

أدرار في: 16 ديسمبر 2024.....

جامعة أحمد دراية - أدرار
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
المجلس العلمي للكلية
الرقم: 2024/77



مستخرج من محضر اجتماع المجلس العلمي للكلية

اجتمع المجلس العلمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتاريخ: 2024/05/22 من أجل دراسة النقطة المتعلقة بالمطبوعات البيداغوجية والمساطر.
- صادق المجلس العلمي على مطبوعة بيداغوجية في مقياس: مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم للأستاذ: سماني مراد أستاذ محاضر قسم (أ) الموجهة لطلبة السنة الثانية علم النفس العمل والتنظيم السداسي الثالث خلال الموسم الجامعي 2023-2024.

<https://elearning.univ-adrar.edu.dz/course/index.php?categoryid=1324>

رئيس المجلس العلمي

رئيس المجلس العلمي لكلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
أ.د. / بن خالد عبد الكريم





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد احمد دراية ادراار

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا



مطبوعة لمحاضرات مقياس مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم

سلسلة المحاضرات المقدمة لطلبة العلوم الاجتماعية في طور ليسانس

تخصص: علم النفس

مقياس: مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم

السداسي: الثالث

إعداد: د/ سماني مراد

<https://elearning.univ-adrar.edu.dz/course/index.php?categoryid=1324>

المواسم الجامعية: 2024/2023-2023/2022-2022/2021

فهرس الموضوعات:

الصفحة	عنوان المحاضرة	رقم المحاضرة
3	مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم	01
13	الاتجاهات الفكرية لعلم النفس العمل والتنظيم	02
36	علم النفس الديناميكي للعمل	03
41	تحليل العمل	04
52	الاختيار المهني	05
59	التوجيه المهني	06
64	الأرغونوميا	07
77	حوادث العمل والأمن الصناعي	08
88	الضغوط المهنية وأساليب المواجهة	09
100	الرضا الوظيفي	10
108	السلوك التنظيمي	11

مقدمة:

يحتل علم النفس في الوقت الحاضر مكانة بارزة بين العلوم المختلفة ويحظى باهتمام معظم فئات المجتمع حتى أصبح يطلق عليه اليوم "علم المهمات الصعبة"، وقد امتد ليشمل ميادين الحياة كافة بحكم مجالاته المتعددة التي تدرس أنماط سلوك الإنسان في البيت والمدرسة والشارع والمصنع والمتجر، واستناده إلى القوانين والمبادئ الأساسية التي تحكم السلوك الإنساني وتنظيمه واستعانتها بالمنهج العلمي التجريبي وأدوات القياس المتقنة. كل ذلك في إطار فهم الظاهرة النفسية والتنبؤ بها والسيطرة عليها والتوجيه فيها.

لذلك تعددت فروع علم النفس وتشعبت ميادينه واختصاصاته تبعاً لتعدد الموضوعات والمشكلات القائمة في المجتمع وتطوره الحضاري. إذ تنقسم فروع علم النفس إلى فروع نظرية تحدد الأسس التي تفسر السلوك، وفروع تطبيقية تهدف إلى تحقيق أغراض عملية تطبيقية عن طريق إخضاع النظريات والحقائق والأسس التي توصلت إليها الفروع النظرية واستثمارها في حل مشكلات الأفراد والمجتمع.

ويأتي علم النفس العمل والتنظيم في مقدمة الفروع التطبيقية في علم النفس، وترجع جذوره للحضارات القديمة التي اهتمت بتوجيه الأفراد مهنياً، وزاد الاهتمام بموضوعاته المتعددة في الوقت الحاضر، وهو يكتسب أهمية كبيرة في البلدان المتقدمة والنامية على السواء، وتزداد أهميته في البلدان النامية وذلك نظراً لمحدودية مواردها البشرية وتطلع هذه البلدان إلى تجاوز حلقات التخلف التي تعاني منها ورغبتها في التغلب على المشكلات التي تواجهها في شتى المجالات.

إن علم النفس العمل قد اكتسح جميع الميادين الحيوية من مؤسسات إنتاجية وخدمائية. لقد عمل على تطوير أنساق العمل، كما استطاع أن يجدد في أدواته وأن ينوع في مجالات تدخلاته ومناهجه إلى درجة أنه أصبح ينافس كثيراً من التخصصات مثل الإدارة العليا وغيرها.

إن علم النفس العمل استطاع في السنوات الأخيرة أن يبلور مناهج وتصورات وتخصصات دقيقة جداً مثل علم النفس الديناميكي للعمل وعلم النفس الإكلينيكي للعمل وعلم النفس الاجتماعي للعمل مع دخوله مجالات جديدة كانت في الماضي حكراً على الاقتصاد والتجارة وطب العمل... الخ.

المحاضرة الأولى: مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم

أولاً: التطور التاريخي لعلم النفس العمل والتنظيم.

ثانياً: تعريف علم النفس الصناعي (العمل والتنظيم).

ثالثاً: أهداف علم النفس العمل والتنظيم.

رابعاً: ميادين علم النفس العمل والتنظيم.

خامساً: دور الأخصائي في علم النفس العمل والتنظيم.

أولاً: التطور التاريخي لعلم النفس العمل والتنظيم:

من الصعب أن نفصل تاريخ علم النفس العمل عن تاريخ علم النفس بوجه عام وذلك لأن تطور علم النفس العمل كان نتيجة تضافر جهود عدد من العلماء في مجالات علم النفس المختلفة وخاصة في مجال القياس والاختبارات النفسية. ويختلف الباحثون في تحديد بدايات علم النفس العمل والتنظيم إلا أننا يمكننا تحديد بداياته من خلال جملة من الأحداث:

لقد شكلت الثورة الصناعية (1860-1730) منعطفا كبيرا في تقدم هذا العلم حيث أدت إلى انتقال الإنسان من عصر الحرف اليدوية إلى عصر سادت فيه الآلة ، بالإضافة إلى اختلاف مكان العمل ، فبعدها كانت العديد من المهن والحرف تمارس في البيوت وبعدد عمال محدود، أصبح العمل يتم داخل المصانع والمؤسسات الإنتاجية التي تضم مئات وآلاف العمال مما أصبح من الضروري الاهتمام باختيار العمال وتوجيههم وإعدادهم لممارسة الأعمال المناسبة لهم ضمانا لتكيفهم وتطورهم المهني. (مكناسي مُجَّد، 2018: 10).

وفي عام (1879) أسس W.Wundt أول مختبر لعلم النفس في ألمانيا يهدف إلى دراسة السلوك الإنساني دراسة تجريبية ملموسة النتائج ، كقياس الوظائف الفسيولوجية والنفسية منها

الإحساس ، زمن الرجوع السمعي والبصري والحركي ، مما ساعد على تقديم خدمات الاختيار والتوجيه. (فرج عبد القادر، 1986: 20).

أما في الفترة ما بين (1856-1915) فيعتبر Gilberth & Taylor أول من وجه الأنظار بصورة علمية تجريبية إلى العنصر الإنساني كعامل رئيسي في الإنتاج ، حيث كان لهما الفضل في الاهتمام بدراسة الوظائف والأعمال وتحديد حركاتها واختصارها بحيث يمكن تأديتها بأقل جهد ممكن وفي اقصر وقت ممكن. (ربيع، 2005: 16).

وفي عام (1917-1918) خلال الحرب العالمية الأولى قامت جمعية علم النفس الأمريكية بعملية فرز المجندين الجدد وتحديد حالات التخلف العقلي لديهم من خلال بناء اختبار لقياس ذكاء المتقدمين للقوات المسلحة الأمريكية، مع الاهتمام بدراسة دافعية الجنود وروحهم المعنوية والمشكلات النفسية التي يعانون منها. (مكناسي مُجَّد، 2018: 11).

وفي عام (1920) تم إنشاء المعهد القومي لعلم النفس الصناعي بالجلترا من أجل تقديم دراسات تتعلق بالكفاية الإنتاجية من الناحية المادية ،والبشرية القدرات الميكانيكية بالإضافة إلى تقديم المساعدة على حل المشكلات الصناعية حلا علميا مثل:

- تحديد الاستعدادات اللازمة للنجاح في العمل ، وإنشاء الاختبارات الضرورية لقياسها حتى يمكن اختيار العمال على أساس علمي.
- توزيع اوقات الراحة لخفض التعب واقتراح أفضل الطرق لخفض الملل وزيادة اهتمام العاملين.
- تحسين العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال.
- تنظيم محاضرات ووبرامج تدريبية للعمال والمشرفين عليهم. (المشعان، 1994: 27).

وفي عام (1973) تحول الاهتمام من دراسة السلوك الفردي وتأثيره في الإنتاج والإنتاجية إلى الاهتمام بتأثير الأطر التنظيمية كهيكل السلطة مثلا في السلوك الفردي والجماعي في المنظمات وقد تبلور هذا الاهتمام في الولايات المتحدة الأمريكية في تغيير اسم " علم النفس الصناعي إلى علم النفس العمل والتنظيم من قبل جمعية علم النفس الأمريكية ليصبح السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي يدرس من خلال النظريات العديدة التي وضعها علماء النفس والاجتماع في إطار ما يسمى بعلم

النفس العمل والتنظيم ، بالإضافة إلى ظهور اتجاه جديد يعرف بالارغونوميا (الهندسة البشرية) التي تهتم بالعوامل الإنسانية ذات الصلة بتكامل عمل الإنسان مع الآلة. (ربيع، 2005: 22).

ثانياً: تعريف علم النفس الصناعي (العمل والتنظيم):

أن علماء النفس الانجلوساكسونيين يفضلون استخدام مصطلح علم النفس الصناعي للدلالة على جهودهم في دراسة ظواهر العمل وعملية التصنيع من مختلف جوانبها خاصة في النصف الثاني من القرن العشرين. أما علماء النفس الفرنكوفونيين واعتباراً بأن العمل نشاطاً إنسانياً W.Form & D.Miller بالإضافة إلى بعض العلماء الأمريكيين خاصة لا يتوقف عند حدود المجال الصناعي وإنما يتجاوزه إلى مجالات تنظيمية أخرى (تجارية، زراعية، اجتماعية، تربوية، خدماتية،... وغيرها) فقد فضلوا استخدام مصطلح علم النفس العمل أو علم نفس تنظيم العمل، للإشارة إلى جهودهم في الدراسات السيكولوجية التي تهتم بتحليل العوامل النفسية والاجتماعية في موقف العمل الصناعي مثل التي تناولت المشاركة والروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية فضلاً عن دراسة القيم والقيادة والفروق الفردية والدوافع للعمل واتجاهات العمال وسلوكهم أثناء العمل. (دويدار، 2000: 10)

وفي ما يلي بعض التعريفات لعلم النفس العمل والتنظيم :

- يعرفه انجلش (1958) بأنه الدراسة العلمية للمشكلات الصناعية باستخدام مناهج وطرق البحث في علم النفس ومفاهيمه ومبادئه، واستخدام نتائج تلك الدراسات لزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- في حين يعرف دريفر (1989) علم النفس الصناعي في قاموسه بأنه: فرع من علم النفس التطبيقي يهتم بتطبيق مناهج بحث علم النفس ونتائجه في المشكلات التي تنشأ في المجال الصناعي أو الاقتصادي بما فيها اختيار العمال وتدريبهم وطرق العمل وظروفه... الخ.
- ويقدم فريزر (1999) تعريفة موجزة لعلم النفس الصناعي بقوله أن علم النفس الصناعي هو دراسة الإنسان في حالة العمل. (محمود عكاشة، 1999: 5).
- أما مُجَّد عبد الفتاح دويدا (2000) فيرى أن علم النفس المهني هو ذلك الميدان الذي يهتم بدراسة العمل بمختلف جوانبه باعتباره نشاطاً إنسانياً مع الاهتمام بالتنظيمات التي تنشأ لهذا الغرض. (دويدار، 2000 : 10).

- أما العايب (2006) فيرى إن اقتحام علم النفس الصناعي جميع الميادين جعله يتحول إلى التسمية الجديدة ، حيث أينما وجد الإنسان في وضعية عمل يتدخل علم النفس العمل والتنظيم لحل مختلف المشاكل المتعلقة بالعامل وظروف عمله. (مكناسي 2018 : 2) .

ثالثا: أهداف علم النفس العمل والتنظيم:

1- زيادة الكفاية الإنتاجية:

يقصد بزيادة الكفاية الإنتاجية زيادة القدرة الإنسانية على الإنتاج ويتأتى ذلك بتوجيه العمال وتكوينهم تكويناً مهنياً صحيحاً. بحيث يؤدي ذلك إلى قيام العامل الإنساني بدوره خير قيام، وبانسجام عوامل أخرى والعوامل الفنية والاقتصادية والإدارية التنظيمية. ومن ثم تتحقق زيادة الإنتاج وتعود بالفائدة على العمال وأصحاب الأعمال وعلى المجتمع.

2- زيادة توافق العامل في عمله:

يتحقق توافق العامل وعمله بانتقاء العمال للأعمال التي تتفق وقدراتهم الشخصية وبمساعدهم على التكيف في أعمالهم مع الاقتصاد في الجهود، وتأمينهم على مستقبلهم وإتاحة الفرصة أمامهم للتقدم والترقي، ومعاملتهم بالاحترام وحفظ كرامتهم الإنسانية، فيتفق بذلك تكيف العامل للمهنة وللمؤسسة والعكس بالعكس، فيشعر نحوها بالولاء والارتباط كعضو عامل وليس مجرد آلة أو جزء متمم للآلة في المصنع.

3- الاستقرار الصناعي:

يتحقق الاستقرار الصناعي بإزالة مصادر الشكوى والمنازعات بين العمال وأصحاب العمل وذلك بوضع سياسة للتوظيف والأجور، ونظام لتوزيع الأرباح الناتجة عن زيادة الإنتاج ويتأتى عادة بتصنيف الوظائف وتحديداتها وتحليلها التقدير الجهد اللازم لأداء كل منها، وتعيين مراحل تعلمها سواء من الوجهة الفعلية، مع مداومة إدخال التعديلات اللازمة في هذا التحليل وعمل التحسينات الضرورية في نظام العمل من وقت لآخر بما يحقق للعامل أسباب الراحة والانسجام في عمله والشعور بالاستقرار والطمأنينة على أساس كونه عضواً عاملاً في المؤسسة. (عويد المشعان، 1994: 17).

ويمكن تلخيص أهداف علم النفس العمل والتنظيم فيما يلي:

1- زيادة الكفاية الإنتاجية أي زيادة القدرة الإنسانية على الإنتاج، ويتحقق ذلك من خلال توجيه العاملين وتكوينهم تكويناً مهنياً سليماً في ضوء استعداداتهم وقدراتهم وميولهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

2- تنظيم ظروف العمل **Work Organization** وتحسينها من خلال تطوير الآلات والمعدات وإزالة الأخطار التي يحتمل أن يتعرض لها العامل أثناء العمل.

3- تحقيق توافق العامل في عمله وذلك من خلال انتقاء العاملين للأعمال التي تتناسب وقدراتهم الشخصية والعمل على حسن تكييفهم مع محيط العمل وإكسابهم المهارات وإحساسهم بالاستقرار والأمن وتحفيزهم على التقدم في العمل وحفظ كرامتهم الإنسانية، كل ذلك في إطار مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

4- إعداد برامج تدريب العاملين وتوفير أساليب التدريب المناسبة لهم والعمل على رفع كفاءتهم وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من انجاز الأعمال التي يكلفون بها.

5- تحسين العلاقات الإنسانية بين العمال وحل المنازعات والمشكلات التي قد تحصل بينهم وبين إدارة العمل وتوفير أسباب الراحة والانسجام والشعور بالطمأنينة وتأكيد العمل الجماعي **Team Work**.

6- التقييم الموضوعي لأداء العاملين بما يكفل الانجاز الكفء وزيادة الانتاج ورفع الدافعية وتحقيق الرضا المهني لدى العامل وتعزيز روحه المعنوية . (بديع القاسم ، 2001 : 37-38) .

رابعاً: ميادين علم النفس العمل والتنظيم:

كما هو الحال بالنسبة لعلم النفس العام، فإن علم النفس العمل والتنظيم يعتبر علماً ثرياً ومتنوعاً يشمل عدة تخصصات ندرجها فيما يأتي:

1- علم النفس الوظيفي (الإداري) Occupational Psychology:

يعتبر علم النفس الوظيفي (الإداري) من أقدم ميادين علم النفس الصناعي والتنظيمي، ويهتم بدراسة الفروق الفردية مع تحديد المهارات والقدرات والاستعدادات التي يجب أن تتوفر في الموظف لممارسة بعض الوظائف، وكيفية تقويم أداء العاملين وترتيبهم لتحسين الأداء الوظيفي.

2- السلوك التنظيمي Organizational Behaviour:

يعمل كل الأفراد تقريباً في شكل من أشكال التنظيم، وكلنا نعرف أن المنظمات على مختلف أنواعها قد تؤثر في اتجاهات وسلوكيات الأفراد الذين تربطهم علاقة بها؛ فالعمل في هذا المجال يتضمن عوامل، مثل، الأدوار ذات العلاقة بالسلوك، والضغوط التي قد تفرضها الجماعات على الأفراد، والمشاعر الشخصية للولاء أو الالتزام التنظيمي، وأنماط الاتصالات داخل المنظمة. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن هناك تأثيراً اجتماعياً كبيراً في البحوث التي تناولت مواضيع السلوك التنظيمي نظراً لأن المنظمات ما هي إلا تجمعات اجتماعية. فعلم النفس الوظيفي (الإداري) يعالج القضايا ذات الصبغة الفردية (على سبيل المثال أي من المرشحين تقدم له الوظيفة ومن منهم يتم رفضه)، بينما السلوك التأثيرات الاجتماعية على الأفراد وهم يعملون في منظمات التنظيمي يهتم أكثر بأمور تخص التأثيرات الاجتماعية على الأفراد وهم يعملون في منظمات أو يتعاملون معها على أساس منظم. (عويد المشعان، 2016: 17).

3- التطوير التنظيمي Organizational Development:

وهو الذي يركز على مساعدة المنظمة على التطور والتغيير إلى الأفضل، عن طريق مساعدتها في التخطيط المبرمج لإحداث التغيير، وكيفية تقليل مقاومة الأفراد له.

4- علم النفس الهندسي Engineering Psychology:

يهتم هذا العلم بفهم الأداء الإنساني في نظم الآلة، بما في ذلك تصميم الآلات والمعدات التي تم تصميمها بغرض تشغيلها من قبل الأفراد. إلا أن الأفراد لهم قصورهم من ناحية القوة، وزمن الرجوع، والربط، وحدّة الإحساس، إلى غير ذلك فلن يستفيد أحد إذا أصبحت متطلبات الآلة تفوق حدود الإنسان.

كما يحاول علم النفس الهندسي أيضاً تعديل بيئة العمل لكي تتناسب مع المهارات والقدرات والمواهب الإنسانية. (عويد المشعان، 2016: 17).

5- الإرشاد المهني والوظيفي **Vocational & Career Counseling**:

يهتم الإرشاد المهني بمساعدة الأفراد على حل مشكلاتهم في العمل، كما أنه يساعد العمال في المصانع على اختيار المهنة المناسبة وفقاً لقدراته واستعداداته ودوافعه وميوله المهنية. وكذلك، يقوم بحل الصراعات داخل العمل وخارجه والتخطيط الفعال لتقدمه الوظيفي وتقاعده والتوافق مع متطلبات بيئته.

6- العلاقات الصناعية **Industrial Relations**:

يتمثل التخصص الفرعي الأخير لعلم النفس الصناعي والتنظيمي في العلاقات الصناعية. حيث تتعامل مع المشكلات التي توجد بين أصحاب العمل والعمال وتشمل في العادة اتحاد العمال؛ فعلماء النفس الصناعي والتنظيمي المهتمون بالعلاقات الصناعية يوجهون نشاطاتهم إلى العديد من القضايا مثل التعاون بين أصحاب العمل والعمال، وتسيير الصراعات في القوة العاملة، كما ان لعلماء النفس الصناعي والتنظيمي اتصالات مباشرة بالمختصين في العلاقات العمالية وخاصة في مجال قوانين العمل، والمساومة الجماعية، وحل النزاعات. (عويد المشعان، 2016: 18).

خامساً: دور الأخصائي في علم النفس العمل والتنظيم:

يعتبر مجال علم النفس العمل والتنظيم مجالاً زاخراً بمختلف أوجه النشاط الإنساني، ويتميز بأدواته وأجهزته ومعداته ذات الخصائص المتميزة، كما يتميز بوسط اجتماعي له مجموعته خاصة من أنماط التفاعل. كما يتطلب أفراداً ذوي خصائص ومواصفات معينة بالإضافة إلى أن هذه الخصائص والصفات تختلف من ميدان عمل لآخر، وعلى أيه حال فهناك إسهامات كثيرة يستطيع الأخصائي النفسي أن يكون له دور فيها نلخصها فيما يلي:

1- اختيار وتوجيه وتدريب الأفراد للمهن المختلفة:

حيث أن هناك مواصفات مختلفة تتطلب امكانيات وقدرات وصفات مختلفة فيمن يقوم بها، الأمر الذي يتطلب تحليلاً للمهن أو الأعمال من المهارات المطلوبة في كل مهنة أو عمل وكذلك تحليل العامل للتعرف على قدراته وإمكانياته وسماته وخصائصه.

ويأتي دور الأخصائي النفسي في المواءمة بين متطلبات المهنة وإمكانيات الأفراد، عن طريق برامج التوجيه والاختيار، ويتم ذلك من خلال عدد من العمليات الفنية لتوجيه الأفراد إلى الأعمال المناسبة لهم، أو اختيار أفضل العناصر ملائمة للأعمال المناسبة لهم إلا أن عمليات الاختيار والتوجيه ترتبط ببرامج التدريب على عدد من الأعمال التي قد تستحدث أو تستمد أو تتطلب مزيداً من المهارات غير المتوفرة في عدد من المتقدمين ذوي الاستعدادات الخاصة أو المتميزة وقد تتم تلك الدراسات داخل أو خارج تلك المؤسسات وهكذا يقوم الأخصائي النفسي بمعاونة المتخصصين في التدريب على تصميم برامج التدريب وكيفية التعامل مع المتدربين وتقديم المعونة الخاصة بعمليات التعلم والتعليم التي تساعد على إتمام عمليات التدريب بالشكل الأمثل. (محمود عكاشة، 1999: 15).

2- مساعدة العاملين في التغلب على مشكلاتهم الشخصية:

من المتوقع أن تواجه الأفراد في أعمالهم مجموعة المشكلات التي قد تعوق توافقه وإنقاص إنتاجيته، وقد تنشأ هذه المشكلات كنتيجة لأخطاء الاختيار أو التوجيه، الأمر الذي يتطلب إعادة التوجيه، أو مزيد من التدريب وقد تنجم المشكلات ونتيجة لعدم قدره العامل الجديد على التوافق مع زملاء العمل والمناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة أو المصنع أو الوحدة، وقد تظهر ملامح عدم القدرة على التوافق في عدد من المظاهر كالتباعد أو الغياب أو التمارض كرفض للجماعة وعدم القدرة على الانتماء والاندماج فيها . وقد ترتبط المشكلات بنموذج التعامل بين العامل ورؤسائه، الأمر الذي يفقد العامل ثقته في إمكانياته وانعدام الروح المعنوية التي تدفعه للإنتاج.

وجميع تلك المواقف تتطلب تدخل الأخصائي بمعارفه الفنية لتقديم النصح، أو باستخدام أدواته من اختبارات ومقاييس نفسية واجتماعية للكشف عن الأسباب الجوهرية لتلك المشكلات ومحاولة

حلها عن طريق المواجهة والتدخل والمعاملة الفردية والجماعية والفهم وعن ثم الوعي بالمشكلة، والسعي لحلها. (محمود عكاشة، 1999: 16).

3- إجراء الدراسات والبحوث:

تعد زيادة الإنتاجية هي الهدف الأساسي لاي مؤسسه وهي في الصناعة غاية قصوى، ولعل الدراسات التي بدأت في مصانع الهاوثورن بواسطة التون مايو ومازالت مستمرة الى اليوم تعد أحد الخدمات الجليلة التي قدمها العلماء والباحثين في توفير أفضل الأجواء المادية منها والمعنوية مناسبة للعمل وزيادة الإنتاج. وهكذا يصبح من الضروري الاهتمام بوحدة البحوث وما يتبعها من وحدات للإرشاد والتوجيه النفسي والاجتماعي للأفراد داخل مؤسساتنا الصناعية.

ومن مهامه أيضا حل المشكلات التي تقع في إطار الموضوعات التالية:

1- زيادة إنتاجية العامل عن طريق تحسين طرق العمل وتطوير الآلات والمعدات وحسين وسائل التدريب.

2- إزالة الأخطار التي يحتمل أن يتعرض لها العامل أو التقليل منها، والتخفيف من ضغط العمل سواء من الناحية النفسية كالتعب والملل أو من الناحية الفيزيائية كالتهدية والإضاءة والضوضاء.

3- مساعدة الأفراد في التعرف على خصائصهم الشخصية من ناحية ومتطلبات الأعمال من ناحية أخرى بغية وضع الشخص المناسب في العمل الأكثر مناسبة له.

4- المساعدة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم عن عملهم. (محمود عكاشة، 1999: 17).

المحاضرة الثانية: الاتجاهات الفكرية لعلم النفس العمل والتنظيم

أولاً: الاتجاهات الفكرية المختلفة المؤسسة لعلم بالنفس العمل والتنظيم

ثانياً: نظرية الإدارة العلمية

ثالثاً: المدرسة السلوكية

رابعاً: مدرسة الأنساق المفتوحة

أولاً: الاتجاهات الفكرية المختلفة المؤسسة لعلم النفس العمل والتنظيم:

ترجع بدايات تطور علم الإدارة والتنظيم إلى أوائل القرن العشرين ففي العصر الثامن عشر ظهرت الثورة الصناعية وظهرت المصانع وظهرت العديد من المشكلات والإدارية والتنظيمية والعمالية. كان الهدف البحث عن حلول للمشكلات والتركيز على ضرورة تنسيق الجهود البشرية لضمان استمرارها. في النصف الثاني من القرن الماضي بدأت ظهور المنظمات الخدمية مثل التعليم والصحة والتمويل فتزايدت الحاجة إلى أساليب وطرق أكثر كفاءة وفاعلية لتوظيف الجهود البشرية واستخدام الموارد المالية والمادية المتاحة لتلك المنظمات لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها. وخلال العقود الماضية تراكمت قاعدة معرفية واسعة وراسخة من النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية والتنظيمية نتيجة الأبحاث والدراسات والخبرات والتجارب المكثفة في حقل الإدارة والتنظيم وقد صنفها غالبية الكتاب والمفكرون إلى نظريات ومدارس، ومن بينها نجد:

1- المدرسة الكلاسيكية (1880-1930):

يرجع ظهورها إلى مطلع القرن العشرين وهي تعتبر الإطار الفكري الأول الجامع لمساهمات مفكري الإدارة والتنظيم وهي أولى المدارس التي أضفت الطابع العلمي على الإدارة ووجهت اهتمام المدراء والمسيرين نحو كفاءة استخدام الموارد لرفع مستوى الأداء عوض ما كان سائداً من قبل بان

الفعالية تزداد بتوسيع حجم المنظمة . لقد كان التوجه الأساسي لهذه المدرسة هو زيادة الإنتاجية من خلال التركيز على دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل والاهتمام بكفاءة العملية الإدارية ووضع معايير توجه وتضبط العمل. (مكناسي مُجَّد، 2018: 14)

ومن أهم المبادئ الكبرى لهذه المدرسة نجد وحدة القيادة والتوجيه، تقسيم العمل والتخصص في الوظائف، وجود طريقة مثلى وحيدة لأداء عمل معين، الرقابة والإشراف، هرمية السلطة. لقد تعرضت أفكار هذه المدرسة لنقد شديد من أصحاب المدرسة السلوكية القائمة على العنصر البشري أكثر من المهام والأعمال وأن المنظمات في حركتها تنبثق تلقائياً من التعاون بين العنصر البشري وأن هناك جوانب أخرى تؤثر في سلوك العاملين أهم من البناء التنظيمي وتحديد الاختصاصات ومن أهم الانتقادات الموجهة إليها اعتبارها للإنسان آلة أو جزء متمم لها وسحب حرية التصرف من العاملين المنفذين من خلال إجبارهم على الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات التي تحكم سير العمل، بالإضافة إلى إن التقسيم الدقيق للعمل أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي وذلك نتيجة اضطراب العمال وخاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة كل يوم طوال السنة وهذه الحركات الروتينية أدت بالعمال إلى الشعور بالملل وبتفاهة الأعمال التي يقومون بها وبالتالي الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي مما يدفعهم إلى التغيب عن العمل وانتشار التذمر في أوساطهم مما يؤدي إلى الإخلال بكمية الإنتاج ونوعيته. بالإضافة إلى اعتقاد البعض بأنها نظرية متشائمة تعتقد بأن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأناية والسلبية ويفضلون الانقياد. (مرازقة، الصوالحة، عساف & المناع، 2017: 172)

من أهم نظرياتها نجد:

أ- التنظيم العلمي للعمل: ومن أهم روادها نجد F. Taylor, F.Gilberth ,H.L.Gant و H.Emerson, ونشأتها بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث اهتمت بالطرق والأدوات العلمية لتحديد الأداء الفعال وصميم مكان العمل والرقابة والإشراف وتحديد نظام الأجور مما جعل البعض يصطلح عليها باصطلاح مدرسة الهندسة البشرية كونها اهتمت أساسا بالعمل وأعطت العنصر البشري مرتبة ثانوية من الاهتمام.

لقد كان Taylor يرى بأن مشكلة الإدارة تتلخص في أن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قطعية حدود القدرة الإنتاجية لمؤوسيتهم، كما أن العامل لا يعرف المطلوب منه أداءه من حيث الكم والكيف. كما لاحظ تدني مستوى الإنتاجية وبحكم خبرته المهنية ارجع السبب في ذلك إلى عدم وجود منظمة للعمل، وسعيا منه الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل على مستوى مصنع الصلب الذي كان يعمل به كمهندس، فقد قام بمجموعة من الدراسات معتمدا على المنهج العلمي، بغرض رفع الإنتاج وخفض الجهد المبذول والوقت المخصص له وكان التركيز في هذه الدراسات منصبا على طرق العمل وأدواته وفترات الراحة. وقد خلص إلى مجموعة من المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار في المنظمة وهي:

- التصميم العلمي لطرق العمل وتطوير المهام وتقنياتها .
- اختيار أحسن العمال وتدريبهم بطرق صحيحة.
- تحديد العمل اليومي للفرد حيث يتلقى تعليمات يومية مكتوبة تصف له ما ينبغي عمله والوقت المخصص لإنجاز ذلك العمل.
- المراقبة المستمرة للتأكد من أن جميع المهام تنجز حسب المعايير المعدة سلفا.
- تخصيص مكافأة يومية للمجتهدين والمطيعين .
- فصل التخطيط والإدارة عن التنفيذ. (الشماع & حمود، 2000: 47-50)

رغم الأفكار العلمية والعملية الجديدة التي قدمتها هذه الحركة خلال مرحلة زمنية معينة والدعم الذي وجدته من قبل العديد من الباحثين وأرباب العمل، إلا أنها كانت عرضة لانتقادات عديدة من أهمها:

- عدم الأخذ بعين الاعتبار المظاهر الفيزيولوجية التي تظهر على مستوى العامل كالتعب، الملل، السأم،، نتيجة تبينها تقسيم عمليات الإنتاج إلى حركات أولية بسيطة وتحديد الوقت اللازم لأدائها، والتي ليس لها معنى ارغونومي، على اعتبار أن الارغونوميا تعني تحقيق الموافقة الفعلية بين متطلبات العمل وقدرات العاملين.
- عدم مراعاة الفروق بين العاملين، من خلال إلزام كل العاملين التقييد بطريقة عمل واحدة يعتقد تايلور بأنها الأمثل.

- تركيز الاهتمام على النواحي الفنية للعمل وإهمال النواحي الإنسانية، وهي في الحقيقة مكتملة للأولى ومأثرة فيها ومتأثرة بها. (بغول، 2011: 52-62).

2- مدرسة التنظيم البيروقراطي:

يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (1864-1920) أشهر رواد هذه المدرسة فقد كتب في عدة مواضيع اجتماعية وتاريخية في أواخر القرن 19 وبداية القرن العشرين ومما يلفت النظر هو اهتمامه بالإصلاح البروتستانتي وأخلاق الكنيسة البروتستنتية ونظرتها للعمل نظرة الاحترام والشرف واهتمامها بالمبادرة الفردية ومجدت الحرية الشخصية والطموح والثقة بالنفس عكس ما كان رائجا من قبل الذي كان يعتبر العمل عقابا إلهيا، حيث وظفت الأخلاقيات البروتستنتية توظيفاً عملياً مما ساهم في النمو السريع للمشاريع الاقتصادية صاحبها نمو عمليات التنظيم والهيكلة بهدف تحقيق أكبر قدر من الربح ولو على حساب العلاقات الإنسانية.

وضمن هذا المنظور قدم ماكس فيبر نموذجاً للتنظيم اصطلح على تسميته بالتنظيم البيروقراطي ووصف هذا النوع من التنظيم بقولته الشهيرة: "البيروقراطية هي أعظم اختراع اجتماعي للإنسان، فأوضح تفوق التنظيم البيروقراطي في مؤسستي الكنيسة والجيش في أوروبا على باقي أشكال التنظيم مستخلصاً ثلاث نماذج للتنظيم وتوزيع السلطة هي: (بوحفص: 48)

أ- نموذج السلطة التقليدية: الذي كان سائداً في عهد الإقطاع والذي مازالت بعض أشكاله تمارس إلى يومنا هذا حيث يستمد شرعيته من توارث السلطة.

ب- نموذج سلطة الهبة الإلهية: يستمد فيها القائد شرعيته من بعض الخصائص الجسدية والقدرات الأخرى التي تميزه عن غيره والتي تضيف عليه هالة من التعظيم والتقدير، وهذا النموذج يتجلى في بعض صورته وأشكاله لدى الشخصيات الدينية والمصلحين الاجتماعيين وبعض القادة العسكريين الذين استطاعوا التأثير في أتباعهم بقدرات مؤثرة كحسن التدبير والتوجيه والبلاغة في الخطاب والحزم والشجاعة وقوة الكاريزما وغيرها من الصفات التي تجعل من القائد شخصاً خارقاً للعادة في نظر أتباعه.

ج- نموذج السلطة العقلية الشرعية: الذي يقوم في نظر ماكس على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير ومن بين خصائصه يذكر فير ما يلي:

- اعتماد مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء والمرؤوسين وهذه القواعد لا تقوم على أساس شخصي أو ذاتي.
- وجود تقسيم منظم للعمل على أساس تحديد الحقوق والواجبات وتوزيع المراكز والأدوار.
- وضع هيكل نظامي يحدد عدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة. (بوحفص: 49)
- يكون التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد وليس القرابة والمحابة وغيرها من العوامل غير الموضوعية.
- الفصل بين الملكية ووسائل الإنتاج من جهة ومهام التنظيم والتسيير من جهة ثانية، فمالكوا وسائل الإنتاج لا يجب أن يكونوا أعضاء في مجلس إدارة المؤسسة.
- التركيز على الإجراءات المكتوبة مما يضيف على عملية الاتصال صبغة رسمية يمكن الاستدلال بها متى تطلب الأمر ذلك.

ولتطبيق هذا النموذج عمد ماكس فير وغيره من منظري التنظيم البيروقراطي إلى وضع مبادئ تطبيقية رتبها كل من كاتز وكاهن (1978) كما يلي:

- التخصص في العمل وتقسيمه إلى أجزاء البسيطة يسهل تعلمه وإتقانه ويسهل الإشراف على تنفيذه لتحقيق الفعالية.
- تقنين الأدوار كنتيجة للتقسيم الجزئي للأعمال.
- وحدة الإشراف ومركزية القرارات.
- توحيد الإجراءات وإخضاع أغلب السلوكات داخل المنظمة لعملية الضبط والتقنين.
- المكتبية من خلال فصل واستقلالية المكتب أو المركز عن الشخص الذي يشغله.
- عدم ازدواجية الوظائف وتعدد المصالح في نفس المنظمة.
- الجزاء بحسب الاستحقاق من خلال الكفاءة وليس العوامل الذاتية. (بوحفص: 50-51)

وفي الأخير وكتقييم لهذه المدرسة يمكن القول أنه رغم جهودها في إنشاء نظام بيروقراطي مكتبي عالمي يتصف بالموضوعية والصبغة الرسمية يعامل فيها الأفراد حسب ما يمليه القانون فإن الممارسة الفعلية خالفت هذه المبادئ في أغلب الأحيان وتغلبت الذاتية في عمليات اتخاذ القرارات وسيطرت الإدارة على حقوق الأفراد ومصالحهم مما انعكس سلبا على السلوك التنظيمي للعمال.

لقد تعرضت البيروقراطية إلى انتقادات باعتبارها لا تهتم بالروح المعنوية وتنظر إلى الموظف كآلة بيولوجية ينفذ ما يملى عليه دونما إبداع من جانبه أو مراعاة لشخصيته واعتباره كائن اقتصادي مطلوب منه أن يعمل لا أن يفكر. كما أعطت الفرصة للموظفين لاتخاذ القواعد والإجراءات المفروضة كستار لحماية أنفسهم من انتقاد الجمهور وإلقاء اللوم عليها عند عجزهم في تحقيق الكفاية والفعالية في انجاز المهام المنوطة بهم. (بغول، 2011: 86)

د- نظرية التقسيمات الإدارية: من أهم روادها نجد:

Henri Fayol, j.Mooney, A.Reily, L.Urwick , LGulick, O.Sheldon

إن الافتراض الأساسي الذي اعتمدت عليه هذه المدرسة هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير، لذا كان اهتمام روادها منصباً بشكل أساسي على الجوانب المتعلقة بالتنظيم، لقد تعلم Fayol من خبرته كمدير لمنظمة أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل وأن هذه المبادئ يمكن تطبيقها على جميع المستويات الإدارية وفي كافة المجالات، كما يمكن اعتبارها عملية لأنها تحكم المنظمات في مختلف البيئات ومناسبة للظروف المتغيرة ويمكن شرحها وتدريبها للأفراد، كما يرى بأنه يمكن السيطرة على سلوك العاملين من خلال التصميم المحكم للعمليات الإدارية والمتمثلة في مهام المدير وأنشطة المنظمة. وقد حدد أنشطة المنظمة التي يعتبرها أساس تحقيق أهداف المنظمة في ستة أنشطة كما يلي:

- النشاط الفني (الإنتاج والتصنيع).
- النشاط المالي (تامين رأس المال وكيفية استخدامه).
- النشاط التجاري (التسويق).
- النشاط المحاسبي (متابعة المصاريف والمداخيل).
- النشاط الوقائي (حماية الأفراد والممتلكات).

- النشاط الإداري (مهام المدير: التخطيط، التنظيم، التنسيق، المراقبة، إصدار الأوامر) (السالم، 2002: 61-63)

وفي نفس الاتجاه صاغ Fayol أربعة عشرة مبدءا اعتقادا منه بأنها أساسية للزيادة في الإنتاجية وهي:

- تقسيم العمل والاستخدام الأمثل للقوى العاملة.
- تناسب السلطة مع المسؤولية.
- الالتزام بالقواعد والتعليمات.
- وحدة الأمر.
- وحدة التوجيه.
- مراعاة المصلحة العامة.
- الترتيب (وضع كل شيء وكل شخص في مكانه).
- التسلسل الهرمي للسلطة.
- مكافأة العاملين نظير الخدمات التي يقدمونها.
- الاستقرار الوظيفي.
- المركزية في اتخاذ القرارات.
- العدالة والمساواة في المعاملة. (الشماع & حمود، 2000: 51)

رغم الرواج الكبير الذي عرفته أفكار هذه المدرسة من خلال أهميتها في توضيح معالم النظرة العلمية للإدارة، إلا أنها كانت عرضة لانتقادات عديدة من أهمها:

- تجاهلها للجانب الإنساني وسلوك الأفراد والجماعات وتأثيراتها في العمل والمنظمة ككل.
- يعاب عليها أنها لم تنجح في التفريق بين وظيفة التنسيق ووظيفتي التخطيط والتنظيم واعتبار كل منها وظيفة مستقلة إلا أن وظيفة التنسيق ما هي إلا تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة.
- التركيز على الإدارة العليا وإهمالها للعاملين في المستويات الدنيا. (بغول، 2011: 81)

3- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل عن عجز الفلسفة التيلورية في حل المشكلات التنظيمية والسلوكية التي صاحبت تطبيقها، بالإضافة إلى انتفاضات العمال وإضراباتهم المتكررة ونشاط النقابات وكذلك نتائج الحرب العالمية الأولى والظروف التي مهدت للأزمة الاقتصادية العالمية 1929 بالإضافة إلى المشاكل المتعلقة بالإنتاج والغيابات. (عباس سمير، 2017: 12)

وكانت مدرسة العلاقات الإنسانية من نتائج دراسات هاوثورن بالدرجة الأولى وهي مجموعة من الدراسات الميدانية التي أجريت بين عامي 1927-1932 في الشركة الغربية للكهرباء لمدينة هاوثورن الأمريكية من طرف التون مايو وفريق عمله روثلسبيرغر ووليام ديكسون، وكان الهدف الرئيسي للدراسة هو تحليل تأثيرات ظروف العمل الفيزيائية على كمية ونوعية إنتاج العمال، وقد مرت هذه الدراسة بأربعة مراحل:

- **المرحلة الأولى:** دراسة تأثير الإضاءة على الإنتاجية باستخدام مجموعتين من العمال، واستعمل الضوء كعامل مستقل في الدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه لا يوجد تأثير للضوء في الإنتاجية، إلا إذا وصل مستواه إلى درجة ضعيفة جدا لدى المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة.

- **المرحلة الثانية:** دراسة مدى تأثير ظروف العمل المادية على الإنتاجية (فترات الراحة وأيام العمل وتقديم بعض المرطبات والأكل والحواجز المادية) واتضح في نهاية الدراسة أن ظروف العمل المادية لا تؤثر تأثيرا واضحا في الإنتاجية.

- **المرحلة الثالثة:** تناولت بالدراسة مقارنة تأثير العامل البشري بالعاملين المادي التقني السابقة الذكر وكانت النتيجة أن الإنتاجية ارتبطت أكثر بالعامل الإنساني المتمثل في التفاعل الاجتماعي غير الرسمي لجماعة العمل فيما بينها وبينها وبين المشرفين عليها وخلصت الدراسة إلى أن مجموعة العمل غير الرسمية هي التي تضع الأسس للإنتاجية أي ما يسمى إنتاج اليوم العادل حسبها.

- **المرحلة الرابعة:** تلخصت في اختبار نتائج المقابلات وإجراء اختبارات على مجموعة من العمال بعضهم سريع وبعضهم بطيء كما قدم لهم نظام للحوافز وخلصت الدراسة إلى أن التفاعل

الاجتماعي وارتباط علاقات أفراد المجموعة أهم من أنظمة الحوافز، والملاحظ على هذه التجارب أنها ركزت على زيادة الأجور التشجيعية ونظام الإشراف.

أهم مبادئ مدرسة العلاقة الإنسانية:

1- يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته وخلفياته واحترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمتعوا بعملهم في هذه المؤسسة للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

2- يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تعنيهم أي التي تآثر عليهم عندما يتجسد ذلك فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بمقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات يؤدي ذلك إلى قبول العاملين لما قد يحدث من تغيير في السياسات أو نظم المؤسسة وبالتالي رفع روحهم المعنوية، وتجسيد روح التعاون، وتحسين العلاقات الإنسانية. فاتخاذ القرارات بالإجماع، يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر إبداعاً، وتكون أكثر فعالية عند التنفيذ من القرارات الانفرادية. أما عدم مشاركة الأفراد تكون لها نتائج سلبية منها عدم الاهتمام أو الحماس لأهداف المؤسسة والقلق أو الخوف مما يؤثر على دوران العمل ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية. كما يجب إعطاء التقدير والاعتراف بما يحققه من إنجازات مما يدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهود في المستقبل، ومحاولة تنمية قدراتهم وطاقاتهم لتحسين أدائهم.

3- يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقة المتشابكة والمتكاملة بين العاملين فالشخص الذي يعمل وحيداً لا يتحسن يآتم معنى الكلمة يمكن أن يزيد معلوماته ويحلل أفضل ولكن لا يحقق تنمية شخصيته إلا في إطار العمل في فريق. (Ichak & Barsacq, 1980: 166)

4- يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل وليس على أساس إخبار الرئيس لمؤوسيه عن الأخطاء التي ارتكبها وتوجيه اللوم إليه وإصدار الأوامر إليه للعمل فيجب أن يتشاور الرئيس مع مؤوسيه ليناقش معهم موضوع ما يتعلق بالإنتاج أو مشكلة ما شكوى أو تظلم من عامل معين أو

خطأ من أحد العاملين. إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس والمرؤوس لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات. (نوري: 5-6)

5- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم .

6- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها .

7- أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير رسمي .

8- أن الاتصال بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضاً شبكة للاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين. (غربي، سلاطنية، قيرة: 2007: 35)

وبناء على المبادئ السابقة دعت المدرسة إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين لتحقيق إنتاج أفضل وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية والاعتراف بحقوقهم والمعاملة الحسنة لهم والعمل على حل مشكلاتهم.

لقد أسهمت تجارب هاوثورن في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن، وقد ذكرت (بوعكاز) ما يلي:

- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.

- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.
- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين " خاصة في المصانع والمناجم " وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم.
- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على م ا رعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

ولكن بالرغم من الصدى الكبير الذي عرفته النتائج المتوصل إليها من طرف هذه المدرسة لم تسلم من الانتقادات والتي يمكن حصرها حسب (لوكيا، 2006: 81) في اهتمامها بالأعضاء العاملين في مكان العمل فقط وتجاهلها للحوافز المادية وتركيزها على تأثير التنظيم الغير الرسمي وإهمال تأثير التنظيم الرسمي (القواعد واللوائح والهيكلة التنظيمية) بالإضافة إلى تجاهل الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة. فهي لم تقدم نظرية كاملة وشاملة لتفسير ظاهرة التنظيم بل ركزت على جانب واحد وهو العنصر البشري، كما أنها صورت الجماعات على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية ولكن الواقع يشير إلى انه توجد بعض المصالح المشتركة بين هذه الجماعات إلا أن هناك كذلك مصادر للاختلاف والتناقض بينها.

ثانياً: نظرية الإدارة العلمية:

النظرية التaylorية أو العقلانية التي تسكنها تجعل منها نظرية وظيفية بمعنى أنها ترمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية: زيادة الإنتاج ومن ثم الأرباح. وذلك عن طريق تطبيق الأساليب العلمية في تسيير وتنظيم عملياتها أو في علاقاتها الاجتماعية الإنسانية، وللتعريف بالخطوط العريضة لهذه الفلسفة، يمكننا استعراض التجربة الكلاسيكية، لزيادة إنتاجية العامل سميت Smith وفقاً لمجموعة من الأسس.

- أ- دراسة علمية للعمل وأجزائه ... ميدانياً عن طريق الملاحظة.
- ب- تدريب العامل بعد اختياره للقيام بهذه الوظيفة.

ج- تقسيم الأدوار والمهام بين العمال المنفذين وعمال الإدارة بحيث تحدد مسؤولية كل منهما، وفقا لذلك في العملية الإنتاجية.

د- تطبيق حوافز مادية ملائمة، عن كمية الإنتاج المحققة. (مجاهدي الطاهر، 2016: ...)

ولتحقيق هذه الغاية قام فردريك تايلور في شركة بتلهام لصناعة الحديد بانتقاء أحد العمال الأكفاء من أصل هولندي اسمه سميث Smith والذي يتمتع بالإضافة إلى ذلك بصحة وقوة بدنية. (مراد زعيمي، 2008: 24) وحببه الشديد للمال ورغبته القوية في الادخار وسأوه مغريا إياه برفع أجره من 15.1 دولار يوميا إلى 85.1 دولار (أي بزيادة 61% تقريبا في أجره اليومي) ودربه على الخطوات العلمية للعمل انطلاقا من رفع سبائك الحديد ونقلها إلى المكان المخصص لذلك باختصار عليه أن ينفذ ما يؤمر به دون زيادة أو نقصان طوال اليوم دون تردد أو مراجعة أو جدال، وهكذا عمل سميث طول اليوم عندما كان يؤمر بالعمل وبالكيفية التي كان يؤمر بإتباعها وأدائها، ويستريح عندما كان يؤمر بالاستراحة. وفي نهاية اليوم كان قد حمل 47.5 طنا على الشاحنة ولم يفشل أبدا في أن يحقق المعدل اليومي خلال الأعوام الثلاث التي قضاها تايلور في شركة بتلهام. (فرج عبد القادر طه، 1983: 22)

وعندما قام تايلور بتعميم نتائج تجربته هذه على شحن الحديد بالشركة أدى ذلك إلى زيادة ضخمة في الإنتاج دون زيادة في الجهد المبذول في العمل أو الزيادة في التعب.

والجدول التالي يوضح نتائج تطبيقات تجربة تايلور وطريقته:

الطريقة الحديثة	الطريقة القديمة	
إلى حوالي 140 عاملا	400 - 600	نقص عدد العمال من
70 طنا	16 طنا	متوسط عدد الأطنان التي يشحنها العامل يوميا
1.8 دولارا	1.50 دولار	متوسط دخل العامل يوميا (أجره)
33 من الدولار	72 من الدولار	متوسط تكلفة شحن الطن

وتوضح هذه النتائج أن طريقة تايلور قد أدت إلى ارتفاع إنتاجية العامل بما يقترب من أربعة أمثالها في حين أدت إلى ارتفاع أجره بحوالي 63% فقط إلا أنها أدت في نفس الوقت إلى ظاهرة سلبية من وجهة نظر العمال هي إنقاص عدد العمال للشحن من 400-600 إلى حوالي 140 عامل أي إنقاص عدد العمال اللازمين إلى حوالي الثلث فقط، مما يهدد برفع مستوى البطالة بين هؤلاء العمال في تلك السوق الحرة التي يحكمها بصفة شبه كاملة قانون العرض والطلب وحرية تصرف أصحاب العمل في تسريح العمال وتعيينهم الأمر الذي جعل نتائج تايلور غير إنسانية تحكمها مصلحة رأس المال على حساب العامل ورضاه وراحته. (العايب رابح، 2006: 26)

1- مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

وقد استخلص تايلور عقب هذه التجارب، 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 ماديا كلما أنجز شطرا 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 وأنه بالإمكان تحقيق تكيف العامل ورفع الإنتاج وتحسينه وهو الغاية القصوى للمؤسسة والعمال والإدارة وبذلك يتم تحقيق الرفاهية للجميع.

لكن هذه المقاربة التقليدية لا ترى في التنظيم العلمي في العمل الصناعي سوى إشكالية توافقات بين المواد والعتاد أساسا والإنسان (العامل) بصفته عنصرا ثالثا، يدمج لا كقطب جوهري في هذا الثالوث ولكن كمكمل (ضروري حتى لا يستغنى عنه منطق النظام الصناعي) وكإضافة قابلة للتكيف.

أما العوامل الأخرى فإنها تعطى مسبقا وتحدد اعتمادا على مقاييس المردودية فحسب. وإحدى التعابير التي تصنف المفهوم التايلوي عن العامل هي: "أن المميزات الأولى للعامل الذي باستطاعته القيام بمهنة نقل سبائك الحديد هي أنه بليد وكسول يقارب الثور من ناحية الاستعداد الذهني". (زعيمي مراد، 2008: 25)

2- أهداف الإدارة العلمية:

وبهذه المبادئ التي سميت باسمه كان تاييلور 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.

3- أساليب الإدارة العلمية:

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

- 1- استخدام أسلوب البحث العلمي في الوصول إلى حلول للمشكلات الإدارية واتخاذ القرارات.
- 2- استخدام الحوافز المادية لخلق الرغبة لدى العامل في تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة أو المعدل المطلوب.

- 3- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء الأعمال.
- 4- تحديد معايير للعمل والأداء.
- 5- استخدام الخبراء والمتخصصين لتحديد الشروط المناسبة المحيطة بالعمل.
- 6- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية سليمة.
- 7- اختيار العاملين بشكل سليم وتدريبهم جيدا.
- 8- توفير الإرشادات والتعليمات المتعلقة بكيفية الأداء الأمثل للعمل. (أنس شكشك، 2009: 51)

4- 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 بانجاز ما خطط له بدون مراعاة لظروف أخرى كالنفسية والاجتماعية التي ربما يكون لها دور في أداء العمال زيادة أو نقصان وعموما يمكن أن نلخص أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية في النقاط التالية:

- 1- إن هذه المدرسة حللت العمل تحليلا ميكانيكيا واعتبرت الإنسان آلة منتجة.
- 2- إن التقسيم الشبه ذري للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي وذلك نتيجة اضطراب العمال إلى تكرار حركات معينة محدودة كل يوم طوال السنة وهذه الحركات الروتينية أدت بالعمال إلى الإحساس بتفاهة مستواهم وقد أدى هذا إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة مما اخل بكمية ونوعية الإنتاج (ارتفاع نسبة التغيب ودوران العمال، وتسرب العمال، الاستقالة. كثرة حوادث العمل، التذمر في أوساط العمال).
- 3- أهملت الإطار الخارجي للمنظمة الصناعية واعتبرت هذه الأخيرة نسقا مغلقا على نفسه.
- 4- لم تراعى هذه المدرسة العلاقات اللارسمية كالاتصال والتنظيم اللارسمي بين العمال أنفسهم من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، بالعكس فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة والاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.

5- لقد كان تايلور ظالما حين جعل أقصى إنتاج لأكفأ عامل، الإنتاج النموذجي الذي يجب أن يصل إليه جميع العمال، وهذا تجاهلا صريحا لأهم مبادئ علم النفس، مبدأ الفروق الفردية بين العمال من حيث القدرة والقوة ودرجة التحمل. في حين يقضي العدل أن يكون إنتاج العامل المتوسط هو الإنتاج النموذجي.

6- كان يفرض على الجميع "طريقة مثلى واحدة" كان العمال يتشابهون جميعا في تكوينهم النفسي والجسمي وسرعتهم على التعلم وإيقاعهم الطبيعي.

7- لقد أهمل الجوانب النفسية التي تؤدي إلى تكيف العامل لعمله، كما أهمل الآثار النفسية التي تترتب على ما يفرضه على العامل من شروط صارمة وقيود، كما أغفل عن الفروق الفردية بين العمال كأن العامل يستطيع تكيف نفسه كما يريد فان لم يفعل فالسبب هو كسله أو إهماله أو فتور همته أو تمرده أو سوء نيته. (العايب رابح، 2006: 27، 28)

ويتلخص نقد نظرية تايلور:

- 1- اعتبرت الإنسان آلة منتجة.
 - 2- اعتبر الحوافز المادية هي الدافع الوحيد للعمل وزيادة الإنتاج.
 - 3- أهمل العامل واهتم بالعمل وحلله تحليلا دقيقا 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 دورا كبيرا في الكفاءة الإنتاجية أو خفضها.
 - 6- أخطأ حين جعل أقصى إنتاج لأكفاء العمال، واعتبره إنتاج نموذجي، 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 جميعا 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).
- (عويد سلطان المشعان، 1994: 24)

5- محاسن الإدارة العلمية:

ولكن مهما قيل عن النظرية فلها محاسن تتمثل في أنها:

- تصدت للمشاكل بسلاح العلم والمعرفة والأساليب العلمية واتخذت من العلم منهجا فأبدعت في دراسة الوقت والحركة وهي أدوات التحليل الحديث وأساس التنظيم والأساليب.
- لم تكتفي هذه النظرية بأحكام الماضي بل أخضعتها للتجربة والتمحيص ووضعت بناء 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.

6- سلبياتها:

إهمال الجوانب الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد العاملين وعدم الدعوة إلى التفاعل مع المحيط والبيئة الخارجية للمنظمة.

ثالثا: المدرسة السلوكية:

نشأتها الولايات المتحدة الأمريكية وجاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية وإلى العلاقات الإنسانية في محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني في المنظمات من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الإدارية فيها بهدف معرفة الدوافع التي أدت إلى سلوكه، والاستفادة القصوى من طاقات العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالمدرسة السلوكية تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاءة، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين. كما تؤكد من جهة أخرى على إشباع الحاجات للأفراد لما تلعبه من دور كبير في تحسين إنتاجيتهم كما وكيفاً. لقد تطورت أفكار هذه المدرسة بناء على مساهمات العديد من العلماء والباحثين من بينهم: Chris Argyris (1923-2013)، Mary Parker Follett (1868-1933)، Douglas Murray McGregor (1906-1964)، Rensis Likert (1903-1981)، Abraham Harold Maslow (1908-1970)،

Herzberg Frederick Irving (1923-2000) الذين أسسوا نظرياتهم نحو الفرد على انه: ليس سلبيا بطبعه ولا يكره العمل بل يجبه لأنه مصدر رضا نفسي له. ولديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها. كما لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية والأداء المميز وما على المنظمة إلا توفير الأعمال والظروف المناسبة لإبراز طاقاته في العمل. فهو يسعى إلى أن يكون ناضجا وناجحا في عمله ويزر طاقاته لتحقيق ذاته إذا كان العمل مصمما ومهيئا ومساعد على ذلك. كما أن العامل يرغب دائما في الاستقلالية في العمل ويكره الرقابة الكثيفة والمباشرة من جانب المشرفين. وهو يسعى إلى تحقيق تقارب بين أهدافه وأهداف المنظمة، فإن لم يكن هناك تعارض انطلقت طاقاته لتحقيق هذه الأهداف. كما أنه يسعى إلى تحقيق حاجاته المادية أولا ثم غير المادية ثانيا وأن قيام المنظمة على مساعدته على إشباعها يساهم في إبراز الفرد لطاقاته إلى ابعده حد ممكن.

لقد اهتمت النظريات السلوكية في التنظيم بالعوامل التي أهملتها المدرسة الكلاسيكية والتي لها صلة في التأثير على السلوك الإنساني في العمل ألا وهي الجوانب الشخصية والاجتماعية والبيئية واعتبرت أن أسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمات (الشعور بالاستياء، سوء العلاقات الاجتماعية، الضعف في أداء العاملين...) لا تحل بالعقلانية الإدارية ولا عن طريق الإغراء المادي، لأن تحسين الأداء والرضا عن العمل لا يرتبطان بالأجر والحوافز المادية فقط وإنما هناك الحاجات النفسية والاجتماعية التي تحفز العامل على العمل. (لوكيا، 2006: 101)

رغم تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها:

- 1- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد، أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد، وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك.
- 2- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب.

3- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة إلى التفاعل مع محيطه، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط.

4- الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة. (الكلالدة، 2008: 77)

مما سبق يمكن حصر إسهامات المدرسة السلوكية في اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم جماعات، وأنماط واتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية. مع التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة، كما ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها.

أما أهم الانتقادات الموجه لها فقد اهتمت بالإنسان فقط وأغفلت جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلا مترابطا متكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية. إغفالها للنواحي القانونية والتنظيمية لهياكل المنظمة. وللقيام بما طرحته المدرسة تكون المنظمة بحاجة إلى مجموعة من المتخصصين في علم النفس وعلم الاجتماع لدراسة وتحليل سلوك الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم وكل العوامل المؤثرة على سلوكهم وهو الشيء الغير المتاح لكل المنظمات لما يتطلبه من إمكانيات مالية كبيرة. (بوعكاز، د.ت)

رابعاً: مدرسة الأنساق المفتوحة:

تعد هذه المدرسة من الاتجاهات النظرية الأكثر تأثيراً في الفكر العلمي المعاصر ويمكن تحديد فترة ظهورها خلال النص الثاني من القرن العشرين في الو.م.أ حيث ساهمت الحرب العالمية الثانية ونتائجها على ظهورها، وقد تطورت نتيجة تصورات ومساهمات العديد من المفكرين من أبرزهم العالم المنطقي أناتول رابابورت Anatol Rapaport والفيلسوف الاقتصادي كنيث بولدينغ

Kenneth Boulding والعالم الاجتماعي تالكوت بارسونز، كما أن نموذج النسق كإطار فكري فهو عادة ما ينسب للعالم Ludwing von bertalanfy.

1- مفهوم النسق:

يعرف بأنه مجموعة من العناصر والمكونات المترابطة والمتفاعلة فيما بينها تخضع لتحويلات وسيرورات تطراً داخله وتحكمها قوانين وقواعد تشكل النظام الذي يضبط النسق من أجل بلوغ غاية، وبالتالي إذا كان النسق جملة من العناصر المتفاعلة فيما بينها والتي تسير نحو تحقيق غاية معينة فإن ذلك يتحدد من خلال مظهرين:

- **المظهر البنائي:** إن النظر إلى النسق كمجموعة من العناصر يعني أن كل عنصر يشغل موقعا محدد داخله وفق تنظيم معين وجملة هذه المواقع هي التي تكون بنية النسق حيث تحدد ما يلي:

- العلاقات بين العناصر.
- ترتيب العناصر.
- شبكة التواصل بين العناصر.
- حدود النسق التي تفصله عما يحيط به.

- **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 داخل النسق وتجدر الإشارة إلى أن هناك ارتباطا بين المظهرين البنائي والوظيفي إذ غالبا ما تكون وظيفة عنصر ما محددة بموقعه داخل النسق والعكس صحيح. (العايب: 36-38)

2- خصائص ومكونات النسق:

1. استيراد الطاقة: حيث يقوم النسق المفتوح باستيراد طاقته من خارج حدوده لذلك نجد أي منظمة أو إنسان بحاجة إلى مختل أنواع الطاقة سواء كانت في شكل مواد أو في شكل معلومات.

2. التحويل: يقوم النسق بتحويل الطاقة إلى نوع آخر من الطاقة ويعيدها للمحيط حيث يغذي بها انساقا أخرى.
3. تصدير المنتج: تعامل النسق مع المحيط لا يقتصر على استيراد الطاقة بل يتعداه إلى تصدير منتج ما إلى ذلك المحيط في شكل خدمات أو مواد جاهزة أو تخرج إطارات وغيرها.
4. الدورية: يقصد بها نمط تبادل الطاقة مع المحيط الخارجي الذي يشكل دورة كاملة تبدأ من استيراد الطاقة إلى تحويلها ثم تصديرها إلى المحيط لتشكل طاقة أخرى وهكذا تكتمل دورة النسق لتبدأ دورة أخرى.
5. اللاتلاشي: لضمان استمرار حياته ينبغي على النسق أن يتغلب على قانون التلاشي (الاضمحلال أو الموت) وذلك بضمان دورة استيراد الطاقة وتحويلها وتصديرها.
6. المعلومات والتغذية الراجعة: لا تكتفي النسق (المنظمة) باستيراد وتحويل وتصدير الطاقة بل تسعى للحصول على قدر كاف من المعلومات المتعلقة بمحيطها وتستفيد من هذه المعلومات وتوظفها في العلاقة بينها وبين المحيط، فالتغذية الراجعة (العكسية) تمكن النسق من الحصول على المعلومات الضرورية لتصحيح مساره وتفادي الأخطاء التي وقع فيها أو يمكنه الوقوع فيها.
7. الثبات أو التوازن النسبي: يمتاز النسق المفتوح بالانسجام أثناء عملية تبادل الطاقة مع المحيط، وهذا الانسجام يمكن من تحقيق ثبات نسبي رغم عجزه عن الثبات والتوازن التام.
8. التخصص: لا يمكن للنسق أن يكون متعدد الأدوار إلى ما لا نهاية، لذلك نجد الأنساق أو المنظمات تميل إلى التخصص في الأدوار والوظائف مما يؤدي إلى التكامل وفعالية أكثر.
9. الاندماج والتنسيق: يقصد به ضمان إيقاع ووتيرة العمل وكذلك ضمان أداء مختلف الأدوار بواسطة عملية المراقبة، أما الاندماج فيقصد به تحقيق الوحدة بواسطة المعايير والقيم المشتركة للنسق.
10. تعدد المسارات: ينص هذا المبدأ على إمكانية وصول النسق إلى نفس النتيجة رغم إتباعه أساليب مختلفة عند البداية، وهذا عكس المبدأ القائل بعدم تعدد المسارات الذي نجده في النسق المغلق الذي يتبنى مسارا واحدا للوصول إلى أفضل نتيجة. (بوحفص: 61-63)

3- محيط النسق:

يقصد به جميع العوامل الطبيعية (الفيزيائية) والعوامل الاجتماعية الموجودة خارج حدود النسق مع ملاحظة أن المقصود بالمحيط الخارجي ليس كل ما هو خارج حدود المنظمة، بل المقصود به ذلك المحيط النسبي الذي يؤثر في المنظمة أو أن هذه الأخيرة تؤثر فيه ومن المهم إذا تحديده المحيط تحديدا دقيقا لأنه مفهوم نسبي يختلف من نسق لآخر لا يمكن الاعتماد فيه فقط على الحدود الرسمية لهيكل المنظمة ومحيطها بل يأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي تؤثر وتتأثر بهذا النسق، إن عدم العناية بالمحيط الخارجي قد أدى بكثير من المنظمات إلى حالة من الإفلاس أو الجمود أو العجز عن مسايرة التطور العلمي والتغير الاجتماعي والاقتصادي وحتى السياسي. (بوحفص: 64)

4- المقاربة النسقية كإطار لتحليل بيئة وأماكن العمل (المنظمة):

المقصود بالمقاربة النسقية وانطلاقا من المفاهيم السابقة فهي نظرة تعتبر الظاهرة كنظام يعتمد كلية على المحيط ويتكون من مجموعة من العناصر المرتبطة ببعضها البعض والمتفاعلة فيما بينها حيث لا يمكن دراستها إلا من خلال بعدها الشمولي، والفكرة الرئيسية التي تنطلق منها الأنساق المفتوحة هو أنه لا نستطيع أن نفرق بين النسق التقني للمنظمة أي هيكلها وبيئتها الفيزيائية ووسائل العمل ونوعية إنتاجها والتكنولوجيا المستخدمة وتحديد المهام ونظام مناصب العمل من جهة ونسقتها الاجتماعية أي علم النفس الأفراد والجماعات والاتصال والعلاقات الاجتماعية ورضا العمال والظواهر النفسية للمحيط من جهة أخرى بل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مجموع هذه الأنساق (التقنية والاجتماعية) ضمن نسق مفتوح وشامل، وبالتالي فلا نستطيع أن نؤثر فقط على الجانب التقني متجاهلين العنصر البشري بل يجب أن تكون علاقة تكامل بين النسق التقني والنسق الاجتماعي، وبالإضافة إلى هذين البعدين فإن المنظمة في تفاعل مع المحيط والبيئة الخارجية من خلال استيراد المعلومات والمواد الخام أو بواسطة تصدير المنتوجات أو تقديم الخدمات مما يجعله بعدا ثالثا يجب على المنظمة أخذه بعين الاعتبار (العايب: 38-39).

المحاضرة الثالثة: علم النفس الديناميكي للعمل

أولاً: مفهوم علم النفس الديناميكي للعمل

ثانياً: مفهوم العمل

ثالثاً: العمل كقيمة

رابعاً: العمل من وجهة نظر علم النفس

أولاً: مفهوم علم النفس الديناميكي للعمل

إن ما يسمى بعلم النفس الديناميكي للعمل يتناول تحليل العمليات الذاتية والنفسية / الوجدانية التي توجد لها ضغوطات العمل.

وقد تتناول المعاناة أو الآلام في العمل مروراً بالأمراض العقلية إلى العنف بمختلف مظاهره في وسط العمل.

وفي مقابل ذلك فإن هذه المقاربة أو التناولية تتعرض أيضاً إلى دراسة الرغبة والسرور واللذة في العمل التي توصل وتساهم في بناء الهوية المهنية وتقي الصحة العقلية من مختلف الإصابات.

إن علم النفس الديناميكي للعمل لا يعد لا يعتبر تخصصاً جديداً وإنما هو تناولية تقوم من جهة على التحليل النفسي لبيان أهمية خصوصيات الشخصية كمحدد مهم في الصحة العقلية ومن جهة أخرى نجدها تقوم على أساس الدراسات المتعلقة بالإجهاد والتي توضح أهمية الظروف والوضعيات المختلفة المسببة ففي ظهور الأعراض والأمراض.

ويمكن إقرار أن هذه المقاربة أو التناولية تقع في مجال نوعي خاص تحاول بناءه، وهذا المجال يكمن في "علم النفس المرضي للعمل Psychologie Clinique du travail".

إن هذه التناولية تهتم بشكل خاص بدراسة ظروف الآلام والمعاناة، والضعف والعزلة وما يترتب عن ذلك من ضغوطات وآلام نفسية وجسمية.

وتتناول هذه الدراسات كل ما يتعلق بالصراع النفسي المتمخض عن وضعيات العمل أو عن العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة.

كما تتناول أيضا العلاقة بين الصحة النفسية والعقلية والجسمية وتنظيمات العمل. وهناك جانب آخر تتناوله الدراسة، خاصة ما يتعلق بصورة الجسم وعلاقته بالمرض.

إن البحث في مجال علم النفس الديناميكي للعمل انطلق من هدف البحث العلمي المحض، وهو مقارنة إكلينيكية، وجدت نفسها مضطرة للإجابة ميدانيا عن بعض الأسئلة المتعلقة خصوصا بمواضيع الآلام، ثم بدأت تتوسع إلى قضايا أخرى.

من أهم القضايا التي تتناولها:

- الآلام في العمل.
- علاقات العمل والصحة النفسية.
- العلاقات بين الصحة العقلية والعمل.
- دور العقلانية النقاوية في الصحة العقلية.
- المظاهر المرضية للمؤسسة.
- التنظيمات الجديدة للعمل وغيرها.

إن هذه التناولية تتعرض للعمل من حيث أنه مصدر آلام أو مصدر سرور، حيث أن العمل قد يشكل فعلا مصدر قلق نفسي لدى العمال، وأمام هذه الوضعية فإن العمال لا يبقون مكتوفي الأيدي، فسوف يحددون جملة من الإستراتيجيات الدفاعية لمواجهة هذه الوضعيات الصعبة والحماية الاستقرار النفسي لهم، علما بأن هذه الإستراتيجيات قد تعتم على الأسباب الحقيقية للآلام، ومن ثم فإن السكوت يعتبر مضرًا جدا ولا بد من تلبية سياسة اتصال فعالة بإمكانها الكشف عن جوهر الأسباب.

وقد تكون من أسباب هذه الآلام الشعور بالظلم الذي سرعان ما يتحول إلى شحنة نفسية قوية قد تعرض علاقات العمل أو صحة العامل إلى الضرر.

وهنا يستعين علم النفس العمل بعلم النفس الديناميكي للعمل، ويتم بينهما التآزر من حيث كيفية طرح المشكلة وكيفية تناولها. (مسلم مُجَّد، 2007: 15)

ثانيا: مفهوم العمل

قد يعرف العمل على أنه النشاط المبذول من أجل أثر ضروري سواء أعلق ذلك بالإنتاج أو بالأجرة.

اقتصاديا ينظر إلى العمل على أنه النشاط الهادف إلى أجرة، وفي النظرية الاقتصادية ينظر إلى العمل على أنه عامل إنتاج لأنه يتدخل في العملية الإنتاجية كرأس المال والمواد الأولية، لذلك فهو يشكل موردا أساسيا بالنسبة للمؤسسة.

وفي الحقيقة لا يمكن مقارنة الموارد الأولية بالأنشطة الإنسانية في المؤسسة، ولكن هذه الأنشطة والمهام التي يقوم بها الإنسان "العامل" متنوعة والكيفية التي تنظم بها تحدد إلى درجة كبيرة فعاليتها.

إن النظرية الاقتصادية "الكلاسيكية" التقليدية تعتبر العمل كسلعة من بين السلع الأخرى، وتعتبره أيضا كمادة تبادل يتفاوض حولها العمال يعدد الساعات. (مسلم مُجَّد، 2007: 16)

ثالثا: العمل كقيمة

إن نظرية قيمة العمل تقع في صلب النظرية الاقتصادية الماركسية التي تعتبر أن العمل هو المصدر الوحيد للقيمة حتى وإن أدى ذلك إلى تحول الإنسان إلى مجرد آلة أو مادة أولية وهذا ما أدى في النهاية إلى فشل هذه النظرية لخلوها من الجانب الروحي والإنساني.

وهناك النظرية الاقتصادية التي تعبر أيضا أن القيمة أي قيمة الشيء أو قيمة الخدمة هي حصيلة العمل الذي ساهم في إيجادها.

وفي هذا الاتجاه يذهب آدم سميث حين يقول بأن العمل هو القياس الحقيقي للقيمة.

وأما ريكاردو فقد اعتمد في البداية على مبدأ آدم سميث وحاول تطويره من خلال الاقتصاد السياسي إلى أن وصل إلى القول بأن تكلفة الإنتاج إن هي في واقع الأمر إلا تكلفة اليد العاملة أي نتيجة العمل "كنتيجة لجهد العمال"، ويعتبر ريكاردو أن قيمة الشيء أو قيمة الخدمة هي حصيلة "مجموع العمل" الذي ساهم في إنتاج هذا الشيء أو هذه الخدمة.

ويعتبر آخرون العمل على أنه "عامل إنتاج".

كما يعتبر العمل أيضا على أنه "رأس المال الحقيقي".

ويعتبر طرف آخر العمل على أنه "المادة الأولية الضرورية لكل عملية إنتاج وإبداع" فهو بذلك مورد أساسي للمؤسسة وعنصر جوهري في مفهوم المنظمة. (مسلم محمد، 2007: 17)

رابعا: العمل من وجهة نظر علم النفس

إن العمل من وجهة نظر علم النفس يمكن تلخيصه فيما ذهب إليه مييرز Meyerson (1955) على أنه: "نشاط منظم ومنسق من أجل الوصول إلى أثر منتج".

علما بأن هذا النشاط يكون مشترك بين الناس، ويسعى إلى إيجاد أشياء أو قيم ذات استعمال لدى المجموعة. كما أن العمل من هذا المنطلق هو عبارة عن نشاط مهذب يخضع إلى بعض الضغوط من طرف الوسط، سواء كان هذا الوسط داخليا أو خارجيا.

وما يهم علم النفس العمل هو وضعيات العمل المختلفة بكل تنظيماها وتعقيداها، أنه من الممكن اعتبار وضعية العمل كنسق ومعقد وديناميكي بحيث تكون فيه المداخل "متطلبات العمل" هي التي تحدد نشاط العمل "سلوك العمل" وبحيث تكون المخارج هي النتائج الناجمة عن هذه الأنشطة وهي "نتائج العمل".

ويذهب كل من Le plat et Cury و Périandio (1988) إلى اعتماد الشكل الآتي لتحليل وضعية العمل. (Le plat et Cury, 1984: 32)

المحاضرة الرابعة: تحليل العمل

أولاً: بعض المصطلحات المستخدمة في تحليل العمل

ثانياً: تعريف الوظائف وتحديد جوانبها

ثالثاً: أساليب تحليل العمل

رابعاً: قائمة بخطوات تطبيق أسلوب تحليل الوظيفة

خامساً: نموذج لتصنيف مجموعات الكفاءة في استبيان تحليل الوظيفة

أولاً: بعض المصطلحات المستخدمة في تحليل العمل:

1- الواجب Duty or Task:

هو موقف يبذل فيه جهداً ما سواء كان هذا الجهد ذهنياً أو بدنياً، مثل عملية حسابية أو هندسية أو نقل مواد من الحديد أو صعود سلالم، حيث يعتبر كل منها واجباً. (عويد المشعان، 1994: 14)

2- الوظيفة Occupation or Position:

عبارة عن مجموعة من العمليات أو الواجبات أو المسؤوليات التي يكلف بأدائها شخص واحد. وعلى هذا فإن أي مؤسسة عمل تضم عدداً من الوظائف بقدر عدد العاملين فيها، حيث يكلف كل منهم مجموعة من الواجبات بغض النظر عن تشابه أو اختلاف مجموعة الواجبات التي يكلف بها كل منهم. (عويد المشعان، 1994: 49)

3- العمل Job:

عبارة عن وظيفة واحدة، أو مجموعة الوظائف المتشابهة الواجبات فلو كانت إحدى المؤسسات للعمل بها فرد واحد يقوم بالكتابة على الآلة الكاتبة فيمكن أن نقول أن هذه المؤسسة توجد بها وظيفة واحدة لكاتب آلة كاتبة، أو بها (عمل آلة كاتبة)، أما إن كان بهذه المؤسسة عشرون فردا يعمل كل منهم كاتبا على الآلة الكاتبة فإننا نقول أن بهذه المؤسسة عشرين وظيفة آلة كاتبة وعمل آلة كاتبة واحد، ذلك أن الواجبات التي يكلف بأدائها أحد هؤلاء الموظفين العشرين يتشابه مع ما يكلف به زميله. (عويد المشعان، 1994: 50)

4- المهنة Vocation:

يقصد بالمهنة مجموعة الأعمال المتشابهة إلى حد ما في مثال: عمل (كاتب آلة كاتبة عربي وكاتب آلة كاتبة انجليزي) تضمهما مهنة الكتابة على الآلة الكاتبة وبالمثل على مدرس لغة عربية، وعمل مدرس لغة انجليزي تضمهما مهنة تدريس اللغات. (عويد المشعان، 1994: 50)

ثانيا: تعريف الوظائف وتحديد جوانبها:

إن تحديد خصائص أي وظيفة، فضلا عن التعرف على سمات الفرد التي سيؤديها تعد عملية ذات أهمية كبيرة في كل جانب من جوانب علم نفس إدارة الأعمال. وينبغي على كل المديرين في جميع الأقسام والوظائف الاهتمام بهذه العملية؛ نظرا لأنه من المعروف عالميا أنه لا يمكن إدارة أي شيء لا يمكن قياسه أو تحديد جوانبه. ولهذا السبب، فإنها تعد نقطة البداية المنطقية لتحديد خصائص أي وظيفة ومواصفات من يؤديها، وهذا هو جوهر عملية اختيار فريق العمل لأنها تمثل أسلوبا يمكن استخدامه لتحديد أوجه الشبه في محتوى الوظيفة في كل مستويات مسؤوليتها؛ وهي أساس إدارة المكافآت كما أنها مطلب ضروري لتصميم برامج تدريب فعالة.

وأخيرا، فإنها يمكن أن تساعد في عملية مراجعة الوظائف وتفسح المجال لتطبيق أسلوب المعيارية للمقارنة بين أداء العاملين أو العمل بأسلوب استراتيجي عن طريق تطوير مفاهيم الكفاءة على مستوى الشركة كلها.

- تعريف الوظائف:

من الناحية الفنية، يطلق على الدراسة المنظمة لمتطلبات أي وظيفة مصطلح تحليل الوظيفة". وتهتم مثل هذه الدراسة بمحتوى الوظيفة أو السلوكيات والأفعال اللازمة لأدائها. وبالتالي، توجد نقطتان مرجعيتان تجدر الإشارة: إليهما في هذا الشأن - وبناء عليه سيكون هناك أيضا منهجا، استبيان - التحليل الوظيفة. إذا تم بحث محتوى الوظيفة، فإن التركيز سعد حينئذ منصبا على عملية تحديد شاملة وكاملة لمواصفات الوظيفة بحيث يتم التركيز على إدراج مهام العمل المحددة التي تشملها الوظيفة. ويغطي هذا التحليل العميق كل جوانب الوظيفة ويمكن استخدامه لإعداد إرشادات للعمل، وذلك إذا تم إجراؤه بشكل صحيح. بمعنى آخر، عندما تكون التفاصيل على درجة كافية من الدقة، فإنها تسمح بإعداد كتيب التعليمات الواجب اتباعها أثناء أداء مهام الوظيفة. وبالفعل، فإن هذا التحديد الكامل لجوانب الوظيفة يمكن أن يؤدي بسهولة إلى وضع الكثير من التعليمات. ومع ذلك، لا يقدم هذا المنهج توصيفا للمعرفة أو المهارات أو القدرات أو الخبرة اللازمة للقيام بالوظيفة على الرغم من أنه يمكن استنتاجها من حصيلة المعلومات التي يقدمها هذا المنهج. وبالتالي، من الممكن أن تقدم هذه الطريقة معلومات قيمة الصياغة توصيف محدد لمهام العمل وتعريف الكفاءات وكذلك لتحديد مؤشرات الأداء وما إلى ذلك.

إن المنهج السلوكي المتبع لتحديد مهام أي وظيفة يهتم في الأساس بتحديد سلوكيات وأفعال معينة لازمة لأداء الوظيفة. وتشمل هذه السلوكيات بعض العوامل مثل المعرفة والمهارات والخبرة والقدرات والشخصية والقيم والمواقف والاهتمامات، كما تشمل أيضا المجالات الأخرى التي تساهم في تطوير المواصفات التي يجب أن يتحلى بها الموظف. على سبيل المثال، تمثل تلك المواصفات المعلومات اللازمة لإعداد إعلانات الوظائف بشكل الافت للنظر أو لتطوير قوائم بأسئلة المقابلات الشخصية المستهدفة. وبالرغم من وجود رابط بين السلوكيات المعروفة بمدى أهميتها بالنسبة لاكتساب المهارات أثناء تأدية العمل، فإن هذا المنهج السلوكي لا يتسم بالكفاءة نفسها كما تمت الإشارة إلى ذلك مسبقا. (مارك باركينسون، 2008: 16).

ثالثا: أساليب تحليل العمل:

بغض النظر عما يركز عليه مفهوم تحليل الوظيفة، فهناك ستة أساليب أساسية لجمع المعلومات داخل بيئة العمل. تستخدم هذه الأساليب على نطاق واسع في المملكة المتحدة ودول أخرى، وهي تقدم سببا لتعريف المهام والسلوكيات التي تشملها الوظيفة. غالبا ما تستخدم هذه الأساليب الستة معا - وهي كالتالي:

- إجراء المقابلات الشخصية لتحليل الوظائف.
- التعرف على المعلومات المتاحة عن العمل.
- التركيز على الأحداث المهمة : معرفة آراء جماعات التركيز.
- الاعتماد على المخزون المعرفي والخبرات السابقة.
- المناقشات التطويرية.

نسمح هذه الأساليب الستة بالقيام بتحليل علمي للوظائف، وبالتالي فإنها تساعد في الحد من إتباع أي طريقة تعسفية أو اعتباطية لتحديد متطلبات أي وظيفة كذلك، تساعد هذه الأساليب أيضا في منع وقوع العديد من مظاهر النظم والحيز المتعمد أو غير المتعمد. كما أنها تمهد الطريق للقضاء على مشكلات كثيرا تنشأ بسبب خرق قوانين العمل، وخاصة تلك المشكلات المرتبطة بالتغيير المباشر وغير المباشر فيما يتعلق بتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص ومبادئ المساواة والعدالة بين العاملين دون النظر إلى الجنس أو العرق والإعاقة. (مارك باركينسون، 2008: 18).

رابعا: قائمة بخطوات تطبيق أسلوب تحليل الوظيفة:

- ينبغي اختيار عينة شاملة تمثل كل العاملين.
- ينبغي إشراك المديرين على كل مستويات المؤسسة.
- ينبغي استخدام عدد من الأساليب التكميلية لتحليل الوظيفة.
- ينبغي التأكد من تناول متطلبات الوظيفة المستقبلية. .
- ينبغي التأكد من أن المواصفات واضحة ومحيدة.
- ينبغي ضمان وصف متطلبات الوظيفة في مصطلحات محددة.

- ينبغي استخدام تعريفات واضحة يسهل فهمها.
- ينبغي السماح بتوفير أدوار وظروف عمل مرنة.
- ينبغي ربط المواصفات أو الكفاءات بأهداف العمل.
- ينبغي تطبيق أسلوب المعيارية مقارنة بالشركات الكبرى والرائدة.

خامسا: نموذج لتصنيف مجموعات الكفاءة في استبيان تحليل الوظيفة:

1- مجموعة المهارات الفكرية:

أ- جمع المعلومات: يجب أن يتم جمع كل المعلومات الممكنة والملائمة عن المهام بشكل منظم، كما يجب أن يتم استنباط المعلومات المناسبة من الآخرين.

ب- تحليل المشكلة: يجب أن يتم تحديد المشكلة وتحليل عناصرها المؤدية لحدوثها، كما ينبغي أن يتم الربط بين المعلومات المستقاة من مصادر مختلفة وتقييمها وتحديد الأسباب الممكنة وراء حدوث المشكلة.

ج- التفسير الرقمي: يجب أن يتم استيعاب المعلومات الرقمية والإحصائية بدقة وتقديم تفسيرات منطقية وسليمة.

د- إصدار الأحكام: يجب أن يتم اتخاذ قرارات منطقية صائبة أو تقديم اقتراحات تستند لافتراضات منطقية ومعلومات حقيقية.

هـ- ملكة النقد: يجب أن يتم تفنيد الافتراضات والحقائق القائمة وتحديد العيوب والأخطاء في الخطط أو الاقتراحات المقدمة، وكذلك أسباب عدم نجاحها.

و- الإبداع: يجب أن يتم التوصل لأفكار ومقترحات مبتكرة ومستحدثة غاية يلاحظها فقط من يتمتعون بفتنة كبيرة.

ز- التخطيط: ينبغي أن يتم تحديد الأولويات المستقبلية وتصوير كل التغيرات المتوقعة اللازمة لتلبية المتطلبات المستقبلية. كما يجب أن يتم تحديد المتطلبات الملائمة للموارد التي تشمل مجموعة العمل وذلك من أجل تحقيق أهداف طويلة الأجل.

ح- سعة الأفق: ينبغي عدم التركيز بشكل مبالغ فيه على المشكلات أو المواقف الحالية، بل يجب

الاهتمام بالموضوعات الأهم والمشكلات الأكبر والسعي وراء إيجاد حلول لها، كما يجب ربط الوقائع والمشكلات بسياق واسع للغاية من خلال القدرة على إدراك كل العلاقات الممكنة.

ط- الوعي بكل ما يدور في المؤسسة: يجب أن يكون هناك إدراك واسع للموضوعات القائمة داخل المؤسسة مع توفر القدرة على تحديد المشكلات والفرص والمصادر التي تشكل تهديد وخطورة على المؤسسة. كما يجب أن يتم إدراك تأثير القرارات الشخصية للفرد وملايساتها على الأجزاء الأخرى للمؤسسة.

ك- الوعي الخارجي: ينبغي أن يكون هناك وعي شامل بالموضوعات والتغيرات الواقعة في نطاق البيئة الخارجية، مع توفير القدرة على تحديد نقاط القوة الحالية أو الكامنة ونقاط الضعف والفرص والمصادر التي تشكل خطورة على المؤسسة. كذلك، يجب أن يتم إدراك أثر العوامل الخارجية وملايساتها على القرارات الشخصية للفرد.

ل- الاهتمام بالتعلم: يجب أن يتم تحديد احتياجات الفرد داخل بيئة العمل والفرص المتاحة لتعلمه، بالإضافة إلى التعرف على ما إذا كان يطبق ما تعلمه حديثا في سياق العمل بشكل جيد أم لا.

م- الخبرة الفنية: ينبغي أن يتم تحديث المعرفة والمهارات والخبرة وتطبيقها بشكل فعال.

2- مجموعة السمات الشخصية:

أ- القدرة على التكيف: يجب أن يكون سلوك الفرد متكيفاً مع الموقف الجديد الذي يكون موجوداً فيه أو وفقاً للثقافة الجديدة للمؤسسة لكي يتم تلبية المتطلبات الجديدة والمحافظة على النجاح دوماً.

ب- الاستقلالية: يجب أن يتم تحديد السلوك من خلال إصدار الأحكام الشخصية وإبداء الآراء والمعتقدات الشخصية وليس من خلال الآخرين.

ج- النزاهة: يجب أن يتحلى الفرد بالصدق والأمانة وأن يكون جديراً بثقة الآخرين مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية السائدة. كما يجب ألا يقبل التفاوض في المسائل المرتبطة بالمبادئ والقيم.

د- القدرة على تحمل التوتر العصبي: يجب أن يحافظ الفرد على مستوى الأداء عند تعرضه لتحديات أو ضغوط كبيرة؛ بحيث لا يبدو عليه التوتر أو القلق ولا يفقد رباطة جأشه.

هـ- المرونة والتغلب على المصاعب: يجب أن يحافظ الفرد على جودة أدائه عند التعرض للمحن

والأزمات، ولا يتعامل بسلبية مع مظاهر إحباط أو الإهانة أو أي تعليقات جائرة.

و- الوعي بالتفاصيل: يجب على الفرد أن يتعامل بدقة مع المعلومات الواقعية المفصلة، وأن يتبع طريقة منهجية تضمن له ألا يتم تجاهل تفاصيل.

ز - الادارة الذاتية: يتعين على الفرد الاستفادة من الوقت والمصادر أخرى الفردية بشكل جيد، كما يجب أن يقوم بتنظيم العمل المكتبي كد بالاستعانة بإجراءات فعالة لتنظيم الملفات واسترجاعها.

ح- الاهتمام بتغيير بيئة العمل : يجب أن يسعى الفرد جاهدا لتغيير الوظيفة متى كانت الظروف مواتية. كما يجب أن يكون متفاعلات الآخرين ويشجع استحداث هياكل وأساليب وإجراءات جديدة. (مارك باركينسون، 2008: 54،55،56).

3- مجموعة المهارات المتعلقة بتحقيق التواصل بين الأفراد:

أ- التواصل الشفهي والقراءة: يجب أن يتم توضيح المعنى المقص. باللجوء إلى قراءة المعلومات المكتوبة؛ بحيث يتم استيعابها والحفاظ بها بشكل جيد.

ب- التواصل المكتوب: يجب أن يتسم العمل المكتوب بالوضوح الفوري بحيث يتم توصيل الأفكار والنقاط بوضوح ودقة للقارئ.

ج- الاستماع: يجب أن يتم الاستماع للغير دون تغليب العواطف، وعن التركيز على نقاط معينة دون غيرها أثناء الإنصات للغير. كذلك ينبغي أن يوحى الاستماع للغير إلى أن النقاط الأساسية قد تم استرجاعها وأخذها في الاعتبار بوضوح.

د- التعبير الشفهي: يجب أن يتسم الفرد بالفصاحة والتحدث بوضوح وبصوت مسموع واستخدام المصطلحات الدقيقة.

هـ- التقديم الشفهي: يتعين على الفرد أن يكون موجزا ومباشرا فيما يتعلق بالتقديم الرسمي، ولا يستخدم مصطلحات متخصصة دون شرحها. كما يجب أن يطوع المحتوى طبقا لمدى فهم المستمع ويظهر الحماس والحيوية أثناء الحديث.

4- مجموعة المهارات الخاصة بالتعامل مع الآخرين:

أ- التأثير: يجب أن يتم ترك انطباع قوي وإيجابي في أول لقاء بين الأفراد. كما يجب أن يتمتع الفرد في علاقاته مع الآخرين بالثقة والمصدقية والقدرة على إقامة علاقات طيبة وسريعة مع الزملاء والعملاء.

ب- الإقناع: يجب أن يتسم الفرد بالقدرة على التأثير على الآخرين وإقناعهم بالموافقة على القرارات والالتزام بها أو بمجرى الأحداث التي عارضوها في بداية الأمر.

ج- الحساسية: يجب أن يكون الفرد مدركا لاحتياجات العاملين والزملاء والعملاء ومشاعرهم والتعامل معهم وفقا لذلك.

د- المرونة: يتعين على الفرد التحلي بالمرونة دون الانصياع التام الآخرين عند التعامل معهم. ويجب أن يأخذ المرء آراء الآخرين في الاعتبار ويغير موقفه عند اللزوم.

هـ- التمكّن والثقة: يجب أن يتسم الفرد بالنشاط والقوة والثقة عند التعامل مع الآخرين، وأن يتحمل مسؤولية الموقف ويفرض احترامه على الآخرين.

و- التفاوض: يجب أن يقوم الفرد بتوصيل مقترحاته بشكل جيد عند التفاوض، كما يجب أن يحدد أساسا للتراضي بين كل الأطراف، ويستطيع التوصل لاتفاق مع الآخرين من خلال تأثيره الشخصي عليهم.

5- مجموعة مهارات القيادة:

أ- التنظيم يجب أن يتم تحديد مهام المرؤوسين وغيرهم من الأفراد لتحقيق الأهداف الحالية وتنسيق أنشطتهم بفاعلية، كما يجب أن يتم تنظيم كل المصادر بكفاءة وفاعلية.

ب- تفويض السلطة: يجب أن تتم التفرقة بشكل فعال بين ما ينبغي أن يقوم به الآخرون وما ينبغي أن يقوم به الفرد بنفسه. كما يجب أن يتم منح للمرؤوسين عن طريق تفويض كل المهام المناسبة والمستويات الأخرى لهم.

ج- التقييم: ينبغي أن تتم مراقبة وتقييم عمل المرؤوسين بفاعلية، كما يتم توجيههم وتقديم تقارير إفادة بصدد أدائهم إذا لزم الأمر.

د- تحفيز الآخرين: يجب أن يتم حث الآخرين ودفعتهم نحو تحقيق الأهداف بتقديم الرؤى والأفكار الواضحة بصدق ما ينبغي أن يتم تحقيقه في المؤسسة وكذلك عن طريق إظهار الالتزام والحماس.

هـ- تطوير الآخرين: يجب أن يتم بذل كل الجهود - داخل وخارج نطاق الوظيفة - لتطوير معارف المرؤوسين ومهاراتهم وكفاءاتهم اللازمة للارتقاء بعملهم.

و- القيادة: يجب أن يتم تقديم توجيهات واضحة والمبادرة باتخاذ الدور القيادي بحكمة عند الضرورة، كما يجب الاهتمام بثقافة العمل الجماعي الفعال عن طريق إشراك المرؤوسين وإتباع أسلوب القيادة المناسب لتحقيق أهداف فريق العمل.

6- مجموعة المهارات الخاصة بالاهتمام بالنتائج

أ- تحمل المخاطرة: يجب أن يتم اتخاذ قرارات تتضمن قدرا كبيرا من المخاطرة وذلك من أجل تحقيق منافع أو مميزات معروفة. كما يجب أن يتم البحث عن الخبرات والمواقف الجديدة بدلا من الاكتفاء بالنتائج الآمنة للخبرات والمواقف السابقة المألوفة.

ب- الحزم: يجب أن يكون ثمة استعداد لاتخاذ قرارات أو تقديم توصيات أو إظهار الالتزام في العمل حتى وإن كانت المعلومات ناقصة أو مشكوك في صحتها.

ج- المنطق التجاري: يجب أن يتم تحديد الفرص التي من شأنها أن تزيد من معدل مبيعات المؤسسة أو أرباحها. كما يجب أن يتم اختيار الأنشطة التي تحقق أكبر عائد والاستفادة منها لأقصى درجة.

د- النشاط والطاقة: يجب أن يتم إظهار النشاط والطاقة والحيوية، فضلا عن تحقيق مستوى عال من الإنتاج والعمل بسرعة في كل الأوقات حتى لا تتكدس الأعمال المتأخرة.

هـ- الاهتمام بالتميز: يجب أن يتم تحديد أهداف تتميز بالمرونة، بالإضافة إلى توقع تحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة من الفرد والجماعة، والسعي دوما لتحسين جميع المستويات وعدم قبول الأداء الضعيف.

و- الثبات: يجب أن يتم إظهار تصميم وعزيمة لا تتزعزع لتحقيق الأهداف عند مواجهة المشكلات أو العقبات.

ز- المبادرة: يجب إظهار المبادرة بالفعل والتأثير على الأحداث من خلال - الجهد، فضلا عن

ضرورة البحث بصفة مستمرة عن المهام والمسئوليات الإضافية والحرص على قبولها.

ح- الاهتمام بالعميل: يجب السعي بفاعلية لإدراك متطلبات العملاء، حيث في توقع ما يحتاجه العميل وإعطاء أولوية للخدمة المبنية على العلاقة الوثيقة بين الموظف وبين العميل. (مارك باركينسون، 2008 : 58،59،60).

المحاضرة الخامسة: الاختيار المهني

تمهيد

أولاً: مفهوم الاختيار المهني وأهميته.

ثانياً: طرق الاختيار المهني.

ثالثاً: المعلومات اللازمة للاختيار المهني.

رابعاً: خطوات عملية الاختيار.

تمهيد:

يشكل الاختيار المهني Occupational Selection أحد المجالات الأساسية في علم النفس المهني، وهو موضوع ينتمي إلى عدة علوم وفروع في مقدمتها علم النفس المهني وعلم النفس الصناعي والإدارة والقوى العاملة والتخطيط والقياس النفسي وغيرها من العلوم والاختصاصات التي تعني بالتحاق الأفراد بالمهن والوظائف المختلفة ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتحقيق التوافق المهني لهم. ومن جهة أخرى فإن الاختيار المهني يعتبر مكملاً للجوانب الأخرى التي يهتم بها علم النفس المهني مثل التوجيه والإعداد والتدريب والتأهيل والتقييم والتي تسهم في عمليات تأهيل الفرد للعمل ونجاحه فيه ومتابعته باستمرار.

وقد دلت البحوث العلمية أن الكفاية الإنتاجية وخاصة في الميدان الصناعي تعتمد إلى أبعد الحدود على حسن اختيار العاملين، وأن إنتاج العمال الذين اختيروا على أساس علمي صحيح قد يصل إلى ثلاثة أو أربعة أضعاف العمال الذين اختيروا عشوائياً. إضافة إلى أن العامل الكفاء كثيراً ما يتصف بصفات أخرى تحقق استقراره في العمل وشعوره بالرضا، مما يكون له أثر جيد في مسيرة العمل. (بديع القاسم، 2001: 175)

أولاً: مفهوم الاختيار المهني وأهميته:

يعرف الاختيار المهني بأنه عملية مساعدة الفرد في اختيار المهنة المناسبة له وإمكانياته واستعداداته، وذلك من خلال فهمه لشخصيته وقدراته واختيار نوع الدراسة أو المهنة التي تناسبه والتأهيل لها وضمان التقدم والترقي فيها. ويقصد بالاختيار المهني انتقاء أئصال الأفراد وأكفأهم من المتقدمين لعمل من الأعمال، ويرمي إلى نفس الهدف البعيد الذي يرمي إليه التوجيه المهني، ألا وهو وضع الفرد الصالح في المكان الصالح.

وأن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يعتبر من أهم الأهداف الأساسية لعملية الاختيار بما يكفل سعادته وراحته وحسن سير العمل وتقدمه في المؤسسة التي يعمل فيها. وهذا لا يتحقق إلا بواسطة استقطاب العناصر المؤهلة من القوى البشرية وتحسين أدائهم الوظيفي في المستقبل وضمان التوفيق بين رغبات الفرد وإمكاناته وميوله وبين متطلبات المهنة ومستلزماتها. (بديع القاسم، 2001: 176)

ثانياً: طرق الاختيار المهني:

وهناك طريقتان أساسيتان تتبعان في الاختيار المهني وهما:

أ- الاختيار من خلال ترتيب الأفراد المتقدمين للعمل حسب استعداداتهم وقدراتهم والشروط اللازمة في العمل واختيار أفضل المتقدمين. وتستخدم هذه الطريقة في العادة عندما يكون عدد المتقدمين للعمل كبيراً والعدد المطلوب أقل بكثير من عدد المتقدمين. وبهذا يكون الاختيار حسب هذه الطريقة بصيغة مسابقة يعين خلالها أئصال الأفراد.

ب- الاختيار من خلال تحديد أدنى مستلزمات العمل بحيث لا يتم تعيين إلا من هو على مستوى يمثل الحد الأدنى على الأقل. ويحدث هذا عادة عندما تكون الحاجة ماسة لتعيين عدد كبير من العاملين ولا يوجد في سوق العمل العدد الكافي ليتم انتقاء الحاصلين على أعلى المستويات. (بديع القاسم، 2001: 177)

ثالثا: المعلومات اللازمة للاختيار المهني:

يمثل الاختيار المهني عملية مقارنة ومقابلة بين الشخص الذي يجري توجيهه وبين الوظائف والأعمال والمهن المتوفرة في بيئته في ضوء ما يمتلكه هذا الشخص من ميول واستعدادات.

وتنقسم المعلومات اللازمة للاختيار المهني على مجالين أساسيين وهما:

1- معلومات شخصية خاصة بالفرد: تهدف هذه المعلومات إلى مساعدة الفرد على التعرف على إمكانياته المختلفة واستعداداته ومستوى تحصيله وسمات شخصيته ومقارنة ذلك بزملائه الآخرين. إضافة لتعرف الفرد على ميوله المختلفة عن طريق الهوايات وأوجه النشاط المتعددة مثل زيارة المصانع والمتاجر والمزارع والعمل بها بعض الوقت وخاصة أثناء العطلة الصيفية.

وتشمل البيانات الأولية الخاصة بالفرد الجوانب الجسمية والصحية والأسرية والاجتماعية وتاريخه الدراسي وهواياته ونشاطاته وعاداته وكل ما يضمن دراسة الفرد دراسة شاملة وتحليل جميع العوامل المحيطة به.

ويساعد في جمع هذه المعلومات والبيانات الفرد نفسه وأسرته ومعلميه والمشرفين عليه والمرشدين والموجهين والأخصائيين النفسيين والاجتماعيين.

2- معلومات مهنية تتعلق بأنواع الدراسات والمهن: وهي معلومات تساعد الفرد في التعرف على أنواع الفروع والدراسات وفرص العمل والمهن والشروط والمستلزمات الخاصة بها وسبل الإعداد لها والالتحاق بها والنجاح فيها، وتتعلق هذه المعلومات بتحليل العمل Job Analysis وتشمل ما يأتي:

- أهمية المهنة وضرورتها للمجتمع.
- طبيعة المهنة ومتطلباتها.
- الخصائص الفنية اللازمة للمهنة.
- الإعداد للمهنة.
- فرص الترقى والتقدم للمهنة. (بديع القاسم، 2001: 178)

رابعاً: خطوات عملية الاختيار:

1- استقبال طالبي العمل: إن طريقة استقبال طالبي العمل مهمة جداً لأنها تكون أول اتصال بينهم وبين المؤسسة. وإن كثيراً من العمال يكونون في هذه اللحظات القصيرة فكرتهم عن المؤسسة ونظامها وعملاً إذا كانت تعتبر مكاناً مناسباً للعمل أم لا. ولذلك يجب العناية باستقبال طالبي العمل استقبالا حسنا يتفق مع مكانة المؤسسة، وتعد المؤسسات عادة غرفة خاصة للاستقبال تزودها بالأثاث المريح، وبالكتب والصحف والمجلات للقراءة، وبالنشرات والدوريات التي تصدرها المؤسسة والتي تمد طالب العمل ببعض المعلومات عن بعض نواحي النشاط بالمؤسسة. (عويد المشعان، 1994: 63)

2- طلب الاستخدام الأولي والمقابلة الأولية: إن إعطاء مجموعة الوسائل الفنية المختلفة التي تستخدم في تحليل الأفراد واختيارهم لجميع طالبي العمل مهمة شاقة وكثيرة التكاليف وتستغرق وقتاً طويلاً وخاصة في الأوقات التي يكثر فيها عدد الأفراد يطلبون العمل، أو حينما تقتضي ظروف العمل استخدام عدد كبير من العمال أو المستخدمين، ولذلك تستخدم المؤسسات عادة في هذه الحالة "طلب الاستخدام الأولي" و"المقابلة الأولية" كوسيلة أولية وسريعة لفرز طالبي العمل وإبعاد الذين يتضح عدم صلاحيتهم، واختيار الأفراد الذين يبدوون صالحين للعمل لكي يمشروا بالخطوات التالية تتضمنها عملية الاختيار، وفي الحالات التي يكون فيها الإقبال على العمل قليلاً فلا يكون هناك عادة مبرر لاستخدام طلب الاستخدام الأولي. (عويد المشعان، 1994: 64)

3- طلب الاستخدام: يطلب من الأفراد الذين يمشرون من المقابلة الأولية أن يقوموا بملاء طلب الاستخدام، وهو يحوي عادة كثيراً من البيانات التفصيلية التي لا تتضمنها عادة طلب الاستخدام الأولي. ويعتبر طلب الاستخدام من الوسائل الشائعة الاستعمال في المؤسسات الصناعية والتجارية لتحليل الأفراد، وذلك لسهولة استخدامه في جميع كثير من البيانات الشخصية عن طالب العمل وخبرته السابقة وتاريخ حياته. ويفيد طلب الاستخدام أيضاً في مد الأخصائي الذي يجري المقابلة ببعض البيانات عن طالب العمل ليستطيع الاستعانة بها في بدء المقابلة وفي توجيه الأسئلة. (عويد المشعان، 1994: 65)

4- الاختبارات النفسية: تعطي الاختبارات النفسية للأفراد الذين مروا بالخطوات الثلاث السابقة. ولهذه الاختبارات أنواع كثيرة. فمنها اختبارات الحرف التي ترمي إلى معرفة مقدار خيرة الفرد في هذه

الحرف ومدى معلوماته عنها. ومنها اختبارات الذكاء والقدرات والاستعدادات واختبارات الشخصية. ويتوقف نوع الاختبارات التي تعطي على طبيعة نوع العمل، وعلى الشروط التي تضعها المؤسسة لاختيار الفرد. وتستمد هذه الشروط عادة من تحليل العمل. (عويد المشعان، 1994: 65)

5- المقابلة النهائية: يستعين الأخصائي المكلف بإجراء المقابلة النهائية بالبيانات المستمدة من طلب الاستخدام والاختبارات النفسية في تقدير صلاحية الفرد للعمل. ويحاول الأخصائي في هذه المقابلة النهائية الحصول على جمع المعلومات الضرورية عن شخصية طالب العمل والوصول إلى حكم نهائي عن مظهره ولياقته واتجاهاته وميوله وخلقه وقدرته على التعاون وغير ذلك من السمات الشخصية التي لها أهمية خاصة لنوع العمل الذي تقدم له. وتوضح أهمية مثل هذه السمات الشخصية على وجه خاص في أعمال البيع والأعمال الأخرى التي تقتضي مقابلة الجمهور والتعامل معه. وقد يصعب في بعض الحالات قياس مثل هذه السمات الشخصية قياساً دقيقاً بالاختبارات النفسية. ولذلك يفضل الأخصائيون النفسيون أحياناً قياسها أثناء المقابلة باستخدام مقياس التقدير *rating scales*. (عويد المشعان، 1994: 66)

6- بحث تاريخ العمل السابق: تهتم كثير من المؤسسات ببحث تاريخ العمل السابق لطالب العمل وذلك بالرجوع إلى المؤسسات التي سبق أن عمل بها للاستفسار عن تاريخ عمله بها، وعن سلوكه أثناء مدة خدمته، وعن أسباب تركه العمل. وتفيد هذه البيانات في التأكد من صحة المعلومات التي وردت في طلب الاستخدام، كما تفيد في زيادة الاطمئنان إلى صلاحية طالب العمل. فإذا كان تاريخ عمله السابق غير مشرف، أو إذا تبين في طالب العمل بعض السمات غير المستحسنة كان ذلك عادة كافياً لعدم توظيفه. أما إذا كان تاريخ عمله السابق حسناً وكانت التقارير عنه طيبة فإنه يقبل عادة للتوظيف بصفة مبدئية إذا كانت توجد بالمؤسسة وظائف شاغرة. وفي حالة عدم وجود وظائف شاغرة في ذلك الوقت فإنه يوضع عادة في قائمة المرشحين للعمل لتوظيفه بمجرد خلو وظيفته. (عويد المشعان، 1994: 66)

وتستخدم المؤسسات عادة استمارات خاصة لطلب البيانات عن طالبي العمل من صاحب العمل السابق وتتضمن هذه الاستمارات عادة إقراراً من طالب العمل يصرح فيه لصاحب العمل

السابق بالإفضاء بأية بيانات عنه، وذلك لإعفاء صاحب العمل السابق من أية مسؤولية قانونية يمكن أن تترتب عن إعطاء بيانات قد تضر بمصلحة طالب العمل. (عويد المشعان، 1994: 67)

7- الاختيار الأولي: بعد جمع كل المعلومات الضرورية عن طالب العمل من جميع المصادر التي سبقت الإشارة إليها، وبعد أن تبين صلاحيته للعمل تقوم إدارة المستخدمين باختياره بصفة أولية. وهذا الاختيار الأولي عبارة عن وضع العامل تحت الاختبار لفترة محددة يكلف فيها بعمل في المؤسسة تحت إشراف رئيس قسم أو مشرف. (عويد المشعان، 1994: 67)

8- الاختيار النهائي: إذا أثبت الفرد كفاية في عمله وقرر رئيس القسم أو المشرف إنه صالح للعمل تم اختياره نهائياً للعمل بالمؤسسة. (عويد المشعان، 1994: 67)

9- الفحص البدني: بعد الاختيار النهائي لطالب العمل يجري عليه الفحص البدني للتأكد من لياقته البدنية لنوع العمل الذي سيعين فيه. وقد يجري الفحص البدني أيضاً في بعض الحالات قبل ذلك. وتهتم معظم المؤسسات الآن بفحص العمال والمستخدمين فحصاً طبياً قبل تعيينهم مراعاة لمصلحة كل من طالب العمل وصاحب العمل. فليس من مصلحة العامل أن يعين في عمل يتطلب منه مجهوداً بدنياً أكبر مما يستطيع أن يتحمل. وليس من مصلحة المؤسسة أيضاً أن يعين فيها عامل لا تمكنه حالته البدنية من الاستمرار في عمله على وجه مرض.

10- التوظيف: إذا ثبتت صلاحية العامل طبياً تم توظيفه في المؤسسة بصفة نهائية، وأعطى عملاً دائماً بها، وسجل اسمه في كشف الأجور أو المرتبات. (عويد المشعان، 1994: 68)

المحاضرة السادسة: التوجيه المهني

أولاً: تعريف التوجيه المهني.

ثانياً: المبادئ العامة لعملية التوجيه المهني.

ثالثاً: المسلمات الأساسية للتوجيه المهني.

أولاً: تعريف التوجيه المهني:

يعد أكثر تحديداً من وجهة نظر الأخصائيين من التوجيه التربوي وسوف نعرض لبعض هذه التعريفات:

1- تعريف الجمعية القومية للتوجيه المهني بأمريكا عام 1924: التوجيه المهني هو تقديم المعلومات والخبرة والنصيحة التي تتعلق باختيار المهنة والإعداد لها والالتحاق بها والتقدم فيها. وبذلك فهو عملية يقوم بها الموجه المهني نحو العميل ويقدم له المعلومات المتعلقة بالمهنة. واحتمال نجاحه فيها كما ينصح بما ينبغي عليه أن يقوم به هذا يضع العبء كله على عاتق الموجه ويصبح في موقف سلبي إزاء مستقبله المهني. (محمود عكاشة، 1999: 265)

2- في عام 1939 أقرت الجمعية تعريفاً آخر ينص على أن التوجيه المهني هو عملية مساعدة الفرد على أن يختار مهنة له ويعد نفسه لها ويلتحق بها ويتقدم فيها، وهو يهتم أولاً بمساعدة الأفراد على اختيار وتقرير مستقبلهم وفهمه، بما يكفل لهم تكيفاً مهنيًا مرضياً. (محمود عكاشة، 1999: 265)

3- يتبنى بعض المتخصصين تعريفات أكثر اتساعاً لطبيعة وغاية التوجيه المهني مثل تعريف سوبر Super حيث يذهب إلى أن: "التوجيه المهني عملية مساعدة الفرد على إنماء وتقبل صورة لذاته متكاملة وملائمة لدوره في ساحة العمل، وكذلك مساعدته على أن يختبر هذه الصورة في العالم

الواقعي وأن يحولها إلى حقيقة واقعة بحيث تكفل له السعادة وللمجتمع المنفعة"، ووفقا لهذا التعريف يتميز التوجيه بعدة خصائص هي:

أ- التوجيه المهني عملية ترمي إلى مساعدة الفرد على أن ينمي صورة لذاته، صورة متكاملة وخالية من الصراع صورة تتلاءم مع إمكانيات الفرد المختلفة أي مع استعداداته ودوافعه وميوله وقيمه وظروفه الاجتماعية... الخ.

ب- عملية ترمي إلى مساعدة الفرد على أن ينمي ويتقبل الدور الذي يقوم به في عالم العمل بما يتفق مع إمكانياته.

ج- عملية ترمي إلى مساعدة الفرد على أن يجرب ويختبر الصورة التي كونها عن نفسه وعن دوره في عالم العمل.

د- مساعدة الفرد على أن يحقق صورته عن نفسه في ميدان العمل بما يحقق سعادته ومنفعة المجتمع. (محمود عكاشة، 1999: 266)

ثانيا: المبادئ العامة لعملية التوجيه المهني:

يخضع التوجيه المهني لمبادئ عامة توصل إليها الباحثون نتيجة للتجارب التي قاموا بها والخبرات والملاحظات التي شاهدها أثناء عملهم، وهي في الواقع ليست إلا مبادئ نسبية لا ينبغي الآخذ بها حرفيا، ولكن ذلك في ضوء المواقف وطبيعة وظروف الفرد. (محمود عكاشة، 1999: 269)

- 1- ينبغي على الموجه ألا يتجاوز حدود إمكانياته المهنية.
- 2- ينبغي ألا يفرض التوجيه على العميل فالهدف مساعدة العميل على حل مشكلاته وليس حلها له.
- 3- ينبغي أن يبذل الموجه كل جهده لكي يزيد من فهم العميل لنفسه وللعالم الذي يعيش فيه.
- 4- يجب أن يعكس الموجه أمام العميل صورة مصححة له. فعلى الموجه أن يساعد الفرد على أن يحصل على الحقائق الشخصية والاجتماعية وأن يدركها، وأن يتخذ قراراته الملائمة.
- 5- على الموجه أن يساعد العميل على أن يتقبل ذاته كما هي وعلى حقيقتها.

- 6- ينبغي على الموجه ألا يسد الطريق أمام العميل دون أن يفتح له أبواباً أخرى فعليه أن يوضح للعميل احتمالات النجاح المختلفة في بعض الميادين وأن يوضح له احتمالات الفشل في الميادين الأخرى.
- 7- ينبغي على الموجه أن يساعد العميل على التفكير في جميع الاحتمالات التربوية والمهنية المتاحة له.
- 8- ينبغي أن يكون القرار النهائي في أية عملية توجيهية صادراً من العميل وتحت مسؤوليته وبناء على اختياره الحر.
- 9- ينبغي على الموجه أن يبحث مشكلة عميله من جميع زواياها وأن يستخدم كل ما لديه من إمكانيات ووسائل في مساعدته على حلها.
- 10- ينبغي أن تتغير طرق التوجيه وفقاً لحاجات العميل.
- 11- ينبغي أن يكون التوجيه في أساسه عملية تعليمية بمعنى أنها تسمح للعميل بل وللموجه بالنمو وذلك أن هدف التوجيه ليس حل المشكلة الراهنة، ولكن مساعدة العميل على أن يحلها ثم الوصول به إلى درجة يستطيع بها أن يحل المشكلات المتشابهة بنفسه دون اللجوء إلى الموجه ثانية.

ونشير هنا إلى أن كل موقف توجيهي يمكن أن يكون موفقاً تعليمياً، ولا يتعارض هذا مع روح التوجيه وأهدافه (محمود عكاشة، 1999: 270)

ثالثاً: المسلمات الأساسية للتوجيه المهني:

يقوم التوجيه المهني على أساس التسليم بقضايا هامة لا يمكن قيام التوجيه بها وأن هذه القضايا مشتقة من دراسة الطبيعة الإنسانية كما أنها مأخوذة عن طبيعة المجال الذي يعمل فيه التوجيه، سواء كان تربوياً أو مهنياً، وغير ذلك، وسوف نشير إلى أهم هذه المسلمات الأساسية بعملية التوجيه:

أن الفروق بين الأفراد فروق ذات أهمية ودلالة في سلوكهم في مجال الدراسة والعمل.

الفروق التي توجد في الفرد الواحد فروق ذات أهمية ودلالة في سلوكه في مجال الدراسة والعمل.

أن الفرد في نموه المهني يخضع للمبادئ العامة للنمو كما أنه يخضع في سلوكه المهني للمبادئ العامة للسلوك. (محمود عكاشة، 1999: 268)

فاختيار مهنة من المهن يتأثر بمستوى النضج الانفعالي والاجتماعي الذي وصل إليه الفرد، وأهم مبادئ النمو التي يمكن أن تنطبق على النمو المهني هي أنه عملية مستمرة تم بسرعة تختلف باختلاف الأفراد، وأن عمليات النمو لا تتكرر في الفرد الواحد وأنها تتمايز في أنماط أو نماذج، وأن النمو يتخذ أنماطاً معينة، وأنه يتجه إلى التعقيد والتركيب والتمايز والتكامل.

إن المهن المختلفة تستلزم من الأفراد لكي ينجحوا فيها مطالب مختلفة تختلف كل مهنة عن غيرها في الصفات أو السمات أو غير ذلك من الخصائص التي ينبغي توفرها في الأفراد الذين يلتحقون بها. فالدراسات العملية مثلاً تتطلب أيضاً استعدادات معينة.

أن الفرد في حاجة إلى التوجيه في ميدان الدراسة وفي مجال العمل. ويحتاج الأفراد من فترة ما أو أكثر من فترات حياتهم للمساعدة الفنية التي يقدمها الموجه سواء كانت هذه المساعدة كبيرة مستمرة أو كانت هذه المساعدة بسيطة قصيرة تتناول ناحية دون غيرها.

أن المجتمع في حاجة إلى التوجيه المهني لكي يحقق أهدافه التي يريها لنفسه ولأفرادها. (محمود عكاشة، 1999: 268)

1- تعريف حوادث العمل:

بعد توضيح أهمية العنصر الإنساني في وقوع حوادث العمل نتساءل ما هو المقصود بالحادثة، إن المشتغلين بميدان الأمن الصناعي يعرفون الحادثة بتعريفات مختلفة وكذلك يفعل رجل الشارع. فمثلا إذا سقط العامل من فوق السلم الذي كان يرتقيه ولكنه لم يصب بأية إصابة ولم تحدث خسائر أو تدمير لأي آلة أو جهاز، فهل تعتبر هذه حادثة أم لا (في الغالب ما تكون الإجابة بالنفي) وما هو الموقف بالنسبة لعامل آخر يسقط أيضا من فوق السلم وينتج عن ذلك حدوث رض أو قصع أو التواء في كعبه فهل تعد هذه حادثة؟ وما هو الموقف لمثل هذا العامل الذي يسقط أيضا من فوق السلم ويسبب ذلك خريشة في جلد ذراعه أو كوعه، هل نسمى هذه حادثة؟ في الواقع أننا في مثل هذه الحالات لدينا حدث من السلوك ينبغي أن نسميه حادثة، وبطبيعة الحال هناك فروق واسعة بين الحوادث، فهناك نتائج مختلفة للحوادث تتراوح ما بين مجرد حدوث بعض الرضوض الخفيفة أو حصول إصابات قاتلة أو خطيرة تؤدي إلى الوفاة وكل هذه الإصابات الخفيفة والخطيرة من الممكن أن تنتج من حدث واحد هو سقوط السلم، وأن الاختلاف يحدث في النتائج.

وتعرف الحادثة بمعناها الواسع هي كل ما يحدث دون أن يكون متوقع الحدوث مما ينجم عنه في العادة ضرر للناس أو الأشياء، فلو ترتب عليها إصابة أحد من الناس سميت إصابة.

وقد جرى العرف في قياس الأمن الصناعي على أن تقتصر الإصابات على تلك التي تقعد العامل المصاب عن العمل أكثر من يوم واحد أو أكثر من مصوب العمل التي وقعت فيها الإصابة. (عويد المشعان، 1994: 144)

2- تصنيف حوادث العمل:

يمكن تصنيف حوادث العمل بطرق مختلفة:

- 1- من حيث نوعها إلى حوادث مرور أو حوادث مناجم أو حوادث طائرات أو إلى حوادث خطيرة وأخرى غير خطيرة.
- 2- من حيث نتائجها إلى حوادث تتلف الآلات أو المنتجات أو تصيب الأشخاص بإصابات مختلفة كالخروق والكسور وفقد الحواس أو الأعضاء أو التشوهات المختلفة أو الموت.
- 3- من حيث خطورتها إلى حوادث مميتة، وحوادث تؤدي إلى عجز كلي دام كفق العينين أو اليدين وأخرى تؤدي إلى عجز دائم كفق عين واحدة أو يدا واحدة وحوادث تؤدي إلى عجز كلي مؤقت أي يمنع العامل من العمل لفترة معينة وأخرى تحتاج إلى إسعافات أولية .

4- من حيث أسبابها إلى حوادث ترجع في المقام الأول إلى عوامل بشرية كإهمال العامل أو شرود ذهنه أو ضعف ذكائه أو قلة خيرته أو عجزه عن ضبط نفسه.. وحوادث ترجع في المقام الأول إلى عوامل مادية أو ميكانيكية كسقوط أشياء على العامل أو انفجار بعض المواد أو وجود مادة لزجة على الأرض أو إلى تلف مفاجئ في بعض الآلات وقد وجد أن حوادث الصنف الأول تتراوح نسبتها من 80 إلى 90% وأن حوادث الصنف الثاني تتراوح بين 10 و20% من حوادث الصناعة ولعل هذا ما يشير إلى أهمية العامل الإنساني ورجحانه في وقوع الحوادث. (عويد المشعان، 1994: 145)

3- الأسباب الشخصية لحوادث العمل:

1- الذكاء: يميل التفكير الشائع إلى افتراض أن الشخص الغبي يتعرض للحوادث أكثر من الذكي. ولكن الدراسات العلمية لا تجد من النتائج ما يبرر هذا التعميم. ولقد قام فارمر وشاميرز بدراسة هذه المشكلة ولم يجدا أي ارتباط بين تقديرات الذكاء وبين تعدد الحوادث بين عمال (صبيان) في ترسانة بحرية. ولقد اقترح أن الذكاء يرتبط بالحوادث التي تتضمن أخطاء في الحكم ولا يرتبط بتلك التي تتضمن مهارات يدوية. وقد يفسر هذا الاقتراح عدم وجود ارتباط في دراسة فرامرز وشاميرز إلا أنه ما يزال في حاجة إلى دراسة تدعمه.

2- حدة البصر: إن مدى حدة البصر وسلامته عامل يسهم في التعرض للحوادث وهناك من الشواهد ما يدل على هذا. وقد قام تيفين وزميل له بتحديد ما تتطلبه كل جماعة عامة من مطالب بصرية وذلك بالنسبة لاثني عشر مجموعة من العاملين ثم فحصوا لتبين ما إذا كانت الخواص البصرية اللازمة متوفرة لدى كل فرد في هذه المجموعات أم لا. ولقد بينت النتائج أن نسبة العاملين الذين لم يتعرضوا للحوادث كانت أعلى بين الذين نجحوا في الاختبار أو الفحص عن أولئك الذين رسبوا وذلك في إحدى عشر مجموعة. ولم توجد فروق في مجموعة واحدة، وقد تكونت كلية من عمال غير مهرة. (عويد المشعان، 1994: 148)

3- التوافق أو التآزر الحركي: لقد عزل بعض الباحثين التوافق العضلي كعامل له تأثير على الاستهداف للحوادث. ويبدو من المعقول أن نفترض أن البطء في الاستجابة تؤثر في تكرار الحوادث، ومع هذا فقد ظهر أن السرعة في الاستجابة في حد ذاتها ليس لها علاقة ذات دلالة بتكرار الحوادث في الصناعة. ولكن يبدو ان الاستجابات الأكثر تعقيدا هامة. وقد استخدم فارمر وشاميرز بطارية من الاختبارات تتكون من اختبار تنقيط، وأداة لقياس سرعة الاستجابة لإشارة، واختبارا آخر يتطلب أن يغير المفحوص أداءه العضلي بما يتفق مع الإرشادات المتغيرة.

وحين قسم 500 من العاملين إلى مجموعتين على أساس تقديراتهم إلى مجموعة متفوقة في الأداء ومجموعة أقل تفوقا، وجد أن المجموعة الأخيرة تعرضت إلى 48% من الحوادث أكثر من المجموعة المتفوقة. بل لقد وجد أن

نسبة الحوادث في الإربعاء الأدنى كانت تزيد بمقدار 51% عنها في الأرباعيات الثلاثة الأخرى مما يدل على أننا لو استبعدنا 25% من الموظفين لنقص عدد الحوادث إلى حد كبير. ومعنى هذا أن الارتباك ونقص المهارة وبطء الاستجابة وما تتعرض له أعضاء الحس من عيوب يسهم في وقوع الحوادث، وبناء على ذلك يصعب على الأشخاص الضعاف في هذه النواحي الحسية الحركية تجنب المواقف التي تعرضهم للإصابة بالحوادث. وقد لا يكون هؤلاء الأشخاص مهملين أو مندفعين، ومع ذلك يتعرضون للحوادث. (عويد المشعان، 1994: 149)

4- السن والخبرة: يوضح الشكل الآتي العلاقة بين الخبرة والحوادث فوجد أن 50% من الأفراد قد أصيبوا بحوادث في الستة شهور الأولى من عملهم وكانت النسبة 33% في الشهور الستة التالية وكانت نسبة من أصيبوا في حوادث بعد أن قضاوا عامين ونصف في عملهم هي 3%.

ونسبة الإصابة بين الموظفين الجدد عالية إلى حد ملحوظ في الشهور القليلة الأولى من عملهم عنها في الشهور أو السنوات التالية.

5- العوامل الانفعالية: وجد أن هناك عاملين انفعاليين يتصلان بالحوادث التي تقع للأفراد في المؤسسات الصناعية وهما: النضج الانفعالي والحالة الانفعالية وقت وقوع الحادثة. وثمة تحليل لأسباب الاستهداف للحوادث لدى 500 عاملاً في إحدى المؤسسات الصناعية الأمريكية بين أن أربعة عناصر هي: الاتجاه الخاطئ، والتسرع، والعصبية والخوف، والقلق والاكتئاب. وكانت هذه العناصر مسؤولة عن 33% من الحوادث بين أفراد المجموعة التي تمت دراستها. ولما كانت هذه العناصر انفعالية في طبيعتها فقد تستبدل من ذلك على أن الحالة الانفعالية تعتبر مسؤولة عن نسبة كبيرة جداً من الحوادث.

ومن المعروف جيداً أن الأفراد يتفاوتون في حالتهم الانفعالية العامة من حالة انفعالية عالية (طيبة) إلى حالة انفعالية منخفضة (سيئة)، وحدوث هذه الحالات منتظم في الغالب ويظهر بشكل دوري يمتد بين هاتين النهايتين.

والعلاقة بين هذه النوبات الانفعالية وبين تكرار وقوع الحوادث توضحه إحدى الدراسات التي قام بها هيرسي فوجد أن العامل المتوسط يكون منخفضاً في الحالة الانفعالية حوالي 30% من الوقت وأن أكثر من نصف الأربعمائة حادثة بسيطة التي قام بدراستها وقعت أثناء مثل هذه الفترات. ويؤكد غيره من علماء النفس مثل كاردول دور عدم الثبات الانفعالي وتسببه في وقوع كثير من الحوادث. (عويد المشعان، 1994: 153).

4- الأسباب الخارجية لحوادث العمل:

1- **ظروف العمل السيئة:** قد لوحظ أنه كلما هبئ للعامل جو مريح صالح كلما زادت إنتاجيته حيث يترتب على الجو المريح في العمل منع حدوث الإرهاق وتحسين ظروف العمل في المنشأة يتطلب العناية بتوفير وسائل آلية وأدوات يدوية مريحة للعامل، ما يتطلب العناية بالتهوية والإضاءة في المنشأة.

إذا قد تبين أن سوء الإضاءة والتهوية السيئة والضوضاء الشديدة قد تؤدي إلى تعرض العامل للإصابة وحوادث العمل.

2- **أجهزة العمل ومعداته:** قد تنشأ الحوادث من الآلة نفسها وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: عدم العناية بتخزين المواد الكيماوية والقابلة للاشتعال في أماكن مناسبة قد يؤدي إلى احتراقها ونشوب حرائق بسببها. (عويد المشعان، 1994: 155)

3- **عدم تنظيم أماكن العمل ونظافتها:** حيث يجب أن يكون مكان العمل نظيفاً وأرضيته مستوية ولا تتناثر في أرجائه العدد والآلات والقاعدة الأساسية والتنظيم السليم هي أن كل شيء له مكان وكل شيء يوضع في مكانه وفي إتباع هذا منع لحوادث السقوط والانزلاق وسقوط الأشياء فوق رؤوس العاملين وهي تسبب نسبة كبيرة من الحوادث في جو العمل.

4- **إهمال الآلات وعدم صيانتها:** مما يترتب عليه التوقف المفاجئ، أو كسر بعض أجزائها وتناثرها ويؤدي كل هذا إلى حوادث مؤسفة.

5- **تكديس أماكن العمل بالآلات:** ينشأ عنه إصابات وحوادث كثيرة وعلى الأخص في حالة حدوث حريق أو انفجار حيث لا يتمكن من الإسراع بالخروج من هذه الأماكن المكدسة بالآلات وغيرها.

6- **عدم حجب وتسوير الأجزاء المتحركة من الآلة:** حيث قد وجد أن أكثر مصادر الخطر والحوادث هي الأجزاء المتحركة في الماكينات والآلات سواء كانت الحركة دائرية أم مترددة. (عويد المشعان، 1994: 156)

5- العوامل المضاعفة لحوادث العمل:

يقول فرنون وأسبورن بأن منحني الحوادث من خلال الزمن يتجه في اتجاه مردودية العمل. فكلما زادت وتيرة الإنتاج كلما زاد عدد الحوادث لأن وتيرة الإنتاج السريعة هي السبب الأول للتعب الصناعي وبالتالي لحوادث العمل. فقد أوضح البحث الإمبريقي لفرنون وأسبورن أن فترة الحوادث الكثيرة تتفق وفترة المردودية العالية، فكلما زادت سرعة الآلة أصبحت تفرض اتساقها على العامل وبالتالي أصبح تابعا لها.

لافت العلاقة بين الحوادث والرضا المهني هي الأخرى الكثير من الاهتمام حيث اقترح كير اعتمادا على بعض أعماله أن حوالي نصف الحوادث كان ذا علاقة بعدم الرضا عن العمل وأن نصف الحوادث كان مرجعه للضغوط المهنية، وأن باقي النسبة كان ذا علاقة بالخصائص الفردية أو بظاهرة الاستهداف للحوادث. كما اعتبرت دراسة ديفيس وماهوني إحدى الدراسات التي وجدت علاقة معنوية (إحصائيا) بين عدد الحوادث ودرجة عدم الرضا. إلا أن هيل وهيل يريان بأن زيادة الرضا المهني لا تعني بالضرورة التقليل من الحوادث نظرا للضعف المنهجي الذي اتسمت به هذه الدراسات. والسؤال الذي يمكن للبحوث الإجابة عنه هو هل التقليل من الحوادث عن طريق مضاعفة الإجراءات الأمنية يضاعف من الرضا المهني.

ومن العوامل البشرية التي تشكل متغيرا معنويا في دراسة الحوادث نجد عامل السن. فجل الدراسات تشير إلى أن فئات السن الأقل من 25 سنة وأكثر من 50 سنة معرضة للحوادث أكثر من فئة السن 25-50 سنة. وعلى سبيل المثال فإن نسبة حوادث المرور لفئة السن (16-20) تشكل ضعف نسبتها لدى الجمهور العام حسب إحصائيات هذا النوع من الحوادث في الولايات المتحدة الأمريكية. وسبب هذه الظاهرة لدى الشباب راجع عادة إلى عدم المسؤولية وعدم تقدير الخطر كخاصية من خصائص الشباب، وكذلك إلى سرعة تنفيذ الحركات كما يرى كل من ديفيس ومباركي، وإلى نقص الخبرة. أما لدى الفئات المسنة فإن للتجربة دور هام في تعويض النقص الناتج عن العوامل الفسيولوجية الأخرى. (مباركي بوحفص، 2004: 103)

6- الآثار المترتبة على حوادث العمل:

لحوادث العمل آثارها المتعددة سواء كانت على العامل أو على المنشأة الصناعية وفيما يلي تفصيلات ذلك:

1- الآثار المتعلقة بالعامل: قد تؤدي الحوادث وما ينتج عنها من إصابات إلى وفاة العامل أو تعرض البعض الآخر إلى عاهات مستديمة كلية تقعه عن العمل أو عاهات جزئية تجعل العمل الذي كان يزاوله العامل لم يعد يناسبه مما يضطره إلى البحث عن عمل آخر قد يكون أقل أجراً من العمل السابق وتضطرب على أثر ذلك حياة الأسرة.

2- الآثار المتعلقة بالمنشأة:

كثرة الإصابات في المنشآت الصناعية يؤدي إلى تدهور كبير في الروح المعنوية لجموع العاملين نتيجة شعورهم بفقدان الأمن على حاضرهم ومستقبلهم مما يؤدي إلى الارتفاع في معدل دوران العمل.

كثرة الإصابات في المنشآت الصناعية التي يتعرض لها العاملون المدربون تؤثر على إنتاجية المنشأة الصناعية من حيث الكم والكيف.

تتحمل المنشآت الصناعية الكثير من التكاليف نتيجة إصابات العمل سواء منها المباشرة مثل التعويضات التي تدفع للعاملين المصابين ونفقات العلاج والمصاريف الطبية وأخرى غير مباشرة مثل الخسائر المترتبة على النقص في الإنتاج نتيجة إصابات العمال وما تتبعه من خسارة للاقتصاد القومي بصفة عامة. (عويد المشعان، 1994: 157)

7- مفهوم الأمن الصناعي:

يعتبر موضوع الأمن الصناعي من أهم الموضوعات أو الميادين التطبيقية لعلم النفس الصناعي فهو من صنع القرن العشرين أن ميدان أو فرع يستهدف رفع الكفاية الإنتاجية للعامل ويحرص على راحة العامل وكرامته حرصه على زيادة إنتاجه وبعبارة أخرى فهو فرع يرمي إلى تهيئة جميع الظروف المادية والفنية والاجتماعية التي تكفل أكبر إنتاج مع الاهتمام برضاء العامل عن عمله. أنه يهتم بالكشف عن أفضل الظروف الإنسانية للعمل. وحل المشكلات الصناعية حلا علميا ومن ثم يتبين لنا أن موضوع الأمن الصناعي من الخطورة بما يستحق تخصيص قسم مستقل له أو لجنة خاصة به تقوم بتخطيط العمل فيه وتنفيذه والإشراف عليه وخاصة في المؤسسات والمصانع الكبرى.

8- أهداف الأمن الصناعي:

تهدف برامج الأمن الصناعي إلى المحافظة على صحة العمال وسلامتهم من الأخطار والحوادث الصناعية والإبقاء على معدل الحوادث الصناعية في حده الأدنى وتحسين صحة العمال إلى أعلى درجة ممكنة وهذا يعني أن أهداف الأمن الصناعي أهداف وقائية بالدرجة الأولى لأنها تهتم بتوفير كافة الإمكانيات التي تساعد على عدم وقوع حوادث صناعية وبالتالي تمنع وقوع إصابات عمل ويؤثر هذا الاهتمام بالعامل وصحته على زيادة كفاءته الإنتاجية وإنتاجية المنشأة الصناعية بصفة عامة. (عويد المشعان، 1994: 158)

9- وسائل تحقيق أهداف الأمن الصناعي:

1- تكييف العمل للعامل: أي تكييف الآلات والأدوات والعدد حتى تناسب العامل الذي يديرها أو يستخدمها.

2- تحسين الظروف الفيزيائية للعمل: كالإضاءة والتهوية ودرجه الحرارة... الخ.

3- التفتيش: الغرض منه إظهار الأخطار المهنية في المنشآت الصناعية لتفادي الخطر بالنسبة لأي عملية أو مادة أو جهاز أو بالنسبة لظروف العمل فيها.

4- البحوث: سواء كانت بحوث فنية أو سيكلوجية أو دراسات إحصائية:

أ- البحوث الفنية: والتي تشتمل دراسة الطريقة المثلى لأداء كل عمل من الأعمال لا مكان وضع كل عامل في العمل المناسب له على نحو يكفل تلافي جميع الأسباب المحتملة لوقوع الحوادث وكذلك دراسة مخاطر الآلات وتدابير الوسائل الوقائية منها والتأكد من مطابقتها لتصميمها لمواصفات الأمن.

ب- البحوث السيكلوجية: لدراسة الاستعداد للحوادث (لاستهداف للحوادث) كما تتضمن هذه البحوث دراسة العلاقة بين نسبة الحوادث ومن العامل ومدة خدمته ودراسة العوامل الانفعالية والقدرة الذهنية والتعب والملل ومدى ارتباطها بحوادث العمل.

ج- الدراسات الإحصائية: ويتم إعداد هذه الدراسات عن طريق تسجيل حوادث العمل وجميع الحقائق عليها، وإعداد الإحصاءات عند الإصابات. (عويد المشعان، 1994: 159)

10- خطوات الأمن الصناعي:

- القيام بالفحص الطبي الدوري لجميع العاملين.
- إيجاد الخدمات الاجتماعية والنفسية ومساعدة العاملين على حل مشاكلهم أولاً بأول.
- نشر الوعي الوقائي بين العاملين عن طريق الإعلانات والندوات وتوجيه انتباههم إلى ضرورة الأخذ بأسباب الوقاية وإتباع وسائلها.
- استبعاد العاملين المستهدفين للحوادث وتكليفهم بأعمال لا يتعرضون فيها لأخطار الحوادث.
- القيام من وقت لآخر بحملات مكثفة لمنع الحوادث والعناية بأعمال الإسعاف والإنقاذ وتدريب العمال عليها.
- مواصلة متابعة حالات الأمن الصناعي وتحليل ما يقع من إصابات وحوادث ودراسة أسبابها وظروفها ووضع خطة لتلافي وقوعها.
- تحسين المستوى الصحي لبيئة العمل والعناية بنظافة مكان العمل وتعقيمه باستمرار وضمان تهويته وإضاءته.
- تشجيع العاملين على تطبيق تعليمات السلامة المهنية وخاصة تلك التي تتصل باستخدام الملابس الواقية والنظارات والخوذ والأقنعة والواقيات وغير ذلك من أدوات الوقاية الشخصية.
- تقليل الأخطار الناجمة عن ظروف العمل مع الصيانة الدورية للآلات والمعدات.

- إعداد دراسات في العلاقات الإنسانية للمشرفين وتضمينها منع الحوادث مع نشر تعليمات الوقاية وبحث المقترحات الخاصة بها.

المحاضرة السابعة: الأروغونوميا (الهندسة البشرية)

أولاً: تعريف الأروغونوميا (الهندسة البشرية).

ثانياً: المفهوم الأساسي لبناء الإستراتيجية في ضوء منهجية هندسة البشر (الأروغونوميا).

ثالثاً: المراحل التاريخية للبحث في الهندسة البشرية.

رابعاً: أنواع الأروغونوميا.

خامساً: أهداف الأروغونوميا.

سادساً: العلاقة بين الإنسان والآلة.

أولاً: تعريف الأروغونوميا (الهندسة البشرية):

ويعتبر هذا الفرع أحدث مجالات علم النفس الصناعي ويقصد به تصميم الآلات أو تعديلها بما يتناسب والإمكانات والاستعدادات النفسية لمن يعمل عليها من البشر. وتعتبر هذه هي المرحلة الثالثة من مراحل تكييف ظروف العمل، في المرحلة الأولى تم اختيار أو توجيه الأفراد نحو العمل الذي يتناسب وإمكاناتهم واستعداداتهم، ثم في المرحلة الثانية أعيد تدريبه وتعليمه وزيادة كفاءته بما يساعده على الاستفادة القصوى من إمكانياته البشرية، وهكذا تأتي المرحلة الثالثة في تكييف الآلة نفسها بما يتناسب واستعداد الأفراد البدني والنفسي.

فاختيار المصمم لإشارة التنبيه ضوئية أو صوتية سوف يحتاج إلى استشارة المتخصص أيهما أنسب للإنسان. كما يستعان بالمتخصصين في تقييم أجهزة مختلفة كسماعات التليفون، وأجهزة التحكم، والآلات العسكرية، وغيرها من الأجهزة والمعدات. (محمود عكاشة، 1999: 10)

ثانياً: المفهوم الأساسي لبناء الإستراتيجية في ضوء منهجية هندسة البشر (الأروغونوميا):

أورد كوما (Kuma, 2000) مفهوم أساسي للإستراتيجية الأرخونوميكية من أجل التوصل إلى مؤسسة صحية وآمنة، إذ أنه مع تقدم الشعوب أصبحت تبحث عن الانجاز في كلا الطرفين، والمتمثلين في الطبقة العاملة بما تحتويها من المعاني الإنسانية، وماذا تستطيع أن تنجز هذه الطبقة العاملة، بحيث تعمل على تعزيز الإنتاجية مع ضمان حقوقها في الأمن والسلامة.

ومن أجل أن تؤهل المؤسسة لذلك بأن تصبح ذات مقاييس عالمية قادرة على التعامل مع كلا الطرفين، لابد من الاهتمام في أربعة عناصر أساسية، وهي: البيئة، الأمان، الصحة، الكفاءة، إذ أن أول الخطوات في حل مشاكل العمل تقع بدقة في الفهم والإدراك والحرص على الاستثمار العملي للإنسان المميز، وذلك أساس عمل منهجية الأرخونوميكا.

وبالذات في قضايا الأرخونوميكا في الإدارة، يجب الحرص على ابتكار إستراتيجية أرخونوميكية تتجه نحو التميز، بحيث تفهم بشكل موضوعي، بالإضافة إلى العمل على الفحص الدقيق للتأثيرات السلبية والإيجابية على الفرد بشكل خاص، وتبرز أهمية وضع مثل هذه الإستراتيجية قدرتها على مواجهة الصعاب التي تواجه القوى العاملة بجميع أشكالها، بحيث يكون من الضروري عمل تشخيص وتقييم لقدرات القوى العاملة لانجاز العمل، وذلك للتأكد من عدم وجود حلقة مفقودة بين قدرة الأفراد العاملة على العمل، والضغط الكمي والكيفي الذي يحمل للقوى العاملة. (رقية المعايطه، 2007: 71)

ثالثا: المراحل التاريخية للبحث في الهندسة البشرية:

منذ ترسيمه كاختصاص مستقل في نهاية الحرب العالمية الثانية، مر نشاط البحث الأرخونومي بثلاث مراحل هامة. يمكننا اقتفاء أثرها من خلال ما نشر من أعمال، ومن خلال الموجات النظرية والإمبريقية التي سيطرت على اهتمام الباحثين وطففت على السطح، خلال فترة أو أخرى، على مدار النصف الأخير من القرن العشرين.

- المرحلة الأولى: الأرخونوميا الكلاسيكية: يمكن تسمية النظرة الكلاسيكية للأرخونوميا بالنظرة العلائقية، التي تهتم بالعلاقة بين الإنسان والآلة، حيث تركز بالدرجة الأولى على وسائل العرض وأدوات المراقبة ومن أهم إسهامات الفترة الكلاسيكية تلك المتعلقة بتحسين تصميم المزاوول (أو

الأقراص) وأجهزة القياس، وأزرار المراقبة وترتيب ألواح العرض. وقد تعدى اهتمام النظرة الكلاسيكية من مجرد وظائف المدخلات والمخرجات إلى التصميم الشامل لمجال العمل آخذة في الحسبان ترتيب الأجهزة وتصميم المقاعد والطاولات والمناضد والآلات، وإلى حد ما خصوصية المحيط الفيزيقي المناسب للعمل.

لقد توجه البحث الأروغونومي الكلاسيكي في معظمه إلى التطبيقات العسكرية كأجهزة مراقبة الطائرات وتوجيه الصواريخ والتصميمات الداخلية للغواصات. وقد تغيرت توجهات النظرة الكلاسيكية فيما بعد إلى التطبيق المدني لتصميم الآلات الصناعية، السيارات، الأثاث المكتبي والمنزلي كالغسالات الآلية والتلفزيون... الخ. (مباركي بوحفص، 2004: 15)

تعتبر العلاقة بين تصميم أدوات التحكم ووسائل المراقبة والمحدودية الإدراكية للإنسان من اختصاص النفساني بالدرجة الأولى. غير أن إسهامات هذا الأخير كانت جد محدودة في هذا المجال، على خلاف إسهامات نظرائه الأنثروبوميترين، الذين أسهموا إلى حد كبير في تحديد الأبعاد الجسدية للأفراد والجماعات، مثل تحديد الارتفاع المريح لسطح العمل سواء في وضعيات الجلوس أو الوقوف، وتحديد القوى العضلية الضرورية للضغط على أدوات التحكم والمسافات المثلى لوضع هذه الأدوات وضبطها. كما أمكن للفسولوجيين تقديم إرشادات حول الخواص الفسيولوجية لثقل العمل. أما الضغوط المحيطية (كالضجيج والإضاءة والحرارة والغبار والاهتزاز) فقد اشترك في دراستها كل من الفسيولوجي والسيكولوجي، خاصة في تحديد خطورتها الصحية ومستوياتها المعقولة، نظرا لتداخل الآثار النفسية والجسدية لمثل هذه الضغوط.

ورغم النوعية العالية للبحوث العلمية والطابع الأكاديمي الذي ميز النظرة الكلاسيكية للأروغونوميا، فإن أغلب بحوثها كانت بالدرجة الأولى مخبرية، مما جعلها محدودة الفعالية في التطبيقات الصناعية الميدانية، نظرا للعيب الكلاسيكي لأي بحث مخبري، أي الطابع الاصطناعي للظروف المخبرية الذي يد من تأثير عوامل كثيرة في الظاهرة محل الدراسة، ولذلك يصعب تعميم نتائجها في الحالات الأكثر تعقيدا، مما يضع الباحث في وضعية نصح وإرشاد عام (انطلاقا من النتائج الاصطناعية للمخبر)، غير قادر على توقع نتائج محددة للانحراف عن المعايير أو الإرشادات التي يقدمها، سواء في الظرف المماثل للظرف المخبري أو في ظرف مغاير له. وعلى النقيض من ذلك فإن

المشتغلين في الميدان من صناعيين ومخترعين ومصممين يريدون إجابات محددة للمشاكل القائمة ويجدون طريقة الطرح الكلاسيكي غير مقنعة.

بالإضافة إلى ذلك واجه المختصون في الأروغونوميا ولازالوا يواجهون -إلى حد ما- مصاعب تنظيمية عديدة. فطبيعة الطرح الأروغونومي المبني أساسا على تعددية التخصصات ليس من السهل تفهمه من قبل الآخرين لأنه لا يصنف المختص في الأروغونوميا ضمن اختصاص معين (طبقا للنظرة التقليدية للتخصصات)، وإنما يصنفه باستمرار على الخط الحدودي الفاصل بين اختصاص وآخر، فلا هو مهندس كفاية إنتاجية ولا مهندس تصميم ولا سيكولوجي ولا فسيولوجي ولا رئيس لمصلحة التنظيم ولا مدير للعاملين ولا طبيب عمل، وإنما هو كل هذه الفئات. ولذلك وجد الأروغونومي نفسه ضمن إطار مبهم وغامض، وفي أحسن الأحوال يتلقى الدعوة لتسديد إرشادات حول متطلبات العوامل البشرية في آخر مرحلة من مراحل التصميم. فتأتي بذلك توجيهاته واقتراحاته متأخرة، وبالتالي تتطلب تعديلات باهضة الثمن لا يمكن للإدارة قبولها بسهولة، خاصة وأن تبريرات هذه التعديلات صعبة من ناحية الربح المباشر للمؤسسة. كما أن توجيهات الأروغونومي واقتراحاته تلاقي معارضة مستمرة من طرف مهندس التصميم الذي بدوره يرى فيها انتقادات مباشرة لعمله. ومما ضخم ظاهرة التنافس وعدم الفهم بين الأروغونومي والمهندس حواجز الاتصال بينهما الناتجة عن الاختلاف في المفاهيم والطرق المستعملة من قبل كل منهما.

تعتبر القوى العاملة هي الأخرى مصدر استياء من الأروغونومي، حيث أتهم هذا الأخير - تاريخيا- من طرف الاتحادات العمالية بالقضاء على المهارات المهنية عن طريق تفتيت الأعمال إلى مكوناتها الأساسية وتبسيطها، وكذا عن طريق إدخال الأتمتة على الآلة. ويمكن تفهم هذا الاستياء إذا ما رجعنا إلى بداية تاريخ الأروغونوميا على أنها علم ممول ومراقب من طرف الإدارة. وعلى النقيض من ذلك، فإن البحوث الممولة من طرف الاتحادات العمالية لازالت قليلة، ولو أن البحث في ميدان الأمن الصناعي قد قطع شوطا لا بأس به. سواء على يد النقابات العمالية أو أرباب العمل أو المنظمة العالمية للشغل التابعة للأمم المتحدة. (مباركي بوحفص، 2004: 16)

- المرحلة الثانية: أروغونوميا الأنساق: ظهر هذا الاتجاه خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الحرب الباردة من خمسينات هذا القرن كرد فعل على الاستياء من النظرة الكلاسيكية للأروغونوميا،

وعرف تحت اسم "أروغونوميا الأنساق"، وهي النظرة التي مفادها أن الأفراد من جهة والآلات التي يسيرونها من جهة ثانية، يشكلان في حقيقة الأمر نسقا واحدا، لأن مكونات الآلات تؤثر على أداء الأفراد والعكس صحيح. وعليه توجب تطوير وتنمية قدرات وإمكانيات الطرفين معا وبالتوازي، على أنهما يعملان في النهاية من أجل تحقيق هدف واحد.

ومن هذا المنطلق فإن أروغونوميا الأنساق تهتم بالنسق ابتداء من المراحل الأولى للتصميم، مروراً بتحديد الأهداف والمهام التي بدورها تحقق المرامي النهائية لأي نسق. ثم توزيع مهام هذا النسق بين الأفراد من جهة (أي الجانب البشري للنسق) والآلات من جهة أخرى (أي الجانب الميكانيكي للنسق)، على أساس قدرة وكفاءة كل منهما وثباته في تحقيق الأهداف. وطبقاً لذلك فإن المختص في أروغونوميا الأنساق، بالإضافة إلى تصميمه للعلاقة الرابطة بين الإنسان والآلة ومكان العمل فإنه يقوم بتطوير وتنمية الأنساق الجزئية التي يتكون منها النسق الكلي محل المعالجة، ويتحقق ذلك عن طريق الآتي:

- تحليل المهام: أي تحليل المهام التي تحقق العملية النهائية للنسق.

- وصف العمل: أي تعريف وتحديد الطريقة التي يؤدي بها العمل خلال جميع مراحله.

وما تحليل المهام ووصف العمل إلا تطويراً لتقنيات دراسة الزمن والحركة التي بدأت على يد فريدريك تايلور والجلدرثيين. إن طريقة استعمال النسق وتسييره والتعامل مع مختلف مكوناته وترتيب مراحل الاستعمال، إضافة إلى طرق وتقنيات الانتقاء والتدريب. هي من المهام الرئيسية للمختص في أروغونوميا الأنساق. وهي مراحل أساسية لا يمكن للنسق بدونها أن يؤدي وظيفته على أكمل وجه.

ومن مميزات النظرة النسقية مقارنة بالنظرة الكلاسيكية يمكن أن نذكر النقاط التالية:

- التعاون عن قرب بين المختص في الأروغونوميا من جهة والمهندس من جهة ثانية، ابتداء من المراحل الأولى لتطوير النسق، مما يقلل من تكرار بعض مراحل التطوير - ذات الكلفة العالية- لو قام كل طرف بعمله بمعزل عن الآخر.

- ومن أبرز ميزات التعاون الذي تنادي به النظرة النسقية، ميزة القضاء على أسباب الصراع بين التخصصات (المساهمة في عمليات تصميم وتطوير وتسيير النسق) الذي يسود النظرة الكلاسيكية للأرخونوميا بدل التكامل بينها.
 - إن التطوير المتوازي للنسق الجزئي للوسائل والآلات يؤدي إلى التقليل من المدة الزمنية لعملية التطوير، التي تولي أهمية قصوى من الناحية الاقتصادية، خاصة في عالم تنافسي لا يقبل هدر عامل الزمن.
 - إن دمج عمليات مثل تصميم برامج التدريب والانتقاء وكذا الطرق المساعدة على التعامل مع النسق في عملية واحدة تدعى النسق الجزئي للأفراد، تسمح بإدخال جزئيات هامة في العملية النسقية ككل وليس كل جزئية على حدة، من هذه الجزئيات نذكر: دراسة العمل وقياس أبعاد الجسم وعلم النفس التوجيهي.
- ومع ذلك، فإن الاتجاه النسقي للأرخونوميا لم يعمر طويلا، بل لم يبلغ الأهداف المرجوة منه نظرا لجملة من المصاعب منها:

- عدم وجود محكات دقيقة في توزيع المهام والعمليات بين الأفراد والآلات، حتى أن بعضهم يذهب إلى القول بأن علاقة الند للند بين الإنسان والآلة لا يمكن تصورها.
- إضافة إلى أن تدخل أرخونومي الأنساق في إعادة تنظيم وتنمية الأنساق الجزئية الموجودة سلفا، ينظر إليها رجال الميدان على أنها عملية تهدد مباشرة أنماط التسيير البشري وبالتالي تقابل بكثير من المقاومة. (مباركي بوحفص، 2004: 17)

- **المرحلة الثالثة: أرخونوميا الخطأ:** كنظرة بديلة لأرخونوميا الأنساق برزت إلى الوجود نظرة أخرى تتبنى دراسة وتفسير الخطأ البشري في نسق الإنسان والآلة. ويسود الاعتقاد لدى أنصار هذه النظرة، أن فشل النسق في أداء مهامه يرجع أساسا إلى الخطأ البشري، بغض النظر عن نوع النسق، حتى لو كان النسق مُمكننا (مؤتمتا) كليا (الصناعات الكيماوية مثلا). وحسب هذا المنظور، فإن أسباب العطب يمكن تتبعها وإيجادها في إحدى مراحل تطوير النسق من طرف الإنسان. فقد تكمن هذه الأسباب في مراحل التصميم أو في مراحل التركيب أو في مراحل الصيانة. وعلى هذا الأساس فإن أي

خطأ هو في الأصل خطأ بشري لا غير،، ولا دخل للجانب الميكانيكي أو الآلي فيه لأن هذا الأخير ما هو في واقع الأمر إلا صنعا بشريا.

هناك نظرتين متكاملتين لأرخونوميا الخطأ هذه:

1- تدعى الأولى بنظرة "إنعدام الخلل": حيث تفترض أن الخطأ البشري ينتج أساسا عن نقص في التحفيز، وبالتالي يكمن الحل فيما يسمى ببرامج "الخلل الصفري" التي تتمثل في حملات تحفيزية أو دعائية للأمن والوقاية، موجهة للعاملين قصد الرفع من مستويات الأداء.

2- وفي المقابل نجد النظرة الثانية التي يطلق عليها "بنك معطيات الخطأ"، كتكملة لمتطلبات النظرة الأولى، حيث تفترض بأن الخطأ البشري لا يمكن تلافيه. وبالتالي فإن حل المشاكل المترتبة عن هذا الخطأ البشري، يكمن في تحسين طرق وأشكال تصميم الأنساق إلى أقصى درجة ممكنة من الأمن والسلامة والفعالية. مما يقلل من وقوع الخلل أو الخطأ وكذا من آثاره إن حدث إلى أدنى درجة. ولذلك يكون من الضروري توقع حدوث الخطأ البشري وما يترتب عنه من آثار تحت أي ظرف من الظروف، انطلاقا مما يسمى "بنوك معطيات الخطأ" الجاهزة سلفا، التي تضم جميع احتمالات الخطأ (الخلل) لمختلف المهام، وتحت أي ظرف من الظروف. تنجز هذه البنوك على أسس إحصائية متينة انطلاقا من البحوث العلمية المتخصصة. وفي النهاية يمكن جمع وضم كل أنواع الاحتمالات بالطرق الإحصائية المختلفة، للخروج بقيم شاملة عن الثبات البشري أمام أي نشاط بشري كان. (مباركي بوحفص، 2004: 18)

رابعا: أنواع الارخونوميا:

1- الهندسة التصميمية:

موضوع البحث فيها يهدف إلى المساهمة في تطوير العامل في وسط فيزيقي مكيف مع المهمة، حتى يتماشى مع المعايير الفيزيولوجية والنفسية، ومن جهة أخرى، فإنها تعمل على وضع تحت تصرف العامل الأدوات والوسائل المكيفة هي الأخرى، مما يسمح له

بالاستجابات السريعة والدقيقة والملائمة في نفس الوقت. فعند تصميم موقع العمل ينبغي دراسة القدرات العضلية (العظام، المفاصل، العضلات) والقدرات الحسية (البصر، السمع، اللمس، الشم، الذوق) وتشكل مجموعة العظام والمفاصل والعضلات عند الإنسان نماذج نظم العزوم والعضلات كما في نظم العزوم للآلات الميكانيكية وتعتمد كفاءة هذه النظم على المسافة المحصورة بين نقطة الارتكاز (مركز المفصل) ومراكز قوة العضلات مع العظام وذلك للاستخدام الأمثل لنظام العزوم، إذ أن لكل حركة مفصلية هناك دائما وضعية تعمل فيها إحدى العضلات بأقصى فائدة ميكانيكية وهذا لا يعني بالإمكان تشغيل كافة العضلات بأقصى فائدة ميكانيكية بحد ذاتها، بل أن تكون محصلة كافة العضلات بأقصى إنتاجيتها. وتتركز أهم مصادر قوة الإنسان في الأطراف الأربعة (الذراعين، اليدين، الساقين، القدمين) وتنجز معظم الأعمال بواسطة الذراعين واليدين.

2- الهندسة البشرية التصحيحية:

تهدف إلى التدخل قصد تصحيح الخلل والعطب، كما أنها تعالج وضعيات معقدة جدا، لأنه حين يتبين خلل في وضعية عمل معينة فإنها تتدخل من أجل تطوير الوسائل والتقنيات مع الواقع قصد تحسين الموجود. ويمكن القول أن كلاهما يكمل الآخر، ولا يمكن الفصل بينهما. (مكناسي، 2018: 50)

3- الهندسة البشرية التنظيمية:

يهتم بتنظيم الورشة، أي البعد بين الآلات المختلفة حتى يستطيع العامل أن ينجز عمله في هدوء، ويستطيع الحركة والتنقل بكل حرية، وحتى لا يُحدث ازدحام الآلات واقتربها قلعا وتوترا عند العمال أو عرقلة الإنتاج. فعند تصميم أية آلة أو جهاز أو أية قطعة يستخدمها الإنسان في أي عمل من الأعمال، لا بد من أن تخضع إبعادها بصورة توافقية لمقاييس جسم الإنسان، الأمر الذي يتطلب معرفة المواصفات القياسية للجسم وقدراته العضلية والحسية، أي دراسة ما يسمى الانثروبومتري حيث الربط بين الأبعاد القياسية للآلات وتصاميم وتنظيمات مواقع الأعمال ومجالات حركة العامل وتحليل وتجزئة حركة أوضاع الجسم أثناء الجلوس والوقوف والتداول والنقل والضغط والسحب وأوضاع اليدين والقدمين والساعدين ووضع الجسم وانحناء العمود الفقري، إذ أن كل وضعية للجسم تتألف من عدة حركات تفصيلية تشارك فيها العظام والمفاصل والعضلات إضافة إلى قيام الجهاز العصبي

بمهمة التوجيه في كيفية أداء الأعمال. وقد أدت التجارب العديدة في مجال مقاييس الجسم البشري إلى إيجاد متوسط طول الرجل والمرأة للاستفادة من نمطية وتنسيق وتكامل هذه المقاييس مع كافة الأبعاد القياسية لكل ما يستخدمه الإنسان ويحيط به. ويعتمد مختصوا الهندسة البشرية بشكل أساسي على نوعين من بيانات القياسات البشرية وتشمل:

- القياسات البشرية الهيكلية، وهي القياسات الثابتة والتي تأخذ للجسم البشري في وضعية ثابتة كالقامة، الارتفاع، الوزن، محيط الرأس... الخ.
- القياسات البشرية الوظيفية، وهي القياسات التي تتعلق بالمدى الحركي لأجزاء الجسم التي عادة ما تأخذ في وضعيات عمل مختلفة.

4- الهندسة البشرية الذهنية (المعرفية):

إن مجال الهندسة البشرية الذهنية يتعلق بالعمليات العقلية كالإدراك والتذكر والفهم والاستجابات الحركية وكيف أن هذه العمليات تؤثر في التفاعل بين البشر وبين هؤلاء البشر وما يستخدمونه من نظم. وتهتم الهندسة البشرية الذهنية بتصميم المنتجات والخدمات والنظم والمهام بحيث تكون بطبيعتها سهلة ومفهومة في عملها. فهذا المجال يتناول كيفية تصميم الإشارات والعلامات والتعليمات وكتيبات الإرشاد بحيث تكون مفهومة وسهلة التتبع حتى ولو كان المستخدم يعمل في بيئات ذات ظروف غير طبيعية فإن الهندسة البشرية الذهنية يمكنها أن تحدث التوافق بين قدرات المستخدم العقلية والإدراكية وما يمكن أن يعوق مثل هذه القدرات وعلى المصمم أن يتفهم ما يمكن أن يسبب الضيق وعدم الراحة والانزعاج وكل هذه بالطبع حالات عقلية عند استخدامه منتج ما. وتتضمن تطبيقات الهندسة البشرية الذهنية على سبيل المثال تصميم واجهة المستخدم في برمجيات الكمبيوتر لتكون سهلة الاستخدام، وكذلك تصميم العلامات الإرشادية والإشارات بحيث يمكن لأكبر عدد من الناس فهمها والتصرف بالصورة التي خطط المصمم لها. (مصطفى، 2010: 83)

5- الهندسة البشرية البيئية:

يقصد بها كل التدخلات على مستوى المحيط الفيزيقي للعمل التي تميز الخصائص التقنية، وقد تتضمن أو تخص كل أجواء العمل مثل الضجيج، الغبار، الإنارة، ترتيب فضاءات العمل الزمانية

والمكانية. كما تهتم أيضا بالخصائص الفيزيولوجية والأطوال الجسمية للعامل في علاقاته مع مختلف الأنشطة، فهي بذلك تهتم بوضعيات العمل، وبالتحكم في وسائل العمل و كيفية استعمالها، كما تهتم بالحركات المتكررة وبالاضطرابات العضلية-العظمية. هو مجال يبحث في التأثير البيئي على العمل بما يتضمن اعتبارات البيئة الحرارية من حرارة وبرودة ورطوبة وتهوية. كما تشكل البيئة السمعية الضوضاء واعتبارات التلوث السمعي جانبا هاما من هذا المجال. كما يهتم هذا المجال أيضا بالبيئة البصرية والإضاءة والتلوث البصري وتأثير هذه العوامل جميعا على الإنسان وما يتعامل معه من نظم ومنتجات ومهام. (مكناسي، 2018: 51)

خامسا: أهداف الاغونوميا:

تهدف برامج الهندسة البشرية إلى الحفاظ وتحسين الصحة والأمان وتحقيق الفاعلية في تصميم الآلات والمعدات والأدوات والمكاتب بما يؤمن الآتي:

- 1- إنقاص الأخطاء والعمل على تقليل فرص حدوثها خاصة تلك المؤدية لمخاطر جسيمة.
- 2- تحقيق ملائمة الأعمال والأدوات والبيئات لمستخدميها وتصميم الوظائف التي تلاءم الأفراد بالأخذ في الاعتبار الفروق في الحجم والقوى العضلية والتحمل والقدرة على استقبال وإدراك والتعامل مع الأشياء والمعلومات.
- 3- تحسين بيئة العمل وإنقاص الضجر والرتابة (العمل على نمط ووتيرة واحدة).
- 4- زيادة تقبل ورضا العامل عن العمل وبيئته وظروفه المختلفة.
- 5- التقليل من ضياع الوقت ومن استهلاك المعدات ومقدار استهلاك الطاقة البشرية والإجهاد البشري.
- 6- تحسين أداء الفرد العامل من خلال زيادة سرعة الأداء والدقة والسلامة .
- 7- تقليل حوادث العمل الناجمة بسبب الأخطاء البشرية.
- 8- رفع مستوى السلامة وتقليل الحوادث والإجهاد والضغط المختلفة الواقعة على الأفراد.
- 9- تقليل تكاليف التدريب. (عبد الستار، 2000: 297)

سادسا: العلاقة بين الإنسان والآلة:

إن استعمال مفهوم (نسق أو نظام الإنسان والآلة) في التصميم ضروري، كلما تدخل العنصر البشري في استعمال الآلات والأدوات؛ لأن ذلك يتطلب النظر في احتياجات الإنسان وخصائصه والموافقة المواءمة بينها وبين خصائص الآلة. وأول خطوة في تصميم نسق الإنسان والآلة هي معرفة المعلومات التي يحتاجها الإنسان لأداء مهمته. وتتمثل ثاني خطوة في مجرد وإحصاء كل الطرق الممكنة لإيصال المعلومات، واختيار الأفضل منها سواء كان ذلك عن طريق البصر أم السمع أم اللمس. وثالث خطوة هي الشروع في تصميم وسيلة (أو وسائل) العرض المناسبة لطريقة (أو طرق) تحصيل المعلومات.

وهنا يجب الإشارة إلى أن اختيار وسيلة عرض المعلومات يعتمد على خاصيتين أو محكين أساسيين، أولهما يتمثل في نقل المعلومة أو الإشارة بأسرع ما يمكن، وثانيهما هو أن هذه المعلومة يجب أن تنقل بأقل قدر من الغموض.

هناك طرق عديدة لإيصال المعلومات إلى الفرد، منها الطرق السمعية كالمشاهدة بين عامل وعامل آخر، أو الأجهزة الصوتية المركبة في الآلات التي تنذر العامل بحدوث عارض ما، أو تعطيه معلومة ما. وكذلك الطرق البصرية كالإشارات بين الأفراد أو أجهزة العرض البصرية الموجودة في الكثير من الآلات، وغيرها من الطرق. غير أن طرق إيصال المعلومات هذه تتأثر بعوامل عديدة، منها العوامل الفيزيائية (كالإضاءة والضوضاء وغيرها) والعوامل الفسيولوجية (كسوء الرؤية والصمم وغيرها من الأمراض العضوية أو أنواع القصور الطبيعي في حواس الكائن البشري) والعوامل النفسية (كالإدراك والثقل الفكري والتحفيز والاتجاهات نحو المهام الموكلة للفرد... الخ). وستتطرق لكل نوع من هذه الأنواع في المحور المخصص له.

أما عند تصميم أدوات المراقبة والتحكم فيجب الأخذ بعين الاعتبار عوامل عديدة منها: مقدار السرعة والدقة الذي تتطلبه الآلة. كما يجدر بنا من ناحية أخرى فحص الثقل الفكري الذي تسببه هذه العمليات لدى الإنسان، وما إمكانية تقديم المساعدة من هذه الناحية للفرد، كتزويده بأدوات حفظ المعلومات أو الوسائل الإلكترونية الأخرى.

ومن الأهمية بمكان تركيب وسائل العرض وأدوات المراقبة ووضعها في أماكن تتلاءم ووضعية العمل. حيث يجب أن نعرف هل يقوم العامل بمهامه واقفا أم جالسا، وما هي الأطراف التي يستعملها في الغالب، هل يستعمل اليدين أم الرجلين أم الاثنين معا، وهل يقوم بالعملية رجال أم نساء، ومن أي الأجناس البشرية. وبطبيعة الحال يتدخل في هذه النقطة بالذات علم قياس أبعاد الجسم وفائدته تكمن في توفير القياسات والأبعاد الضرورية بين أدوات المراقبة وبين مجمل أطراف جسم الإنسان من ناحية أخرى. فعلى سبيل المثال إذا ما أردنا تصميم كرسي للاستعمال العام لا يمكننا بأية حال من الأحوال تلبية حاجات الأصناف المتطرفة من المجتمع كالأقزام والعمالقة، إلا أن الشيء الذي يمكننا عمله هو تلبية حاجات الأغلبية (95% من المجتمع مثلا). وهنا يجب ملاحظة شيء هام وهو أن الإنسان المتوسط لا وجود له في علم القياس البشري عامة في الأنثروبوميترى على وجه التحديد، فالمتوسط في قياس ما (القامة مثلا) قد يكون فوق أو تحت المتوسط في قياس الأطراف السفلى أو العليا أو الوزن... الخ، أما في القدرات العقلية فالفرد المتوسط (افتراضيا) في الذكاء، قد يكون فوق المتوسط في القدرات الحس-حركية وتحت المتوسط في نوع معين من أنواع التحصيل، وقس على ذلك. (مباركي بوحفص، 2004: 27)

المحاضرة الثامنة: حوادث العمل والأمن الصناعي

- أولاً: تعريف حوادث العمل.
- ثانياً: تصنيف حوادث العمل.
- ثالثاً: الأسباب الشخصية لحوادث العمل.
- رابعاً: الأسباب الخارجية لحوادث العمل.
- خامساً: العوامل المضاعفة لحوادث العمل.
- سادساً: الآثار المترتبة على حوادث العمل.
- سابعاً: مفهوم الأمن الصناعي.
- ثامناً: أهداف الأمن الصناعي.
- تاسعاً: وسائل تحقيق أهداف الأمن الصناعي.
- عاشراً: خطوات الأمن الصناعي.

أولاً: تعريف حوادث العمل:

بعد توضيح أهمية العنصر الإنساني في وقوع حوادث العمل نتساءل ما هو المقصود بالحادثة، إن المشتغلين بميدان الأمن الصناعي يعرفون الحادثة بتعريفات مختلفة وكذلك يفعل رجل الشارع. فمثلاً إذا سقط العامل من فوق السلم الذي كان يرتقيه ولكنه لم يصب بأية إصابة ولم تحدث خسائر أو تدمير لأي آلة أو جهاز، فهل تعتبر هذه حادثة أم لا (في الغالب ما تكون الإجابة بالنفي) وما هو الموقف

بالنسبة لعامل آخر يسقط أيضا من فوق السلم وينتج عن ذلك حدوث رض أو قصع أو التواء في كعبه فهل تعد هذه حادثة؟ وما هو الموقف لمثل هذا العامل الذي يسقط أيضا من فوق السلم ويسبب ذلك خربشة في جلد ذراعه أو كوعه، هل نسمى هذه حادثة؟ في الواقع أننا في مثل هذه الحالات لدينا حدث من السلوك ينبغي أن نسميه حادثة، وبطبيعة الحال هناك فروق واسعة بين الحوادث، فهناك نتائج مختلفة للحوادث تتراوح ما بين مجرد حدوث بعض الرضوض الخفيفة أو حصول إصابات قاتلة أو خطيرة تؤدي إلى الوفاة وكل هذه الإصابات الخفيفة والخطيرة من الممكن أن تنتج من حدث واحد هو سقوط السلم، وأن الاختلاف يحدث في النتائج.

وتعرف الحادثة بمعناها الواسع هي كل ما يحدث دون أن يكون متوقع الحدوث مما ينجم عنه في العادة ضرر للناس أو الأشياء، فلو ترتب عليها إصابة أحد من الناس سميت إصابة.

وقد جرى العرف في قياس الأمن الصناعي على أن تقتصر الإصابات على تلك التي تقعد العامل المصاب عن العمل أكثر من يوم واحد أو أكثر من مصوب العمل التي وقعت فيها الإصابة. (عويد المشعان، 1994: 144)

ثانيا: تصنيف حوادث العمل:

يمكن تصنيف حوادث العمل بطرق مختلفة:

- 1- من حيث نوعها إلى حوادث مرور أو حوادث مناجم أو حوادث طائرات أو إلى حوادث خطيرة وأخرى غير خطيرة.
- 2- من حيث نتائجها إلى حوادث تتلف الآلات أو المنتجات أو تصيب الأشخاص بإصابات مختلفة كالحروق والكسور وفقد الحواس أو الأعضاء أو التشوهات المختلفة أو الموت.
- 3- من حيث خطورتها إلى حوادث مميتة، وحوادث تؤدي إلى عجز كلي دام كفق العينين أو اليدين وأخرى تؤدي إلى عجز دائم كفق عين واحدة أو يدا واحدة وحوادث تؤدي إلى عجز كلي مؤقت أي يمنع العامل من العمل لفترة معينة وأخرى تحتاج إلى إسعافات أولية .
- 4- من حيث أسبابها إلى حوادث ترجع في المقام الأول إلى عوامل بشرية كإهمال العامل أو شرود ذهنه أو ضعف ذكائه أو قلة خيرته أو عجزه عن ضبط نفسه.. وحوادث ترجع في المقام

الأول إلى عوامل مادية أو ميكانيكية كسقوط أشياء على العامل أو انفجار بعض المواد أو وجود مادة لزجة على الأرض أو إلى تلف مفاجئ في بعض الآلات وقد وجد أن حوادث الصنف الأول تتراوح نسبتها من 80 إلى 90% وأن حوادث الصنف الثاني تتراوح بين 10 و20% من حوادث الصناعة ولعل هذا ما يشير إلى أهمية العامل الإنساني ورجحانه في وقوع الحوادث. (عويد المشعان، 1994: 145)

ثالثا: الأسباب الشخصية لحوادث العمل:

1- الذكاء:

يميل التفكير الشائع إلى افتراض أن الشخص الغبي يتعرض للحوادث أكثر من الذكي. ولكن الدراسات العلمية لا تجد من النتائج ما يبرر هذا التعميم. ولقد قام فارمر واشاميرز بدراسة هذه المشكلة ولم يجدا أي ارتباط بين تقديرات الذكاء وبين تعدد الحوادث بين عمال (صبيان) في ترسانة بحرية. ولقد اقترح أن الذكاء يرتبط بالحوادث التي تتضمن أخطاء في الحكم ولا يرتبط بتلك التي تتضمن مهارات يدوية. وقد يفسر هذا الاقتراح عدم وجود ارتباط في دراسة فرامرز وشاميرز إلا أنه ما يزال في حاجة إلى دراسة تدعمه.

2- حدة البصر:

إن مدى حدة البصر وسلامته عامل يسهم في التعرض للحوادث وهناك من الشواهد ما يدل على هذا. وقد قام تيفين وزميل له بتحديد ما تتطلبه كل جماعة عامة من مطالب بصرية وذلك بالنسبة لاثني عشر مجموعة من العاملين ثم فحصوا لتبين ما إذا كانت الخواص البصرية اللازمة متوافرة لدى كل فرد في هذه المجموعات أم لا. ولقد بينت النتائج أن نسبة العاملين الذين لم يتعرضوا للحوادث كانت أعلى بين الذين نجحوا في الاختبار أو الفحص عن أولئك الذين رسبوا وذلك في إحدى عشر مجموعة. ولم توجد فروق في مجموعة واحدة، وقد تكونت كلية من عمال غير مهرة. (عويد المشعان، 1994: 148)

3- التوافق أو التأزر الحركي:

لقد عزل بعض الباحثين التوافق العضلي كعامل له تأثير على الاستهداف للحوادث. ويبدو من المعقول أن نفترض أن البطء في الاستجابة تؤثر في تكرار الحوادث، ومع هذا فقد ظهر أن السرعة في الاستجابة في حد ذاتها ليس لها علاقة ذات دلالة بتكرار الحوادث في الصناعة. ولكن يبدو ان الاستجابات الأكثر تعقيدا هامة. وقد استخدم فارمر وشامبرز بطارية من الاختبارات تتكون من اختبار تنقيط، وأداة لقياس سرعة الاستجابة لإشارة، واختبارا آخر يتطلب أن يغير المفحوص أداءه العضلي بما يتفق مع الإرشادات المتغيرة.

وحيث قسم 500 من العاملين إلى مجموعتين على أساس تقديراتهم إلى مجموعة متفوقة في الأداء ومجموعة أقل تفوقا، وجد أن المجموعة الأخيرة تعرضت إلى 48% من الحوادث أكثر من المجموعة المتفوقة. بل لقد وجد أن نسبة الحوادث في الإربعى الأدنى كانت أزيد بمقدار 51% عنها في الأرباعيات الثلاثة الأخرى مما يدل على أننا لو استبعدنا 25% من الموظفين لنقص عدد الحوادث إلى حد كبير. ومعنى هذا أن الارتباك ونقص المهارة وبطء الاستجابة وما تتعرض له أعضاء الحس من عيوب يسهم في وقوع الحوادث، وبناء على ذلك يصعب على الأشخاص الضعاف في هذه النواحي الحسية الحركية تجنب المواقف التي تعرضهم للإصابة بالحوادث. وقد لا يكون هؤلاء الأشخاص مهملين أو مندفعين، ومع ذلك يتعرضون للحوادث. (عويد المشعان، 1994: 149)

4- السن والخبرة:

يوضح الشكل الآتي العلاقة بين الخبرة والحوادث فوجد أن 50% من الأفراد قد أصيبوا بحوادث في الستة شهور الأولى من عملهم وكانت النسبة 33% في الشهور الستة التالية وكانت نسبة من أصيبوا في حوادث بعد أن قضاوا عامين ونصف في عملهم هي 3%.

ونسبة الإصابة بين الموظفين الجدد عالية إلى حد ملحوظ في الشهور القليلة الأولى من عملهم عنها في الشهور أو السنوات التالية.

5- العوامل الانفعالية:

وجد أن هناك عاملين انفعاليين يتصلان بالحوادث التي تقع للأفراد في المؤسسات الصناعية وهما: النضج الانفعالي والحالة الانفعالية وقت وقوع الحادثة. وثمة تحليل لأسباب الاستهداف للحوادث لدى 500 عاملاً في إحدى المؤسسات الصناعية الأمريكية بين أن أربعة عناصر هي: الاتجاه الخاطئ، والتسرع، والعصبية والخوف، والقلق والاكتئاب. وكانت هذه العناصر مسؤولة عن 33% من الحوادث بين أفراد المجموعة التي تمت دراستها. ولما كانت هذه العناصر انفعالية في طبيعتها فقد تستبدل من ذلك على أن الحالة الانفعالية تعتبر مسؤولة عن نسبة كبيرة جداً من الحوادث.

ومن المعروف جيداً أن الأفراد يتفاوتون في حالتهم الانفعالية العامة من حالة انفعالية عالية (طبية) إلى حالة انفعالية منخفضة (سيئة)، وحوادث هذه الحالات منتظم في الغالب ويظهر بشكل دوري يمتد بين هاتين النهايتين.

والعلاقة بين هذه النوبات الانفعالية وبين تكرار وقوع الحوادث توضحه إحدى الدراسات التي قام بها هيرسي فوجد أن العامل المتوسط يكون منخفضاً في الحالة الانفعالية حوالي 30% من الوقت وأن أكثر من نصف الأربعمئة حادثة بسيطة التي قام بدراستها وقعت أثناء مثل هذه الفترات. ويؤكد غيره من علماء النفس مثل كاردول دور عدم الثبات الانفعالي وتسببه في وقوع كثير من الحوادث. (عويد المشعان، 1994: 153)

رابعاً: الأسباب الخارجية لحوادث العمل:

1- ظروف العمل السيئة:

قد لوحظ أنه كلما هيئ للعامل جو مريح صالح كلما زادت إنتاجيته حيث يترتب على الجو المريح في العمل منع حدوث الإرهاق وتحسين ظروف العمل في المنشأة يتطلب العناية بتوفير وسائل آلية وأدوات يدوية مريحة للعامل، ما يتطلب العناية بالتهوية والإضاءة في المنشأة.

إذا قد تبين أن سوء الإضاءة والتهوية السيئة والضوضاء الشديدة قد تؤدي إلى تعرض العامل للإصابة وحوادث العمل.

2- أجهزة العمل ومعداته:

قد تنشأ الحوادث من الآلة نفسها وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: عدم العناية بتخزين المواد الكيماوية والقابلة للاشتعال في أماكن مناسبة قد يؤدي إلى احتراقها ونشوب حرائق بسببها. (عويد المشعان، 1994: 155)

3- عدم تنظيم أماكن العمل ونظافتها:

حيث يجب أن يكون مكان العمل نظيفا وأرضيته مستوية ولا تتناثر في أرجائه العدد والآلات والقاعدة الأساسية والتنظيم السليم هي أن كل شيء له مكان وكل شيء يوضع في مكانه وفي إتباع هذا منع لحوادث السقوط والانزلاق وسقوط الأشياء فوق رؤوس العاملين وهي تسبب نسبة كبيرة من الحوادث في جو العمل.

4- إهمال الآلات وعدم صيانتها:

مما يترتب عليه التوقف المفاجئ، أو كسر بعض أجزائها وتناثرها ويؤدي كل هذا إلى حوادث مؤسفة.

5- تكديس أماكن العمل بالآلات:

ينشأ عنه إصابات وحوادث كثيرة وعلى الأخص في حالة حدوث حريق أو انفجار حيث لا يتمكن من الإسراع بالخروج من هذه الأماكن المكدسة بالآلات وغيرها.

6- عدم حجب وتسوير الأجزاء المتحركة من الآلة:

حيث قد وجد أن أكثر مصادر الخطر والحوادث هي الأجزاء المتحركة في الماكينات والآلات سواء كانت الحركة دائرية أم مترددة. (عويد المشعان، 1994: 156)

خامسا: العوامل المضاعفة لحوادث العمل:

يقول فرنون وأسبورن بأن منحني الحوادث من خلال الزمن يتجه في اتجاه مردودية العمل. فكلما زادت وتيرة الإنتاج كلما زاد عدد الحوادث لأن وتيرة الإنتاج السريعة هي السبب الأول للتعب الصناعي وبالتالي لحوادث العمل. فقد أوضح البحث الإمبريقي لفرنون وأسبورن أن فترة الحوادث الكثيرة تتفق وفترة المردودية العالية، فكلما زادت سرعة الآلة أصبحت تفرض اتساقها على العامل وبالتالي أصبح تابعا لها.

لافت العلاقة بين الحوادث والرضا المهني هي الأخرى الكثير من الاهتمام حيث اقترح كير اعتمادا على بعض أعماله أن حوالي نصف الحوادث كان ذا علاقة بعدم الرضا عن العمل وأن نصف الحوادث كان مرجعه للضغوط المهنية، وأن باقي النسبة كان ذا علاقة بالخصائص الفردية أو بظاهرة الاستهداف للحوادث. كما اعتبرت دراسة ديفيس وماهوني إحدى الدراسات التي وجدت علاقة معنوية (إحصائيا) بين عدد الحوادث ودرجة عدم الرضا. إلا أن هيل وهيل يريان بأن زيادة الرضا المهني لا تعني بالضرورة التقليل من الحوادث نظرا للضعف المنهجي الذي اتسمت به هذه الدراسات. والسؤال الذي يمكن للبحوث الإجابة عنه هو هل التقليل من الحوادث عن طريق مضاعفة الإجراءات الأمنية يضاعف من الرضا المهني.

ومن العوامل البشرية التي تشكل متغيرا معنويا في دراسة الحوادث نجد عامل السن. فجل الدراسات تشير إلى أن فئات السن الأقل من 25 سنة وأكثر من 50 سنة معرضة للحوادث أكثر من فئة السن 25-50 سنة. وعلى سبيل المثال فإن نسبة حوادث المرور لفئة السن (16-20) تشكل ضعف نسبتها لدى الجمهور العام حسب إحصائيات هذا النوع من الحوادث في الولايات المتحدة الأمريكية. وسبب هذه الظاهرة لدى الشباب راجع عادة إلى عدم المسؤولية وعدم تقدير الخطر كخاصية من خصائص الشباب، وكذلك إلى سرعة تنفيذ الحركات كما يرى كل من ديفيس ومباركي، وإلى نقص الخبرة. أما لدى الفئات المسنة فإن للتجربة دور هام في تعويض النقص الناتج عن العوامل الفسيولوجية الأخرى. (مباركي بوحفص، 2004: 103)

سادسا: الآثار المترتبة على حوادث العمل:

لحوادث العمل آثارها المتعددة سواء كانت على العامل أو على المنشأة الصناعية وفيما يلي تفصيلات ذلك:

1- الآثار المتعلقة بالعامل:

قد تؤدي الحوادث وما ينتج عنها من إصابات إلى وفاة العامل أو تعرض البعض الآخر إلى عاهات مستديمة كلية تقعه عن العمل أو عاهات جزئية تجعل العمل الذي كان يزاوله العامل لم يعد يناسبه مما يضطره إلى البحث عن عمل آخر قد يكون أقل أجراً من العمل السابق وتضطرب على أثر ذلك حياة الأسرة.

2- الآثار المتعلقة بالمنشأة:

كثرة الإصابات في المنشآت الصناعية يؤدي إلى تدهور كبير في الروح المعنوية لجموع العاملين نتيجة شعورهم بفقدان الأمن على حاضرهم ومستقبلهم مما يؤدي إلى الارتفاع في معدل دوران العمل. كثرة الإصابات في المنشآت الصناعية التي يتعرض لها العاملون المدربون تؤثر على إنتاجية المنشأة الصناعية من حيث الكم والكيف.

تتحمل المنشآت الصناعية الكثير من التكاليف نتيجة إصابات العمل سواء منها المباشرة مثل التعويضات التي تدفع للعاملين المصابين ونفقات العلاج والمصاريف الطبية وأخرى غير مباشرة مثل الخسائر المترتبة على النقص في الإنتاج نتيجة إصابات العمال وما تتبعه من خسارة للاقتصاد القومي بصفة عامة. (عويد المشعان، 1994: 157)

سابعا: مفهوم الأمن الصناعي:

يعتبر موضوع الأمن الصناعي من أهم الموضوعات أو الميادين التطبيقية لعلم النفس الصناعي فهو من صنع القرن العشرين أن ميدان أو فرع يستهدف رفع الكفاية الإنتاجية للعامل ويحرص على راحة العامل وكرامته حرصه على زيادة إنتاجه وبعبارة أخرى فهو فرع يرمي إلى تهيئة جميع الظروف

المادية والفنية والاجتماعية التي تكفل أكبر إنتاج مع الاهتمام برضاء العامل عن عمله. أنه يهتم بالكشف عن أفضل الظروف الإنسانية للعمل. وحل المشكلات الصناعية حلا علميا ومن ثم يتبين لنا أن موضوع الأمن الصناعي من الخطورة بما يستحق تخصيص قسم مستقل له أو لجنة خاصة به تقوم بتخطيط العمل فيه وتنفيذه والإشراف عليه وخاصة في المؤسسات والمصانع الكبرى.

ثامنا: أهداف الأمن الصناعي:

تهدف برامج الأمن الصناعي إلى المحافظة على صحة العمال وسلامتهم من الأخطار والحوادث الصناعية والإبقاء على معدل الحوادث الصناعية في حده الأدنى وتحسين صحة العمال إلى أعلى درجة ممكنة وهذا يعني أن أهداف الأمن الصناعي أهداف وقائية بالدرجة الأولى لأنها تهتم بتوفير كافة الإمكانيات التي تساعد على عدم وقوع حوادث صناعية وبالتالي تمنع وقوع إصابات عمل ويؤثر هذا الاهتمام بالعمال وصحته على زيادة كفاءته الإنتاجية وإنتاجية المنشأة الصناعية بصفة عامة. (عويد المشعان، 1994: 158)

تاسعا: وسائل تحقيق أهداف الأمن الصناعي:

1- تكييف العمل للعامل: أي تكييف الآلات والأدوات والعدد حتى تناسب العامل الذي يديرها أو يستخدمها.

2- تحسين الظروف الفيزيائية للعمل: كالإضاءة والتهوية ودرجه الحرارة... الخ.

3- التفتيش: الغرض منه إظهار الأخطار المهنية في المنشآت الصناعية لتفادي الخطر بالنسبة لأي عملية أو مادة أو جهاز أو بالنسبة لظروف العمل فيها.

4- البحوث: سواء كانت بحوث فنية أو سيكلوجية أو دراسات إحصائية:

أ- البحوث الفنية: والتي تشتمل دراسة الطريقة المثلى لأداء كل عمل من الأعمال لا مكان وضع كل عامل في العمل المناسب له على نحو يكفل تلافي جميع الأسباب المحتملة لوقوع الحوادث وكذلك دراسة مخاطر الآلات وتدير الوسائل الوقائية منها والتأكد من مطابقتها لتصميمها لمواصفات الأمن.

ب- البحوث السيكولوجية: لدراسة الاستعداد للحوادث (لاستهداف للحوادث) كما تتضمن هذه البحوث دراسة العلاقة بين نسبة الحوادث ومن العامل ومدة خدمته ودراسة العوامل الانفعالية والقدرة الذهنية والتعب والملل ومدى ارتباطها بحوادث العمل.

ج- الدراسات الإحصائية: ويتم إعداد هذه الدراسات عن طريق تسجيل حوادث العمل وجميع الحقائق عليها، وإعداد الإحصاءات عند الإصابات. (عويد المشعان، 1994: 159)

عاشرا: خطوات الأمن الصناعي:

- القيام بالفحص الطبي الدوري لجميع العاملين.
- إيجاد الخدمات الاجتماعية والنفسية ومساعدة العاملين على حل مشاكلهم أولا بأول.
- نشر الوعي الوقائي بين العاملين عن طريق الإعلانات والندوات وتوجيه انتباههم إلى ضرورة الأخذ بأسباب الوقاية وإتباع وسائلها.
- استبعاد العاملين المستهدفين للحوادث وتكليفهم بأعمال لا يتعرضون فيها لأخطار الحوادث.
- القيام من وقت لآخر بحملات مكثفة لمنع الحوادث والعناية بأعمال الإسعاف والإنقاذ وتدريب العمال عليها.
- مواصلة متابعة حالات الأمن الصناعي وتحليل ما يقع من إصابات وحوادث ودراسة أسبابها وظروفها ووضع خطة لتلافي وقوعها.
- تحسين المستوى الصحي لبيئة العمل والعناية بنظافة مكان العمل وتعقيمه باستمرار وضمان تهويته وإضاءته.
- تشجيع العاملين على تطبيق تعليمات السلامة المهنية وخاصة تلك التي تتصل باستخدام الملابس الواقية والنظارات والخوذ والأقنعة والواقيات وغير ذلك من أدوات الوقاية الشخصية.
- تقليل الأخطار الناجمة عن ظروف العمل مع الصيانة الدورية للآلات والمعدات.
- إعداد دراسات في العلاقات الإنسانية للمشرفين وتضمينها منع الحوادث مع نشر تعليمات الوقاية وبث المقترحات الخاصة بها.

المحاضرة التاسعة: الضغوط المهنية وأساليب المواجهة

أولاً: تعريف الضغوط

ثانياً: الضغوط المهنية

ثالثاً: ميزان الضغوط

رابعاً: مصادر الضغوط النفسية في العمل

خامساً: إستراتيجيات إدارة الضغوط النفسية في العمل

أولاً: تعريف الضغوط:

يمكن تعريف الضغوط كحالة تمر بها حينما لا يكون هناك انسجام بين المهام المدركة والقدرة المدركة على التوافق، وهو الميزان بين كيف نرى المهام وكيف نعتقد أن باستطاعتنا التوافق مع تلك المهام، ما يحدد شعورنا بعدم وجود ضغوط أو شعورياً بالضغوط الإيجابية أو بالضغوط السلبية. (هشام سلامة، حمدي عبد العزيز، 2014: 36)

ثانياً: الضغوط المهنية:

يشكل العمل شكلاً هاماً من أشكال النشاط البشري الذي يلقي قبولاً اجتماعياً، وهو مجال أساسي للطاقة البشرية، ويرتبط إحساس الفرد بالرضا عن العمل الذي يؤديه ارتباطاً وثيقاً بما يحققه العمل له في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

ويعتبر الرضا عن العمل أحد الأمور الرئيسية للتوافق المهني، ويقصد به تلك العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التوافق بينه وبين البيئة المهنية، كما يعد الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد والمجتمعات، فرضا الفرد عن مهنته يعتبر الأساس الأول لتحقيق التوافق النفسي

الاجتماعي، ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده. كما أنه يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في جميع جوانب حياته الأخرى.

إن الاهتمام بموضوع ضغوط العمل قد يرجع إلى ما تتركه هذه الضغوط من آثار سلبية على سلوك الأفراد ومواقفهم اتجاه وظائفهم، وقد تؤثر هذه الضغوط والتوترات على الأفراد في حياتهم اليومية وأعمالهم الشخصية والمهنية وهذا ما يطلق عليه في علم النفس الضغوط المهنية.

إذا شعر الإنسان بضغوط العمل وإذا ما استفحل هذا الإحساس لديه في عمله فسوف تكون النتائج سلبية للغاية على كمية الإنتاج ونوعيته. وساعات العمل. مما يؤدي إلى تدهور صحته جسدياً ونفسياً. ويظهر لديه أعراض منها: زيادة الإصابات في العمل والحوادث التي قد تكون قاتلة أحياناً بالإضافة إلى زيادة الغياب أو التأخر عن العمل ربما يصل إلى الانقطاع عن العمل وتركه نهائياً.

إن ضغوط العمل هي تعبير عن حالة من الإجهاد العقلي أو الجسدي وتحدث نتيجة للحوادث التي تسبب قلقاً أو إزعاجاً أو تحدث نتيجة لعوامل عدم الرضا أو نتيجة للأجواء العامة التي تسود بيئة العمل أو أنها تحدث نتيجة للتفاعل بين هذه المسببات جميعاً. وهناك العديد من الأفراد الذين لا يحبون عملهم بل الظروف اضطرتهم لممارسته. قد يكون ذلك إما للمردود المادي الذي لا يساوي الجهود المبذول أو لعدد الساعات الطويلة، أو العمل لنوبات مختلفة، أو العمل في غير مجال التخصص. كذلك المعاملة القاسية من الرئيس أو عدم تقديره لجهود العامل. عدم تعاون الزملاء أو اضطهادهم. (فاطمة النوايسة، 2013: 29، 30)

ثالثاً: ميزان الضغوط:

بالنظر إلى إحدى كفتي الميزان فإنك تجد ما نراه كمتطلبات حولنا D. وتجد في الكفة الأخرى ما نراه قدرتنا على التوافق أو التعامل مع تلك المتطلبات C. وحينما نشعر بالقدرة على التعاطي مع متطلباتنا فإنه سوف تتكافأ C مع D. بيد أن هذا لا يعني أن الجهتين أفقيتان تماماً بالضرورة. وحيث أننا نتعامل مع ظاهرة سيكولوجية، فإننا لا نعرف ما نحتاجه من C لتكون في توازن تماماً مع D. ولا نضطر بالضرورة إلى أوزان متساوية في كل كفة لتكونا في توازن. كما أن الكفتين يجب أن

تريا متأرجحتين لأعلى ولأسفل بدرجة ما خلال منطقة التوازن التي سوف نشير إليها بالمنطقة الطبيعية، وسوف يختلف مدى هذه المنطقة لدى كل شخص ويكشف عن أن الحسم يعمل بطريقة صحيحة وطبيعية. (هشام سلامة، حمدي عبد العزيز، 2014: 36)

رابعاً: مصادر الضغوط النفسية في العمل:

يقصد بمصادر الضغوط النفسية: الظروف والعوامل التي تؤدي إلى التوتر والتأزم والضييق لدى الفرد. فعندما نتحدث عن مصادر أو أسباب الضغوط النفسية في العمل، فإننا نتحدث غالباً عن ظروف العمل وأنظمتها. إن أنظمة العمل في المنظمات البيروقراطية تؤدي إلى حدوث الضغوط النفسية؛ وذلك لأنها تحد من حرية الأفراد وإبداعهم، وتجبرهم على الالتزام بقواعد العمل وأنظمتها غير المرنة، وبالتالي يشعر العاملون بالضغوط النفسية، وبعدم الرضا عن العمل (هيجان، 1998).

ومن أوائل الباحثين الذي حاولوا تحديد مصادر الضغوط النفسية في العمل كريش وكريتشفيلد، حيث رأيا أن الحاجات الشخصية للعاملين تحبطها ظروف الوظيفة وأنظمتها، والتعويض المالي غير الكافي للعاملين. وقد توسع إيتون في فكرة كريش وكريتشفيلد، وقدم ستة مصادر للضغوط النفسية في العمل، وهي موثقة في:

- 1- طبيعة العمل نفسه.
- 2- نقص فرص الترقية في العمل.
- 3- غموض الدور.
- 4- التغيير التنظيمي.
- 5- العزلة الجسدية عن الجماعة في مكان العمل.
- 6- الأمن الوظيفي.

ويصنفها راجح في ثلاث فئات هي:

- 1- عوامل تتصل بالحضارة الصناعية الحديثة، وما يصاحبها من تقدم تكنولوجي وتعقيد في العلاقات داخل المصنع.
- 2- عوامل خارجة عن نطاق عمل الفرد، منها ظروفه المنزلية والاجتماعية والاقتصادية.

3- عوامل شخصية ، منها: صحة العامل الجسدية والنفسية، وسننه، ومزاجه، واستعداداه للعمل، ورغباته، وآماله، وما يعانيه من متاعب شعورية ولا شعورية.

كما يصنفها جون وزملاؤه في أربع فئات هي:

1- طبيعة الوظيفة.

2- الدور في المنظمة.

3- العلاقات مع الآخرين.

4- التطور الوظيفي.

ونلاحظ من استعراضنا السابق لتصنيفات مصادر الضغوط النفسية في العمل عدم وجود اتفاق عام على كيفية التصنيف، إلا أن هناك مصادر مشتركة ومتفق عليها بين هذه التصنيفات، فمثلا العلاقات في العمل سواء مع الزملاء أم مع الرئيس، وظروف العمل، وغموض الدور، تعد من مصادر الضغوط النفسية المتفق عليها بين الباحثين. وسوف نأخذ هذه المصادر بالاعتبار في تصنيفنا لمصادر الضغوط النفسية لأغراض هذه الدراسة، وهي: (أحمد الشخانة، 2010: 26)

1- العلاقات في العمل:

وتشمل:

أ- **العلاقة بين العامل ورؤسائه في العمل:** تعد علاقة العامل برؤسائه في العمل من أشد المصادر تأثيرا على العامل، ويظهر ذلك بشكل خاص إذا كانت المنظمة ذات طابع بيروقراطي. فقد وجدت إحدى الدراسات أن العاملين الذين وصفوا رئيسهم في العمل بأنه أقل صداقة ومراعاة لمشاعرهم وثقة بالآخرين، كانت مستويات الضغوط النفسية مرتفعة لديهم، كما يشير الأطباء وعلماء النفس إلى أن المشكلات النفسية في بيئة العمل غالبا ما تنجم عن وجود علاقات غير صحية أو غير سليمة بين العاملين ورؤسائهم في العمل.

ب- **العلاقة بين العاملين:** تعد العلاقة بين العامل وزملائه في العمل من المصادر المهمة أيضا للضغوط النفسية، فالعلاقات الجيدة بين الزملاء في العمل تساعد على التقليل من تأثير الضغوط

النفسية على الفرد. ويشير هيجان في هذا الصدد إلى أن الصراع بين العمال قد يؤدي بالأطراف المتصارعة أو إحداها إلى الانسحاب من مكان العمل، أو اللجوء إلى الإدارة لحل الصراع. كما وجد كابلان أن الدعم الاجتماعي الذي يحصل عليه العامل من زملائه يؤثر إيجاباً في تخفيض الشعور بالإجهاد، إذ يقلل من ارتفاع ضغط الدم، ومن عدد السجائر التي يتم تدخينها يومياً. وفي دراسة أخرى أجراها لاروكو وزملاؤه على عينة مكونة من (636) عام، وجدوا أن الدعم الاجتماعي من جانب الزملاء في العمل له تأثير كبير في التخفيف من آثار الاكتئاب والضييق والأعراض الجسمية، يتبعه الدعم الاجتماعي المقدم من جانب المشرفين في العمل، ثم الدعم المقدم من جانب الأهل والأسرة. وفي دراسة أجراها أونيس لنيل شهادة الماجستير في . شركة لصناعة البلاستيك والمطاط، حول تأثير العلاقات الاجتماعية على إنتاجية العامل في المنظمات، طلب من العينة ترتيب حاجاتهم حسب أولويتها وأهميتها، وكانت النتائج كما يأتي:

- 1- الانتماء إلى الجماعة.
- 2- الاحترام والتقدير.
- 3- إثبات الذات.
- 4- الأجر المرتفع.
- 5- الترقية في العمل.
- 6- المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 7- المكانة الاجتماعية والاحترام.
- 8- الشعور بالأمن والاستقرار. (أحمد الشخانة، 2010: 27، 28)

2- ظروف العمل:

تشمل ظروف العمل أموراً مثل: الإضاءة، والحيز الشخصي، والضوضاء، وعدد ساعات العمل، ومستوى الخطورة... الخ. لقد ربطت الأبحاث بين ظروف العمل السيئة أو غير الملائمة والصحة النفسية لدى العاملين. ففي دراسة أجراها أبو النيل (1993) بهدف معرفة العلاقة بين نوع العمل أو الصناعة والإصابة بالاضطرابات السايكوسوماتية، إذ أخذ عينة من العاملين في شركة الحديد والصلب، التي تتصف ظروف العمل فيها بتصاعد الغازات والأتربة (مثل: السيلكون، وغاز ثاني

أكسيد الكربون)، إضافة إلى درجات الحرارة المرتفعة، والضوضاء الصادرة عن الآلات، وعينة أخرى من العاملين في شركة لصنع السيارات، التي لا تتصف ظروف العمل فيها بتصاعد الغازات والأتربة وارتفاع درجات الحرارة، مع الملاحظة أن هاتين الشركتين كانتا متساويتين في نظام الأجور، وساعات العمل، وطرق الترقية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن ظروف العمل الصعبة الموجودة في مصنع الحديد أدت إلى اضطراب الصحة النفسية للعاملين فيها، وذلك مقارنة مع نظرائهم في مصنع السيارات الذين يتمتعون بقدر أكبر من الصحة النفسية. كما ارتفعت درجات العاملين في مصنع الحديد والصلب على مقياس الأعراض السايكوسوماتية، مما يبين أن ظروف العمل القاسية ترتبط بانخفاض مستوى الصحة النفسية. وفي دراسة أخرى أجراها لوندوسكي (2003) بهدف معرفة العوامل التنظيمية التي تسهم في حدوث الضغوط النفسية للعاملين كإندثار بحدوث الاحتراق النفسي (Burnout)، حيث تكونت عينة الدراسة من (141) عام " من كلا الجنسين، ومن العاملين في مجالي الخدمة الاجتماعية، والصحة النفسية. استخدم الباحث لأغراض الدراسة استبانة من إعدادده. أشارت نتائج الدراسة إلى أن العوامل التنظيمية المتمثلة في نوع خدمات الدعم الاجتماعي في مكان العمل، وصدمة العمل، والاستقلال المهني للعامل، تتنبأ بظهور الضغوط النفسية بشكل غير مباشر لدى العاملين، في حين تتنبأ عوامل مثل العزلة في مكان العمل، والشعور بالعجز أو الضعف، بظهور الضغوط النفسية بشكل مباشر. (أحمد الشخانة، 2010: 29)

3- طبيعة الدور في المنظمة:

ويشتمل على:

أ- غموض الدور: يعني عدم وضوح طبيعة العمل أو توفر معلومات كافية عنه تمكن العامل من أدائه بطريقة مرضية، فالغموض والحيرة في أداء العمل تكونان مصدرا للضغوط النفسية، ويشير ماتيسون (1980) المذكور في (1995) إلى العديد من الأسباب التي تخلق غموض الدور مثل: الترقية، أو النقل إلى وظيفة جديدة، ووجود مشرف جديد، وحدث تغيير في بناء المنظمة وتركيباتها، وممارسة العمل لأول مرة. وفي دراسة أجراها كان وزملاؤه (1964) قاموا بمسح ل(1500) عامل في وظائف مختلفة، ووجدوا أن ما نسبته (35%) من عينة المسح غير قادرين على تحديد مسؤولياتهم، و(33%)

من العينة لديهم رؤية غير واضحة عما يتوقعه المشاركون منهم في العمل، كما وجد الباحثون أن الغموض في العمل يرتبط بارتفاع التوتر والقلق والاكتئاب لدى العاملين.

ب- صراع الدور: يحدث الصراع بين الزملاء في العمل لكثير من الأسباب، أهمها عدم رغبة العامل أو امتناعه عن القيام بالعمل الذي يعد جزءاً من وظيفته. تشير الدراسات إلى أن صراع الدور في بيئة العمل يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وإلى ارتفاع مستوى القلق، كما تظهر دراسات أخرى أن صراع الدور يؤدي إلى الإصابة بأمراض القلب، وارتفاع ضغط الدم، وإلى حدوث تغيرات كيميائية سلبية في الدم.

4- العوامل الشخصية:

أ- نمط الشخصية (أ): يعد نمط شخصية الفرد مؤشراً على مدى قابليته للتعرض للضغوط النفسية، وبخاصة نمط الشخصية (أ)، فهذا النمط يسبب في شعور العامل بالضغوط النفسية في بعض الأوقات، وخاصة في علاقته مع زملائه الذي يشعرون أنهم لا ينجزون، كما يساء فهمه من قبل رؤسائه الذين يعتقدون أن له أغراض شخصية من وراء هذا الجهد (ريجو، 1999). ويعود شيوع هذا النمط إلى الطبيين فريدمان وروزمان (1974) اللذين ربطا نمط الشخصية (أ) بالإصابة بأمراض القلب، وارتفاع ضغط الدم، وزيادة نسبة الكولسترول، وأمراض الشريان التاجي. ويتسم هذا النمط بالتنافس والإقدام، والسرعة في الإنجاز، والشعور بضيق الوقت، وعدم الصبر. وفي المقابل، هناك نمط الشخصية (ب)، وهو يتصف بعكس السمات السابقة تماماً، ففي دراسة أجراها ديمبروسكي ومكدوجال (1978) تبين أن الأفراد ذوي نمط الشخصية (أ) يظهرون استجابة أشد قوة تجاه مشيرات الضغوط النفسية في مواقف متعددة، وتكون استجاباتهم مصحوبة بمجموعة من التغيرات الفسيولوجية الضارة بالجسم مقارنة بالأفراد ذوي نمط الشخصية (ب).

ب- صلابة الشخصية الصلبة: صيغ هذا المصطلح لأول مرة على يد سوزان كوباسا (1982) فيما أوضحت أن الأفراد الذين تتسم شخصياتهم بالصلابة يتميزون بمقدرة عالية على مقاومة النتائج السلبية والمؤلمة للضغوط؛ بسبب أسلوبهم في معالجة الحوادث المسببة للضغوط. كما إنهم يثقون بقدرتهم على التأثير في مجرى حياتهم، كما يتصفون بإخلاصهم لوظائفهم. أما الأفراد الذين يعانون من فقدان

الصلابة فيتميزون بمستويات عالية من الإحساس بالضغوط النفسية، ويمكن أن يكونوا أكثر عرضة للإصابة بالاكتئاب والأمراض المتصلة بالضغوط النفسية (موثق في: ريجيو، 1999).

ج- مركز التحكم: يعرف مركز التحكم بأنه اعتقاد الفرد بأن ما يحدث له من أحداث سيئة أو إيجابية محكوم بتصرفاته وإرادته (التحكم الداخلي)، أو اعتقاده بأنها محكومة بعوامل خارجة عن إرادته مثل الحظ والصدفة (التحكم الخارجي) (هيجان، 1998). ففي دراسة أجراها بتزفيلد (1964) الموثق في (Talyor, 1999) بهدف معرفة تأثير مركز التحكم في التنبؤ بالاستجابة للضغوط واكتشاف العلاقة بين مركز التحكم والطموحات والتوقعات الأكاديمية على عينة مكونة من (47) طالبا وطالبة. استخدم الباحث مقياسا لقياس كل من مركز التحكم، والاستجابة للضغوط النفسية، والقلق، والإنجاز، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض الارتباط بين الضغوط النفسية واستجابات الناجمة عنها كلما أصبح مركز التحكم داخلية.

كما كان مستوى توقعات النتائج الأكاديمية لدى الطلبة يرتفع كلما كان مركز التحكم لديهم داخلية.

ويذكر لازاروس (1966) أنه كلما ازدادت درجة إدراك الفرد لذاته، وبأنه قادر على التحكم بالمواقف، قلت درجة تعرضه للضغوط النفسية، والعكس صحيح. كما يشير فيشر (1984) إلى أن مجرد شعور الفرد بالقدرة على التحكم ربما يكون أعظم وسيلة لإدارة الضغوط النفسية، عندما يوظفها الفرد للتعامل مع الأحداث حوله. وقد وجد هولاهان وزملاؤه (1984) المذكور في هيجان (1998) بأن هناك علاقة بين الكفاءة الذاتية المبنية على أساس الشعور بالقدرة على التحكم، وبين التعامل مع القلق، ومع المشكلات التي يواجهها الفرد في حياته. كما وجدوا أن جزءا من عدم التكيف يعود إلى شعور الفرد بعدم قدرته على التحكم في الأحداث الجارية.

وتختلف شدة الضغوط النفسية ومصادرها باختلاف نوع المنظمة والمستويات التنظيمية فيها، حيث يشير ريجيو (1999) إلى أن العاملين في المستويات التنظيمية الدنيا يعانون من مستويات مرتفعة من الضغوط النفسية مقارنة بالعاملين في المستويات التنظيمية العليا. كما أظهرت دراسة كل من كوب وروس (1973) المذكورين في Lowenberg (1998) بأن العاملين ذوي الياقات

الزرقاء يعانون من مستويات مرتفعة من الضغوط النفسية مقارنة بالمهندسين والعلماء. (أحمد الشخانية، 2010: 32، 33)

خامسا: إستراتيجيات إدارة الضغوط النفسية في العمل:

وتعد إدارة الضغوط في العمل إحدى المسؤوليات المهمة التي تقع على كاهل المدير المعاصر. فعليه أن يتعرف إلى طبيعة الضغوط التي يتعرض لها الأفراد، سواء كانت تهديدات أو فرص متاحة. وتحديد مصادر هذه الضغوط إن كانت تنظيمية، أو شخصية، أو بيئية، لأن ذلك سيساعده في تحديد طبيعة الآثار السلبية الناتجة، وعليه سيتم اختيار الآلية المناسبة لكيفية التعامل مع تلك الضغوط وكيفية احتوائها بنجاح. ولا تقتصر إدارة ضغوط العمل على معالجة الضغوط والتخفيف من حدتها فحسب، بل تشمل أيضاً استثارة الضغوط في العمل وتنشيطها إذا كان مستواها منخفضاً عن المعدل المرغوب فيه؛ نظراً لما للضغوط من أشار ونتائج إيجابية يمكن استغلالها لتسهم في تحقيق أهداف المنظمة. يمكن تصنيف طرق ووسائل الوقاية من الضغوط إلى وسائل تنظيمية، ووسائل فردية.

1- استراتيجيات إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد:

يستطيع الفرد تجنب ضغوط العمل وعلاج آثارها بوسائل وطرق عدة أهمها ما يلي:

أ- إدارة الوقت: يمكن التحكم وتخفيف التوتر الناتج بفعل ضغط العمل، وذلك بإتباع أسلوبين هما: إدارة الوقت بفعالية، وإدارة الوقت بكفاءة. ونعني بإدارة الوقت بفعالية: القدرة على تحقيق ما نريد من أهداف بالوقت المتاح. أما المقصود بإدارة الوقت بكفاءة: تحقيق الأهداف المنشودة بأقصر وقت ممكن. ومن أهم الطرق للتعامل مع الضغوطات على الوقت استعمال مفكرات يومية؛ لتسهيل التمييز بين ما هو مهم وما هو طارئ، ولتحديد الأنشطة، والمهام المطلوب إنجازها، ثم ترتيبها حسب أهميتها، وجدولة تلك الأنشطة والمهام وتحديد أوقات إنجازها حسب الأولوية (ثامر السميان، عبد الكريم المساعيد، 2014: 157)

ب- الاسترخاء: هو قيام الفرد باختيار مكان بعيد عن المؤثرات الخارجية والمثيرات المزعجة. ويتخذ له وضعاً مريحاً سواء كان في الجلوس أو في الاستلقاء، وإغلاق عينيه، ثم البدء بعملية الشهيق والزفير بعمق، فيؤدي ذلك إلى ارتخاء العضلات، وتباطؤ ضربات القلب، وانخفاض مستوى ضغط الدم،

وتباطؤ عملية التنفس، وبطء معدل النبض. ومن هنا، نستنتج أن تمارينات الاسترخاء تجعل الفرد ينصب تركيزه كله على أمور جسمه الداخلية.

ج- التأمل: هناك طرق عدة من التأمل تهدف إلى تحقيق حالة من استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي وتؤدي إلى صفاء الذهن، حيث يجلس الفرد في موقع هادئ وبوضعية مريحة؛ وعيناه مغلقتان، ويبدأ بتركيزه فكرة على شيء معين أو ترديد عبارة، فيؤدي التأمل إلى تغيير في النشاط الكهربائي للمخ، وينتج عنه الشعور بالسكينة والسلام الداخلي، على أن يواظب الفرد بمزاولة من (15-20) دقيقة في اليوم. وقد لجأت بعض المنظمات بتخصيص غرف لموظفيها لغايات التأمل، نظراً لما لها من دور في إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل. (ماهر، 2003).

د- التمارين الرياضية: أثبتت الدراسات العلمية أن الأفراد الذين يمارسون أنواع مختلفة من التمارين الرياضية، أو الأنشطة البدنية الشاقة هم أقل عرضة للإصابة بالأمراض الناتجة عن ضغوط العمل؛ لأن الرياضة تعمل على رفع فعالية أعضاء الجسم وتجعله أقدر على التحمل ومقاومة الإجهاد، كما وتعد التمارين الرياضية وسيلة فعالة لصرف العقل عن التركيز بأي متاعب أو ضغوط تخص العمل، وتركيز حواس الجسم لخوض تجارب ممتعة.

هـ- الموازنة الاجتماعية: وتتحقق بإقامة علاقات اجتماعية حميمة مع أفراد العائلة والأصدقاء وزملاء العمل. إذ يشعر الفرد بالارتياح عند مجالستهم والحديث معهم؛ ويقتنع بآرائهم، ويثق في صحة حكمهم على الأمور، فتكون هذه الدائرة من العلاقات فرصة للفرد أن ينفس عما يجول بخاطره من ضغوط، فيشعر براحة نفسية. وهكذا؛ فإن الفرد سيكون أكثرن صلاة على تحمل مثل تلك الضغوط مستقبلاً. (ثامر السميان، عبد الكريم المساعيد، 2014: 159)

2- استراتيجيات إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة:

من أهم طرق الوقاية التي تستخدمها المنظمة في علاج الضغوط ما يلي:

أ- إعادة النظر في تصميم الهيكل التنظيمي: من المستويات التنظيمية، والعمليات والسياسات والإجراءات مما يتيح للأفراد مجالاً أكبر من الانفتاح، والاتصالات، واللامركزية، وتفويض السلطة،

والمرونة، وإتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات. مما يقلل من معاناة الأفراد العاملين من ضغوط العمل. (ماهرن 2003).

ب- إعادة تصميم الأعمال: ويكون ذلك بهدف تخفيف أعباء الوظيفة، أو إثرائها، وتوفير المزيد من المسؤوليات، أو الاستقلالية في العمل، وإتاحة فرص النمو والترقي للفرد، أو بهدف تشكيل فرق عمل للإنجاز، وكل ما ذكر يقلل من ضغط العمل ويشجع العاملين ويدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء.

ج- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها: بحيث توضح الدور، وتعرف كل فرد في المنظمة المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، وتبين حدود السلطة والصلاحيات الموكلة إليه، مما يساعد على تجنب التنارع والصراع في الأدوار. (حریم، 2004)

د- توفير مناخ تنظيمي مريح: يهدف إلى تغيير ظروف العمل المادية بما يتلاءم مع احتياجات الفرد العامل وتسهيل أداء عملهن ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار.

هـ- تطوير نظم الاختيار والتعيين: معظم نظم الاختيار والتعيين المطبقة في منظمات الوقت الحاضر تهتم بالتركيز على حجم عبء العمل من الناحية الكمية، والتأكد من أن الأفراد الذين سيعينون بوظيفة ما، لديهم التعليم والقدرة والخبرة والتدريب اللازم ليؤهلهم لشغل هذه الوظيفة، حتى يستطيعوا إنجاز العمل المطلوب وتحمل مسؤوليات العمل من الناحية الكمية والنوعية بكفاءة. ولكنها تغفل عن الاهتمام بقياس مدى قدرة الفرد على تحمل الضغط الناجم عن هذا العمل؛ لذلك يجب العمل على تطوير معايير الاختيار لتتضمن مقاييس يمكن من خلالها ضمان اختيار أفراد لديهم القدرة على تحمل الضغوط والتكيف معها. (ثامر السميان، عبد الكريم المساعيد، 2014: 160)

و- تحسين نظم الحوافز والأجور وتقييم الأداء: يجب تحديث نظم الحوافز والأجور من فترة لآخرى؛ للتأكد من جودتها، فنظام الحوافز العادل له تأثير إيجابي في أداء الفرد وإنتاجيته. ومن أهم طرق معالجة ضغوط العمل (ربط الأجور بالإنتاجية)؛ مما يحفز الفرد ويجعله يبذل أقصى طاقه لديه؛ تمتص التوتر والغضب ويتحول التوتر الناتج من سلبي إلى إيجابي.

المحاضرة العاشرة: الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي

ثالثاً: فوائد الرضا الوظيفي

رابعاً: أساليب زيادة الرضا الوظيفي

خامساً: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

لمعرفة تطور مفهوم الرضا الوظيفي رأى الباحث أن يقدم مجموعة من التعريفات لباحثين عرب وأجانب وخلال فترات زمنية مختلفة لمعرفة مدى التشابه والاختلاف بين وجهات نظرهم من خلال تعريفاتهم، ومدى تطور هذا المفهوم عبر المراحل التاريخية التي مر بها.

يرى ستون Stone (1930) أن الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.

يرى هوبك Hoppock (1935) أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية المادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي.

ويؤكد سوبر Super (1953) على أن مفهوم الرضا الوظيفي للفرد يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته كما يتوقف أيضاً على موقفه العلمي، وعلى

طريقة الحياة التي لا يستطيع بواسطتها ان يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته. (بوفرة مختار، 2012: 36)

ويذكر لوك Locke (1973) الرضا الوظيفي على أنه يمثل الفرق في إدراك العلاقة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته وبين ما هو متحصل عليه بالفعل. (جواد: 684)

ومن وجهة نظر فروم Vroom (1976) الرضا الوظيفي اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه. (جواد: 684)

والرضا الوظيفي عند لاندي وترامب Landy & Trumb (1976) اصطلاح يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود أفعال أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام.

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد المفاهيم:

إن تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي يرجع لاختلاف وجهات النظر بين العلماء اللذين تختلف مداخلتهم واتجاهاتهم.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى الرضا على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا المعلم قد يكون عدم رضا معلم آخر، فالإنسان مخلوق معقد له دوافع وحاجات مختلفة، وهذا ما انعكس على طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي له جوانب عديدة من السلوك الإنساني:

نظرا لتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي على أنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل المعلم مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل وتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- الرضا عن الوظيفة ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات السارة وغير السارة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير المعلم للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأساليب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا المعلم عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كاف على رضاه عن العناصر الأخرى وليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات المعلمين وتوقعاتهم. (بوفرة مختار، 2012: 41)

ثالثا: فوائد الرضا الوظيفي

فوائد الرضا الوظيفي يمكن تحديدها بمجموعتين:

1- الفوائد السلوكية الاجتماعية Behavior and social advantages:

- القضاء على الخسارة الاجتماعية التي تحدث خارج المؤسسة عند اضطراب علاقة المعلمين مع أسرهم وأصدقائهم.
- زيادة الولاء التنظيمي.
- تقليل ظاهرة التغيب في المؤسسة.
- زيادة الاستقرار التنظيمي.
- تحفيز السلوك الإبداعي.

2- الفوائد المادية والاقتصادية Physical and economic advantages:

- تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب.
- انخفاض المردود. (الدليمي: 127، 128).

رابعا: أساليب زيادة الرضا الوظيفي

أقدمت بعض المؤسسات على تطوير عدة برامج وتنفيذها بغية زيادة الرضا الوظيفي، وتعتمد هذه البرامج على عدة أساليب فبعضها يدخل تغييرا على بناء العمل وأنظمتها، أما البعض الآخر فيعتمد على تغيير أساليب التعويض والمكافأة، وهناك مؤسسات أخرى تميل إلى الاعتماد على الفوائد الجانبية وفيما يلي هذه الأساليب:

1- إثراء الوظيفة:

ينطوي هذا الأسلوب على زيادة في مستوى المسؤولية المتصلة بالوظيفة، والسماح للمعلمين بالاشتراك في تخطيط نشاطاتهم وتنفيذها وتقديمها، وأن إثراء الوظيفة يتضمن رفع مستوى الواجبات، وزيادة المسؤولية المرتبطة بالعمل. (فارس: 284)

ويتجلى ذلك من خلال فتح الإدارة المجال أمام المعلمين للإدلاء باقتراحاتهم لكونهم أدرى بمقتضيات العمل ومشاكله حتى ولو تعدت هذه الاقتراحات مجال التخصص، والهدف من إثراء الوظيفة زيادة تنوع مهام وأنشطة الوظيفة وزيادة حرية المعلم في تخطيط وتنظيم ومراقبة عمله، وتحسين العلاقات من جهة وتمكنه من الأداء بطريقة يكشف فيها عن قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكذا تمكين المعلم من العمل في أكثر من تخصص من جهة ثانية، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

2- تغيير مكونات الراتب:

تعمل معظم المؤسسات على تطوير أنظمة الرواتب بهدف تحسين الأداء، غير أن كثيرا من التغييرات تؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي أيضا، وتوجد أنظمة عديدة للرواتب منها النظام الذي يقوم على مستوى المعرفة والمهارة (الخبرة)، ولنجاح هذا البرنامج فلا بد من تعيين المعلمين في الوظائف المناسبة لمهاراتهم ومعارفهم.

ويتم تغيير مكونات الراتب من خلال تخصيص دعم مادي في المناسبات بشكل دوري كالدخول المدرسي والأعياد والمناسبات، إضافة إلى العلاوات الدورية والمكافآت التشجيعية وكذا تنظيم مسابقات يحدد لها حوافز مادية أو زيادة في الأجر وفقا للخبرة والتي من شأنها أن تخلق تنافسا بين المعلمين وترفع أدائهم الجماعي والفردى عن طريق تحديد سلم تنقيط يأخذ بعين الاعتبار، تنقيط خاص بعدد ومستوى المشاركات بالأفكار والاقتراحات وحجم المبادرة في العمل.

3- برامج المنفعة الإضافية:

تتضمن هذه البرامج إجراءات معينة كالمرونة في ساعات العمل وتوفير عدد من البرامج الصحية لكي يختار من بينها المعلمون، وبرنامج التقاعد، وبرامج للتطوير المهني وبرامج الخدمات الاجتماعية لبعض الفئات الخاصة، والاهتمام بالصحة العامة والعناية بأبناء المعلمين، ويفيد البرنامج الأخير في تخفيض معدلات الغياب الناجمة عن عدم قدرة المعلمين أحيانا على توفير عناية مناسبة لأطفالهم.

خامسا: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

يقصد بها البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه تحقيق أهداف المنظمات ومن أهمها:

1- برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات المعلمين، ومنها لرحلات والبعثات العلمية والبرامج التدريبية وتنمية المهارات الإبداعية إضافة إلى البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

- تهيئة مكان العمل من حيث النظافة والإضاءة والتهوية والرطوبة.
- تقليل من مصادر الضوضاء، والتقليل من رتابة الأعمال.
- إعادة النظر في ساعات العمل وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة المعلمين إلى الراحة وتحديد النشاط.

3- برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات، وأن توفير مثل هذه الخدمة من شأنه أن يضمن رفاهية المعلم والاحتفاظ بقدرته على العمل فهو من خلال ذلك يتجنب التعب والإرهاق، والهدف هو أن لا يحس المعلم بأي ألم صحي جراء التعب كي لا ينعكس ذلك عليه ويؤدي إلى تدني مستوى الأهداف، وتوفير أبنية سكنية للمعلمين فهذه الإجراءات تدفع نحو الأداء الأفضل ورفع الروح المعنوية، ومؤشرا على نجاح العملية التربوية. (الصيرفي: 141)

4- برامج الرعاية الصحية:

رضا المعلم عن عمله وفعالية أدائه تكمن في صحته وسلامته، فتوفير المحيط الصحي من شأنه أن يقود سلوك المعلم نحو أداء عال مرغوب من طرف المؤسسة.

وإن الاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب المعلم المريض وبرامج الرعاية الصحية تتباين بتباين نوع وطبيعة المرض، ويلاحظ أن المؤسسات التي تقدم خدمات الرعاية الصحية والتأمينات الصحية يتميز معلموها باستقرار وظيفي أفضل وأداء أعلى. (بوفرة مختار، 2012: 55)

المحاضرة الحادي عشر: السلوك التنظيمي

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي

ثانياً: محاور السلوك التنظيمي

رابعاً: أهداف السلوك التنظيمي

خامساً: عناصر السلوك التنظيمي

سادساً: أهمية السلوك التنظيمي

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي:

أورد صلاح الدين عبد الباقي في كتابه تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي منها على سبيل

المثال:

- يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أنّ بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم.

- ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

- إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين.

ومما سبق يستخلص الدكتور صلاح عبد الباقي التعريف التالي: السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم

للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

وكذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "سلوك الأفراد داخل المنظمات".

ونقصد بالسلوك هنا الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد، العمل الحركي أو التفكير، أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الانفعالات أو الإدراك.

كما نقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد، والتي تهدف إلى تقديم منفعة وقيمة جديدة، كالبنوك والشركات والمصانع والمستشفيات والمدارس وغيرها.

ويمكننا أن نميز بين نوعين من سلوك الأفراد فهناك السلوك الفردي وهو السلوك الخاص بفرد معين، ويقوم السلوك النفسي بالاهتمام بهذا السلوك الفردي. أما النوع الثاني فيمثل السلوك الاجتماعي وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة ويهتم به علم الاجتماع.

أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل بين علم النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، وهو يهتم بسلوك الأفراد داخل المنظمات.

"وينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى". (ثائر مُجَد، 2016: 9)

ثانياً: محاور السلوك التنظيمي:

وحتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي: الفرد، الجماعة، التنظيم الرسمي.

1- الفرد العامل:

ويسمى بالسلوك التنظيمي الجزئي الذي يهتم بصفة أساسية بالسلوك الخاص بالأفراد الذين يعملون بطريقة فردية. فحينما تتم دراسة المنظمات الرسمية والتي يمثل فيها الفرد نقطة الارتكاز، فغالبا ما يتركز البحث حول فهم العلاقة المتبادلة بين العوامل النفسية وادوار العمل حيث يتم التركيز على السمات والخصائص الشخصية التي يأتي بها الفرد للمنظمة ودراسة اتجاهاته وقيمه وميوله لما لها من تأثير على سلوكه وأدائه في العمل، بالإضافة إلى العوامل التنظيمية التي تؤثر على اتجاهات الفرد وإدراكه ودافعيته ورضاه عن العمل، إذن فلا مجال إلى إبراز الصورة الكاملة للسلوك التنظيمي بدون دراسة ومعرفة الفرد.

2- الجماعات:

ويسمى بالسلوك التنظيمي الواسطي لأنه يركز على تفهم سلوكيات الأفراد الذين يعملون معا على شكل جماعات أو فرق عمل. ويهتم بدراسة الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها وأنماط القيادة وشبكة الاتصالات داخلها وتأثيرها على السلوك داخل المنظمات، وقد لاحظ الباحثون أن جماعات العمل تكشف عن خصائص تختلف وتزيد عن مجموع الخواص الشخصية لأعضائها، فيلزم إذن دراسة مستقلة دقيقة، فهي تفكر وتضع أهدافها ولها سلوكياتها وتصرفاتها وأفعالها.

3- التنظيم الرسمي:

يحدد الهيكل التنظيمي إطار العمل داخل المنظمة وبالتالي فهو يسمى السلوك التنظيمي الكلي، فهو يركز على تفسير وتفهم سلوك المنظمات ككل ويحدد شكل العلاقات الرسمية ويفية التنسيق بين الوظائف بما يحقق أهداف المنظمة. فالمنظمات لها خصائصها المتميزة مثلما للأفراد والجماعات خصائص فريدة، فحجم المنظمة مثلا واحد من الخصائص التي توفر رؤية هامة للمنظمة. كما تتأثر المنظمات بالبيئات التي تحيط بها وتأثر بدورها على الأفراد والعكس بالعكس.

فلا يمكن أن يغني أي من مستويات التحليل الثلاثة عن المستويين الآخرين، بل يشملها السلوك التنظيمي كلها، على اعتبار أنها مكملة لبعضها البعض، فليست دراسة الفرد أهم أو ذات

قيمة أكبر للمدير من دراسة الجماعة أو التنظيم الرسمي. (اندرود دي سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991: 23)

إن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من العناصر تتعلق بالفرد والجماعة والهيكل التنظيمي فإطلاع الإدارة على مستوى إدراك العاملين وشخصياتهم (مركز التحكم - تقدير الذات - الشخصية النفعية..). ومكوناتهم الثقافية واتجاهاتهم النفسية يسمح للمنظمة بالتنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاوله توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهدافها، ومن جهة أخرى فإن إطلاع الإدارة على التنظيمات الرسمية أو الغير رسمية للجماعات وأنماط القيادة والروح المعنوية والصراع الذي يدور فيما بينها، كل ذلك يمكن الإدارة من تحفيزهم لزيادة عمليه الإنتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحة التنظيم. وتوجيه الصراعات وتحويلها إلى منافسه بناءة.

كما يتناول تأثير التنظيم الرسمي على السلوك داخل المنظمة لأنه هو الذي يحدد نطاق الإشراف لكل رئيس من خلال معرفته لعدد المرؤوسين التابعين له وبعد المسافة بينهم وبين الرئيس وعلى أساس ذلك يمكن للرئيس التوسيع في تفويض السلطة أو تضييقها وذلك وفقا للموقف السائد. (مكناسي محمد، 2018: 74)

ثالثا: خصائص السلوك التنظيمي:

1- يسعى السلوك التنظيمي إلى تحسين نوعية حياة الناس في أماكن العمل:

إن أرباب العمل والمدراء في أوائل القرن العشرين كانوا يملكون وجهات نظر سلبية واتجاهات سيئة تجاه العاملين فكانوا يفترضون أن العمال بطبيعتهم كسالى وغير مسؤولين وكانوا يعاملونهم بغير احترام، هذه النظرة التقليدية التي أطلق عليها D.Mc Gregor النظرية X، أما اليوم فاعلم المدراء وأرباب العمل فيؤمنون بالنظرية Y التي تعتقد بان العمال يستجيبون بشدة لظروف ومحيط عملهم وأسلوب معاملتهم، فعلماء السلوك التنظيمي يهتمون بالتعرف على الظروف التي تؤدي إلى جعل العمال يتصرفون بأكثر الطرق ايجابية والتزاما وانتماءا لمنظماتهم ودفعهم إلى إعطاء أقصى ما لديهم.

2- يعترف السلوك التنظيمي بالطبيعة المتغيرة للمنظمات:

يعتبر علماء السلوك التنظيمي المنظمة بأنها ليست وحدات ساكنة بل ديناميكية ودائمة التغيير إي بمعنى أنها أنظمة مفتوحة تستخدم الطاقة لتحويل موارد من البيئة إلى شكل مخرجات، فالمنظمات تقوم باستقبال المدخلات من بيئتها وتقوم بتحويلها إلى مخرجات بشكل مستمر والمخرجات تتحول مرة أخرى إلى مدخلات وتستمر دورة العمليات طالما المنظمة قائمة.

3- يفترض السلوك التنظيمي عدم وجود مدخل مثالي:

إن الإسهام الأهم للسلوك التنظيمي هو الاهتمام الحقيقي بمشكلات الأداء ، وهو ما أصبح يسمى بالمدخل الموقفي الموجه نحو استنباط التصرفات. (مكناسي مُجَد، 2018: 74)

رابعاً: أهداف السلوك التنظيمي:

بصفة عامة، يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديداً التي يسعى إلى تحقيقها. إن المنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضاً هي أساس التنبؤ به، وهي أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك. ووجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد سياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.

وبناءً على ذلك يمكن أن نقول بأن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

- 1- التعرف على مسببات السلوك.
- 2- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
- 3- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

وقد يتساءل كل واحد منا حول إمكانية تفسير وتحليل السلوك؟ وهل يمكن التعرف على مسببات السلوك؟ وكيف تعمل مسببات السلوك بالتأثير عليه؟ وهل يمكن التنبؤ بالفعل بالسلوك؟ وهل يمكن السيطرة عليه أم لا؟ (ثائر مُجَد، 2016: 11)

خامسا: عناصر السلوك التنظيمي:

إن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في ظل من الفرد والجماعة:

1- بالنسبة إلى الفرد:

أ- الإدراك: هو يعالج نظرت الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

ب- التعلم: وهو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

ج- الدافعية: هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية لعاملين وبالتسلح ببعض الأدوات والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

د- الشخصية: وهو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم وهو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

هـ- الاتجاهات النفسية: وتنقسم إلى ثلاث أقسام:

- العنصر المعرفي (المعرفة والمعلومات): إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد أتجاه موضوع معين وهي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره وتحركاته اتجاه هذا الموضوع.

- العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر): بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب وكراهية وإعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

- العنصر السلوكي (الميل السلوكي): ويفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

2- بالنسبة للجماعة:

وهي تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:

أ- جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

ب- القيادة: ويساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

ج- الاتصال: ويساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية. (ثائر مُجَّد، 2016: 17)

سادسا: أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي فيما يلي:

1- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تناسب معها بغية زيادة القدرة على التحكم والسيطرة على السلوك.

2- أهمية الموارد البشرية للمنظمة.

3- جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية، ويكون ذلك بتحسين مهارات الأفراد، فالفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما تطلب الأمر ذلك. (مرازقة واخ، 2017: 11)

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر

البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعتزف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى. (مكناسي مُجَد، 2018: 76)

قائمة المراجع:

- 01- رقية عدنان المعاينة (2007) ن الارغونوميا آفاق جديدة في عالم الإدارة، ط1، دار الشروق، عمان.
- 02- ثائر سعدون مُجَّد (2016)، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية، الأردن.
- 03- عباس سمير (2017)، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، جامعة برج بوعريريج، الجزائر.
- 04- محمود فتحي عكاشة (1999)، علم النفس الصناعي، ط1، مطبعة الجمهورية، مصر.
- 05- عويد سلطان المشعان (1994)، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح، بيروت.
- 06- بديع محمود القاسم (2001)، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، ط1، مؤسسة الوراق، الأردن.
- 07- مكناسي مُجَّد (2018)، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قلمة، الجزائر.
- 08- عويد سلطان المشعان الهذال (2016)، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الفكر.
- 09- بوحفص مباركي (2004)، العمل البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران.
- 10- مجاهدي الطاهر (2016)، محاضرات في مقياس علم النفس العمل والتنظيم، جامعة المسيلة.
- 11- فرج عبد القادر طه (1988)، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، دار المعارف، القاهرة.
- 12- مسلم مُجَّد (2007)، مدخل على علم النفس العمل، ط1، دار قرطبة، الجزائر.
- 13- بوفرة مختار (2012)، الاحتراق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران.
- 14- ثامر حسين علي السميان وعبد الكريم عبد الله المساعيد (2014)، سيكولوجية الضغوط النفسية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 15- أحمد عيد مطيع الشخانة (2009)، التكيف مع الضغوط النفسية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 16- هشام سلامة وحمدى عبد العزيز (2014)، سيكولوجية إدارة الضغوط، ط1، دار الفكر للعربي، القاهرة.

- 17- مارك باركينسون (2008)، التوظيف الفعال لعلم النفس في إدارة الأعمال، دار الفاروق، مصر.
- 18- فاطمة عبد الرحيم النوايسة (2013)، الضغوط والأزمات النفسية وأساليب المساندة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- 19- لوكيا الهاشمي (2006)، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، فسنطينة.
- 20- العايب رابح (2006)، مدخل إلى ميادين علم النفس العمل والتنظيم، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، فسنطينة، الجزائر.
- 21- عبد الستار مُجَّد (2000)، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.
- 22- مرازقة، الصوالحة، عساف، المناع (2016)، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال المفاهيم والمحددات، دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر.
- 23- الشماع، حمودة (2000)، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان.
- 24- عبد الفتاح مُجَّد دويدار (2000)، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، مكتبة المعرفة، الأزارطة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Ahmed Draia Adrar

Faculty of Human and Social Sciences

Department Of Psychology and
Educational Sciences and Speech therapy



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد درايعية - أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

مطبوعة بيداغوجية في مقياس مدخل لعلم النفس العمل والتنظيم

السنة الثانية علم النفس

السداسي الرابع

المواسم الجامعية 2024/2023-2023/2022-2022/2021

إعداد د/ سماني مراد

الرابط: <https://elearning.univ-adrar.edu.dz/course/index.php?categoryid=1324>

قرار اللجنة العلمية	قرار المجلس العلمي
<p>رئيس اللجنة العلمية بقسم علم النفس والأرطوفونيا أ.د / دلييل بن عبد الحميد</p> 	<p>رئيس المجلس العلمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أ.د / بن خالد عبد الكريم</p> 