليل العمل كمنهجية إما في إطار البحث والدراسة، وإما في إطار التدخل لمعالجة المشكلات المطروحة في المؤسسة، ونشير إلى أن تحليل العمل وخاصة التحليل المركز على النشاط الفعلي للعامل من الوصول إلى نتائج ذات دلالة، فمن خلال الاعتماد على عدة تقنيات لجمع المعطيات، وربطها مع مختلف العناصر الأخرى، يتوصل إلى التحقق من فرضياته، وبالتالي إقتراح الحلول.

مبادئ ومجالات علم النفس العمل والتنظيم

يهدف علم النفس العمل والتنظيم أن يكون علما تطبيقيا بالأساس، تتمحور اليوم حول ثلاث ميادين أساسية، كل ميدان يتسع لدراسة العديد من المواضيع المرتبطة بالإنسان في العمل أو بالأخص الانسان/ المنظمة. حيث تتمثل في كل من علم النفس المستخدمين الذي يركز على المورد البشري، وعلم النفس التنظيمي الذي يركز على دراسة السلوك التنظيمي لهذه الموارد ومن ثم علم النفس الأروغونومي أو ما يعرف بالهندسة البشرية والذي يهتم بكيفية تهيئة محيط العمل للعاملين.

فالترباط بين هذه العناصر جاء نتيجة التداخل بين مختلف العلوم التي يقتبس منها تخصص علم النفس العمل والتنظيم فيقتبس من علم النفس العام القواعد الأساسية لدراسة أنواع الشخصية والدوافع والميول وكذا القيام بمختلف الاختبارات النفسية التي أصبحت تستعمل الآن في الانتقاء الوظيفي لمختلف المؤسسات. كما يقتبس أيضا هذا التخصص من علم الاجتماع إلي يركز في الأساس على دراسة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل المنظمات. ويأخذ كذلك من ميدان الإدارة والتسيير لمعرفة الشروط الواجب التعرف عليها من أجل تسيير المؤسسات وإدارتها بطريقة نوعا ما مثلى، كما يقتبس من ميدان الأروغونوميا التي تلعب دورا هاما في تقديم الآليات المساعدة لأجل تكييف العمل للعامل بمعنى التعرف على الأنساق التي تؤثر على العامل أو الموظف وكيفية تأثيرها على صحة وأداء العامل فتهدف الأروغونوميا دورين مهمين وهما تحقيق كلا من أهداف المؤسسة والأفراد عن طريق تكييف محيط وشروط العمل بناء على متطلبات وقدرات الأفراد من أجل الأداء الحسن للعمل والمحافظة على أمن وصحة الأفراد.

يمثل الشكل الموالي مخططا توضيحيا يمثل بعض المواضيع التي يهتم بها كل ميدان لإعطاء نظرة شاملة لهذا التخصص وبالتالي يسهل على الطالب تلقي المعلومات الواجب ترسيخها.



شكل رقم (05) يمثل بعض المواضيع التي يهتم بها كل ميدان في علم النفس العمل والتنظيم.

ملاحظة: سنتطرق إلى الميادين الثلاثة والتعريف بها، وتقديم أهم مواضيعها فقط، لأن هذه المطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علم النفس، وهي السنة التي يتعرف فيها من خلال مختلف المقاييس على تخصصات علم النفس، ومن بينها تخصص علم النفس العمل والتنظيم، وعليه نحاول الإشارة إلى أهم المواضيع التي يمكن للمختص التدخل فيها، وإن توجهوا إلى التخصص، يتلقون كل المواضيع بالتفصيل.

الميدان الأول

ميدان علم النفس المستخدمين أو تسيير الموارد البشرية وأهم مواضيعه

يشير هذا الميدان إلى الممارسات السابقة له والتي تم تطويرها وإدراجها ضمن ما يعرف الآن بميدان تسيير الموارد البشرية. فمن بين التطبيقات التي يقوم بها وتتمركز مباشرة على الشخص العامل نجد:

- ✓ استقطاب واختيار المستخدمين.
- ✓ تقييم المستخدمين (نظام الأجور، الترقيات، العقوبات).
- ✓ تكوين وتدريب المستخدمين.
- ✓ مختلف الأفعال الموجهة نحو مجموعة من العاملين (العمال الجدد، أو المنقولين، الكبار بالسن، المغتربون...)

فإدماج هذه التطبيقات ضمن تناول شامل وعم لتسيير الموارد البشرية يتطلب تطور عام للأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

- حصر العمل فيما يعرف بنسقين هما الفرد والمنظمة.
- الأخذ بعين الاعتبار تعقد الأنساق (الفرد والمنظمة).
- الثبات النسبي لتطور النسقين

فمن أجل القيام بالتدخلات اللازمة داخل المؤسسات يجب تطوير نظرة ديناميكية وتكاملية وإستراتيجية مع مراعاة العامل البشري من أجل جلب أفضل الأخصائيين في هذا المجال الذين يعتمدون على التوجه الشامل لمختلف أبعاد التسيير. حيث تغير مصطلح المستخدمين في السنوات الأخيرة إلى المورد البشري كونه القوة المحركة لتحقيق أهداف التنظيمات الحالية وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها. فمن بين وظائف الموارد البشرية نجد:

1. الاستقطاب
2. تنمية الموارد البشرية
3. الصيانة أو المحافظة على الموارد
4. التخطيط....

حيث سيتم عرض مخطط حلقة تسيير الموارد البشرية الذي يلخص أهم المراحل التي يهتم بها علم النفس المستخدمين فهي عبارة عن حلقات متداخلة فيما بعضها فاستقطاب الكفاءات يؤدي إلى تحقيق أهداف

3. التكوين والتدريب

4. القيام ببعض التدخلات المحددة والمتعلقة بالعمال الجدد، العمال المسنين، العمال المنقولين، العمال المسرحين).

أصبح الهدف الأساسي للمعنيين بشؤون المستخدمين هو استعمال هذه التطبيقات في منظور شامل للتسيير الموارد البشرية والذي تأخذ بعين الاعتبار الخصائص التالية:

- أن العمل هو تداخل نظامين أو نسقين الأول يتعلق بالفرد والثاني يتعلق بتنظيم العمل.
- يتميز هذين النسقين بالتعقد والتداخل بين الأبعاد التي تحدد كل نسق، ولهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار أن أي تدخل على عنصر من النسق يمكن أن يؤثر على العناصر الأخرى.
- يتميزان كذلك بانهما في تطور مستمر، حيث تعتبر هذه الأنساق بدديناميكيتهما. حيث تتحول باستمرار، لهذا يجب أن ترافق التدخلات هذه التحولات والتطورات حتى تكون مناسبة وفعالة.
- فأهم التدخلات التي يقوم بها علم النفس العمل في تسيير الموارد البشرية، تتم في إطار سياسة تسيير المؤسسة ويمكننا تحديد التدخلات فيما يلي:
- المساهمة في تحديد وتصميم المراكز او المهام.
- تحليل المراكز وتحديد المعايير التي يعتمد عليها في التوظيف؛
- ابلاغ المتربصين الغير مقبولين بالنتائج والأسباب؛
- التدخل في حصص الاستقبال والتكوين الخاصة بالعمال الجدد (تنفيذ المهام، الامن في العمل، التعرف على المنظمة، القوانين والتعليمات)،
- التدخل من أجل تقييم المستخدمين في مراكزهم (الثقافة التنظيمية، التعرف على الكفاءات الموجودة.....)؛
- التدخل من أجل تقييم المستخدمين في مراكزهم (تسريح العمال، التكوين)
- تقييم آثار العمل والتنظيم على المستخدمين .

أهم مواضيع علم النفس المستخدمين أو تسيير الموارد البشرية

نحاول الإشارة إلى أهم المواضيع فقط في هذا الميدان، لأن الهدف الأساسي من هذا المقياس لدى الطالب في السنة الثانية هو التعرف على التخصص وأهم تطبيقاته، وان توجه إلى التخصص، سيتلقى هذه المواضيع في مختلف مقاييس التخصص (مقياس تسيير الموارد البشرية):

التوظيف

يعتبر التوظيف من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية، حيث أنها تضمن تزويد المؤسسة بالكفاءات اللازمة في الوقت المناسب. وتهتم المنظمات بإنجاح عمليات التوظيف لأهميتها بالنسبة لفعالية المنظمة من جهة، ولدورها في إعطاء صورة جذابة للعالم الخارجي من جهة أخرى، ولأنها مكلفة كذلك لميزانيات المنظمة. ولهذا تسعى المنظمات إلى تجنب فشلها بإتباع خطوات دقيقة ومدروسة تهدف لجلب أحسن الكفاءات، وتعيين أفضلها ومساعدتها على الاندماج السريع. فتقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية ومنه ما يسمى بقسم التوظيف.

1. تعريف التوظيف: وردت عدة تعريفات للتوظيف نذكر أهمها:

- يعرفه (GUYOT) على أنه وضع خطة أو برنامج يبين حاجة المؤسسة من العاملين، مع تصنيفها لاحتياجات من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المتاح من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه الكفاءات.

- ويعرفه " (Debois Landelle) بأنه تعاقد فرد أو العديد من الأفراد مع مؤسسة معينة وفقا لشروط، وذلك من أجل الحفاظ على أهداف كل توظيف وذلك بالبحث عن المنصب الذي يليق والكفاءة الفردية مع رؤية قدرات الأفراد على التأقلم وتحقيق كفاية مباشرة ."

- ويعرفه مصطفى كمال على أنه "القدرة على اختيار الأفراد أو الفرد الذي يستطيع تقديم أداء جيد، والذي لديه دافعية ورغبة في العمل، كما يسمو التوظيف إلى اختيار الأفراد الذين لديهم رضا عن العمل وذلك من أجل تخفيض نسب الغياب والحوادث والنزاعات."

من خلال التعاريف السابقة، يمكننا أن نعتبر بأن التوظيف هو تلك العمليات التي تمر بها المنظمة لاستقطاب وجلب الموارد البشرية ذوو تأهيل وكفاءة تتناسب لشغل المناصب الشاغرة والقادرين على تحمل مسؤولياتهم والوصول بالإمكانات الخاصة بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.

2. أهمية التوظيف

- يتم حصول المؤسسة على الموارد البشرية الملائمة عبر عملية التوظيف
- ترتبط عملية التوظيف بمختلف الإجراءات المتعلقة بتدبير الموارد البشرية
- ترهن عملية التوظيف إستراتيجية المؤسسة

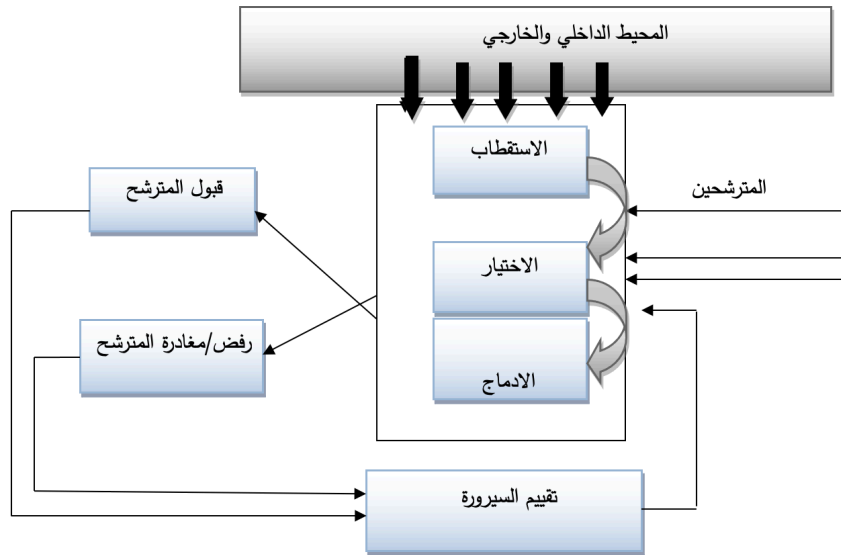
3. مبادئ التوظيف:

- ✓ مبدأ الديمومة: أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.
- ✓ مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص: أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.
- ✓ مبدأ الكفاءة: هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها.

4. مراحل التوظيف: تمر سيرورة التوظيف بثلاث مراحل أساسية وهي:

- الاستقطاب
- الاختيار
- الإدماج

حيث تعتبر سيرورة التوظيف سلسلة من المراحل (من الاستقطاب إلى الإدماج) المتتابعة التي لا يمكن الاستغناء عنها لضمان نجاح عملية التوظيف. وتتلخص هذه المراحل في الشكل الموالي:



شكل رقم (07) يوضح سيرورة التوظيف

1.4. مرحلة الاستقطاب: وتعني بالاستقطاب تلك العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة؛ وتتعكس فعاليتها على فعالية كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمنظمة، وتتمثل مراحل الاستقطاب:

✓ **تخطيط الاستقطاب:** وتتطلب تحويل الوظائف الخالية والوصف الوظيفي لها إلى أهداف تحدد إعداد ونوعية المتقدمين للوظيفة، حيث يمكن البحث عنهم وعادة ما تقوم المنظمات بجذب أعداد كبيرة من المتقدمين أكثر من الأعداد التي تريد توظيفها، فكلما ازداد عدد المتقدمين كلما ازدادت إمكانية اختيار الشخص الأكثر ملاءمة للوظيفة الخالية. وتتمثل هذه المرحلة في تحليل متطلبات الوظيفة وقدرات شاغلي الوظيفة وتحديد عدد من سيتم استقطابهم.

✓ **تحديد إستراتيجية البحث :** وذلك من حيث الأماكن وكيفية وأوقات البحث عن المتقدمين لشغل هذه الوظائف ويعتمد ذلك على مستوى الوظائف التي يتم البحث عن المرشحين لشغلها، فالبحث عن المترشحين للوظائف التي لا تتطلب مهارات وقدرات ومعارف عالية يكون أسهل نظرا لوفرتهم في سوق العمل، مقارنة مع البحث عن المترشحين للوظائف التي تتطلب قدرات ومهارات ومؤهلات عالية، فيكون أصعب لقلتهم وندرتهن في سوق العمل.

✓ **البحث والتصفية:** وتهدف عملية التصفية إلى إبعاد المتقدمين غير المستوفيين لشروط المؤهلات والخبرة والكفاءة كما تقوم هذه العملية بتوفير الكثير من الوقت والمال.

✓ **التقييم والمراقبة:** وتتم لمعرفة مدى أهمية عملية الاستقطاب فعاليتها وتكلفتها مقارنة بالفوائد التي ستعود على المنظمة من أداء هؤلاء العاملين الذين تم استقطابهم، وكذلك تقييم فعالية وتكلفة كل طرق البحث عن المرشحين ومعرفة أي الطرق أكثر منفعة للمنظمة من غيرها.

وتعتمد عملية الاستقطاب على مصدرين أساسيين:

1- المصادر الداخلية: وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:

- **مخزون المهارات:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصورا كاملا عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والمهارات. وبالتالي الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافرين فيهم تلك الكفاءات.

- **الترقية:** ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا كتحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية، ورفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وإن منظماتهم توفر لهم فرص الترقية والنمو في المستقبل.

- **النقل الوظيفي:** ويتم ذلك عندما تكون سياسات المنظمة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضاً عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي؛ حيث يتم إعلان داخلي: عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة حتى يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شاغلها.

▪ ومن إيجابيات التوظيف الداخلي: اختصار الوقت والجهد والتكلفة، معرفة جوانب كثيرة من أداء العامل مسبقاً، الرفع من معنويات العمال ...

▪ ومن سلبيات التوظيف الداخلي: احتمال الاعتماد على النتائج السابقة عوض القدرات، احتمال خلق صراعات.

2- المصادر الخارجية: تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي:

- **التقدم المباشر للمنظمة:** تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم، ... الخ. وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.

- **الإعلان:** تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف، المجلات أو الراديو، مواقع انترنت... الخ) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد. حيث تلعب كيفية صياغة إعلان التوظيف أهمية كبيرة في إنجاح عملية التوظيف. ولذلك يجب أن يولي المختص في التوظيف أهمية كبيرة في صياغتها، بحيث تكون جذابة وصادقة في نفس الوقت، فيعتمد المختص في صياغة إعلان التوظيف على المعلومات الموجودة في بطاقة وملح المركز، ومن المحاور الأساسية التي يجب أن يشملها إعلان التوظيف:

- المنظمة: القطاع، الحجم، المكان (عدم ذكر اسم المؤسسة في بعض الأحيان)؛
- المركز: الإسم، المهام والمسؤوليات الرئيسية، التطور المحتمل.
- ملح المترشح المناسب: السن، المؤهلات، التجربة.

▪ المزايا: الأجر، العلاوات، برامج التكوين، ومختلف المحفزات التي يمكن أن يستفيد منها شاغل المنصب.

- **المدارس والجامعات:** يتم إجراء بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر مترشحين مدربين وجاهزين للعمل.

- **وكالات ومكاتب التوظيف:** هناك وكالات أو مكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط لحصول على العمل أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة لهم؛ وهناك مكاتب خاصة: يديرها متخصصون جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة. كما توجد منظمات مهنية: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة...

2.4. مرحلة الاختيار: الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. فالاختيار هو انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة. ويشترك في اتخاذ القرارات حول الاختيار العديد من الفاعلين كالمديرين التنفيذيين مع إدارة الموارد البشرية. وتهدف سيرورة الاختيار إلى تقييم قدرات كل مترشح ومطابقتها لملمح المركز من جهة، ومن جهة أخرى إلى معرفة مدى إشباع ما يقدمه المنصب لحاجيات وتطلعات المترشحين.

معايير الاختيار: تعبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل العمل بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف. وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة أهمها:

- مستوى التعليم

- الخبرة السابقة
- الصفات البدنية (الجسمانية)
- الصفات الشخصية
- المعرفة السابقة

إجراءات الاختيار: تتطلب عملية اختيار المترشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي:

أ- **المقابلة المبدئية:** وهي أول علاقة تتكون بين المرشح والمنظمة الغرض منها هو التعرف على مؤهلات المتقدم للعمل، خياراته ومواصفاته الشخصية الأساسية، ويتم في هذه الحالة تصفية المرشحين حسب الشروط العامة للتوظيفة (العوامل العامة).

ب- **طلب التوظيف:** يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد ممكن أن يستعمل كذلك في عملية التصفية، ويتم مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات المقدمة والكشف عن الأشخاص المناسبين.

ج- **الاختبارات:** تستعمل من طرف أغلبية المنظمات في عملية الاختيار، وتعرف بتقييمها الموضوعي والسريع للمرشحين وهناك أنواع عديدة من الاختبارات منها: اختبارات المعلومات، الأداء، النفسية والشخصية، القدرات الذهنية وسرعة الاستجابة... ونشير إلى **شروط الاختبار الجيد:**

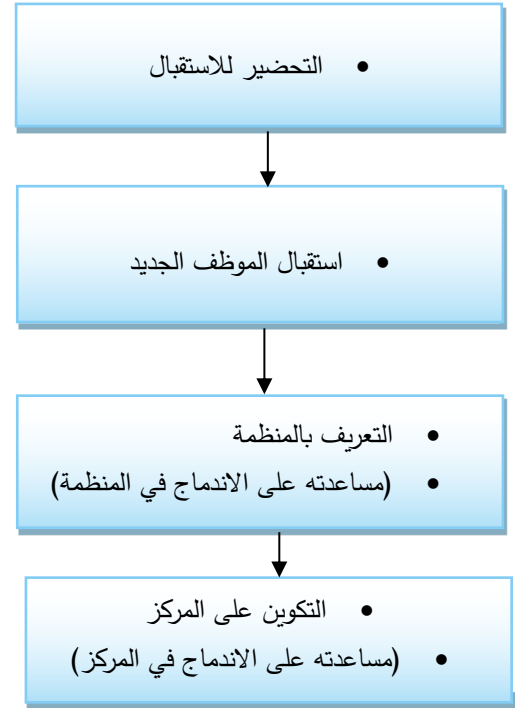
- التأكد من ثبات الاختبار في قياس ما هو مطلوب.
- التأكد من صدق الاختبار في قياس ما هو مطلوب.
- التأكد من عدم تحيز الاختبار لفئات من الأفراد دون آخرين.
- التأكد من وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار.
- د- **المقابلات:** بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المترشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية وتستعمل هذه التقنية ومن طرف أغلبية المؤسسات، والغرض الأساسي منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المترشحين للتوظيفة واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة. ويجب أن توجه سيرورة الاختيار لانتقاء أحسن الأفراد ليس فقط لشغل المنصب حالياً، وإنما أولئك الذين يملكون كذلك القدرة على التكيف مع التطورات المستقبلية للمنظمة.

3.4. مرحلة التعيين والإدماج:

تسعى المنظمة من خلال توفير الإمكانات المختلفة أثناء مرحلة الإدماج إلى تسهيل عملية تكيف العامل الجديد مع المنظمة، جماعة العمل ومركز عمله خدمة لأهداف العامل والمنظمة.

خطوات سيرورة الإدماج

- تحضير الملف الإداري
 - تعيين مكون أو مرافق
 - تحضير مركز العمل.
 - إعلان الحضور.
-
- كلمة الاستقبال
 - تقديم العامل لبقية العمال
 - ملء الوثائق الإدارية
-
- تاريخ المؤسسة، نشاطها، فروعها، قيمها ...
 - سياسات الأجور، العطل، التأمين...
 - سياسات الأمن والوقاية.
 - مختلف الهياكل: المطبخ، قاعة الصلاة...
-
- تحديد المهام والأدوار
 - السماع لانشغالاته
 - التدريب على المهمة: قديم الوثائق، أدوات العمل ... ومراقبة أدائه في المهمة.



تسمح سيرورة الإدماج للعامل الجديد بـ:

- 1_ الحصول على الإجابات على الأسئلة والمعلومات المفيدة الصحيحة؛
- 2_ المعرفة الدقيقة للمهام المنتظرة منه والأدوار والمسؤوليات؛
- 3_ باستيعاب المعايير، القيم والثقافة الموجودة في المنظمة....

وتهدف عملية الإدماج الناجحة إلى:

- جعل العامل الجديد فعالا ومستقلا في عمله في وقت قصير؛
- تنمية عنده اتجاهات إيجابية نحو العمل، وأن تقوي من انتمائه للمنظمة.
- التخفيف من الضغط الذي قد يؤثر على أدائه وصحته؛
- التقليل من احتمال مغادرته المنظمة في شهور التحاقه الأولى؛
- كما أن الحرص على مرافقة العامل الجديد يساهم في بناء صورة جذابة للمنظمة، وبالتالي يساهم في استقطاب الكفاءات التي تحتاجها مستقبلا..

5. تقييم سيرورة التوظيف

يكون التقييم بالنسبة لكل مرحلة من مراحل سيرورة التوظيف بدءا بكيفية تحديد الحاجات. فقد يرجع غياب الكفاءات الملائمة بين الأفراد المترشحين إلى: عدم اللجوء إلى الوعاء المناسب، خطأ في تحديد المتطلبات اللازمة، عدم صياغة طلب العمل بصورة جيدة...مثلا، بينما يدفع اختيار مترشح غير مناسب مثلا إلى التساؤل حول تقنيات وأدوات الاختيار، كما أن مغادرة العامل الجديد خلال أشهره الأولى يدفع إلى مراجعة كيفية إدماجه ومرافقته أثناء خطواته الأولى، وكذلك مدى وضوح العرض الذي قدم له خاصة أثناء مقابلة التوظيف وبدرجة أخرى أثناء صياغة إعلان التوظيف. ويسمح التقييم الجيد بتقدير تكلفة التكوين وتعديل سيرورته مستقبلا.

التكوين

1. تعريف التكوين: من التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي:

- عرف بأنه التغيير المهارى المعرفي والسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله وان يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل، ومن هنا يتضح هذا التعريف "إن التكوين يعمل على التغيير في مهارات الأفراد المعرفية والسلوكية حتى يتمكن من أداء عمله بشكل أفضل (على محمد، 1975).

- كما عرف بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم". (صلاح محمد، 2001).

وهناك من عرف التكوين على "انه عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج او متابعة". وعرفه فاتييه ريمون: على انه "مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تتضمن بكفاءة انجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من اجل السير الحسن للمنظمة" (Raymond, 1990).

-كما يعرف التكوين بأنه: عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله للاطلاع على وظيفة معينة، وانجاز المهام التي تطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله. (حليبي، 1982).

-كما يعرف على انه "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة، بطريقة أفضل ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا، والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات والمواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقق أهداف الفعالية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة في المنظمة". (حمدوي، 2004).

-هناك من يعرفه على انه عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموظف واكتسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أي مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر على نشاط المؤسسة.

-كذلك التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكتسبها مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات وخبرات مما يزيد كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل (جعفري، 2009).

2-اهداف التكوين: إن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها

تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

2-1- الأهداف الإدارية: ويعني هذا النوع من الأهداف الخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:
- تخفيف العبء على المشرفين لان المشرف يحتاج إلى وقت اقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين. (عبد الباقي، 2004)

- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية. (حمدي، 1990).

- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب. - تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى اداري الى اسفله او العكس، وابلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الاعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات. يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج. (عاطف، 1966).

2-2- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

- زيادة الكفاية الانتاجية حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الانتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.

- ارتفاع الربح مع ارتفاع الانتاج وانخفاض التكاليف يمكن ان تزداد مبيعات المؤسسة ويزداد بذلك ربح المؤسسة ورفع معنويات الافراد لا شك ان اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي الى ثقة الفرد نفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي. (وصفي، 1991).

2-3 الأهداف المرحلية للتكوين:

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الالمام بظروف العمل ومتطلباته.
- تكوين رؤساء او مشرفي العمال على تطبيق اساليب جديدة.
- إعداد برامج تذكيرية لبعض الافراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الاساسية. (السلمي، 1974).

3-المبادئ الأساسية لعملية التكوين: إن جوهر عملية التكوين يكمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات وتتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري وقواعده النفسية، وذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتكوين واقتصاد المصاريف والوقت والجهد. من المبادئ التي يجب أن يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة جماعة التكوين وأهداف المؤسسة التي يعملون بها هذا إلى جانب تطبيق المبادئ الخاصة بالتكوين.

وتعتبر معرفة نتائج الأداء، أو ما يطلق عليه التغذية المرتدة من أهم العوامل المساعدة إلى التعلم، إذ أن فهم طبيعة النتيجة تساعد على تعديل وتحسين الأداء، وإلى استمرارية الأداء، وفهم طبيعة النتيجة هما من أهم عناصر التعلم.

4-خصائص التكوين: للتكوين مجموعة من المميزات والخصائص ووفقا لما تقدم من تعاريف للتكوين

يمكن استخلاص جملة من الخصائص نوردتها فيما يلي:

-التكوين من الأنشطة الأساسية التي تستند إلى القواعد والأسس التي تعتمد التخطيط والإحصاء، تحليل البيانات وتقييمها، إضافة إلى الأثر النفسي الذي يتركه المكون في نفوس المتكويين من الناحية العملية. إن حاجة المؤسسات التكوين تعد من الحاجات الأساسية والمستمرة لتحسين الأداء، وتطوير المهام التي تتناط بالمؤسسات.

-التكوين يعتبر وسيلة وليست غاية.

-التكوين يعتبر استثمارا هادفا، وليس مصروفا تتحصله المؤسسات بدون مردود.

- التكوين لا يقتصر على إلقاء المحاضرات النظرية، وإنما يقترن بالتطبيق العملي.(العزاوي، 2005).

5-فوائد التكوين: للتكوين مجموعة فوائد التي يمكن أن يحققها للمنظمة والعامل على حد سواء، إذا قامت المنظمة ونفذت هذا النشاط بشكل مخطط ومدروس وبوجه عام هذه الفوائد هي:

- ارتفاع الانتاجية: إن زيادة وصقل المهارات لدى العمال سيؤدي حتما إلى تحسين ادائهم وبالتالي الزيادة في انتاجهم ومنه يستمر النمو والتطور في المنشأة وتحقق اهدافها.

-إعداد عمال مؤهلين داخل المنظمة: هو الوسيلة لإعداد وتهيئة طبقة من العاملين المؤهلين لتوليهم المهام الأعلى في المستقبل بدلا من الاعتماد على المصادر خارج المنظمة وفي غالب الاحيان تكون لا تفي باحتياجات المؤسسة.

- **تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق التكوين:** يمكن تخفيض النفقات بزيادة المهارات والكفاءات في العمل ويؤدي ذلك إلى التقليل من نسبة الاخطار والإصابات، إن التكوين يساعد المؤسسة على انتعاش اقتصاد المؤسسة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.

- **ضمان استمرارية المؤسسة:** إن التكوين يعمل على الاستمرار داخل المؤسسة فالأفراد المكونون يضمنون الاستمرار في التشغيل بكفاءة والإنتاج مستمر من خلال الفوائد المذكورة التي تعود على المؤسسة يمكن استخلاص فوائد تعود على العمال منها:

• التقليل من اخطار العمل، وتخفيض من نسب حوادث العمل، وكذا يساعد العمال على الانجاز والثقة.

• مساعدة العمال على التعرف على الأهداف التنظيمية. - تقوية العلاقة بين المسؤولين والعمال والتقليل من الإشراف والرقابة. - تزويد العمال بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات. (العقلي، 1991).

6- الاحتياجات التكوينية: يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد (الموظف) لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد.

فالقصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي.

ويؤكد الباحثون أن فاعلية التكوين تتوقف على " تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه مستوى السياسات." (علوية، 2001)

- مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن تحديد الحاجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حالياً، أو اللذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، ويمكن القول إن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي:

• **مؤشرات الأداء التنظيمي:** حيث لابد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية (سلعة أو خدمات) ومعدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات ومؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

- **مؤشرات أداء العاملين:** إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين
- **مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين:** تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل، والعوامل الخارجية للأداء.

7. طرق جمع المعطيات لتحديد الاحتياجات التكوينية: ويمكن تلخيص أهم الطرق لتحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي:

1-7 تحليل المؤسسة: يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ستحتاج إليها المؤسسة مستقبلاً، نتيجة التغيرات التي تطرأ على المؤسسة وعلى النشاطات التي تمارسها، وبالتالي معرفة الحاجة إلى إعادة تكوين العاملين على أساليب العمل الجديدة، واستخدام الأجهزة والمعدات المتطورة.

2.7. تحليل العمل: إن تحليل العمل يساعد على تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك التحديد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها في أداء عمله، مع وصف الوظيفة ومواصفاتها وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين وما هي تفاصيل ذلك التحسين ويتضمن تحليلاً للمهارات المطلوبة لأداء المهام . (الطعاني، 2006).

يعد هذا المستوى هاماً وغنياً لما يمدّه من معلومات واضحة ودقيقة حيث يبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المؤسسة إلى تكوين وتنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه أو تدعي جوانب القوة لديه لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل، وتتصب عملية التحليل هنا على الموظف نفسه وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكن تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي، ويهدف تحليل الفرد إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية، ويقوم مسؤول

التكوين بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد كمؤهلاته وخبراته ومهاراته والخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد كاتجاهاته ودوافعه واستعداده للتعلم وكذا حاجاته التي يطمح لإشباعها.

8. مصادر الاحتياجات التكوينية: هناك العديد من المصادر التي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان لدى المؤسسة فجوات أو حاجات للتكوين يستوجب دراستها وفيما يلي أهم هذه المصادر:

-الاطلاع على المسارات الوظيفية والترقيات المحتملة

-إنتاجية المؤسسة وفعاليتها التنظيمية

-استقصاء رأي الموارد البشرية

-رضا الزبائن الذي يعتبر مرآة تعكس مستوى أداء المؤسسة ككل، فرضاهم يعني أن ما يقدم من منتجات بلبي حاجاتهم وتوقعاتهم وبالتالي بعد هذا الرضا مؤشرا على أداء الموارد البشرية.

- سجلات وحوادث وإصابات العمل

- تحليل الأعمال

-تقييم الأداء، حيث تمثل نتائج تقييم الأداء مصدرا هاما وغنيا يزودنا بمعلومات واضحة تبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية لتكوين، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيههم ونوع التكوين الذي يحتاجون إليه لعلاج نواحي الضعف. (شاويش، 2005).

9-أنواع التكوين

التكوين من حيث المكان:

أ-التكوين الداخلي داخل المؤسسة: وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة، حيث يكون المكون موظفا من داخل المؤسسة ويعمل لديها وقد يكون من خارجها، ويتم التكوين وفقا لتخطيط الإدارة، ولكن يعاب على التكوين الداخلي اقتصره على محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب وخبرات العمال بها ومن ثم لا يوجد تبادل الخبرات خارجية كفؤة، لكن تتميز هذه البرامج أيضا بقلّة الميزانية كما تملك المرونة والحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع حاجة العمال والمؤسسة وتعمل على معالجة المشاكل الفعلية للعمل والعمال.

ب-التكوين الخارجي خارج المؤسسة: يكون المكون في هذا النوع عادة من خارج المؤسسة ويتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجامعات والمعاهد التكوينية الخاصة والى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين، ومن مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للعمال من أجل تبادل الخبرات الأفكار التجارب واكتساب المهارات. ولكن لا يخلو هذا النوع من بعض العيوب

منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكونين بعد انتهاء التكوين والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، وتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي. (بوحفص، 2018).

التكوين من حيث الهدف:

أ- **التكوين لتجديد المعلومات:** يهدف هذا التكوين إلى إعطاء المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم، حتى يقوم بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل وبالتالي زيادة كفاءة الفرد.

ب- **تكوين المهارات:** يعني تزويد الأفراد بمهارات إضافية لأداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وبذلك يهدف هذا النوع من التكوين إلى زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك عن طريق إحاطة المتكونين بالأساليب والوسائل الحديثة. (عمر بلخير، 2015).

ج- **التكوين السلوكي:** يهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك وأساليب التسيير والاتجاهات التي يتبعها المديرين في أداء أعمالهم، وخلق اتجاهات ايجابية لدى الأفراد ومساعدتهم في التخلي عن أنماط سلوك سلبية أو غير مناسبة لطبيعة الوظيفة.

د- **التكوين للترقية:** يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين إمكانيات الفرد بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة التي سوف يرقى إليها، كما قد يتضمن مهام ومسؤوليات جديدة سوف بتوالها بفعل الترقية. التكوين التكميلي: ينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكون معلومات جديدة ومفاهيم حديثة عن مجالات العمل المختلفة للتأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

التكوين من حيث التطبيق:

أ- **التكوين النظري:** ويشمل المحاضرات النظرية والندوات وحلقات النقاش ويسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية، التنظيمية، والوظيفية لجانب من جوانب العمل.

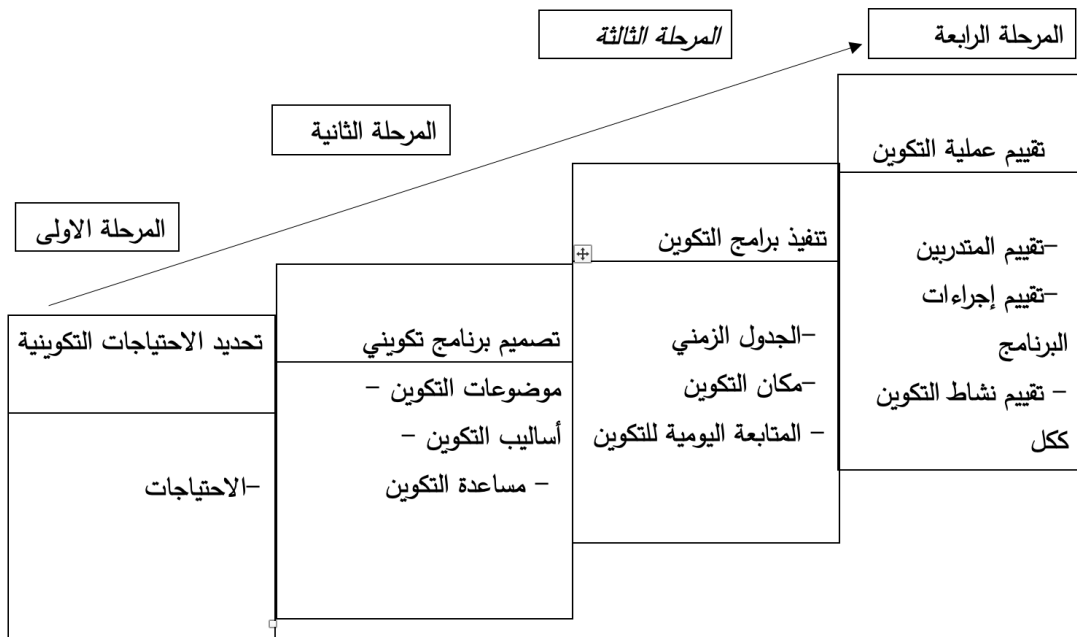
ب- **التكوين العملي:** ويكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانيات المكون، أو يكون عملاً متكاملًا يفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة، ويتم هذا النوع من التكوين غالباً في مراكز التكوين وفق خطوات معدة من قبل مصممي البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

التكوين من حيث عدد المتكويين:

أ-التكوين الفردي: ويمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية أعلى؛ التكوين الجماعي وهذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها جماعيا بمراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها.

ب-التكوين الجماعي: وفي هذا النوع من التكوين يتبع الأفراد المتكويين نفس المسار التكويني الذي يحدد أهدافه المسؤولون على التكوين بمعوية المتكويين، وهو نمط كثير الانتشار في الوسط التكويني، ومن خصائصه اعتبار المكون محورا رئيسيا في العملية التكوينية تقع على عاتقه برمجة العمل التكويني وتنظيمه.

10-خطوات التكوين: تحتل عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة أهمية بالغة، خاصة بعد فترة السبعينات من القرن الماضي وبعد إدخال الإعلام الآلي إلى الإدارة، فقد استحدثت طرق التكوين عن طريق الحاسوب، وكذا ظهور التعلم والتدريب عن بعد، وبما أن وظيفة الموارد البشرية أصبحت عاملا رئيسيا في تحقيق التقدم والتميز فقد بات التكوين نشاطا استراتيجيا بهدف إلى تحقيق أهداف الموارد البشرية المعلنة التي تتمثل في الإنتاجية ونوعية الخدمات، وهو اللبنة الأساسية في تحقيق التنمية والتطوير على مستوى المؤسسة، ويتضمن التكوين عموما الأنشطة والمراحل التي تتضح من الشكل الموالي:



شكل رقم (08) يوضح خطوات التكوين اثناء الخدمة . المصدر: (ماهر، 2004)

وكخلاصة، نشير إلى أن التكوين يعتبر من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا لما هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها، وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، وفكرة الاهتمام بوظيفة التكوين تضمن للمؤسسات تحقيق غايتها، وكسب أحسن أداء لعمالها، فالتكوين دور مهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وغالبا ما يتدخل المختص في علم النفس العمل والتنظيم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف الإجراءات المتعلقة بالتكوين في المؤسسات.

الحوافز

1. تعريف الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى تخفيض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم. وينبغي القول هنا بأن الحوافز تعتبر من والأساليب المهمة التي يمكن الاعتماد عليها في تحفيز الأفراد العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدراتهم وتوحد جهودهم نحو تقديم كل من يمكن من خلاله تحقيق كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمات التابعين لها. (يوسف حاجم، 2006)

هو المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات؛ شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد. يعرف التحفيز من ناحية الجانب السلوكي للفرد بأنه: "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره، فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة. (حسن، 2013)

إن مفهوم تحفيز الموارد البشرية يعني توجيه سلوكها وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة لكل من المنظمة والمجتمع، كما أن المنظمات تعتمد الى تنشيط أداء الموارد لديها عن طريق الإغراءات المالية، وتضع خطط الاستحقاق في ضوء مستويات أداء محددة. (الزبيدي وآخرون، 2018)

2. أهداف الحوافز: يحقق النظام الجيد للحوافز مجموعة من الأهداف تتمثل في:

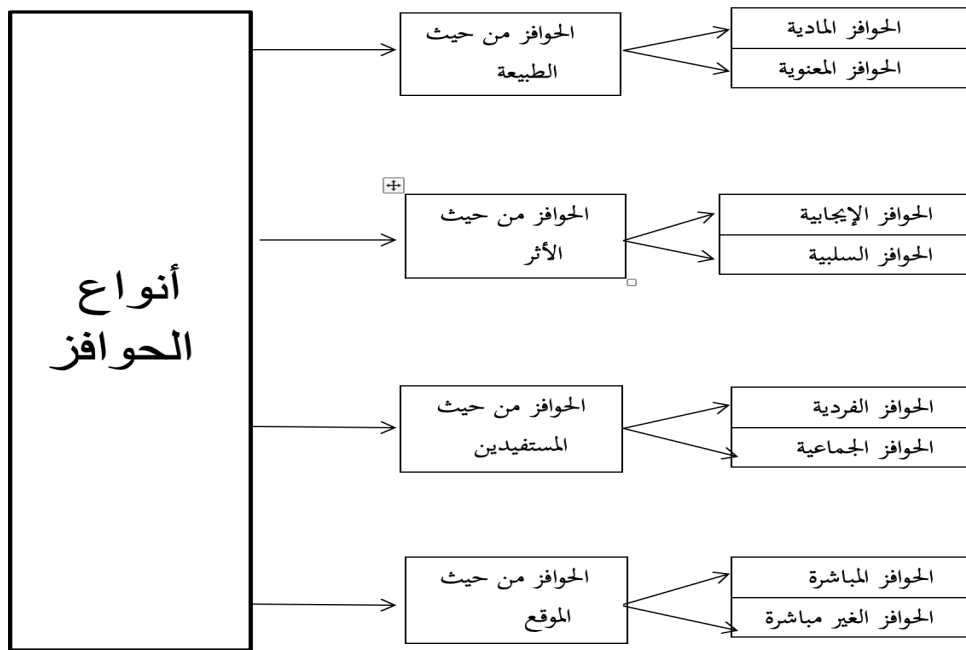
- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات للإنتاج، جودة الإنتاج ومبيعات الإنتاج.
- 2- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته: تخفيض التكاليف وتخفيض كمية الخدمات، تخفيض الفاقد من الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
- 3- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- 4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 5- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الصدق والتضامن.
- 7- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

8- يؤدي استخدام الحافز المعنوي الإيجابي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، ودفعهم للعمل بإخلاص وتقاني في خدمة المؤسسة. (المغربي، 2016)

9- ربط أهداف المنشأة بأهداف العاملين فيها فإن للحوافز المالية الإيجابية أثرا واضحا في رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله.

10- ربط أهداف المنشأة والعاملين فيها بأهداف المجتمع فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي الى تقديم خدمة أفضل وهذا بدوره ينعكس ايجابيا على مهمة المنشأة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه. (عبد الجبار والعميري وآخرون، 2011)

3. أنواع الحوافز: توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة فيما بينها، حيث توصل الباحثون لوسائل وأساليب يمكن للإدارة من خلالها استخدامها للحصول على أعلى كفاءة ممكنة للأداء، نختصر مختلف التصنيفات في المخطط الموالي:



شكل رقم (09) يوضح أنواع الحوافز

4. معايير منح الحوافز: إن منح الحوافز للأفراد في المؤسسات مبني على المعايير التالية:

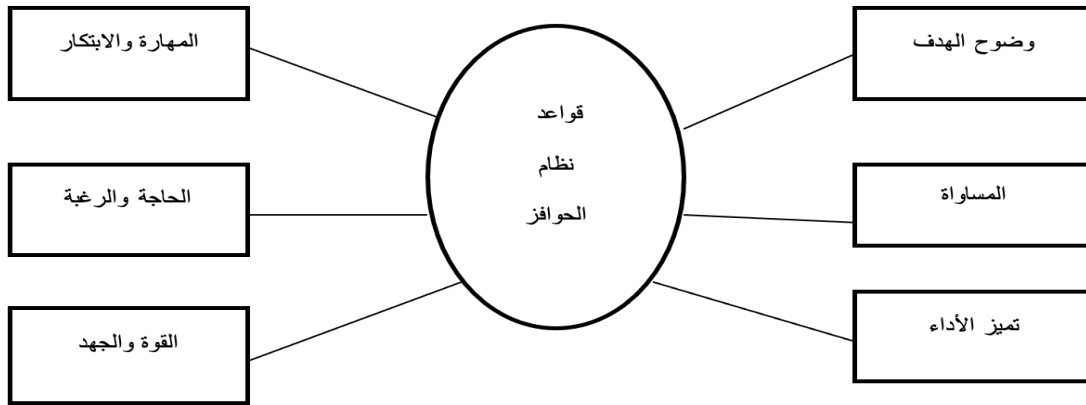
1- الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء في الكمية أو الجودة.

2- **المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو للآن الناتج شيء احتمالي الحدوث، ويجب الاعتراف بظان هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3- **الأقدمية:** يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير الى حد ما الى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب.

4- **المهارة:** بعض المنظمات تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو انجازات أو دورات تدريبية وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين. (ماهر، 2004)

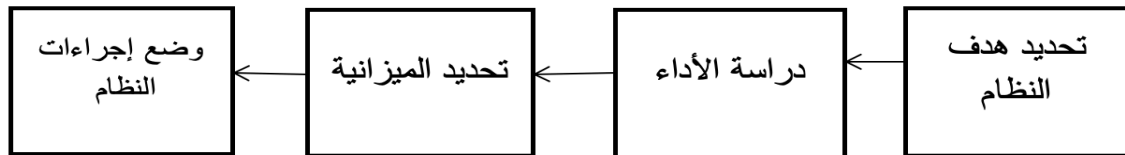
5. **قواعد نظام الحوافز:** تتلخص هذه القواعد في الشكل التالي:



شكل رقم (10) يوضح قواعد نظام الحوافز

6. **مراحل تصميم نظام الحوافز:**

إن تصميم نظام الحوافز يشمل عدة مراحل وخطوات يمكن توضيحها في المخطط التالي:

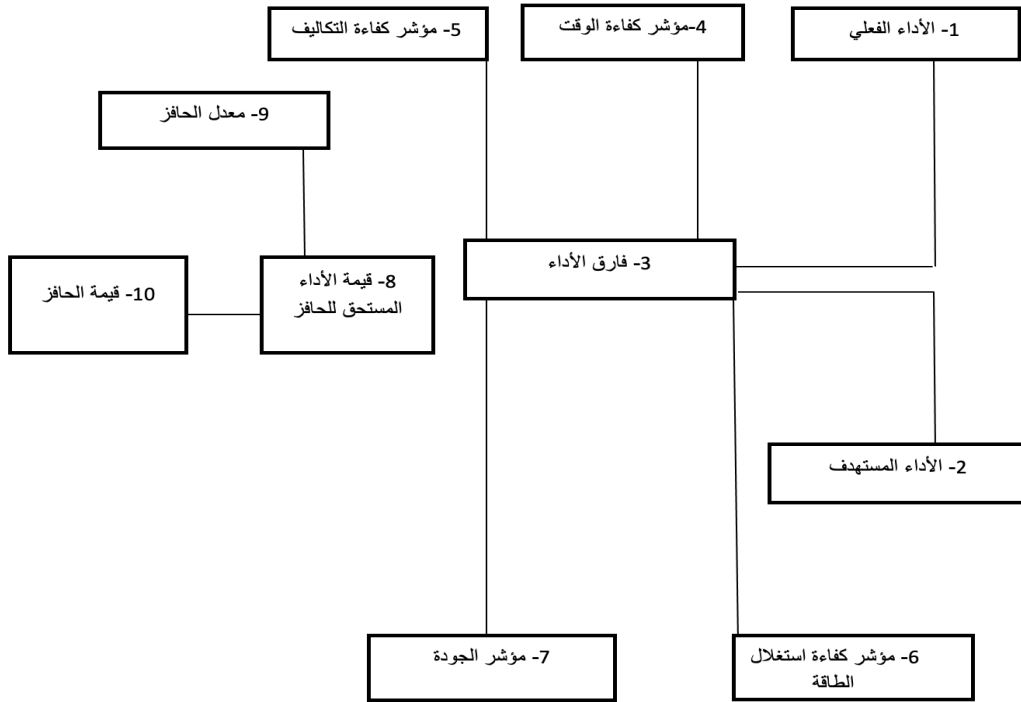


شكل رقم (11) يوضح خطوات تصميم نظام الحوافز. (ماهر، 2004)

7. المبادئ الأساسية للنظام: يلتزم نظام الحوافز بالمؤسسة بالمبادئ التالية:

- الارتباط والتوافق مع الأداء المستهدف.
- التخطيط المسبق للحوافز.
- التعادل بين الحوافز المتحققة لجماعة أو فرد.
- تكامل دائرة المستفيدين بنظام الحوافز. (سلمي، 1997)

ويمكن تلخيص النموذج الأساسي للحوافز في المخطط الموالي:



شكل رقم (12) يوضح النموذج الأساسي للحوافز

تقييم الأداء

ويشكل تقييم أداء الموارد البشرية خطوة هامة تساعد المؤسسة في معالجة مختلف القضايا التي تعني بالموارد البشرية أولاً، من ترقية، نقل، تحفيز، تكوين أو تدريب...، وبالمؤسسة ثانياً من خلال رفع تنافسيتها، تعزيز حصتها السوقية، تعظيم رقم أعمالها، ويتفق الباحثون بأن تقييم الأداء عبارة عن عملية يتم من خلالها الحكم على أداء الموارد البشرية

1. تعريف تقييم الأداء:

يعرف مفهوم أداء الموارد البشرية بأنه: ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أدائهم واجباتهم، مهامهم ومسئولياتهم، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات، المهام والمسؤوليات على أكمل وجه. وعرفه "سيكيو وآخرون"، بأنه: "نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، يتمثل في إصدار نظام حكم عام وموضوعي على العامل فيما يتعلق بمهامه خلال فترة محددة، بناء على معايير واضحة ومقاييس محددة.

وتعرف عملية تقييم الأداء بأنها: "عملية إدارية رسمية تتم من قبل المشرفين لمعرفة مدى تنفيذ العاملين لمهامهم في المنظمة والتزامهم بالمعايير الموضوعية بشكل مستمر".

كما تعرف أيضاً بأنها: "عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء"، كما تعرف أيضاً بأنها: "الطريقة أو العملية كالتالي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب عن هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين، وفقاً لدرجات محددة، هي: (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً). ويمكن استخدام تقييم أداء الموارد البشرية كأساس لتنمية وتطوير العديد من الأمور الإدارية الخاصة بهذا المورد الهام، نذكر منها:

- تطوير سلم الأجور؛ - تطوير خطة التدريب أو التكوين وتنمية المهارات؛ - إدارة استشارية للوظائف والمهارات؛ - اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير بالمواد القانونية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية والمرتبطة بتسيير المسارات المهنية للموظفين، والعديد من الأمور الأخرى.

2. أهمية تقييم أداء الموارد البشرية: تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الأفراد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوفر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وتتمثل أهميتها في:

- إشعار العاملين بمسئولياتهم،

- يضمن تقييم الأداء تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة،
 - الحفاظ على توازن المؤسسة من خلال الحصول على رضا العاملين لديها ما ينعكس على ربحية المؤسسة.
 - تتميز عملية تقييم أداء بوجود التغذية العكسية وبالتالي توضيح نقاط القوة والضعف بغرض تقييم الأداء؛
- 3. أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:** تتمثل أهداف تقييم أداء الموارد البشرية، من وجهة نظر المورد البشري كالاتي:
- التوفيق بين الإهتمامات والواجبات
 - إرشاد الموارد البشرية.
 - ومن وجهة نظر المؤسسة فإن الهدف من تقييم الموارد البشرية هو:
 - بعث روح الحماس بين الموارد البشرية للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية ؛
 - إعداد تقرير دوري عن مردودية الموارد البشرية في المؤسسة ومناقشة مدى تقدم كل مورد بشري بالعمل ؛
 - المساعدة على وضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب ؛
 - إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية ؛
 - إتاحة الفرصة للإدارة العليا للمؤسسة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسهم،
 - ارتفاع كفاءة العمل بالمؤسسة من خلال المتابعة والتسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي تقوم بأدائها الموارد البشرية، وذلك يتطلب تركي از أكثر على بلورة المعايير والمعدلات، إلى جانب المواظبة على المتابعة والتسجيل. (رامي وكواشي، 2018)
- 3. خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:** ويمكن إبرازها فيما يلي:
- تحديد معايير الأداء؛
 - إبلاغ العاملين بمعايير التقييم المعتمدة: إذ من حق العامل مسبقا أن يتعرف على أي أساس سيقوم؛
 - قياس الأداء الفعلي للعامل: ويتم هذا من خلال اختبارات ومقاييس صادقة وثابتة ؛

- مقارنة الأداء الفعلي للموظف بالمعايير: وهنا يمكن للأداء الفعلي أن يكون أقل من المعايير، وهنا لا بد من التقويم؛ وإما أن الأداء الفعلي مساو للمعايير، وهنا لا يتم التدخل؛ وأما أن الأداء الفعلي يفوق المعايير: وهنا لا بد من إجراءات تحفيزية تجاه العامل؛
- مناقشة النتائج مع المورد البشري؛
- إقتراحات تحسين الأداء، والتي يقدمها الرئيس المباشر لصالح مرؤوسه.

4. طرق تقييم أداء الموارد البشرية: نحاول ذكر أهمها:

- **طريقة التقييم الذاتي:** وتعطي هذه الطريقة فرصة للفرد لتقييم أدائه بنفسه والحكم على سلوكياته ونتائجه، فهي تسمح له بمعرفة نقاط قوته وضعفه ومن ثم تقديم مقترحاته للتحسين.
- **طريقة تقارير الكفاءة:** تقوم هذه الطريقة على تقسيم معايير التقييم الأساسية المتمثلة في معايير لتقييم الأداء الوظيفي، معايير لتقييم السلوك الوظيفي، معايير تقيس السلوك الشخصي، ثم يتم تقسيم كل معيار إلى مجموعة من البنود ويمنح لكل بند علامة معينة حسب درجة الاستحقاق والجدارة ليتم بعدها جمعها ومطابقتها مع التقديرات الموضوعية.
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تتمثل هذه الطريقة في وضع مجموعة من الأهداف القابلة للقياس لكل فرد ثم مراجعة مدى تقدمه لتحقيقها، فالتقييم يكون بالنتائج التي حققها الفرد.
- **طريقة الجودة الشاملة لتقييم الأداء:** تعد هذه الطريقة طريقة حديثة في تقييم الأداء مقارنة بالطرق السابقة التي تركز على النواحي السلوكية والكمية وتتجاهل اعتبارات الجودة، لذا فهي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في الأداء من خلال تعاون ومشاركة الجميع في ذلك.
- **طريقة التقييم الجماعي:** يتم بموجب هذه الطريقة تقييم أداء المورد البشري من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للمورد البشري، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الميدان الثاني

ميدان علم النفس التنظيمي وأهم مواضيعه

لدراسة ميدان العمل لا يكفي أن نهتم بالمستخدمين فقط، بل يجب الاهتمام بفهم العوامل التنظيمية التي تحرك هؤلاء والتي تسير المؤسسة. ونقصد بالتنظيم أو المنظمة، هيكل أو نسق سوسيوثقني يضم داخله أفراد، تقنية، أدوات ومكان محدد أي فضاء مخصص للعمل.

ماذا نقصد بـ: "تنظيم العمل"؟ حتى نفهم هذا المصطلح يجب أن نفهم بأنه عندما تنشأ أي مؤسسة أو منظمة تحدد أولاً أهدافها، أي الأهداف التي تنشأ من أجلها. تحدد بعدها التكنولوجيا التي تستعملها من أجل الوصول إلى الأهداف، تحدد المنتج، تحدد ما الذي يجب القيام به للوصول إلى المنتج، كيف، من الذي سيقوم به، في أي ترتيب وفي أي إطار تنظيمي.

لكن هذه النظرة المبسطة للمنظمة لا تجيب على كل الأسئلة المطروحة في الواقع والتي قد تفتح الباب لتساؤلات جديدة، كيف ستكون العلاقات بين أفراد المنظمة، طبيعة التفاعلات بينهم، علاقة السلطة، الاستقلالية..... الخ.

ظهر الاهتمام الحقيقي بالتنظيم في ميدان خلال السنوات 1841-1925 بعد ما بدأ كل من "تايلور" (1856-1915) و"فايول" (1841-1925) و"فيبر" (1864-1920) التساؤل عن السبيل لتحسين تسيير وتشغيل المؤسسة، وبدأوا وضع القواعد الأولى للتنظيم من خلال تحليل عقلائي ومنطقي للعمل. ووسعوا هؤلاء أسس "للتنظيم العلمي للعمل" يعتمد على تحليل المهام، تبسيطها، وضع قواعد انجاز المهام، تحديد الاجر على أساس الأداء.

ومن أهم مواضيعه:

كما سبق الإشارة، نحاول تقديم أهم المواضيع فقط في هذا الميدان، لأن الهدف الأساسي من هذا المقياس لدى الطالب في السنة الثانية هو التعرف على التخصص وأهم تطبيقاته، وإن توجه إلى التخصص، سيتلقى هذه المواضيع في مختلف مقاييس التخصص (السلوك التنظيمي).

الدافعية في العمل

يحظى موضوع الدوافع بأهمية كبيرة لدى المديرين والمسيرين في المؤسسات، ومنبع هذا الاهتمام يكمن في أن دراسة الدوافع تشكل الجانب المفسر لسلوك الأفراد، وإذا أن الإلمام بالأفراد بحاجات وأهدافهم التي يريدون تحقيقها يمكن المؤسسة من إيجاد الطرق الكفيلة لتكليف سلوك الأفراد مع ما تصبو إليه من أهداف، وتبرز أهمية دراسة الدوافع أكثر عندما يستلزم الأمر معرفة سلوك الأفراد، أثناء مواقف معينة وخاصة، حيث تمكن المؤسسة من تقليل أثر تلك العقبات على ظهور بعض أنماط السلوك غير المرغوب فيه.

1. تعريف الدافعية:

تعددت تعاريف الدافعية فمنها ما يعرفها تعريفاً مطلقاً ومنها ما يعرفها حسب العلماء نذكر منها ما يلي: عرفها توماس يونج الدافعية هي استثارة وتحريك السلوك أو العمل وتعزيد النشاط إلى التقدم وتنظيم نموذج النشاط. ويرى دونالد لندزلي هي مجموعة القوى التي تحرك السلوك وتوجهه وتعزده نحو هدف من الأهداف. (منصور وآخرون)

كما تعرف الدافعية بأنها: تشير إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل. (عدس وتوق، 2009)

وتعرف بأنها: القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها العادية أو المعنوية النفسية بالنسبة له. (النوايسة، 2015).

ويرى ستيرز وبورتر بأن الدافعية عملية مؤلفة من جوانب ثلاثة: ففي البدء تثير الدافعية للسلوك أي تجعل الناس يقبلون على التصرف أو العمل بطريقة مخصوصة، ومن جانب ثان توجه الدافعية للسلوك نحو الوصول إلى غاية أو هدف معين أما الجانب الثالث فهو ضمان الاستمرار في بذل الجهد إلى حين بلوغ الهدف. ويمكن القول إن الدافعية تحدد على ثلاث منطلقات تنشيط السلوك وتوجيهه وتنشيط وتعديل السلوك (التيجاني، 2015)

فالدافعية هي سمة تفاعلية في الشخصية تعني رغبة الفرد في الإلتقان والامتياز في تحقيق المهام التي يقوم بها (يدوي وسيد عبد الجليل، 2012)

الدافعية هي علاقة الفرد بالمحيط الذي ينتمي إليه فهي حاجة تنتج عن سلوك مستمر بغرض تحقيق غاية وهدف وقد تختلف حسب نوع الموقف.

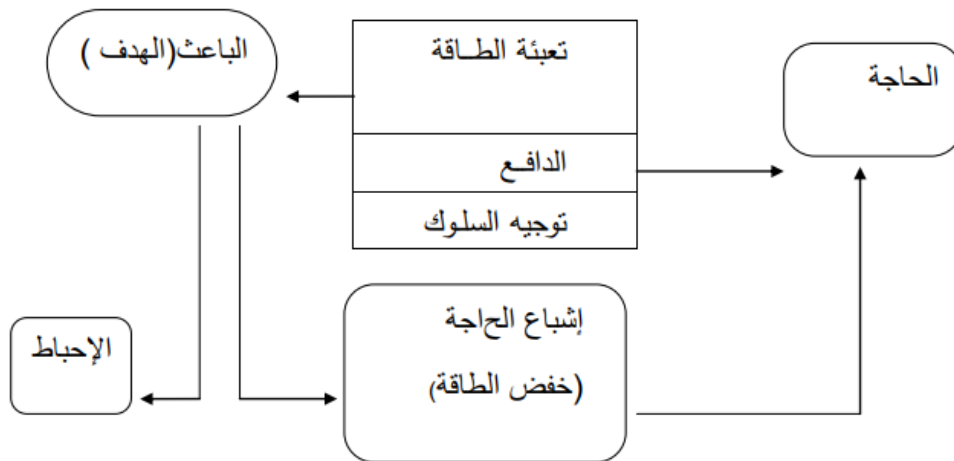
2. بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية :

قد تتداخل بعض المفاهيم بمفهوم الدافعية وذلك لأنها تعبر عن السلوك الإنساني بأشكال مختلفة نوعا ما وهي :

- **الحاجة** : هي عبارة عن حالة من عدم الاتزان عن اختلاف في الشروط الداخلية والخارجية اللازمة لبقاء الكائن الحي . (عصام نمر يوسف، 2011) أو هي رغبة طبيعية يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها مما يؤدي إلى التوازن النفسي والانتظام في الحياة، وتظهر أهميتها في الكائن الحي عندما توجد صعوبات تحول دون إشباع هذه الحاجة إذ يظهر عليه اضطراب وقلق وعدم الشعور بالسعادة في الحياة. (أبو علام، 2004)

- **الحافز** : هو دافع داخلي فطري يتضمن معنى الشعور ولا يفيد التحكم الإرادي والذين يستخدمون كلمة غريزة حافزا فطريا يدفع إلى أنواع معينة من السلوك يؤدي إلى أهداف معينة لو لم يعلم بها الفرد فالحافز قريب من كلمة الإلحاح والضرورة (الساكر، 2015)

- **الباعث**: عبارة عن مواقف أو موضوعات يحتمل حين الحصول عليها إن تشبع الدوافع، إي انه يشير إلى الشيء الذي يهدف الفرد إلى تحقيقه ويوجه استجاباته نحوه أو بعيدا عنه والباعث يعمل على إزالة الضيق والتوتر الذي يشعر بها الفرد فهو إي شيء يشجع أو لا يشجع السلوك. (بني جابر وآخرون، 2002)



الشكل (13) : يبين العلاقة بين المفاهيم الثلاثة: الحاجة - الحافز - الباعث

3. تعريف دافعية الانجاز :

يعتبر الدافع الانجاز احد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية حيث حظي بقدر كبير من الاهتمام من قبل العلماء والباحثين باعتباره احد المعالم المميزة للدراسة والبحث في ديناميكية الشخصية والسلوك ومن ابرز العلماء الدراسة له هنري موارى الذي يعتبر أول من استخدم مصطلح الحاجة للإنجاز وقدم تم استبدال مصطلح الحاجة إلى مصطلح الدافع من طرف العالم ماكلياند(1993) حيث لم يختلف معنى الدافع للإنجاز لدى ماكلياند عما يقصد موارى بمفهوم الحاجة ومن هنا نتطرق إلى مفهوم دافعية الانجاز:

•عرفها ماكلياند وزملاؤه (1953) : إن الدافع للإنجاز يشير إلى استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدل سعي الفرد كمثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ النجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء .

•عرفها جولدنسون : الدافعية للإنجاز بأنها تشير إلى حاجة الفرد للتغلب على العقبات من أجل السيطرة على التحديات الصعبة وهي أيضا الميل إلى وضع مستويات مرتفعة في الأداء كالسعي نحو تحقيقها والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة (عبد الطيب خميفة، 2002)

•تعريف أخر لجولدنسون : حاجة لدل الفرد للتغلب على العقبات كالنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة، وهي أيضا الميل إلى وضع مستويات مرتفعة في الأداء والسعي نحو تحقيقها ،والعمل بمواظبة شديدة، ومثابرة مستمرة . (عبد الرحمن صالح الأزري، 2000)

•عرفها محمود عبد الحميم منسي : يقصد بدافعية الإنجاز كفاح الفرد الداء مهام والأعمال الصعبة على أفضل وجو ممكن.

•عرفها هليجارد وزملائه : إن دافعية الانجاز هي تحديد الفرد لأهدافه وفق المعايير التفوق في إنتاجه وانجازه.

4. أنواع دافعية الانجاز : تصنف إلى نوعين:

• دافع الانجاز الذاتي: ينبع من داخل الفرد وذلك باعتماد على خبراته السابقة حيث يجد في الانجاز والوصول إلى الهدف فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافا جديدة بإمكانه بلوغها بحيث يجد لذة في الانجاز والوصول إلى الهدف.

• دافع انجاز اجتماعي: يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع ويبدأ بالتكوين في سن المدرسة الابتدائية حيث يندمج الدافع الذاتي والاجتماعي ليتشكل دافع الانجاز المتكامل ينمو مع تقدم السن وكذا الإحساس بالثقة بالنفس والاستفادة من الخبرات الناتجة للإقران. (عبوي، 1999)

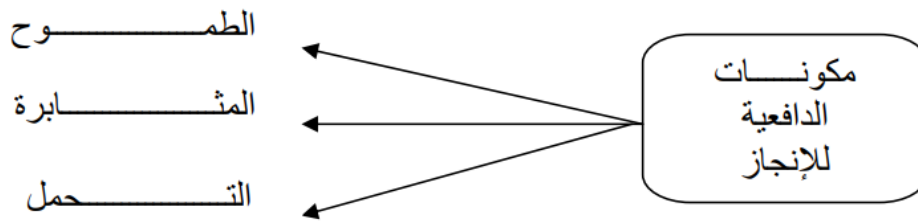
5. مكونات دافعية الانجاز: هناك ثلاث مكونات على الأقل لدافعية الانجاز نلخصها في مايلي:

الحافز المعرفي: محاولة الفرد إشباع حاجاته فالمعرفة في أن يعرف ويفهم ذلك بأداء مهامه بكفاءة ويعبر عنه بسعي الفرد لإشباع حاجاته من الفهم وحل المشكلات والخبرة لأنها تعينه على تحسين الأداء بكفاءة عالية.

توجيه الذات أو تكوين ذات: وهو الرغبة الفرد وشعوره بالمكانة والاحترام عن طريق أداءه المميز في آن واحد بمعنى رغبة الفرد في الوصول إلى الشهرة والمكانة والمركز الاجتماعي طريق أداءه المتميز والملتزم بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها.

دافع الانتماء: يتمثل في سعي للحصول على الاعتراف والتقدير باستخدام نجاحه الأكاديمي ومختلف الأداء ويأتي هنا دور الوالدين كمصدر أول لإشباع حاجات دافع الانتماء ثم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد ويعتمد عليهم في تكوين شخصية زمن بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة.

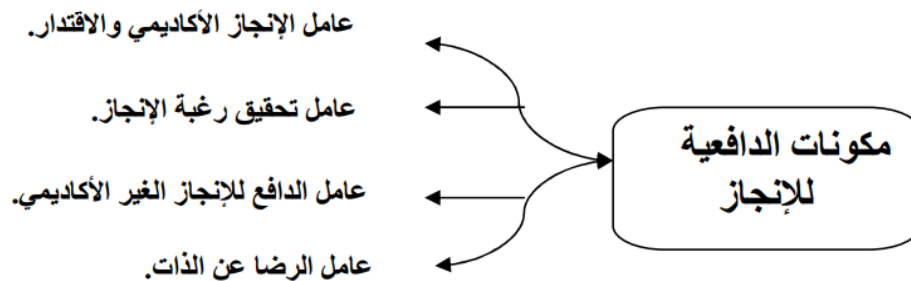
وحسب جيلفورد "Guilford 1959" انتهى إلى وجود ثلاث مكونات لدافعية الإنجاز والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل (14) : يوضح مكونات الدافعية للإنجاز لدى جيلفورد (حسين، 1988)

من خلال الشكل نلاحظ أن جيلفورد قسم الدافعية للإنجاز إلى ثلاث مكونات أساسية هي الطموح والمثابرة وأيضا التحمل.

أما نظرية "ميشل Mitchell" فتوصلت إلى أن الدافع للإنجاز يتكون عدة أبعاد يوضحها الشكل التالي :



الشكل (15) : يوضح مكونات الدافعية للإنجاز حسب ميشل

6. وظائف دافعية الانجاز: تؤدي دافعية الانجاز وظائف أساسية في تحديد وتشكيل السلوك:

- وظيفة منشطة: تعمل على تحريك وتنشيط الطاقة الكامنة داخل الفرد كما أن وضوح الأهداف التركيز عليها يعمل على تحفيز الطاقة الإنسانية والطاقة النفسية داخل كل فرد.

- وظيفة انتقائية: تجعل دافعية الانجاز الإنسان ينتقي سلوكا محددًا يصل به لهدف التصميم لتلك الطريقة التي أوصلته للهدف.

- وظيفة المثابرة: تحقق دافعية الانجاز وظيفة المثابرة والإصرار والصبر والاعتكاف والطاقة النفسية داخل كل فرد .

- وظيفة توجيهية: تحقق دافعية وظيفة هامة للغاية هي وظيفة التوجيه بما أن الإنسان يمتلك طاقة ذاتية نوجهها في اتجاه يحدد ذلك الدافع ووجهته الصحيحة.

7. قياس دافعية الانجاز: تصنف مقاييس دافعية الانجاز إلى قسمين : الأولى مقاييس إسقاطية والثانية مقاييس موضوعية.

1.7. المقاييس الإسقاطية:

• مقاييس الانجاز المكلياند وزملائه 1953 تقدير الصور والتخيلات: أعد ماكلياند اختبار لقياس الدافعية للانجاز مكون من أربعة صور تم توليد بعضها من اختبار تفهم الموضوع (TAT) الذي أعده "موراي" (Muray 1938) (شاد، 1999، ص 23)، كما صمم "ماكلياند" اختبارا آخر خصيصا لقياس الدافع للانجاز. ويتم عرض كل صورة في أثناء الاختبار على شاشة سينمائية لمدة عشرين ثانية أمام المفحوص ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة، والأسئلة هي:

• ماذا حدث ومن هم الأشخاص؟

• ما الذي أدى إلى هذا الموقف بمعنى ماذا حدث من الماضي؟

• ما محور التفكير وما المطلوب أدائه ومن الذي يقوم بهذا الأداء؟

• ماذا سيحدث؟ وما الذي يجب عمله؟

بعد ذلك يجيب على هاته الأسئلة، في مدة لا تزيد عن أربع دقائق، وسيستغرق الاختبار كله في حالة استخدام الصور الأربعة، عشرين دقيقة. ويرتبط هذا الاختبار أصلا بالتخيل الابتكاري من خلال تحليل نواتج تخيلات المفحوصين لنوع معين من المحتوى.

• مقياس الاستبصار لفرنش 1958: French

قامت "فرنش" بوضع مقياس الاستبصار على ضوء الأساس النظري الذي وضعه "ماكلياند" لتقدير صور وتخيالات الانجاز حيث وضعت جملا مفيدة، تصف أنماطا متعددة من السلوك يستجيب لها المفحوص باستجابة الفظية اسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية، الذي يشتمل عليه البند أو العبارة.

• مقياس التعبير عن طريق الرسم A.G.E.T "ارونسون":

صمم هذا المقياس لقياس دافعية الانجاز عند الأطفال لأنه وجد أن اختبار "ماكلياند" وزملاؤه وكذا اختبار "فرنش" للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التقدير الذي وضعه "ارونسون" التصحيح اختبار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط والحيز والأشكال وذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الانجاز. بالرغم من تطبيق هذه المقياس على عدد من العينات إلا أنه تعرض لعدة انتقادات من بينها:

اعتبرها الكثير من الباحثين أنها ليست مقياس حقيقية، بل أنها تصف انفعالات المفحوصين بصدق مشكوك فيه، لا تحتوي على معيار موحد للتصحيح بل تختلف من شخص لآخر يرى بعض الباحثين أن هذه المقياس لا تقيس فقط الدوافع بل تتعداها إلى جوانب من شخصية الفرد ويرى "فيرنون" 1953 أن اختبار تفهم الموضوع لا تستطيع أن تقيس به الدوافع إلا عند الفرد المتعلم تعليما جيدا لكي يتمكن من أن يكتب قصة ويراه. (رشاد، 1994)

2.7. المقياس الموضوعية:

حاول الباحثون تصميم مقياس أكثر موضوعية لقياس دافع الانجاز متجنبين الأخطاء التي احتوتها المقياس الاسقاطية من بينهم ما يلي: اختبار الدافع للإنجاز "هرمانس" "Hermans" 1970: حاول "هرمانس" بناء اختبار الدافع بعيدا عن نظرية "أتكنسون" بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين وقد انتقلت منها الأكثر شيوعا، على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي:

- مستوى الطموح.

- السلوك المرتبط بقبل المخاطرة.

- المثابرة.

- توتر العمل.

- إدراك الزمن.

- التوجه نحو المستقبل.

-اختيار الرفيق.

-سلوك التعرف.

- سلوك الإنجاز.

ويتكون هذا الاختبار من 29 عبارة متعددة الاختيارات.

• **مقاييس التوجه نحو الانجاز "أيزنك وويلسون 1975":**

ضمن اختبار يتضمن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي ويتكون المقياس من بنءا، يجاب عنها ب: نعم، غير متأكد، لا.

• **مقياس "راي - لن للدافع للانجاز" 1960 :**

وضع "لن" هذا المقياس في 1960 وطوره "راي" في السبعينات يتكون من 14 سؤالاً يجاب عنها ب نعم، غير متأكد، لا، وللتحكم في وللايجاب تم عكس مفتاح تقدير الدرجات التصحيح) في نصف عدد العبارات والدرجة القصوى هي 42 وللمقياس ثبات يزيد على 70. (مجدي، 2003)

8. **العوامل المؤثرة في دافعية الانجاز:** تنشأ دافعية الإنجاز لدى الفرد بسبب عدة عوامل أساسية منها مما يرجع للفرد ذاته ومنه ما يرجع لبيئة الانجاز.

- **العوامل الفردية:** أساليب التنشئة الأسرية : تشير الدراسات التي قام بها ماكيلاند وزملاؤه أن الآباء لهم دور مهم في نشأت دافعية الإنجاز وأن دافع الطفل في الاعتماد عن نفسه وتكليفه بأداء مهامه لوحده اي باستقلالية يؤدي ذلك إلى زيادة في دافعية الإنجاز وتدعيم السلوك الذي أنجزه الفرد ايجابيا بالإثابة وإظهار الحب يؤدي ذلك إلى تعلم الدافع وتقويته وبعكس ذلك إذا لم يلق الطفل تشجيعا أو اقتران الإنجاز الجيد بالعقاب، فإن الدافع قد لا يتكون عند الفرد أوقد ينشأ ضعيفا ويقول ماكيلاند في هذا الصدد بأن التدريب المبكر لا يجب أن يوحى بنبذ الوالدين للطفل بمعنى أن الوالدين قد يجبران الطفل على الاستقلال حتى لا يكون عبئا عليهم.

- **المدرسة :** إن للمدرسة دور كبير في تنمية دافعية الإنجاز من خلال التسيير الجيد للمدرس بما يتلاءم وإمكانيات التلميذ ومحاولة تشجيعهم وتدعيم وتعزيز سلوكياتهم الناجحة. (جوابي لخضر، 2016)

-**العوامل الثقافية، الدينية والاقتصادية:** تشير الدراسات التي قام بها ماكيلاند حول العوامل الثقافية والدينية وتأثيرها على دافعية الإنجاز إلى أن قيم الآباء التي يمثلها أداؤهم الديني التي تؤثر في تنشئة الطفل، وبالتالي في دافعية الانجاز لدى الطفل .وتوصل أيضا ماكيلاند عام 1976 في دراسات الدافعية للانجاز لدى الأفراد في عدة بلدان إلى أن دافعية الإنجاز ترتبط ارتباطا وثيقا بالتطور الاقتصادي للبلد، فدافعية

الانجاز تسيطر وتسود خلال فترات النمو الاقتصادي فالأشخاص في البلدان المتقدمة يرجعون بسبب تضخم وزيادة الإنتاج إلى إنجازاتهم المعتبرة . (جوابي لخضر ، 2016).

- **العوامل الخاصة ببيئة الإنجاز:** إن البيئة التنظيمية التي تعمل إلى تحقيق طموح الأفراد من خلال تحديد أهداف ممكنة التحقيق والمثيرة للتحدي ويقدم فرصا كافية تكون مهمة في استثارة وتنمية دافعية الإنجاز ومن هذا المنطلق العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز بيئة العمل وهي كالتالي : طبيعة العمل، العوامل التشخيصية (مفهوم الذات)، التحمل، المثابرة والطموح . (جوابي الخضر ، 2016)

الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام في العمل موضوعا هاما للعديد من الباحثين منذ العديد من السنوات، كما أشار إلى ذلك (Thévenet) وأكد أن التزام الأشخاص في العمل واحد من الأهداف الأكثر مشاركا فيها في كل أفعال التطور والتسيير أو تسيير الموارد البشرية، حيث نتج الاهتمام بمفهوم الالتزام عن الأبحاث حول الاتجاهات في العمل، باعتبار أن دراسة الالتزام وسيلة لدراسة وفهم اتجاه الشخص نحو عمله ونحو محيطه، وهي خطوة للبحث عما يعنيه العمل فعلا للشخص. (Neveu et Thevenet,2002).

ويعنى به عامة نوع من تعلق العامل بالمنظمة التي يعمل فيها، وقد أخذنا به في دراستنا هذه كمظهر أساسي لإعادة التكيف المهني كما سبق الذكر انطلاقا من الدراسات التي حددت أهم المظاهر في الأهمية التي يوليها العامل للعمل ومدى انتمائه إلى عمله. ونحاول تسليط الضوء على مفهومه وفي علاقته مع الدافعية في العمل ومع إعادة التكيف المهني لدى العمال ذوي الإعاقات بسبب حوادث العمل. فقد أوضحت العديد من الدراسات أهمية الالتزام لدى العمال في الصحة في العمل، ومن زاوية أخرى يعتبر الالتزام كمؤشر لراحة العامل، ويشير إلى فهم اتجاه الشخص نحو عمله ونحو محيطه.

1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

لقد تطرق العديد من الباحثين الى مفهوم الالتزام من عدة جوانب؛ وقد اجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي، نحاول تقديم أهم التعريفات:

- لقد ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغويا بقاموس ويبستر بثلاثة تعريفات؛ الأول منها ارتبط بالإرسال والشحن وهو "الثقة بالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة". والثاني ارتبط به الالتزام بالإنجاز أو اتمام أمر ما. أما الثالث وهو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الالتزام وهو حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة من المهام أو المبادئ أو المواقف المحددة. (Kiesler,1991)

ونظرا لتعدد وتباين المفاهيم التي توضح معنى الالتزام بشكل عام بغض النظر عن نوع هذا الالتزام، نستعرض أهمها فيما يلي:

- الرغبة القوية للبقاء عضوا في المنظمة، والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها، والأيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها. (Porter et al, 1974)

- الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة. (Allen & Meyer, 1990)

- انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، والى أي مدى يعد عمله جانبا رئيسا في حياته. (Mowday, 1998)

- السلوكيات التي يقوم بها العامل وتدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقتها بعمله وكذلك على الراحة النفسية والرضا عن شغله لوظيفته والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها من الوظائف الأخرى. (Iverson & Buttigieg, 1999)

- إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية للبقاء في المنظمة. (Meyer et al, 2002)

ويتضح من كل ما سبق انه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام كظاهرة ادارية، إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام التنظيمي على أنه عملية الايمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم وهذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الالتزام التنظيمي التزاما طوعيا ينبع عن ارادة الفرد وباختياره وليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوي خارجية (سلامة، 1999).

كما تبين أيضا أن الالتزام مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يمكن أخذه كمحدد أو منبئ كما يمكن دراسة علاقته مع مفاهيم أخرى كالأداء ونية ترك العمل والتغيب، (Meyer et Allen, 1991) كما يعتبر ذو أهمية للعامل وبالنسبة للمستخدم، فبالنسبة للعمال يستثمرون كل ما لديهم في عملهم بكثير من الإرادة عندما يكون مستوى الالتزام عاليا لديهم، وبالنسبة للمستخدمين، الالتزام في العمل يخدم مصالحا اقتصادية، حيث يعتبر الالتزام شرطا أساسيا لنجاح المؤسسة، فهو سلاح تنافسي يسهل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة. (Morrow et Mc Elory, 2007)

كما يمكن أن يكون الالتزام هدفا يرمي إلى تحقيقه مسيري الموارد البشرية، وقد أشار إلى ذلك (Thévenet): "من الأهداف الهامة التي ترمي مختلف سياسات ووسائل وتقنيات تسيير الموظفين إلى تحقيقها هو إلتزام العمال". (Thévenet, 2002)

2. أهم تناولات للالتزام التنظيمي: لقد تعددت وتنوعت مفاهيم الالتزام التنظيمي وقد أُنقِ الباحثون على أن مفاهيمه يمكن أن تتدرج تحت ثلاث تناولات، وإعطاء نظرة شاملة حول مفهوم الالتزام، لا بد من العودة إلى أهم التناولات المفسرة له، والتي تتمثل في :

1.2. التناول السيكولوجي:

يركز هذا التناول على العلاقة بين الفرد والمنظمة، حيث يرى (Sheldon, 1971) أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاها يربط بين الفرد والمنظمة، ويرى (Mowdy, Porter et Steers, 1979) أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها؛ ويرى (Vandewalle et al, 1995) أن الالتزام هو قوة الارتباط بين الفرد والمنظمة.

2.2. التناول التبادلي:

يرى هذا التناول أن الالتزام هو محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والعمال من ناحية الاسهامات والمنافع، ويرى (Herbiniak & Alutto, 1972) أن الالتزام يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة. ويرى في نفس السياق (Angle & Perry, 1983) أن الالتزام ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقا لهذا التناول كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي.

3.2. التناول الاجتماعي السلوكي:

أما هذا التناول فيرى أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقاته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي. (Kanter, 1968) كما ربط (Salanick, 1977) الالتزام بالسلوك معتبرا أنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها.

3. مكونات الالتزام التنظيمي: تتعدد مكونات الالتزام، حيث قدم كل من (Meyer & Allen, 1991)

ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي وهي:

1.3. الالتزام العاطفي: يعرف كل من "ماير وآلان" الالتزام كمجموعة من الاستعدادات العقلية والنفسية (أحاسيس ومعتقدات) الخاصة بعلاقة العامل بالمنظمة، ويمكن لهذه الحالة أن تعبر عن رغبة أو حاجة

و/أو ضرورة البقاء كعضو في المنظمة، ويمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر : قبول القيم وأهداف المنظمة، ورغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة، ورغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة ؛ ويعكس هذا البعد " ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي.

2.3. الالتزام المعياري: يعكس هذا المكون " تعهد الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها". وتتبع هذه القيم من مصدرين هما: القيم التي يعتنقها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية، والقيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالمنظمة والناجمة عن التطبيع التنظيمي. (Meyer & Allen, 1991)

3.3. الالتزام الاستمراري: أما هذا المكون فيعكس " ميل الفرد للاستمرار في العمل في المنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا ترك المنظمة " ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل. (فكما يرى Allen & Meyer, 1996) أن الالتزام هو الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة.

4. خصائص الالتزام التنظيمي: من خلال ما سبق يمكن استخلاص الخصائص المشتركة لمختلف التناولات والتعريفات للالتزام التنظيمي، والتي تتمثل في:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله إيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعورا داخليا يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدي ولائهم لمنظماتهم.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والاخلاص للمنظمة.

5. مراحل تطور الالتزام التنظيمي لدى العمال: أشار (Porter et al, 1974 ; Meyer et al, 1993)

إلى أن الالتزام التنظيمي يتطور لدى الأفراد العمال مروراً بثلاثة مراحل وهي:

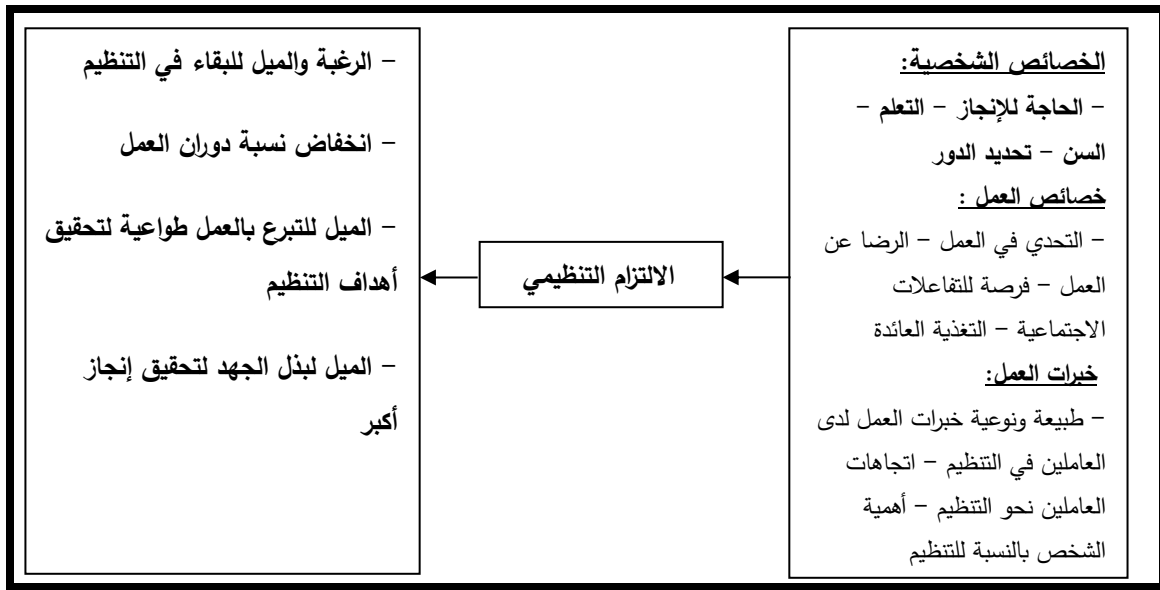
1.5. مرحلة ما بعد التعيين المباشر (فترة التجربة): في هذه المرحلة التي تكون مدتها عام تقريباً يكون العامل خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار ضمن سياسة الاندماج الوظيفي، ويكون التوجه الرئيس في هذه الفترة هي الحصول على القبول الوظيفي والأمن الوظيفي من قبل المنظمة.

2.5. مرحلة العمل والإنجاز: في هذه المرحلة التي تتراوح مدتها بين (2-4) سنوات يسعى الفرد إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز المرحلة هذه بالأهمية الشخصية والخوف من الفشل والعجز فضلاً عن ظهور قيم الالتزام للمنظمة والعمل.

3.5. مرحلة الثقة بالمنظمة: حيث تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من حياته الوظيفية في المنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الموظف اتجاهات الالتزام التنظيمي التي تكونت في المرحلة السابقة نحو المنظمة، وفيها يتم الانتقال من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.

6. النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي: توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو بنتائجها أو موضوعها، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الالتزام التنظيمي لذا فإن نكتفي بالتطرق إلى أهمها:

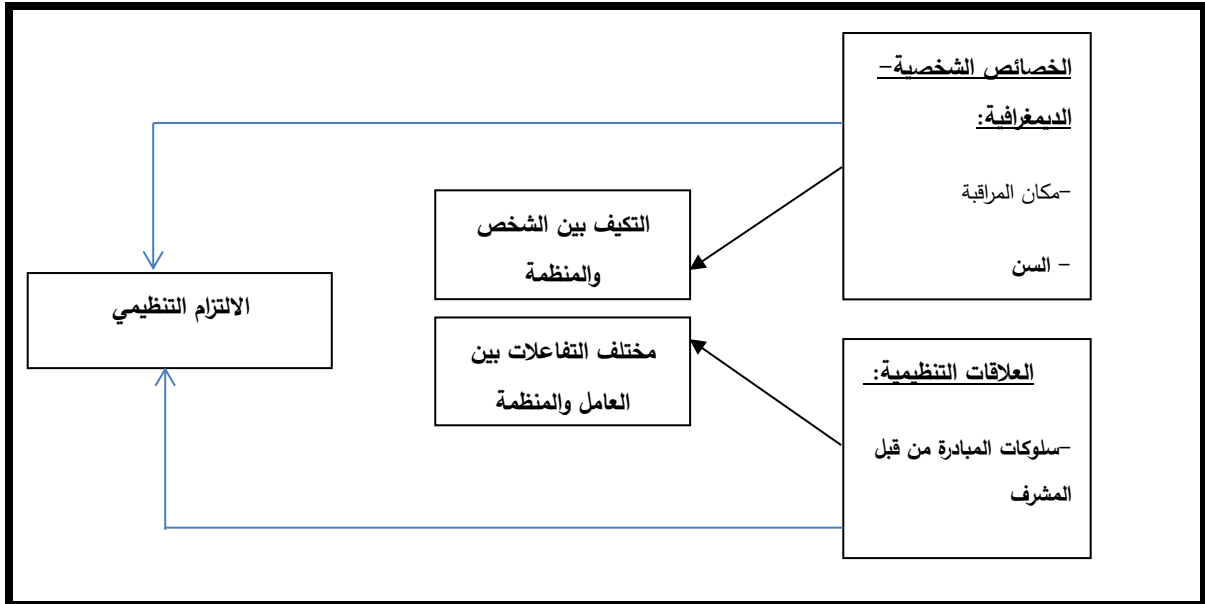
1.6. نموذج ستييرز (Steers, 1977): يرى ستييرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية في عدم تركها، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافه التي ينشدها. وقد بين ستييرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (16) يوضح نموذج ستيرز للالتزام التنظيمي

2.6. نموذج لوثنان وباك وتاييلور (Luthans, Baak et Taylor, 1987) :

يوضح هذا النموذج أهم العوامل المفسرة في الالتزام التنظيمي كما يلي:



شكل رقم (17) يوضح النموذج المقترح من قبل (Luthans, Baak et Taylor, 1987)

7. طرق قياس الالتزام التنظيمي : طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة، وتباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، ونحاول الاختصار على بعضها حسب التقسيم الذي اقترحه (خضير وآخرون، 1996) كما يلي:

◀ مقياس ثورنتون: والذي تضمن 8 ثماني فقرات سداسية الاجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاجابة تقيس الالتزام المهني.

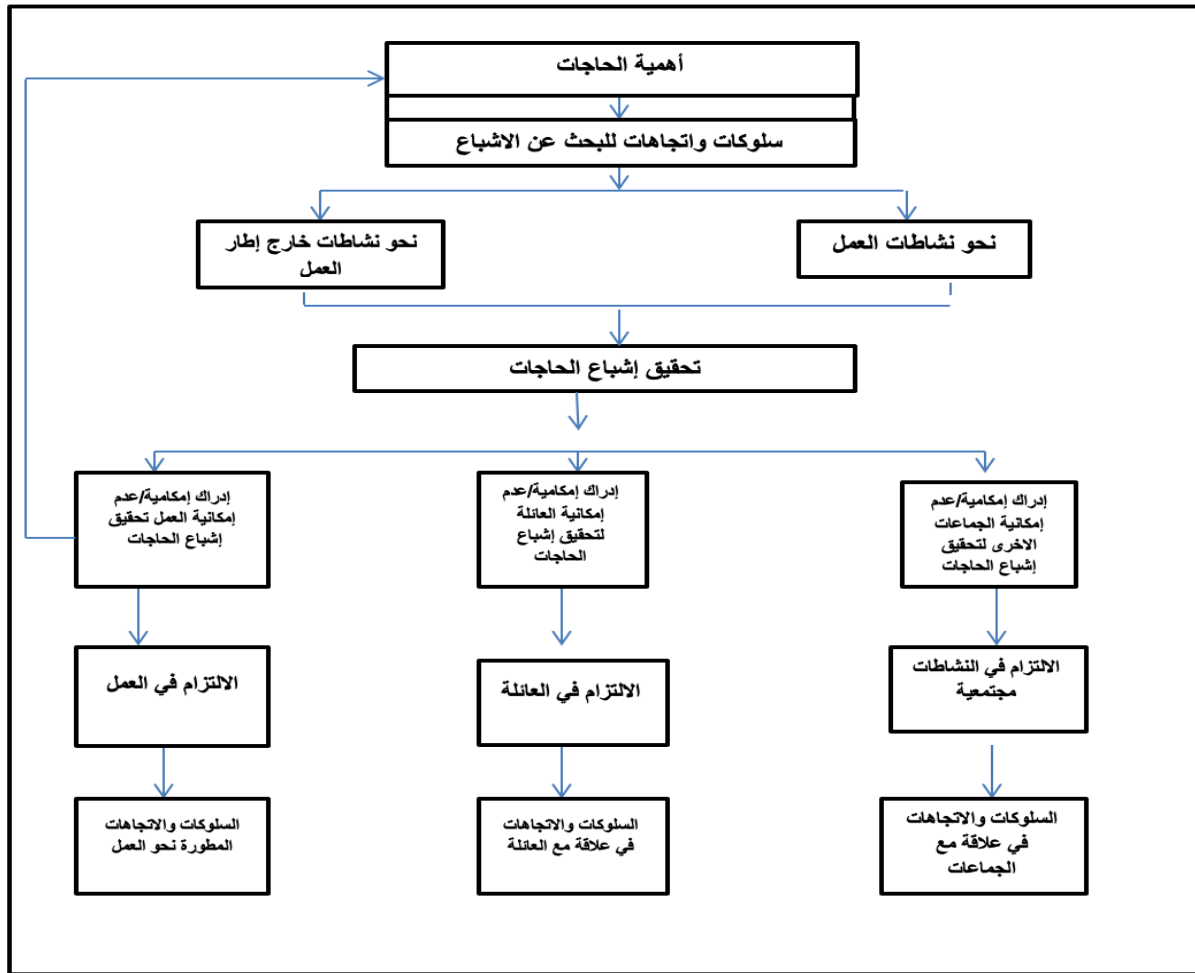
◀ مقياس بورتر وزملائه: الذي أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس مكوناته: درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة، وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لها. حيث استعان في ذلك على سلم ليكرت لتحديد درجة الاستجابة، ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

◀ مقياس مارش ومافري: الذين قدما مقياسا للالتزام التنظيمي مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 أربع فقرات، حيث يمكن استخدامه كأداة لقياس : إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، والولاء لها حتى تقاعد، وإبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

◀ مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال 6 ستة فقرات خماسية الاجابة حيث تعبر كل فقرة عن قيمة من قيم الالتزام في التدريس وهي: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة كأستاذ، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، والمساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

◀ مقياس ماير وآلان (Meyer et Allen, 1991) : فالملاحظ من المقاييس السابقة، أن كل منها يقيس بعدا واحد من أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنه توجد مقاييس تم تطويرها حديثا لتشمل الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي، وأهمها أكثرها استخداما المقياس الذي وضعه "ملير وآلان" سنة 1991، فحسب لاکرو (Lacroux, 2008) يتميز المقياس طوره "ماير وآلان" بقوة التمييز بين الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي، وقد استخدم في صورتيه الأولى الأصلية المتكونة من 24 فقرة موزعة بالتساوي بين الأبعاد الثلاثة (8 فقرات لكل بعد)، وصورته المعدلة والمختصرة على 18 فقرة موزعة كذلك بالتساوي بين الأبعاد الثلاثة للالتزام (6 فقرات لكل بعد). وتعتبر هذه الصورة الأخيرة الأكثر استعمالا من قبل الباحثين المهتمين بقياس الالتزام. (Fabre,1997 ; Durrieu et Roussel, 2002 ; Manville, 2005 ; Hauret, 2006)

◀ العلاقة بين الالتزام التنظيمي والدافعية في العمل: تبين سابقا أن الحاجات تولد نوع من حالة التنشيط الداخلي والتي تسيطر السلوكيات لدى الفرد الذي سيعمل على إشباع تلك الحاجات من خلال سلوكيات تنشيط وأخرى توجه الفرد. والالتزام له وظيفة التوجيه لطاقت الفرد لتحقيق إشباع الحاجات. أي أنه يتدخل بشكل اساسي في التوجيه في سيرورة الدافعية، والمنظر من العمل تنتج عن حاجات الفرد وتوجهها وكذا عن درجة الالتزام في العمل الذي هو بدوره أن ينتج عن التصور حول الذات وحول العمل. وفي هذا الصدد اقترح (Kanungo, 1979) شكلا يوضح فيه العلاقة الدينامية بين أهمية الحاجات والسلوكيات والاتجاهات الهادفة إلى تحقيق الرضا في الوضعيات المعاشة والتي تحدد بدورها درجة الالتزام في العمل، كما يلي:



شكل رقم (18) يوضح العلاقة بين الدافعية في العمل والالتزام مقترح من قبل (Kanungo,

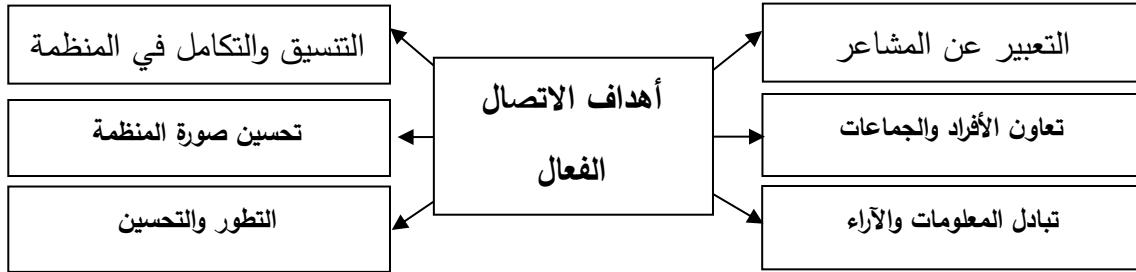
1979) عن : (Levy-Leboyer, C et Sperandio, J.C, 1987)

الاتصال التنظيمي

1. **تعريف الاتصال التنظيمي:** إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، فبدونه يبقى العمل غامض، ولا تستطيع الإدارة أم تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، كما يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلة، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، وهذا كله يؤدي حتماً إلى تراجع استقرار المنظمة. ومن ناحية أخرى، فالالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون. (حسين، 2004)

وعملياً الاتصال هي الوسيلة التي تربط أفراد المؤسسة، فبدونها يلغى الغرض المشترك وكذا عملية تنسيق الجهود لتحقيق الغرض، فهي ضرورية لمعرفة ما يدور داخل المنظمة وخارجها وواجباتها، وهي تخلق روح التعاون بين الأفراد وتتناول المشاكل داخل المنظمة وكذا تسهيل عملية اتخاذ القرارات. (عبيدات، 2007)

2. **أهداف الاتصال الفعال:** أهم الأهداف التي يرمي إليها الاتصال الفعال تتلخص في المخطط التالي:



المصدر: (حمود خضير كاظم، 2010)

3. **وظائف الاتصال:** يؤمن الاتصال داخل الجماعة والمنظمة على حد سواء أربع وظائف أساسية،

تتمثل في:

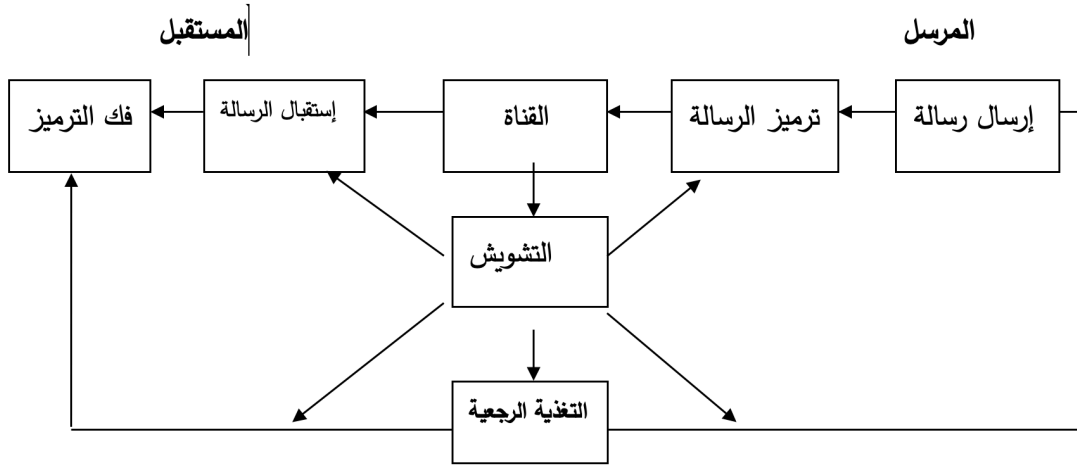
- المراقبة والتحكم،
- التحفيز،
- الإعلام،

- التفاعل الاجتماعي (التعبير النفسي والعاطفي).

يمكن الاتصال من التحكم بسلوك العاملين من حيث إطاعة التعليمات والتوجيهات والتسلسل الرتبي والتقييد بالإجراءات والسياسات التنظيمية للمنظمة، كما يساهم الاتصال في تحفيز الأفراد عن طريق توضيح ما

يجب فعله وكيف يجب فعله وفيما إذا كان الأداء جيدا والطرق والأساليب اللازمة متوفرة. وبفضل الاتصال أيضا يمكننا التعرف على مدى رضا أو عدم رضا العاملين، حيث يمكن للعاملين أن يعبروا عن آرائهم ومشاعرهم. وأخيرا يعتبر الاتصال وسيلة للتزويد بالمعلومات اللازمة لصنع القرارات وتحليل المشكلات وتقويم السلوكيات.

4. سيرورة الاتصال: يمكن تمثيل سيرورة الاتصال كما يلي:



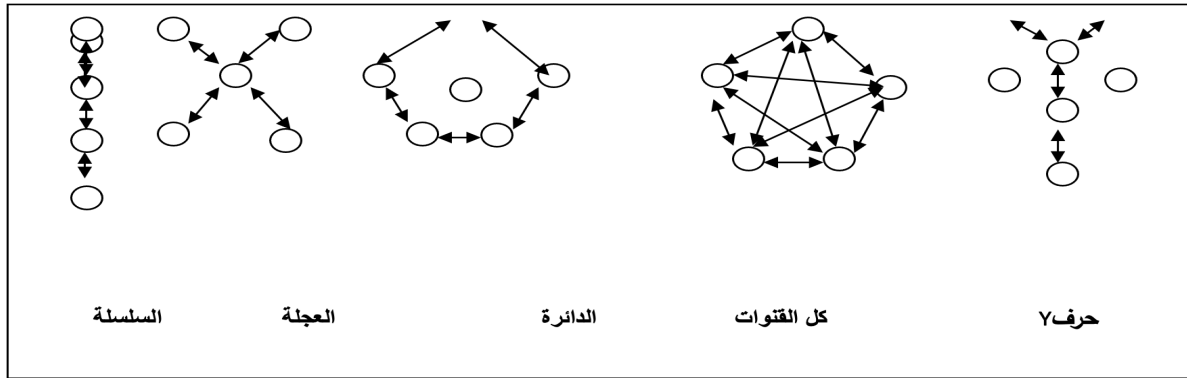
المصدر: (Ostephen Robbins, Tym Judge, Philippe Gabilliet (2006):

5. أنواع الاتصالات: تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتتصب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الهابطة والصاعدة والمتوازية وشبكات الاتصالات والاتصالات غير الرسمية. -الاتصالات الهابطة والصاعدة والمتوازية: تتباين الاتصالات حسب الموقع النسبي للأفراد ضمن الهيكل التنظيمي، وتبين نظرة سريعة إلى الهيكل التنظيمي انسياب المعلومات من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى ومن المستويات الدنيا إلى المستويات العليا وأفقياً بين الأفراد على نفس المستوى التنظيمي. من الأهمية الإشارة إلى أن الاتصالات الصاعدة هي ليست ببساطة عكس الاتصالات الهابطة. فالتباين في مكانة الأطراف المتصلة تؤدي إلى تباينات مهمة في الاتصالات بينهما. فالاتصالات الصاعدة تحدث بمعدلات أقل من الهابطة (تكشف الدراسات أن أقل من 15% من الاتصالات الإدارية كانت موجهة نحو الرؤساء).

وتتم الاتصالات المتوازية على المستوى التنظيمي نفسه بين الأفراد والجماعات والمديرين، حيث تسهل هذه الاتصالات من أعمال التنسيق بين الأنشطة والمهام كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال، وقد

تكون بشكل رسمي كما هو الحال في اللجان والمجالس واللقاءات على المستوى نفسه أو بشكل غير رسمي وذلك بقصد تسهيل تنفيذ الأعمال اختصار الإجراءات الطويلة.

-**شبكات الاتصالات:** توجد بالطبع أنماط كثيرة من الاتصالات بين الأفراد والجماعات والوحدات فيما يسمى شبكة الاتصالات. وتؤثر هذه الأنماط في حسن سير العمل وفي الرضا الوظيفي للعاملين. ويبين الشكل التالي خمسة نماذج من شبكات الاتصال، وهي حرف Y والعجلة، والدائرة، وكل القنوات. وتبين النماذج شبكات الاتصال لمجموعة مكونة من خمسة أشخاص، حيث تمثل الدوائر شخصا واحدا والخطوط التي تصل بينهم هي خطوط الاتصالات الممكنة بينهم.



6. **معوقات الاتصال:** تسوء عملية الاتصال وتتشوه المعلومات الواردة فيها وتتباين المعاني فيما قصده المتصل عما فهمه المتصل به لأسباب كثيرة تؤثر في كل خطوة من خطوات الاتصال في الفكرة والصيغة والنقل والتلقي والفهم والتجاوب. ومن النادر أن يتطابق تماما ما قصده المتصل عما فهمه المتصل به. فالفكرة قد لا تكون واضحة بذهن المتصل ولا يعرف تماما الأهداف التي يريد تحقيقها. كما أن الاختيار للرموز والتعبير والكلمات قد لا تكون موفقة وتعبر عن الفكرة والهدف تماما. وقد ينشوه الاتصال بالنقل إذا كانت وسيلة النقل سيئة أو كان مستوى الضوضاء عاليا.

وكذلك قد يحدث التشويه والتحريف في الاتصالات من قبل المتصل به، فثقافته ووجهات نظره واتجاهاته ومهاراته وتحيزه واستيعابه كلها متغيرات تؤثر في تلقيه وفهمه وتجاوبه لموضوع الاتصال بشكل يختلف عما قصده المرسل أو المتصل.

7. **العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي:** هناك عدة عوامل تؤثر في الاتصال التنظيمي وهي:

-**ظروف الموقف:** هناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر على الأفراد فقد يكون الاستعداد لإرسال أو تلقي الاتصال إيجابيا أو سلبيا، فالإتصال يكون أسهل عندما لا يكون مشاكل بين الطرفين.

- الهدف:** إذا كان الهدف من الاتصال عبارة عن تبادل المنفعة وإشباع رغبات طرفي الاتصال، يكون الاتصال سهلاً، وإذا تم الاتصال بناءً على رغبة طرف واحد فيكون من المتعذر حصول الفائدة.
- التوقيت:** فالتوقيت الغير مناسب يحبط عملية الاتصال، فالإتصال قبل الانصراف في يوم العمل الذي يسبق العطلة غير مجدي لأن كل طرف يفكر في برنامج العطلة.
- مهارات الاتصال:** تلعب مهارات الاتصال دوراً كبيراً في فهم واستقبال الرسالة، فكلما زادت مهارات الاتصال كلما زاد فهم الرسالة.
- الحالة النفسية:** يتأثر كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء الاتصال، فإذا كانت النفسية جيدة تتجح عملية الاتصال وتتسم بالسهولة والعكس صحيح.
- حجم المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها:** تتأثر عملية الاتصال أساساً بحجم المنظمة وطبيعة نشاطها، إذ تسود الاتصالات الرسمية في المنظمات والأجهزة الحكومية بحيث تسييرها يكون من مبدأ التسلسل الهرمي، بينما تقل الاتصالات الرسمية في المنظمات العلمية والفنية، كما تتأثر بعدد الوحدات، ففي المنظمات كبيرة الحجم يجب أن يكون هناك مصدراً موحداً للمعلومات والبيانات، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح، فالإدارة الناجحة هي التي تشجع تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية بصفة مستمرة لكي تكون القرارات رشيدة والإجراءات سليمة. (سعيد، 1986)

الميدان الثالث

ميدان علم النفس الأرخونومي وأهم مواضيعه

تعتبر الأرخونوميا علما وتخصصا جديدا خاصا بالعمل حيث تعود جذور كلمة ارخونوميا إلى اليونانية « ergon. » بمعنى العمل، و «nomo» قوانين.

فرضت هذه التسمية «ergonomie» نفسها في فرنسا خاصة وأوروبا بوجه عام، في حين انتشرت تسمية "العامل الإنساني" human factors و human engineering في الولايات المتحدة الأمريكية، هذه التسمية الأخيرة تحمل في طياتها معاني تكنولوجية أكثر منها نفسية. لكن سرعان ما توحدت التسميات وأصبحت كلها تدرس نفس موضوع العمل. أي أن الارخونوميا أصبحت تدرس وتهتم بكل ما يهم العمل الإنساني بمفهومه العام والواسع.

1 . بعض التعريفات للارخونوميا

- هي " الدراسة العلمية للعلاقة بين الإنسان ومحيط عمله" (Murrel 1949) محيط عمله بما يشمل من المحيط الفيزيقي، الأدوات والمعدات، طرق العمل، تنظيم العمل.

-هي " تكنولوجيا الاتصالات في الأنساق إنسان/آلة " (M. de Montmollin).

-" تجمع الارخونوميا المعارف الفيزيولوجية، النفسية وعلوم مجاورة تهتم بالعمل الإنساني، بهدف تكيف أحسن للإنسان، تكيف أحسن لطرق العمل، للوسائل ووسط العمل". (SELF)

تعرف الارخونوميا عادة على أنها تكنولوجيا موجهة لتكليف الآلة للإنسان، أو كما يعرفها Wisner: " هي مجموعة المعارف العلمية المتعلقة بالإنسان الضرورية لتصميم الأدوات، الآلات والمعدات التي يمكن أن تستعمل بدرجة عالية من الارتياح، الأمن والفعالية".

-هي أيضا " علم متعدد التخصصات يسمح بحصر المعارف الخاصة بالاتصال إنسان/آلة، والتي توصلنا إلى تكيف أمثل للآلة من اجل الإنسان" (Grandjean 1983)

-كما عرفت الارخونوميا في المؤتمر الدولي للأرخونوميا سنة 1969: " هي دراسة علمية للعلاقة بين الإنسان ووسائله (العمل)، وطرق ومحيط عمله، هدفها الوصول إلى جمع كل المعارف بمشاركة كل الاختصاصات التي تكونها أو التي تأخذ منها، بحيث من خلال تطبيقها تؤدي بنا إلى تكيف أفضل للإنسان، للوسائل التكنولوجية ومحيط العمل والحياة".

- قدمت (SELF) تعريف للارغونوميا سنة 1970 على أنها " تكييف العمل للإنسان، من خلال استعمال المعارف العلمية المتعلقة بالإنسان والضرورية لتصميم الأدوات، الآلات والمعدات حتى تستعمل بأعلى درجة من الارتياح، الأمن والفعالية"

-في حين عرفت الجمعية العالمية الارغونوميا (IEA)International Ergonomics Association سنة 2000 وهو التعريف المتعارف عليه بين الارغونوميين، على أنها" تخصص علمي يهدف إلى فهم التداخل بين الإنسان والعناصر الأخرى للنسق، الارغونوميا هي المهنة التي تستعمل أساسيات نظرية ومعلومات ومناهج حتى تحسن معيشة الإنسان والأداء العام للأنساق.

لقد عرف مفهوم الارغونوميا تطورا كبيرا من خلال توسع أهدافها ومجال تدخلاتها، وهو ما يدل على توسع موضوع دراسة الارغونوميا، إذ يمكننا استخلاص ما يلي:

- 1- الارغونوميا علم إنساني بالدرجة الأولى.
- 2- أنها متعددة التخصصات، تستعين بمعارف علوم أخرى كالفيزيولوجيا، علم النفس وكل العلوم التي تهتم بالإنسان وبالعمل.
- 3- تحرص على جعل المحيط مركز بحثها (المحيط الذي يتجاوز محيط العمل).
- 4- تحرص على إيجاد المعارف بل وتطبيقها (أي أنها علم تطبيقي).
- 5- تهدف إلى أن تكون أشمل وأوسع وذلك بتحقيق تكامل بين عناصر النسق والإنسان.

2. أهداف الأروغونوميا من خلال التعريفات المقدمة للارغونوميا على مدى تطورها، يمكننا أن نحدد أهم الأهداف التي تسعى الأروغونوميا إلى الوصول إليها فيما يلي:

- ✓ تهتم بتصميم الآلات، والمحيط المستعمل من طرف الإنسان.
- ✓ تعزيز الفعالية الوظيفية للتصميمات ولمحيط العمل،
- ✓ الرفع من مستوى الجوانب الإنسانية الضرورية لحدوث التفاعل بين الإنسان والآلة الصحة - الأمن - الرضا وغيرها أي معرفة المعايير المتعلقة براحة الإنسان وفعاليته.
- ✓ تعتمد على التطبيق المنطقي للمعلومات الخاصة بخصائص الإنسان وسلوكه في تصميم مراكز العمل والمحيط.
- ✓ تحسين قدرات وكفاءات الإنسان للاستجابة إلى متطلبات مراكز العمل عن طريق برامج تكوين مناسبة.

✓ تصميم مساعدات عمل وتوضعها في خدمة الإنسان، خاصة في الأنساق المعقدة، حتى تحسن التفاعل بين الإنسان والآلة وبالتالي تزيد في فعالية الإنسان في نسق إنسان/آلة.

✓ التركيز في التدخلات على المنظمات وفعاليتها من خلال المحافظة على النجاعة الإنتاجية، المصدقية، النوعية، الاستمرارية وإلى غير ذلك

✓ مع التركيز على الأشخاص، من خلال دراسة أبعاد متعددة كالأمّن، الصحة، الارتياح والرضا، التسهيلات، أهمية العمل لدى الأشخاص ومدى اهتمامهم به، المتعة في العمل.

3. دور الأروغونوميا: كانت الارغونوميا في البداية تهدف إلى اقتراح تعديلات على مراكز العمل ووضعية موجودة فعلا ولهذا سميت بالأروغونوميا التصحيحية. ثم أخذت بعين الاعتبار النتائج التي تحصلت عليها من خلال البحوث وتطورت الفكرة فأصبحت تبحث عن دور تصميمي لتفادي الأخطاء التي ارتكبت في الماضي ولهذا سميت الأروغونوميا التصميمية. لكن في الحقيقة لا يمكن الفصل بين الدورين، فقد تكون في بعض الوضعيات تصميمية، وفي بعض الوضعيات الأخرى تصحيحية. لكن المهم أن الباحثين تيقنوا من أن التدخل الأروغونومي يجب أن يكون قبل التصميم حتى تكون الفائدة أكبر، تحديد المتطلبات يكون أحسن وبتكاليف أقل.

4. مختلف التناولات في الأروغونوميا

يركز De Montmollin (1996) على وجود تناولين أو اتجاهين أساسيين في الأروغونوميا، هاذين الاتجاهين يعتبران امتداد لبعضهما، على الرغم من اختلاف اهتماماتهما.

- **التناول الأول** الذي يعتبر أن الأروغونوميا هي استعمال العلوم من أجل تحسين ظروف العمل، من بين هذه العلوم دراسة جسم الإنسان (anatomie) والفيزيولوجيا اللذين يساعدان على تصميم الكراسي، والشاشات، تنظيم الأوقات حتى تتمشى مع قدرات جسم الإنسان. في حين يقدم علم النفس معارف حول الإنسان تسمح من استعمال وتقديم أحسن للمعلومات. هذا التناول عرف بأروغونوميا العامل الإنساني (ergonomie du composant humain) أو (Human Factors)، التي تركز على خصائص المنفذ الإنساني (الوضعيات والحركة، المعلومات البصرية والسمعية، عوامل المحيطة، المواد الكيماوية...) وتعتبره جزءا من النسق. والهدف هنا هو تعميم النتائج من خلال القياس الكمي للوصول إلى الدقة العلمية.

- **التناول الثاني** وهو الحديث والأكثر انتشارا في أوروبا، فيعتبر أن الارغونوميا هي التحليل الدقيق والنوعي للعمل الإنساني بهدف تحسينه. حيث يعتقد أنصار هذا التناول بأن الأروغونومي لا يمكنه أن يصل إلى

النتائج إلا إذا قام بتحليل دقيق للمهمة والنشاط في المحيط الذي يعمل فيه الإنسان. بالتالي تركز هذه الارغونوميا على نشاط المنفذ وتعتبره عضوا فعالا في النسق. حيث يقوم هذا التناول بتحليل نشاط لعامل معين ينجز مهمة محددة، حيث يحلل العمل كسيرورة ديناميكية يكون فيها العامل المنفذ (متفاعلا مع النسق، قادرا على تقديم مبادرات، يقوم بردود أفعال، والمحيط التقني الذي يعمل فيه متطور وقابل للتعديل). وعلى كل يهدف المشروع الخاص بالارغونوميا الى تحقيق الأسس التالية:

- تحسين ظروف العاملين وأداء النسق انسان/آلة من الناحية النوعية والكمية.
- تكييف العمل للإنسان
- تطبيق المعطيات العلمية الوجيهة وتطوير المعارف الضرورية لبلوغ هذه الأهداف.
- وضع نموذج يعتمد على البحث والتدخل، يركز على تعدد التخصصات يهدف الى وضع النشاط موضوع دراسة للعمل.

تكمن أهمية الارغونوميا في مبدأ تعدد التخصصات الذي فرضه تطور ظروف العمل. نجد في الواقع أن تخصصات عديدة تكلمت على تكييف العمل للإنسان كالفيزيولوجيا، الطب، الأنثروبولوجيا، علم الاجتماع، الهندسة وأيضا علم النفس. لكن كل تخصص كان يعمل بشكل منفردا، حتى جاءت الارغونوميا لتوحد هذه الأهداف وادماجها في تناول يهدف الوصول الى الفعالية.

كانت البداية تركز على الميدان الإنتاجي الذي أصبح يستعمل آلات تفرض على العامل مراقبتها، اكتشاف الأعطاب.... الخ. ثم تطورت هذه الآلات الى انساق ترتكز على الاعلام الآلي والتي شغلت مكانا مهما ليس في الصناعة فحسب وإنما حتى في الإدارة. حتى أصبحت سيرورات الإنتاج تعتمد أساسا على معالجة المعلومات، أين تحول العامل الى منفذ يستعمل جهدا معرفيا أكبر يضاف الى الجهد الفيزيولوجي الذي كان يستعمله. تطور النموذج الأروغونومي الكلاسيكي اليوم حيث تغيرت النظرة الى العمل لأسباب كثيرة أهمها:

1. توسيع البحث والتدخلات حول العمل الإنساني خارج الإنتاج الصناعي، كالمواصلات، الإدارة والخدمات، التعليم، الميدان الطبي.... الخ

2. توسع الارغونوميا تدخلاتها خارج العمل للعلاقة الوثيقة بين ما يحدث داخل العمل وخارجه.

3. الاهتمام أكثر بمشاكل النقل التكنولوجي، اكتساب ونقل المعارف والكفاءات بين المصممين للتكنولوجيا والمستخدمين لها.

4. الاهتمام بقضايا المعارف والكفاءات، التصورات خلال تأدية النشاط، خاصة الاهتمام بالبعد المعرفي للنشاط.

5. أنواع الارغونوميا: تتعدد أنواع الارغونوميا وتختلف باختلاف الأهداف التي تطبق من أجلها، وحسب مجالات التدخل الأروغومي، وغالبا ما تتداخل هذه الأنواع، فالتدخل مثلا من أجل تصميم مركز عمل لا يمكن أن يهمل الارغونوميا التنظيمية والمعرفية، نميز إذن بين:

1.5. الارغونوميا التصميمية: يقصد بها كل التدخلات على مستوى المحيط الفيزيقي للعمل التي تميز الخصوصيات التقنية، وقد تتضمن أو تخص كل أجواء العمل، مثل: الضجيج، والغبار، والإضاءة، وترتيب فضاءات العمل الزمانية والمكانية. كما تهتم أيضا بالخصوصيات الفسيولوجية والمقاييس الجسمية للعامل في علاقاته مع مختلف الأنشطة، فهي بذلك تهتم بوضعيات العمل، وبالتحكم في وسائل العمل، وكيفية استعمالها، كما تهدف إلى المساهمة في تطوير العامل في وسط فيزيقي مكيف مع المهمة، حتى يتماشى مع المعايير الفيزيولوجية والنفسية، أي أن هذا النوع من الارغونوميا يركز على تصميم وضعيات العمل.

2.5. الأروغونوميا التنظيمية: تهتم بشكل كبير بعقلانية الأنساق الاجتماعية-التقنية، وذلك بالاهتمام بالبنية التنظيمية وقواعد العمل ومختلف الإجراءات، ومن اهتماماتها: الاتصال، وتسيير الموارد البشرية، وتصميم مختلف الأشكال الجديدة للعمل، وذلك في إطار تفاعل جميع هذه العوامل. ومن جهة أخرى يهتم هذا النوع من الأروغونوميا بتنظيم الورشة، أي البعد بين الآلات المختلفة حتى يستطيع العامل أن ينجز عمله في هدوء، ويستطيع الحركة والتنقل بكل حرية، وحتى لا يحدث ازدحام الآلات واقتربها قلفاً وتوترا عند العمال أو عرقلة الإنتاج.

3.5. الأروغونوميا المعرفية: تتعلق بالوظائف الذهنية، فهي تعتبر الإنسان وحدة يتم معالجتها ضمن مجموعة من المعطيات، كما تهتم بمختلف العمليات الذهنية التي تدخل خلال النشاط الذهني، كمعالجة المعلومات، التصور الذهني، اتخاذ القرارات، الذاكرة العملية.... وأثار ذلك كله على التفاعلات بين الإنسان وبين باقي مكونات النسق.

أهم مواضيع ميدان علم النفس الارغنومي

يعرف هذا الميدان عدة تطبيقات إلا أننا سنكتفي بتقديم أهمها، لأن الهدف الأساسي من هذا المقياس لدى الطالب في السنة الثانية -كما ذكرنا آنفا- هو التعرف على التخصص وأهم تطبيقاته، وان توجه إلى التخصص، سيتلقى هذه المواضيع في مختلف مقاييس التخصص (مقياس الارغنوميا).

الصحة والأمن في العمل

1. مفهوم الصحة والأمن في العمل: تعد حماية بيئة العمل من تدابير مهمة للسلامة المهنية، لتجنب العديد من الأخطار المهنية، حيث تلح منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية على وجوب اعتماد نظم مناسبة وأساليب إدارية وتنظيمية فعالة، للوقاية من المخاطر المهنية، والتي يمكن أن تؤثر على صحة العمال وسلامة أدوات الإنتاج والمنتجات، أي يتوجب توفير بيئة عمل آمنة تعمل على الحد من حدوث إصابات عمل أو تقلل منها. (صبحي، 2018)

حيث أصبحت الوقاية من الأخطار المهنية عاملا مهما في أداء المؤسسات، إلا أنه لا يمكن تطبيق سياسة وقائية فعالة في هذه المؤسسات إلا عن طريق تقييم الأخطار فيها، والذي يعد طريقة للتحليل الشامل لوضعيات العمل التي تركز على تحديد أو تشخيص الأخطار وتصنيفها قصد ضبط نشاطات الوقاية، فالأخطار المهنية لا توجد بطريقة منعزلة ولذلك ينبغي أن تأخذ الوقاية في الاعتبار جميع العوامل التي تتدخل في النشاط التقني. (Richez,2002)

وتعرف السلامة المهنية بأنها: "المكون الذي يعتني بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين، لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية. (لبسيس، خطاش، 2018).

كما عرفت بأنها: "الأداء الأمني في البيئة ومكان العمل، والذي يضمن عدم وقوع الحوادث والأمراض أو التقليل منها قدر الإمكان وإلى المستوى الأدنى أثناء التعامل مع الآلات المختلفة"، كما عرفت بأنها: "مجال يهدف إلى حماية مختلف فئات العمال من التأثيرات الصحية الفورية أو البعيدة المدى من خلال معالجة المصادر الشخصية، التقنية والبيئية المؤدية إلى هذه المخاطر، يسمح للعمال بالتمتع بالصحة البدنية ونفسية واجتماعية مناسبة. (بزيو، خنيش، 2022)

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة نشاطات تستدعي العديد من التخصصات والمجالات كعلم النفس، علم الاجتماع والهندسة البشرية، لإزالة الخطر الذي قد يلحق بالعامل وبمعايير الإنتاج الأخرى، بسبب حوادث العمل والأمراض المهنية، وهو مجال يهتم بتوفير الصحة النفسية والرفاهية في العمل." (بوخمخ، علي موسى، 2011)

وتعتبر منظمة الصحة العالمية مفهوم السلامة والصحة المهنية بأنه: "حالة السلامة والكفاية البدنية، العقلية، النفسية والاجتماعية وليس مجرد الخلو من الأمراض"، لذا نستطيع أن نشير هنا إلى أن مفهوم الصحة المهنية ينظر باتجاه خاص بالعمل والإنتاج وطبيعة البيئة التي يتم العمل من خلالها، أي أنها أكثر شمولية في مفهومها لغاية الإرتقاء بمستوى العمل والعمال من خلال بيئة آمنة من المخاطر والحوادث. (علوطي، 2022)

ويعرف حادث العمل بأنه: "كل ما يقع ويحدث أثناء العمل بصدفة أو بسبب، ويؤثر بشكل سلبي على القدرة الإنتاجية وعلى عوامل الإنتاج. (العمرى، 2015)

كما تعرف الأمراض المهنية بأنها: "هي الأمراض التي يتم التحقق من أنها مرتبطة ارتباطا مباشرا أو غير مباشر بالعمل، أي التي يكون العمل سببا مباشرا فيها، وقد يظهر المرض المهني بعد مدة قصيرة أو طويلة، حسب درجة حدة أو شدة التعرض اليومي لبعض الأخطار كاستنشاق الغبار، الضباب المسمم، البخار، الضجيج، أو الإهتزازات التي تؤثر على وتيرة نبض القلب مثلا"، كما تعرف بأنها: "تلك الأمراض التي تنتج من مازولة مهنة معينة في مدة من الزمن، قد تطول وقد تقصر، وتظهر هذه الأمراض في صورة أعراض خاصة تلازم طبيعة ذلك العمل. (بزيو، خنيش، 2022)

2. أهمية الصحة والسلامة المهنية في العمل:

يعتبر العمل وبيئة العمل من المحددات الرئيسية للصحة، فظروف العمل غير الآمن قد تؤدي إلى الكثير من المخاطر الصحية، فهناك علاقة تبادلية ثنائية الإتجاه بين الصحة والعمل، فالعمال الأصحاء والذين يتمتعون بخدمات صحية يساهمون بشكل فعال في زيادة جودة الإنتاج وتحسينه، وظروف العمل الغير صحية تؤثر بشكل سلبي على الصحة، ولكي تبقى المؤسسات مربحة في اقتصاد عالمي أكثر تنافسية فإن معالجة قضايا السلامة والصحة والبيئة تعني لها أكثر من ممارسة أعمال تجارية بل هي الأساس لبقاء المؤسسات على قيد الحياة، ومن المؤكد أن الصحة والسلامة المهنية تمثل حماية عناصر الإنتاج والعاملين من الضرر الذي يلحق بهم جراء وقوع الحوادث وإصابات العمل، وذلك عن طريق تطبيق مجموعة من الإجراءات والاحتياطات الوقائية، بهدف تأمين بيئة عمل خالية من المخاطر والأمراض المهنية سواء

للعاملين أو المجتمع الذي يحيط بالمؤسسة عن طريق خلق الوعي لدى العاملين فيما يتعلق بالأسباب والطرق الآمنة لأداء العمل.

3. نظام الصحة والسلامة المهنية:

ومما سبق يمكن القول بأن نظام الصحة والسلامة المهنية هو نظام شامل يشمل توفير الظروف المناسبة للمورد البشري في العمل، والمتعلقة أساساً بظروف الصحة والسلامة التي من شأنها أن تسهم في حماية هذا المورد الهام من الأخطار التي قد تواجهه أثناء تأديته لمهامه داخل المنظمة، وبل تتعدى ذلك، لتشمل حماية كل عناصر الإنتاج الأخرى. يتجلى نظام الصحة والسلامة المهنية في كونه:

- يساهم في تخفيف تكاليف الإنتاج الناتجة عن تخفيض معدلات حوادث وإصابات العمل، والناتجة أيضاً عن تخفيف فت ارت الغياب، وتوقف العمل نتيجة لعدم توفر بيئة العمل المادية السليمة ؛
- كما يساهم نظام السلامة والصحة المهنية في تخفيض تكاليف الإنتاج الناتجة عن تخفيض الفائض في المواد التالفة والناتج عن استخدام نظم آلية وميكانيكية متقدمة، كما أن وجود هذه النظم وهذه المواد يساهم في تخفيض فترات توقف الإنتاج وعدم تعطيله نظير نظم الإصلاح والصيانة المفاجئة؛
- إن وجود نظام فعال للسلامة والصحة المهنية يساهم في جذب العمالة الماهرة والكفاءات المميزة؛
- يساهم نظام السلامة والصحة المهنية في خلق استقار في العمالة وزيادة درجة رضا العامل والرضا الوظيفي عن عمله وارتباطه الوثيق بالآلة والبيئة الآمنة التي يعمل فيها مما يؤدي إلى تخفيض دوران العمل؛

- تحقق السلامة والصحة المهنية المتميزة كفاءة إنتاجية عالية النظير بسبب وجود إنتاج عالي الجودة ومعتدل التكاليف، وبذلك يتم توفير الأموال التي تدفع العاملين لقاء التعويضات وتكاليف الاستبدال والصيانة للمعدات والآلات والأجهزة في المؤسسة. (بهلولي، 2022)

4. أهداف الصحة والسلامة المهنية في العمل: يهدف نظام الصحة والسلامة المهنية لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- حماية العنصر البشري العامل من خلال حماية المهارة والخبرات والتخصصات وتنميتها ؛
- تمكين العاملين من خلال تحسين تأهيلهم التقني من خلال التكوين؛
- وضع سيورة للأداء السليم للعمل تتميز بالكفاءة، الفالية والإقتصاد في الموارد؛
- الحفاظ على موارد المنظمة؛

5. أبعاد إدارة الصحة والسلامة المهنية: تستند إدارة الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة من أجل تقادي إصابات العمل وحوادثه إلى عدة أبعاد وهي:

- **البعد الهندسي:** وهو ضرورة إيجاد تصميم ملائم للمباني، توفير الظروف الفيزيائية المناسبة، وتخصيص المساحات اللازمة التي تفي بأغراض التوسعات المستقبلية، كذلك توفير الآلات بالمواصفات المناسبة.
- **البعد الصحي:** ضرورة إجراء الفحوصات الطبية الشاملة للمتريشحين للتعين، وكذلك إجراءات الفحوصات الطبية للعامل، واستعمال أدوات الوقاية الشخصية المناسبة للحد من تعرض العامل لأي خطر، ووضع سياسة واضحة للتأمين الصحي وذلك بتوفير وحدات الإسعاف وعيادات صحية في مواقع العمل لمعالجة الأحداث الطارئة.
- **البعد الأمني:** يتمثل في توعية العاملين بأهمية السلامة المهنية وتعليمهم أصول السلامة وقواعدها، ووضع إشارات وتعليمات للأماكن الخطرة، كإشارات ممنوع التدخين وممنوع الدخول، وكذا توفير الملابس الوقائية للعاملين، والتأكد من وجود أجهزة الإنذار المبكر للحرائق، وإصدار نشرة إعلامية وإحصائية عن الحوادث التي وقعت في المؤسسة.
- **البعد الخدمي:** توفير الخدمات الأساسية للعاملين لتخفيف معاناتهم كخدمات النقل المجاني، توفير المساكن الصحية، توفير السلع والمواد الأساسية للعاملين.
- **البعد البيئي:** يركز هذا البعد على حماية البيئة الداخلية للمؤسسة من المخاطر، والإصابات والأمراض التي تسببها العوامل الطبيعية والمناخية المحيطة بالمؤسسة.
- **البعد التنظيمي:** يهدف هذا البعد لإيجاد وحدة تنظيمية متخصصة لتقديم البرامج اللازمة للسلامة المهنية.

حوادث العمل

يحتل موضوع حوادث العمل مركزا هاما في العديد من الدراسات خاصة في ميدان علم النفس العمل والتنظيم، نظرا لتزايد عدد المتعرضين لحوادث العمل، ولما خلفه من آثار جسمية (عاهات، عجز..) قد ينتج عنها الوفاة، ونفسية واجتماعية واقتصادية ...

فحوادث العمل من أخطر الظواهر التي يواجهها المجتمع في شتى المجالات، وتزداد خطورتها كلما تعقدت ظروف المجتمع، حيث أصبحت شائعة في السنوات الأخيرة، وأصبحت تقع كل يوم، وهناك من يعتبرها من خصائص المجتمع الصناعي، وتؤكد المؤشرات الإحصائية أنه في كل عام يصاب 25 مليون عامل بأضرار تتراوح بين العجز الكلي أو الجزئي أو الوفاة، كما تسبب حوادث العمل خسائر مادية تتجاوز

ملايين الدولارات، بالإضافة إلى التكاليف المالية التي تدفع كتعويضات للعمال، وعدد الساعات الضائعة أثناء وقوع الحوادث. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، تشير الأرقام إلى أن عدد القتلى سنويا بسبب حوادث العمل يقدر بما يزيد عن 14 ألف عاملا، كما يقدر عدد الإصابات السنوية بما يقارب 2.2 مليون إصابة، وتؤدي هذه الحوادث إلى كلفة اقتصادية عالية، حيث تفقد بلايين الدولارات نتيجة تعطل العمل بسبب الإصابة أو تلف الآلات أو التعويضات التي تدفع للعامل المصاب ولأسرته في حالة الوفاة. (شحاتة ربيع، 2010)

1. تحديد مفهوم حوادث العمل: نشير في البداية أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار في دراسة حوادث العمل العامل في محيط عمله، وترتكز فكرة دراسة حوادث العمل بالنسبة للمختص في علم النفس على ضرورة البحث عن شروط وظروف التوازن بين العامل وعمله، لتحقيق هدف تحسين الظروف والوقاية. فالحادثة (accident) بمعناها الواسع هو كل ما يحدث دون أن يكون متوقع الحدوث، بحيث ينجم عنه أضرار تصيب الفرد أو تصيب الآخرين. (شحاتة ربيع، 2010)

بالإضافة إلى أنه جرت العادة في قياس الأمن الصناعي على أن تقتصر الإصابات على تلك التي تقعد العامل المصاب عن العمل أكثر من يوم واحد أو أكثر من نوبة العمل التي وقعت فيها الحادثة. (محمد علي، 2005)

أما حوادث العمل فقد تعددت التعريفات المقدمة لها حسب وجهات النظر، وحسب الزاوية التي ترى منها، فالحادث من الزاوية الطبية هو ما يخلفه من عاهات وجروح ونسبة العجز، والمختص في الإحصاء يهتم بعدد الحوادث وتكرارها وتوزيعها حسب بعض العوامل، يراها صاحب العمل أنها خسارة اقتصادية، تعطل الآلات، نقدم أهم التعريفات الواردة حول حوادث العمل:

- نعني بحادث عمل كل حادث يقع - مهما كان السبب - نتيجة أو في مناسبة عمل لكل شخص أجبر،

أو يعمل في أي مكان، بأي رتبة. (Levy-Leboyer, C et Sperandio, J.C, 1987)

- ويعرفها (عاطف محمد عبيد) أنها عددا من الساعات الضائعة وذلك تبعا لدرجة خطورة الإصابة،

أو بعبارة أخرى هي تلك الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي خلفتها إصابات العمل وتتمثل في التعويض

عنها ودفع الأجور بالكامل أثناء فترة العلاج للمصاب. وينشأ حادث العمل مباشرة من موقف العمل

ووضعيته أي من الأجهزة والآلات وحتى العامل نفسه لسوء أدائه أو استعداده أو نتيجة اضطراب نفسي

أو لسوء تكييف يعانيه العامل سواء كان ناتجا عن مؤثر داخلي يفقده توازنه أو عن مؤثر خارجي يعيق

توافقته. (محمد عبيد، 1971)

- يعرفها (عبد المولى) بأنها واقعة تسبب مساسا بالجسم البشري (كل أذى يلحق به سواء كانت جروحا، أو كسورا، تشويها، بترًا...) وتكون ذات أصل خارجي، وتتميز بقدر من المفاجأة.
- حدث يقع دون توقع أو سابق معرفة نتيجة مسببات خارجية أو أخطاء يرتكبها العامل، ينتج عنه أضرار تصيب العامل نفسه أو الآخرين أو الممتلكات أو المعدات أو كل ذلك، وبالتالي هو حدث غير مخطط له وغير مقصود من قبل العامل وإن كان في بعض الأحيان سببا مباشرا للوقوع في، ينتج عنه توقف العامل أو الآخرين عن العمل لفترة زمنية معينة حسب الضرر الذي لحق بهم. (محمد، 2010)
- يرى (عبد الرحمن عيسوي) أن الحادث حدث غير متوقع وخاطيء ولكن ليس بالضرورة يسبب الإصابة أو الخسائر ويؤدي هذا الحدث إلى عرقلة أداء النشاط أو استكمالها. (عيسوي، 1982)
- تعرف الحوادث في موسوعة العمل بالتوقف الفجائي وغير منتظر عن العمل لانسق معين أو مجموعة من العمال والآلات المرتبطة بشبكة من الاتصالات التي يكون فيها سبب هذا التوقف هو إصابة أحد العمال أو خسائر مادية. (Dictionnaire général des sciences humaines, 2001)
- كما يعرف حادث العمل حسب قانون الضمان الاجتماعي: يعتبر حادث عمل، مهما اختلفت الأسباب، ذلك الحادث الذي يقع في إطار أو مناسبة العمل، لكل شخص أجبر يعمل بصفة معينة، أو في مكان معين لفائدة مستخدم أو مجموعة من المستخدمين. كما يمكن إضافة حادث المسار إلى فئة حوادث العمل، إذا حدث في المسار ذهاب وإياب العامل من مكان إقامته إلى مقر عمله أو إلى المكان الذي يعتاد الذهاب إليه للطعام. (Daligand, 2001)
- وهناك من يعرف الحادث على أنه حدث غير متوقع وغير مخطط له يقع بسبب ظروف العمل غير الآمنة أو تصرفات العمل غير الآمنة مما قد يسبب أو لا يسبب إصابات (Hinze, 1998)
- حيث يعرف الضرر الذي يصيب العامل بسبب وقوع حادث معين بأنه "إصابة" أي أن الإصابة هي النتيجة المباشرة للحادث الذي يتعرض له العامل، وتعرف إصابة العمل بأنها الإصابة التي تحدث للعامل في مكان العمل أو بسببه وكذلك تعتبر الإصابات التي تقع للعمال في طريق ذهابهم إلى العمل أو طريق الرجوع من العمل إصابات عمل بشرط أن يكون الطريق الذي سلكه العامل هو الطريق المباشر دون توقف أو انحراف، وتعتبر الأمراض المهنية من إصابات العمل (البربري، 2005)

2. تصنيف الحوادث: يمكن تصنيف حوادث العمل بطرق مختلفة:

1.2. من حيث نوعها: وتصنف إلى حوادث مرور وحوادث مناجم وحوادث طائرات وحوادث سيارات أو حوادث بسيطة أو حوادث جسيمة.

2.2. من حيث نتائجها: تصنف إلى حوادث تتلف الآلات أو المنتجات أو تصيب الأشخاص بإصابات مختلفة كالحروق أو الكسور أو فقد الحواس، أو الأعضاء أو التشوهات المختلفة أو الموت.

3.2. من حيث خطورتها: حوادث مميتة وحوادث تؤدي إلى عجز دائم كفقْد العينين أو اليدين، أو إلى عجز جزئي كفقْد عين واحدة أو يد واحدة. وحوادث تؤدي إلى عجز كلي مؤقت أي يمنع العامل من العمل لفترة مؤقتة وأخرى تحتاج إلى مجرد إسعاف أولي أو علاج بسيط.

4.2. من حيث أسبابها: حوادث ترجع في المقام الأول إلى عوامل بشرية مثل إهمال العامل، أو شرود ذهنه أو ضعف ذكائه أو قلة خبرته أو عجزه عن ضبط نفسه، وحوادث ترجع إلى عوامل مادية أو ميكانيكية كسقوط أشياء على العامل أو انفجار بعض المواد أو وجود مادة لزجة على الأرض أو تلف مفاجئ في بعض الآلات...

5.2. كما يمكن تصنيفها إلى حوادث يمكن تجنبها وأخرى يتعذر تجنبها، كخراب مفاجئ في آلة حديثة ثبتت صلاحيتها بعد اختيارها. (شحاتة ربيع، 2010)

6.2. وتصنف أيضا حسب نوع الصناعة نفسها، فمثلا في صناعة الزجاج تنتشر فيها حوادث قطع الأصابع أو الأطراف.

7.2. كما يمكن تصنيفها حسب الوقت الضائع الناتج عن الحادثة، أي نتيجة غياب العامل عن العمل أكثر من يوم. (أبو النيل، 2005)

8.2. ويمكن تصنيفها إلى حوادث تترتب عليها إصابة أو ضرر، وأخرى لا تتجم عنها إصابة أو ضرر. (عويضة، 1996)

3. أسباب حوادث العمل: لا تنشأ حوادث العمل عن عامل واحد بل عن تفاعل عدة عوامل متضافرة مشتركة، فهناك العوامل الشخصية أو الداخلية أو البشرية التي ترجع إلى الشخص نفسه، وهناك العوامل البيئية أو الخارجية التي تنشأ من ظروف العمل كسوء الإضاءة أو سوء وضع الآلات أو تصميمها أو طول دورة العمل أو سرعته والتي تنشأ من خارج العمل كالمتابع العائلية... (علي، عبد الغني، 2005)

1.3. العوامل الخارجية للحوادث: والتي يطلق عليها أيضا العوامل المادية، ويمكن حصرها في:

1.1.3. الظروف الفيزيائية السيئة: تؤدي الظروف الفيزيائية السيئة إلى وقوع الحوادث بسبب ارتباطها

بالعمل وتأثيرها على العمال، وقد تكون أسبابا رئيسية في وقوع الحوادث، ومنها:

◀ **الحرارة والرطوبة:** يؤدي ارتفاع درجة الحرارة عن المعدل المطلوب إلى تعرض العامل إلى الوقوع في

الحوادث، حيث تؤثر الحرارة المرتفعة في الحالة المزاجية والعصبية للعامل وتجعله متوترا، وأظهرت

الدراسات أن الحوادث ينقص عددها عندما تكون درجة الحرارة والرطوبة ملائمتين، فقد كان أقل معدل

للحوادث في المصانع عندما كانت درجة الحرارة 20°، فلما انخفضت إلى 14° زاد عدد الحوادث زيادة

ملحوظة، كما ازداد أيضا بارتفاع درجة الحرارة. كما أن هناك ما أيضا أن درجة الحرارة المتطرفة لا

تصحبا زيادة في معدل الحوادث فقط بل وفي خطورة الحوادث وجسامتها. (محمد علي، 2005)

◀ **الضوضاء:** فالضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا في القدرة على العمل، حيث تؤدي إلى تشتت الذهن

وعدم التركيز، تشويش عملية الاتصال وإدراك المعلومات الضرورية للعمل (إشارات لفظية أو تنبيهات

صوتية) وضعف حاسة السمع مع مرور الوقت تنتج عنها حوادث وأمراض مهنية.

◀ **الإضاءة:** عندما تكون الإضاءة في أماكن العمل غير جيدة، تؤدي إلى إجهاد العين وتضعف بالتالي

قدرة العامل على التمييز في حركات الآلات والمعدات، ما يعرضه إلى الوقوع في الحوادث.

◀ **التهوية:** تؤثر سوء التهوية على صحة وأمن العامل من الناحية الجسمية والنفسية وبالتالي تجعله

عرضة للوقوع في الحوادث.

2.1.3. طبيعة الأرضية: كثيرا ما تسبب الأرضية المبتلة سواء بالماء أو الزيوت أو مواد لزجة أخرى في

انزلاق العامل أثناء أداء مهمته وتنقله بين مراكز العمل في الورشة أو في مكان آخر للعمل، وتتجم عن

سقوطه كسورا قد تكون خطيرة. .

3.1.3. طبيعة الآلات ومعدات الإنتاج: تمثل حوادث العمل الناتجة عن استخدام الآلات والمعدات الإنتاجية

نسبة معتبرة، ذلك لأنها ليست مضمونة، وتكون سببا مباشرا للحوادث في الحالات التالية:

- التصميم غير المؤمن للآلات والأجهزة،

- عدم تصوير الأجزاء الآلية الخطيرة،

- عدم وجود أجهزة للوقاية،

- استخدام أجهزة سريعة التآكل والتصدع.

4.1.3. نوعية المواد الأولية المستعملة: قد تكون المواد الأولية المستعملة في الصناعة سببا في وقوع

حوادث عمل، سواء أثناء نقلها، أو استعمالها في العملية الإنتاجية وذلك بسبب:

- ضعف أجهزة التغليف الضرورية لها
- طبيعتها الخطيرة كالمواد الكيماوية أو المواد القابلة للانفجار
- عدم احترام الشروط اللازمة في تخزينها

5.1.3. عدم كفاءة أعمال الصيانة: يتطلب الإنتاج في المؤسسات الصناعية نوعيات معينة من الآلات والمعدات، والتي يمكن أن تتعرض للتلف والتآكل نتيجة لاستعمالها في العملية الإنتاجية دون انقطاع، ولهذا لا بد من صيانتها بصفة مستمرة، حتى لا تكون سببا في وقوع الحوادث، ومن العوامل المتعلقة بالصيانة والتي يمكن أن تسبب الحوادث، ما يلي:

- عدم تشحيم وتنظيف آلات وتجهيزات الإنتاج بصفة منتظمة
- عدم تزويد الآلات بالمواد اللازمة لتشغيلها
- عدم إصلاح الأعطاب التي لحقت بالآلات والمعدات
- ضعف قطع الغيار المستعملة... (حنفي، 1991)

2.3. العوامل الداخلية للحوادث: والتي تتمثل في العوامل الإنسانية وتعتبر السبب الرئيسي لوقوع الحوادث، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إذ تختلف هذه العوامل، باختلاف مسؤولية كل عنصر بشري في المؤسسة، ويمكن حصرها فيما يلي:

1.2.3. مسؤولية الإدارة العليا: إن وضوح الأهداف الرئيسية للإدارة العليا واهتمامها بالعنصر البشري، هدف رئيس يتحقق من خلال التدريب في كافة المجالات وعلى رأسها الصحة والسلامة المهنية، إذ عليها البحث عن سبل الابتكار لتقليل الحوادث وتشجيع العمال لتطبيق أنظمة السلامة، وتطبيق أقصى العقوبات وتشجيع الأبحاث والدراسات... الخ .

فيمكن أن نجد في طريقة تسيير هذه المؤسسة وعلى رأسها الإدارة العليا بمشاركة بقية الإدارات سبب الحادث، فلا ننسى أن الإدارة العليا هي التي تقرر: التطبيقات التنظيمية التكنولوجية المستعملة، شراء المعدات والأدوات، طرق العمل، برامج التدريب، برامج الصحة والوقاية، ساعات العمل، نظام الأجور، المراقبة... الخ . فأى خطأ أو تقصير من جانب الإدارة العليا سيكون عاملا مباشرا أو غير مباشر في وقوع الحادث.

2.2.3. مسؤولية إدارة الموارد البشرية: إلى جانب مسؤولية الإدارة العليا، فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا كبيرا في وقوع الحوادث أو الحد منها، وذلك عن طريق :

أ- **سوء الاختيار المهني:** إن ملاءمة العامل لعمله يرتبط بمدى توفر المواصفات والقدرات الجسمية، العقلية والنفسية فيه، والتي تعد ضرورية حتى يتمكن من التكيف مع الآلة وظروف العمل السائدة. وبالمقابل فإن غيابها عند اختيار العامل يرفع من احتمال تسببه في وقوع الحوادث. ومن أهم مظاهر سوء الاختيار المهني توظيف عمال مستهدفين للحوادث، وضع العامل في موقع لا يتناسب مع قدراته... الخ، مما يجعله أكثر عرضة للتسبب في الحوادث. والخسائر الناجمة عن الحوادث التي تتجم عن العمال، بسبب سوء الاختيار والتوجيه مثال حي على ذلك، إذ يرى (فرواز Frois) أن (43%) من الحوادث ترجع إلى سوء تكيف العامل، ومن هذه النسبة (10%) نتيجة لنقص في المؤهلات المهنية و(15%) قصور أو عيب فسيولوجي، و(18%) سببها ضعف نفسية العامل.

ب- **نقص التدريب:** تستدعي طبيعة العمل الصناعي، أن يكون العامل متحكماً من طريقة العمل السليمة، ومدرباً على الكيفية المناسبة لتشغيل الآلات والأجهزة، فالجهل بهذه الأساليب أو النقص في التدريب، من شأنه أن يبرز مواقف وسلوكيات غير مأمونة تكون سبباً في الحوادث، كالعامل بمعدل سرعة أكبر، إساءة استعمال الآلات وأجهزة المناولة... الخ.

ج- **عدم فعالية برامج الصحة والسلامة المهنية:** على إدارة الموارد البشرية تصميم برامج الصحة والسلامة المهنية التي تقي من وقوع الأخطار المهنية، وذلك بمشاركة عدة أطراف. فإدارة الموارد البشرية لا تكثف بالالتزام بالتشريعات والتعليمات، إذ يجب عليها أن تسعى لوضع برامج فعالة لتجنب الأخطار. لذا فأي تقصير في وضع هذه البرامج أو في تطبيقها ومتابعتها سوف يخلق ثغرات، قد تكون سبباً مباشراً أو غير مباشر في وقوع الحوادث.

3.2.3. مسؤولية المشرف المباشر: إن أي تعليمات تصدر عن إدارة المؤسسة والمتعلقة بالصحة والسلامة المهنية، لن يكون لها أي تأثير ما لم يوجد جهاز يتولى الإشراف والمتابعة والمراقبة، وعلى رأس هذا الجهاز المشرف المباشر.

يترتب عن تميز المشرف بضعف المهارات، عدم الجدية، ضعف الشخصية، عدم جدارته بالمسؤولية...، عدة سلوكيات، يمكن أن تكون سبباً للحدث مثل: نقص التوجيه والإشراف، عدم التفتيش عن مواقع الخطر، عدم مراقبة التطبيق السليم لقواعد الصحة والسلامة، عدم إشراك العاملين في أعمال الوقاية، عدم فعالية أعمال وبرامج الوقاية وعدم كفاءتها، عدم تحديد مسؤولية الحوادث التي تقع، عدم وجود نظام يتم بموجبه الكشف عن العمال الجدد من حيث لياقتهم البدنية، النفسية والعقلية... الخ وغيرها من المظاهر التي قد تشكل خطراً على المؤسسة.

4.2.3. مسؤولية العمال: يصدر عن العمال خاصة عمال التنفيذ الذين في إلتماس مباشر مع الآلة، تصرفات غير مأمونة تكون سببا مباشرا للحادث منها:

- تشغيل الآلات دون إذن أو تصريح.
- العمل بمعدل سرعة غير مأمون أو تجاوز المعدل.
- سوء استعمال أدوات الوقاية الشخصية أو عدم استعمالها.
- سوء استعمال الآلات والمواد الخطرة.
- شرود الفكر وعدم التركيز والانتباه أثناء العمل.
- عدم التبليغ عن ظروف غير مأمونة.
- عدم إتباع القواعد والتعليمات السليمة للعمل.
- اتخاذ مواقف غير آمنة، كالوقوف تحت أحمال معلقة... الخ.

وبنفس الأهمية، يلعب السلوك غير السوي لبعض العاملين، دورا في الإصابات وحوادث العمل، مثل تناول المشروبات الكحولية، وتعاطي المخدرات بأنواعها، ما يؤدي إلى فقد العامل وعيه أو تركيزه أثناء العمل. فحوادث وإصابات العمل تتأثر بشكل بالغ بالتصرفات والسلوكيات الخاطئة للعمال، الأمر الذي يحد كثيرا من فاعلية أنظمة الصحة والسلامة المهنية.

3.3. التفاعل بين الأسباب الإنسانية والمادية:

الواقع أن العوامل المادية والعوامل الإنسانية لا يعمل كل منهما مستقلا عن الآخر؛ وإنما يحدث دوما تظافر أو تفاعل بين هذه العوامل. فليس من الضروري أن يكون المسؤول عن وقوع الحادث عامل مادي واحد أو عامل انساني واحد، ولكن قد يحدث أن يكون المسؤول عن وقوع الحادث، عدد من العوامل المادية ومن العوامل الإنسانية.

وقد تم في هذا الخصوص، إجراء العديد من الدراسات والأبحاث من طرف العديد من المنظمات المتخصصة، مثل المركز الأمريكي للسلامة المهنية، منظمة العمل الدولية، مركز البحوث والدراسات في الصحة والسلامة المهنية بكندا (IRSST)، مكتب عمل بنسلفانيا، وعدد من الباحثين مثل: هنريش، فرنيس...، وقد استهدفت تلك الدراسات والأبحاث محاولة تحديد ما إذا كانت حوادث العمل تقع نتيجة تصرفات غير سليمة من طرف العامل، أم سبب ظروف بيئية غير آمنة ومناسبة، أم الاعتبارين في الوقت نفسه.

إضافة إلى العوامل المادية والإنسانية التي تعد أسبابا مباشرة وغير مباشرة لوقوع الحوادث، توجد عوامل أخرى من شأنها التأثير بطريقة غير مباشرة على تكرارها أهمها: العوامل الشخصية كالعمر، الجنس، الخبرة، مستوى الذكاء، سمات الشخصية...، وعوامل أخرى كالحالة الاجتماعية للعامل، جنسيته، التغيرات التكنولوجية، حجم المؤسسة... الخ.

4. سبل الوقاية من حوادث العمل: هناك عدة إستراتيجيات تمكن يمكن للمؤسسة اتخاذها، قد تكمن تقادي حوادث العمل داخل المؤسسات نذكر منها:

- **إستراتيجية دراسة أسباب الحوادث:** وذلك باختيار التدابير الاحترازية الكفيلة بمنع وقوعها، وينصح الخبراء بدراسة أسباب الحوادث من حيث تاريخ وقوعها، والخصائص الشخصية لمرتكب الحادثة من حيث السن، الخبرة، الظروف النفسية المحيطة به وساعة وقوع الحادث...

- **إستراتيجية تصميم بيئة العمل:** وذلك من خلال تهيئة بيئة عمل سليمة من حيث درجة الحرارة المعتدلة، والإضاءة الكافية وأن تكون بيئة العمل نظيفة من الأشياء التي قد تلحق أضرار بالعامل، كما أن صيانة الآلات بصفة دورية يؤدي إلى المحافظة على كفاءتها، بالإضافة إلى توفير معدلات الوقاية كغطاء الحريق، والتي يجب أن توضع في أماكن معروفة يسهل الوصول إليها، ذلك لأن الوقت الذي يضيع في البحث عن مدفأة الحريق قد يتسبب في كارثة.

- **إستراتيجية الجو التنظيمي:** إن للجو التنظيمي أثر نفسي كبير على العمال من حيث التورط في الحوادث، ويورد "شولتر"، العديد من الدراسات التي تؤكد العلاقة بين الجو النفسي الآمن في المؤسسة الصناعية وبين معدلات التورط في الحوادث.

- **إستراتيجية التدريب على وسائل الأمن الصناعي:** يلح العديد من الخب راء على أن تدريب العمال على وسائل وأساليب الوقاية والأمن الصناعي، هو من أهم الأساليب المساهمة في التقليل من معدلات التورط في حوادث العمل، وهذا النوع من التدريب بالغ الأهمية، لأنه يعرف العمال بالأخطار المحتملة في العمل وكيفية تجنبها قدر الإمكان، كما يعرفهم بنوعية الحوادث التي قد تقع وأسبابها، كما يشمل البرنامج كيفية استخدام الأدوات والإسعافات الأولية، وأسلوب إخلاء المصابين في حالة الحوادث، ونقلهم بسرعة إلى الأماكن العلاجية المتخصصة.

- **إستراتيجية الحوافز:** يشير "شولتر" إلى نظام تستخدمه أحد شركات النقل بالسيارات، والتي كانت تعاني من ارتفاع معدلات الحوادث، حيث أعدت نظام حوافز يمنح بمقتضاه السائقين الذين لا يقعون في الحوادث

وتقل عندهم نسب المخالفات المرورية، وهي حوافز مالية مجزية، ما أدى إلى تقليل نسب الحوادث بـ65%.
(دوباخ، 2016)

وفي الأخير يمكن القول أن موضوع حوادث العمل، موضوع هام جدا للباحثين من جهة وللفاعلين في المؤسسات من جهة أخرى، فللوصول إلى إجراءات فعالة للحد منها والوقاية منها لا بد من تضافر الجهود ليكون التدخل في شأن هذه الإشكالية فعالا وذو جدوى.

نسق إنسان / آلة

1. تعريف النسق إنسان / آلة:

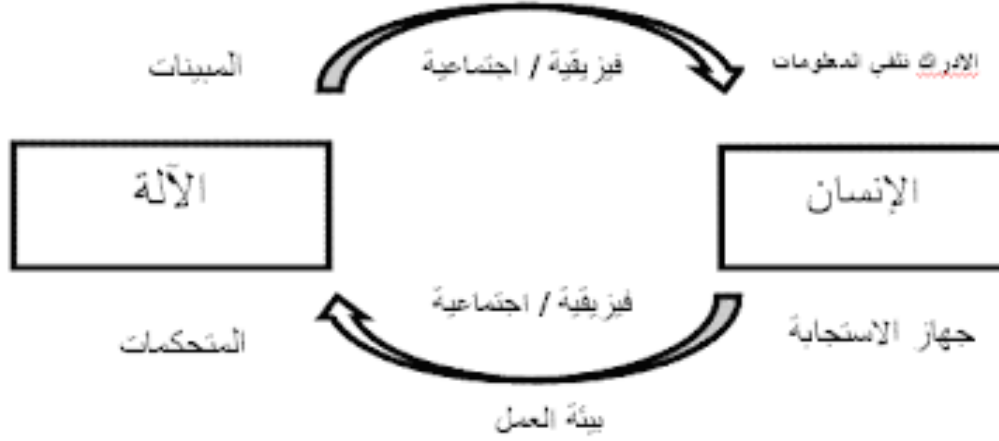
النسق هو مجموعة من العناصر المنتظمة تسعى لتحقيق هدف معين. والآلة هي تساعد العامل في تحقيق أعمال لا يقوى القيام بها. وقد أصبحت الآلات اليوم أكثر تعقيداً وأكثر قدرة كأجهزة الكمبيوتر وأجهزة التحكم. ورغم أن الآلات تعوض الانسان في العديد من الأعمال إلا أن الانسان يبقى أفضل في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات غير المتوقعة حيث يستطيع أن يستجيب في اتخاذ القرار بناء على خبرة الماضي أو حتى الارتجال حيث يمكنه إدراك وترجمة مسائل معقدة، أما الآلة فهي ذات كفاءة عالية فيا يخص الحسابات والاشتقاق والتفريق أو التمييز ويمكنها معالجة الظواهر المتوقعة بثبات عالي، كما أنها مهمة وضرورية في المهام التي بها أخطار. وأبسط نسق من هذا النوع يتكون من إنسان واحد وآلة واحدة وهو أساس الوحدة الإنتاجية.

لقد سبق القول أن الارغونوميا تهدف إلى ضمان الحد الأعلى من الأمن والكفاءة، والارتياح، بتكليف متطلبات الآلة أو أي شيء يستعمله العامل بمركز عمله ليتلاءم مع إمكانياته. ويمكن تكوين علاقة بين الإنسان والآلة بحيث تقدم هذه الأخيرة أي الآلة معلومات للإنسان الذي يتلقاها بدوره ليعالجها ويتصرف على أساسها. وأول هذه العمليات تكون عن طريق وظيفة الإحساس والتي تتم بواسطة الأعضاء الحسية كالعين والأذن. هذا بالإضافة إلى أن المعلومات يمكن أن يتم تلقيها كذلك عن طريق حاسة الشم، أو اللمس أو الإحساس بالحرارة أو البرودة أو عن طريق الاتزان . ويتم تحويل هذه المعلومات عبر الجهاز العصبي حيث تتم معالجتها بالنخاع الشوكي أو الدماغ للوصول إلى اتخاذ قرار وهذه المعالجة قد تحتوي على اشتقاق المعلومات المتلقاة مع معلومات كانت قد خزنت في الدماغ من قبل.

كما أن اتخاذ القرارات قد يختلف من استجابات أتوماتيكية أو آنية إلى تلك التي تحتوي على مستوى عالي من التفكير أو المنطق. وبعد تلقي الفرد للمعلومات ومعالجتها يحتاج بعدها إلى إصدار فعل (Action) كنتيجة للقرار المتخذ أي أنه يستجيب بطريقة ما.

مثال: للتمكن من قيادة سيارة بأمن وكفاءة يجب أن تكون هناك علاقة بين السائق والسيارة بحيث أن أي انحراف للسيارة عن الطريق المحدد من طرف السائق وشكل الطريق سيتلقاه السائق ويعرض له عن طريق حاسة الرؤية وفي بعض الأحيان عن طريق حاسة السمع وبعدها يمكن تصحيح هذه الانحرافات بواسطة إصدار حركة عن طريق أطراف التحكم في السيارة بواسطة ادارة عجلة القيادة أو عن طريق الفرامل، وهكذا

فإن التصحيحات ستدرك كمعلومات معروضة وتكرر العملية هكذا على التوالي الى نهاية عملية التنقل هذه، وبهذه الطريقة تنتقل المعلومات من الآلة مرة أخرى على شكل حلقة مغلقة.



فالارغونوميا الحديثة تهدف الى دراسة الانسان وبيئته داخل النسق بدلاً من فحص تفاصيل كل طرف على حدة، أي أن الهندسة البشرية تصبو الى اعتبار خصائص العمل أوسع وأعمق من نطاق التناول الخاص بالمتحكمات أو المبينات أي التركيز على التناول الخاص بنسق الانسان - آلة والاهتمام بالتفاعل الكلي بين الانسان وبيئته بما فيها الفيزيقيّة والاجتماعية ليصبح الانسان - آلة على شكل نسق الانسان - بيئة - آلة.

2. الأنساق المعقدة

تشير الأنظمة المعقدة إلى تنسيقات العمل التي تتضمن مكونات تفاعلية متعددة، مثل الأشخاص والآلات والبرامج. تشمل أمثلة الأنظمة المعقدة أنظمة الطيران وأنظمة الرعاية الصحية وأنظمة النقل. في هذه الأنظمة، يعد التعاون والتواصل بين المكونات المختلفة عنصرين حاسمين، وصنع القرار معقد ويتطلب التنسيق والتخطيط.

الأنظمة المعقدة لها العديد من المزايا. إنها تسمح بالتعامل الفعال والفعال مع المهام والمواقف المعقدة. كما أنها توفر فرصة للتخصص والخبرة في مختلف المجالات. ومع ذلك، فإنها تواجه أيضاً تحدياتها، مثل خطر فشل النظام، والحاجة إلى التدريب المستمر ورفع مستوى المهارات التقنية، والحاجة إلى التواصل والتنسيق الفعالين بين المكونات المختلفة. وأهم ميزة للأنظمة المعقدة أن الآلة تقوم بمجموعة كبيرة من أدوار الانسان أهمها دراسة الاحتمالات والمساعدة على اتخاذ القرار وحتى اتخاذه تلقائياً .

3. تصميم النسق:

إن هدف التكنولوجيا تزويد الانسان بوسائل مختلفة من أجل الرفع من قدرته على التعامل مع بيئته والتحكم فيها، ولقد أصبح من نادر العمل دون الاستعانة ببعض الأدوات أو التجهيزات والآلات والعكس، بحيث أن الآلات لا يمكنها أن تستمر في العمل لمدة طويلة دون تدخل الانسان، فالعمل يؤدي بما يعرف بنسق انسان-آلة، وسط نسق من هذا النوع يتكون من إنسان واحد وآلة واحدة وهو أساس الوحدة الإنتاجية. لا يمكن البلوغ الهدف الذي صمم من أجله نسق الانسان آلة إلا إذا كانت أجزاءه مناسبة لبعضها البعض ومتفاعلة بصورة ملائمة للهدف المشترك حيث أن الأداء جزء من النسق لا يمكن قياسه الى في اطار الكلي لنسق فلا يمكن ايجاد أحسن كرسي مثلاً: بالنسبة للسائق الجرار مناسباً بالنسبة للموسيقار.

ينقسم تصميم النسق الى مراحل موزعة بين الجانب الانساني والجانب الآلي في نفس الوقت:

1.3. تحديد الأهداف: قد تبدو هذه المرحلة جد مباشرة وبسيطة الا أنها في الحقيقة معقدة ولا تعتمد على نظرة المصمم فقط بل هناك خلفيات أخرى قد تدخل، ونظراً لتعدد هذه العملية، فإن أهداف النسق قد تأخذ طابع اقتصاديا وفي الغالب سياسيا ولذلك فإنها عادة ما تحدد من طرف لجنة ذات مستوى عالي وعليه فإن عملية تحديد الاهداف تبقى تدل على أن عرض النسق هو قبول بعض الادخالات وتحويلها الى نواتج (اجراءات) معينة.

اذن فمدى الادخالات المقبولة والنواتج المطلوبة معاً، اضافة الى العلاقة الزمنية التي تربط بينها لتشكل أهداف النسق.

2.3. الفصل بين الوظائف: يجب على مصمم الأنساق التفكير في الوظائف، أي في النشاطات اللازمة أكثر من التفكير في الطرق الممكنة لتأديتها أو تنفيذها من طرف الأجزاء.

ان هذه القدرة جد مهمة عند معالجة بسيطة نوعاً ما الا انها تزداد تعقيداً كلما كثرت تعقيدات الأنساق.

3.3. عملية توزيع الوظائف بين الانسان والآلة بناءً على تفوق كل طرف في قدرة من القدرات.

لذلك فإن من الخطوات المهمة عند دراسة نسق الانسان-آلة توزيع الوظائف بين الانسان والآلة (أي الوظائف التي تعطى للانسان والتي تعطى للآلة أو المهام التي يجب أن يقوم بها الانسان وعلى هذا الاساس حاول العديد من الباحثين أمثال فيتس 1950 وتشابنيس 1960 وميرال 1971 من وضع قائمة للعمليات التي سيستطيع الانسان أن يقوم بها بكفاءة أكثر وكذا العمليات التي تؤديها الآلة أحسن من الانسان.

4. الجانب الانساني لتصميم النسق:

أ- تطوير المستخدمين: يجب أن تتخذ كل القرارات الخاصة بالموظفين في اطار علاقتها بثلاث أوجه من

النشاط التي تعنى أو تخص المشغل الانساني وهي:

1- وضع النسق.

2- تشغيل النسق.

3- توفير الصيانة اللازمة للنسق.

ب- وصف المهمة: الخطوة الأساسية والاولى لكل العوامل الانسانية.

-توضيح بسيط حول المهام التي عينت لتأديتها من الانسان.

-في حالة تصميم نسق جديد يمكن وصف المهمة مبدئياً عن طريق التحديد المنطقي لمهمة العامل أمام

متطلبات النسق.

-أما في حالة النسق المشغل فانه يمكن وصف للمهمة عن طريق ملاحظة وقياس نشاط العامل.

ج- تحديد العمل: وهي الخطوة الثانية أي تحديد عدد العمال المطلوب وماهي المهارات التي يجب أن

تتوفر لديهم للوصول لأغراض النسق، واي هذه المهارات يمكن الحصول عليها بواسطة الاختيار المهني

وايها يكون عن طريق التدريب وكيف يمكن القيام بكل من الاختيار والتدريب.

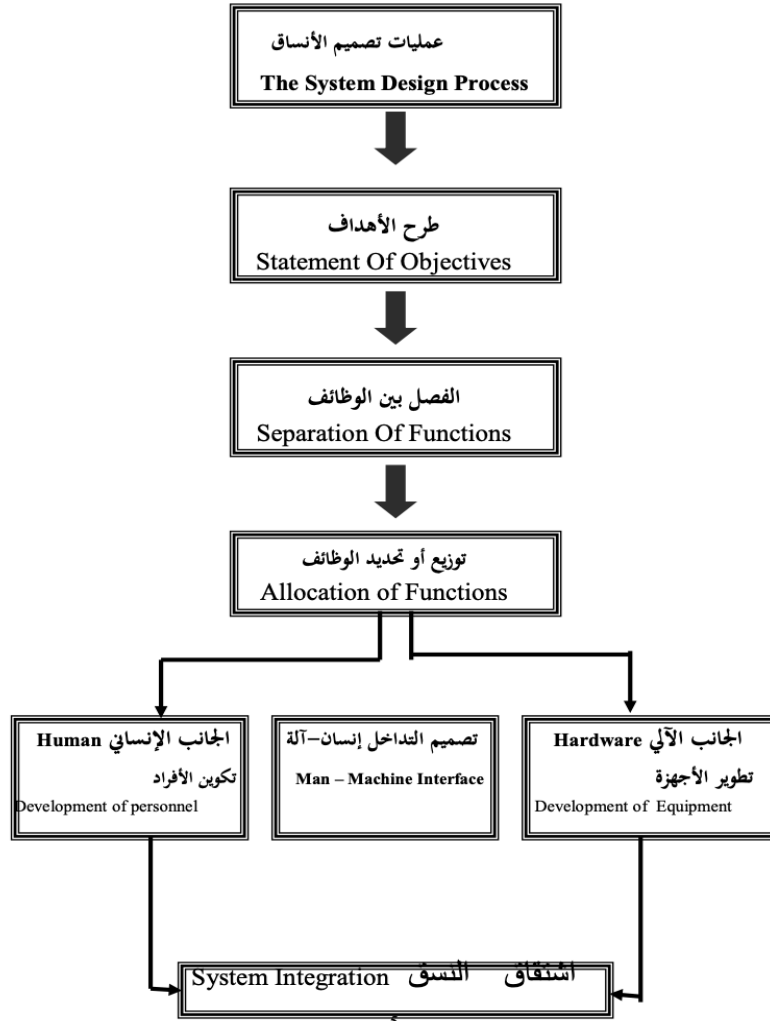
د. تصميم التداخل بين الانسان والآلة: إن الهدف هو خلق تناسب أو تلاؤم بين الانسان والآلة من أجل

الحصول على وحدة عمل مشتقة فيجب التركيز على اعطاء انتباه مدقق لمجالات الاتصال بينهما لتحقيق

التوفيق بين خصائصها الاساسية المختلفة. فلإنجاز تصميم نسق انسان آلة والذي يعتبر وصف المهمة

وتحديد المهام كتمهيد لها، فإن مصمم النسق يعتمد على التعاون الارغونومي والمهندس. والشكل الموالي

يوضح مختلف العمليات في تصميم النسق:



شكل رقم (19) يوضح العمليات التي يؤديها الإنسان والآلة

5. الاتصال في نسق الإنسان - آلة:

لقد كرسنا دراسات وأبحاث عدة حول مشاكل الاتصال لأن مجال تغطيتها ليس محددًا. من بين الدراسات التي تحاول حصره، دراسات "Von granch 1973" الذي ميز بين التفاعلات والمعلومات وبين الاتصالات بأتم معنى الكلمة حيث يرى أن "المعلومات هي وحدة جوهرية يستتبطها العامل أو الآلة من ملاحظة عامل آخر أو آلة أخرى.

أما التفاعل فيعني تأثير عامل على آخر أو على آلة مهما كانت الوسيلة المستعملة لإحداث هذا التأثير. أما الاتصال فهي وضعية خاصة للتفاعل الذي يتم عن طريق استعمال الشيفرات التي يتم الاتفاق عليها مسبقاً. وهذه الشيفرات هي معايير مشتركة بين جميع أفراد المجموعة والتي يعد اكتسابها ضرورياً بغية الاتصال.

وفي الأخير، يمكن القول أنه نظرا لما يتميز به التطور التكنولوجي من العمليات المستمرة بالتعقيد المستمر للتركيبات، ومركزية القناة للتحكم عن بعد، من خلال الاستخدام المتزايد للكمبيوتر، نتجت عن ذلك إشكاليات حديثة تتعلق بالتفاعل بين الانسان والآلة، والتي تحاول اليوم ارغنوميا الانساق معالجتها، من أجل المساعدة والتدخل لتصحيح الوضعيات لتكون أكثر راحة.

خاتمة

حاولنا من خلال محتوى هذه المطبوعة تقديم أهم المحاور المحددة في عرض التكوين المتعلق بالسنة الثانية علم النفس، حيث ركزنا في المحور الأول على التعريف بماهية علم النفس العمل والتنظيم، بدءاً بتوضيح مفهوم العمل ومفهوم التنظيم، ثم تعريف علم النفس العمل والتنظيم، أهميته وأهدافه، وعلاقته بالتخصصات الأخرى. ثم في المحور الثاني قدمنا نشأة وتطور التخصص والعوامل المساعدة على تطوره. وخصصنا المحور الثالث للمدارس الفكرية في علم النفس العمل والتنظيم بدءاً بالمدرسة الكلاسيكية، ثم المدرسة السلوكية أو الإنسانية ثم المدرسة الحديث، حيث تبين من خلالها كيف تطورت الدراسات حول مختلف جوانب العمل، وصولاً إلى التناول الذي يركز في دراسة مختلف المشكلات المتعلقة بالعمل، في تفاعلها مع مختلف عناصر النسق. ثم ارتأينا قبل تقديم المحور المتعلق بميادين علم النفس العمل والتنظيم، الإشارة إلى تحليل العمل كمنهجية أساسية في علم النفس العمل والتنظيم والتي يعتمدها المختص في مختلف تدخلاته لمعالجة مختلف المشكلات سواء في إطار البحث أو في إطار التدخل على مستوى المؤسسة؛ وحاولنا التعريف بأهم مواضيع لكل ميدان.

حيث نستخلص أهم تطبيقات تخصص علم النفس العمل والتنظيم في مختلف المجالات التي لها علاقة بالموارد البشري وبالتنظيمات في حياتنا المعاصرة، ومن بين هاته التطبيقات نجد:

✓ **توجيه الموارد البشرية:** وهو الجانب الذي لديه وزن وقيمة كبيرة يعتمد على **تخطيط** مهام فرق العمل مع التحديد الدقيق لأهدافهم.

✓ **تطوير الموارد البشرية:** فهي مهمة أخرى لميدان علم النفس العمل والتنظيم كونها تعتمد على حاجة العمال أو الموظفين للتكوين مع وضع الحلول التطبيقية لهم قبل اكتسابهم للمعلومات الأساسية من أجل التطوير الحسن للعمل.

✓ **التسويق:** يعتمد على القيام بتجارب وأعمال حول ديناميكية الجماعة، وكذلك بدراسة صورة المنتج وتقبلها من قبل المستهلك.

✓ **الإدارة والمناجمنت:** يهتم علم النفس العمل والتنظيم بالمهام الإدارية وتسيير سياسة المؤسسة وكذلك تسيير الموارد البشرية مع تحديد مسؤوليات كل مركز عمل، كما يجب أن تشرف على مساعدة فرق العمل....

فعلم النفس العمل والتنظيم هو أحدث الفروع التطبيقية علم النفس لأنه يهدف لزيادة الإنتاج والاهتمام بأداء العامل عن طريق القيام بتدخلات لحل جل المشاكل في ميادين العمل سواء الصناعية أو الخدماتية، كما يحرص على امن وسلامة العمال أو الموظف عن طريق تخفيض عامل الخطر في وقوع حوادث العمل والحرص على راحة العامل أو الموظف بتهيئة كل الظروف منها التنظيمية وللسير الحسن للعمل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي للعمال. وعليه بإمكاننا حصر دور المختص في علم النفس العمل والتنظيم في الأخذ بعين الاعتبار العديد من الأمور نسبة إلى تكوينه القاعدي الذي يعطي له الدقة في التدخل فيمكن تحديد الوظائف التي يقوم بها المختص فيما يلي:

➤ الإشراف على إجراءات عملية التوظيف باستعمال العديد من التقنيات التي اكتسبها أثناء تكوينه القاعدي.

➤ تكوينه في مجاله يسمح له بتكييف متطلبات المنصب مع قدرات الأفراد من أجل تحسين أدائهم الوظيفي أو بصيغة أخرى تحسين تكييفهم مع محيط العمل من أجل الوصول إلى أفضل النتائج.

➤ مراقبة الموظفين الذين يواجهون صعوبات في الاندماج المهني.

➤ العمل بأجهزة التقييم

➤ تنشيط مختلف التكوينات النفسية من أجل تحسين العلاقات بين الموظفين.

➤ إقامة نماذج تدخل مساعدة لتحسين الجانب السلوكي والصحي للموظفين وتقادي المخاطر الناجمة عن ذلك.

➤ المساهمة في التطوير التنظيمي للمؤسسة عبر تطوير نظام المؤسسة باستخدام منهجية تحليل العمل والقيام بالدراسات دورية عبر الاطلاع اليومي على مختلف التطورات الحاصلة في المجال.

➤ إجراء تحليل العمل ومعرفة دور كل فرد في المنظمة ومعرفة السياسة الخاصة بالمنظمات والتعرف على إمكانيات كل وظيفة وطرق اختيار الموظف المناسب.

➤ العمل على دراسة الظروف المناسبة التي تساعد على زيادة الإنتاج ومعرفة الاحتياجات والتطورات التي يجب أن تقوم به المؤسسة حتى تعمل على تطوير العمل.

➤ دراسة الأسباب التي تؤدي إلى إصابة العاملين بالتعب والإجهاد ومعرفة الأسباب التي تعمل على إرهاق العاملين وتجعلهم غير مقبلين عن العمل والعمل على علاج هذه الأسباب مع محاولة فهم

الدوافع التي تساعد العامل على العمل.

- دراسة الحوادث التي تحدث في العمل وحالات الكشف عن أسباب حدوثها وأنواع الخلل وما هي نقاط التقصير مع تحديد خطوات علمية وموضوعية لجنب وقوع هذه الحوادث، والتنبؤ مستقبلاً بها.
- دراسة نقاط ضعف العمال في الشركة وعمل نظام تدريبي يساعد على علاج نقاط الضعف مع ممارسة التوجيه

قائمة المراجع:

1. أبو النيل، محمود السيد. (2005). علم النفس الصناعي والتنظيمي، عربيا وعالميا، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.
2. أصيلة العمري. (2015). دراسة تحليلية قياسية لمساهمة مراجعة الصحة والسلامة المهنية في تحسين إنتاجية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB . مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 08، العدد 01.
3. إقبال، محمد محمود. (2005). التحليل النفسي لحوادث العمل، مصر: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
4. بوحفص، عبد الكريم. (2018). التكوين الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
5. بوفلحة غيات. (2016). مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط3، وهران: ديوان المطبوعات الجامعية.
6. جعفري، بلال. (2009). قمة التكوين في تطوير الكفاءات، جامعة قسنطينة للعلوم الاقتصادية .
7. الجندي، إبراهيم. (1998). الأمن الصناعي وحماية البيئة من التلوث، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر.
8. حسين حريم. (2020). السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. حمد بن دليم القحطاني. (2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. السعودية الرياض. الطبعة الرابعة.
10. حمداوي، وسيلة . (2004) . ادارة الموارد البشرية، قائمة الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
11. حمدي، محمد عثمان اسماعيل . (1990) . المدخل الحديث في ادارة الافراد ، القاهرة : دار النهضة العربية .
12. حمدي، ياسين وآخرون. (1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث.
13. حنفي، عبد الغفار. (1991). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
14. الخرابشة، مازن والعامري، عبد الرحمن. (2000) . السلامة المهنية، ط1، عمان : دار صفاء للنشر.

15. خطاب، زياد . (1983). تحليل تكاليف حوادث وإصابات العمل في المنشآت الصناعية، مجلة العمران العربي، مجلد 5، عدد 43.
16. الخطيب، أحمد . (1994). حوادث وإصابات العمل أسبابها وطرق الوقاية منها، مجلة المهندس الفلسطيني، العدد 33.
17. داود عمر . (2016) منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت بحث علمي الجوابين الاجتماعية والنفسية والقانونية. القاهرة . دار الكتاب الحديث. الطبعة الأولى
18. الدسوقي، علي . (2002). تجنب إصابات المخاطر المهنية، الشركة السعودية للكهرباء للنشر، العدد 17.
19. راجح، عزت أحمد . (1991). علم النفس الصناعي، القاهرة: مؤسسة المطبوعات الحديثة.
20. سمير محمد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي. (2008). إدارة الموارد البشرية، مصر: جامعة القاهرة.
21. السيد عليوة. (2001). تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، مصر: إيتراك للطباعة.
22. شاويش . مصطفى نجيب . (2005) . ادارة الموارد البشرية، عمان ، الاردن : دار الشروق للطباعة و النشر .
23. شحاتة، محمد ربيع. (2010). علم النفس الصناعي والمهني، ط1، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
24. الشنواني، صلاح . (1983). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
25. صالح إبراهيم العواسا، وآخرون. (2019). إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، الأردن: دار البازوري العلمية.
26. صبرة محمد علي، أشرف محمد عبد الغني. (2005). علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق. مصر: دار المعرفة الجامعية.
27. صلاح الدين محمد عبد الباقي . (2001). السلوك الإنساني في المنظمات، مصر: الدار الجامعية.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، القاهرة: الدار الجامعية للنشر.

29. صلاح الدين محمد عبد الباقي.(2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية،الإسكندرية .
30. صلاح الدين محمد عبد الباقي.(2004). إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، مصر: الدار الجامعية، الإسكندرية .
31. صلاح محمد.عبد الباقي .(2001) . ادارة الموارد البشرية من ناحية العلمية و العملية، الاسكندرية : دار الكتب .
32. الطائي. حليم .(2006).ادارة الموارد البشرية ،العراق : الوراق للنشر والتوزيع .
33. عاشور علوطي. (2022). فعالية الإتصالات التنظيمية اللفظية في تحقيق الأمن والسلامة المهنية للعمال بالمنشآت الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطارك. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 01.
34. عاشور، أحمد صقر. (1989) السلوك الانساني في المنظمات، بيروت: الدار الجامعية.
35. العايب رابع. (2006). مدخل الى ميادين علم النفس العمل والتنظيم، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، ط1، قسنطينة: دار الهدى للنشر والتوزيع.
36. عبد الفتاح بوخمخ، حنان علي موسى. (2011). أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل -الجزائر-، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 06.
37. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2009). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
38. عبد العزيز علي حسن. (2017). إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1.
39. عبد الغدار حافي. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
40. عبيد، محمد عاطف.(1966).ادارة الافراد، القاهرة : دار النهضة العربية .
41. عدنان عبد الجبار، العمري أمين، احمد محبوب المومني .(2011). الموارد البشرية في صناعة القناعات الأفكار حديثة. عمان الأردن.مكتبة الجامعة إسراء . الطبعة الأولى.
42. عربيات، عبد العزيز البدور، منير. (2003). إدارة السلامة، ط2 ، عمان: معهد السلامة والصحة المهنية.

43. العزاوي ، نجم . (2005) . جودة تدريب الاداري ، لبنان : دار البازوري .
44. العقابلية، محمود. (2003). الإدارة الحديثة للسلامة المهنية، ط2، عمان: دار صفاء للنشر .
45. عقيلي، عمر الوصفي . (2005) . ادارة الموارد البشرية-البعد الاستراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر .
46. علي السلمي.(1997). إدارة الموارد البشرية.القاهرة. مكتبة الإدارة الجديدة دار غريب .الطبعة الثانية .
47. علي محمد، محمد الوهاب . (1975) . ادارة الافراد ، القاهرة : مكتبة الشمس .
48. عماد لبسيس، ربيعة خطاش. (2018). واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة-تقرت-الجزائر-، مجلة الباحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 34.
49. عمار بوحوش. (2006). نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الجزائر: دار الغرب الإسلامي .
50. عمر بزيو، ليلي خنيش، سليم بزيو. (2022). أثر برامج الصحة والسلامة المهنية في التقليل من الأمراض المهنية داخل بيئة العمل-دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 11، العدد 01.
51. عنتر، عبد الرحمان .(2010). ادارة الموارد البشرية . الاردن: دار البازوري .
52. عودة، صلاح سعيد. (1994). إدارة الأفراد، ط1، طرابلس: منشورات الجامعة المفتوحة.
53. عوض، عباس محمود. (1971). حوادث العمل في ضوء علم النفس، دار المعارف.
54. عيسوي، عبد الرحمان .(1982). سيكولوجية العمل و العمال، الإسكندرية: دار الراتب الجامعية.
55. عيسوي، عبد الرحمان .(2004). علم النفس المهني والصناعي.الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
56. فرج عبد القادر، طه. (2001). علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط9، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .
57. قويدر دوباخ . (2016) مساهمة برامج الأمن الصناعي في التقليل من إصابات العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01.
58. كمال منصور. (2010). تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى مجلة الابحاث الاقتصادية.

59. الماهر . أحمد.(2004).إدارة الموارد البشرية، مصر : الدار الجامعية .
60. محمد بهجت جاد الله كشك . (1999). المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية، ط1، سنة 1 .
61. محمد علي، صبرة وأشرف، محمد عبد الغني. (2005). علم النفس الصناعي (بين النظرية والتطبيق)، القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
62. محمد قاسم القريوني. (2009). السلوك التنظيمي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
63. محمد، عبيد عاطف. (1971). التنظيم الصناعي وإدارة الموارد البشرية، بيروت: دار النهضة العربية.
64. مريم رمضاني. (2022). أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية-دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة-، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 02.
65. مراد نعموني. (2014). مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم. ط 1، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
66. الهنداوي، وفية أحمد . (1994). سياسيات الأمن والسلامة المهنية الواقع ومقترحات للتطوير، مجلة الإدارة العامة، العدد 82.
67. يوسف حاجم الطائي ، مؤيد عبد الحسين وهاشم فوزي العبادي. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل . عمان : الوراق للنشر والتوزيع.
68. Angle, H. and Perry, J.(1983). Organizational commitment: individual and organizational influence, work and occupation, vol (10), 123-
69. Atwater, E (1990) : Psychology of Adjustment : personal growth in a chainingword. New York: Prentis Hall.
70. Brangier, E ;Lancry, A et Louche, C. (2004). Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations. Nancy :presses universitaires de Nancy.
71. Charbonnier, J. (1980). L'accident du travail et le management de la prévention, Paris : édition Hommes et techniques.
72. De Montmollin, M. (1997). Vocabulaire de l'ergonomie, 2^{ème} édition, (1^{ère} éd 1995), Toulouse : Octarès éditions.
73. Falzon, P. (2012). Ergonomie, Paris : presses universitaires de France, (1^{ère} édition 2004).
74. Guillevic, C. (2005). Psychologie du travail. France: Armand Colin Edition.

75. Harichaux, P et Libert, J-P. (2005). Ergonomie et prévention des risques professionnels. Tome 3, Paris : Chiron édition.
76. Karnas, G. (2002). Psychologie du travail. France: Presses Universitaires de France.
77. Leplat, J. (1997). L'analyse du travail en psychologie ergonomique. (Tome 1 et 2). Toulouse : Octarès Editions.
78. Lévey-Leboyer, C et Sperandio, J-C. (1987). Traité de psychologie du travail, Paris : Presses Universitaires de France, 1^{ère} édition.
79. Pretti, J.M. (2001). Dictionnaire des ressources humaines, Paris : édition Vibat.
80. Rabardel, P ; Carlin,N ;Cesnais, N ;Lang, N ; Le Joliff, G ; Pascal,M. (1998). Ergonomie : concepts et méthodes. Toulouse (France) : Octarès Editions.
81. Ripon, A et François, P-H. (1993). Mobiliser les ressources humaines : Implication au travail et changements organisationnels, Revue Européenne de Psychologie Appliquée,43, 27-30.
82. Romelear, P. (1993). Gestion des ressources humaines, Paris: Colin éditeur.
83. Tiffin and Mc Cormick,(1955). Industrial Psychology, London: George Allen.
84. Valléry, G; Bobillier Chaumon, M-E; Brangier,E; Dubois, M. (2016). Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés. Paris (France): Dunod.