

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

محاضرات

مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم

موجهة لطلبة السنة الثانية

إعداد: د. تومي سميرة

السنة الجامعية 2020/2019

البرنامج

المحور الأول: تعريف علم النفس العمل و التنظيم

1. مفهوم العمل
2. علم النفس العمل ك تخصص قائم بذاته
3. تعريف وأهداف علم النفس العمل والتنظيم
4. ظروف تطور علم النفس العمل والتنظيم

المحور الثاني: مدارس علم النفس العمل والتنظيم

1. الادارة العلمية (Taylor)
2. مدرسة العلاقات الانسانية (Elton Mayo)
3. مدرسة الأنساق الحديثة

المحور الثالث: ميادين علم النفس العمل والتنظيم

1. علم النفس المستخدمين (تسيير الموارد البشرية)
2. علم النفس التنظيمي
3. علم النفس الأروغونومي

المحور الأول

مفهوم علم النفس العمل والتنظيم

تعريف علم النفس العمل والتنظيم

المقدمة

توجه هذه المحاضرات إلى الطلبة السنة الثانية المقبلين على اختيار التخصص الذي سيمثل لهم توجه في مسارهم الدراسي والمهني. وعلى هذا يهدف محتوى المحاضرات إلى تقديم تخصص علم النفس العمل والتنظيم بالوجه الجديد من خلال تقديم ثلاث محاور، نتناول في المحور الأول عدة عناصر مرتبطة بمعنى العمل، كيف أصبح علم النفس العمل تخصص قائم بذاته حتى نصل إلى تقديم تعريفا لعلم النفس العمل والتنظيم مع تحديد أهدافه وأهميته. كما أننا في هذا المحول نحاول تقديم ظروف التي تطور فيها التخصص أما المحور الثاني نتناول فيه أهم المدارس التي كان لها الدور الكبير في تطور علم النفس العمل والتنظيم، من خلال تقديم مدرسة الإدارة العلمية لتايلور (Taylor)، مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو (Elton Mayo)، ثم نختم بالمدرسة الجديدة، ألا وهي مدرسة الأنساق المفتوحة.

المحور الأخير خصصناه لميادين علم النفس العمل والتنظيم والتي بحكم تطور الميدان العمل والتخصص أصبحت تقسم إلى ثلاثة تخصصات فرعية: علم النفس المستخدمين (تسيير الموارد البشرية)، علم النفس التنظيمي، علم النفس الأروغونومي.

نعرض من خلال هذه المحاور تطور علم النفس العمل كتخصص، أهم التطبيقات الممكنة ومساهمته في الحفاظ على صحة وأمن الأفراد داخل العمل، لكن أيضا الاهتمام بالمنظمة التي تحتوي العمل والعامل.

1. مفهوم العمل

لنتناول مفهوم العمل، نحتاج إلى طرح سؤالين أساسيين في هذه النقطة. السؤال الأول مرتبط بمفهوم العمل في حد ذاته، ما هو العمل؟ أما السؤال الثاني فيرتبط بمفهوم العمل لدى العامل ماذا يعني العمل للعامل؟

تقودنا هذه الأسئلة إلى التفكير في العلاقة بين العمل كقيمة والعمل كمنشأ. ولهذا يعتبر الباحثين في هذا الموضوع، من الصعب اعتبار العمل فقط كمنشأ، لأنه حسب السياق وحسب الفرد يمكن أن يعرف نفس النشاط بتعاريف مختلفة.

كان العمل في بعض المجتمعات مرادف للتعب، وكان ينظر إليه على أنه مفروض على الإنسان وبالتالي لا قيمة له. إلا أن العمل أيضا داخل المنظمة مفروض على الإنسان، باعتبار أنه يندرج في إطار نسق ارغامات، تحكمه القواعد والقوانين وبالتالي على الإنسان أن يحترم التنظيم ويخضع له.

إلا أنه يمكن أن ننظر إلى العمل أيضا على أنه تقدير اجتماعي، يكافئ عليه من ينجح في عمله، وبالتالي يكون لصاحبه مكانة اجتماعية.

المهم أن النظرة للعمل تغيرت وتطورت مع التطور الذي عرفه الإنسان، إلا أنه ينظر إليه على أنه معانات أو على أنه تعبير عن الذات.

2. مفهوم العمل بالنسبة لعلم النفس العمل

بالنسبة للتخصص ينظر للعمل على أنه " نشاط رجل أو امرأة في إطار تنظيمي، اجتماعي، محدد، يستعملون أدوات خاصة، من أجل الوصول إلى أهداف إنتاج معين" ((Guy Karnas ; 2002)).

بهذا المفهوم يمكننا أن نفهم أن موضوع علم النفس العمل يركز على دراسة عدة عناصر وهي: العامل، وسائل العمل، ظروف العمل، البنيات التنظيمية..... .

يعمل علم النفس العمل على اختيار العمال، تكوينهم، تحديد الظروف التي يعمل فيها، بنيات الإنتاج، العلاقة بين الحياة داخل العمل والحياة خارج العمل، نمط التأطير، طريقة إعطاء التعليمات، تصميم الأدوات، الآلات.»

كما يمكننا تلخيص هذه النقاط في عناصر ثلاث مرتبطة: بالأهداف، الطرق وميادين التدخل.

أ. الأهداف: الإنتاج /راحة العامل أو الاثنين

تحسين نوعية الحياة داخل العمل ← آثار ايجابية، أكثر التزاما نحو العمل
تحسين الإنتاجية والمردودية ← تضمن له العمل والحياة

يجب أن نصل إلى التطابق بين الهدفين

ب. الطرق: يتدخل المختص على الفرد والمنظمة أو على الاثنين

من أهداف التخصص الوصول إلى تحقيق التكيف الأمثل بين العامل وعمله، ولهذا يركز التخصص على توجه يعتبر العمل كتفاعل (Interaction) بين الإنسان والعمل. من أجل ذلك يجب التدخل على عدة مكونات للنسق العمل حتى نفهم العمل.

ج. ميادين التدخل: يتميز تدخل المختص بطابعه الميداني أي تطبيقي، يحدد الباحثون ثلاث محاور أساسية للتدخل

- ميدان علم النفس المستخدمين أو ما يعرف بالموارد البشرية: تتمثل في تدخلات تركز على الأفراد (خصائصهم) من أجل تكييف العامل للعمل

- ميدان علم النفس المنظمات أو التنظيمي: التركيز على أهمية البعد التنظيمي في العمل، لأن العمل ينجز في إطار المنظمة، التي تحدد الأدوار، المكانة، الاتصالات بين العمال.

نركز على فهم كيف يسلك الإنسان داخل المنظمة متى نتمكن من تكييف البنيات التنظيمية، أكثر من التركيز على من هو الفرد المناسب لهذا الشكل من التنظيم. وكيف نساعد الفرد على الاندماج في قيم المنظمة.

- ميدان علم النفس الأروغونومي: تركز في هذا المحور على تكييف العمل للعامل، ولهذا فهي تركز على دراسة كيف يُنجز العمل الفعلي، ينظر للعمل كنشاط، يهتم بالمظاهر العملية والتقنية للعمل، كما تركز على مفهوم المهام والبعد العملي والمعرفي المرتبط بتنفيذ النشاط.

3. علم النفس العمل كتخصص قائم بذاته

يعتبر علم النفس العمل جزء من التخصص الأم وهو علم النفس ولهذا فهو يهدف إلى معرفة القوانين التي تحكم السلوك الإنساني، حتى نتمكن من التحكم فيه وضبطه وتوجيهه لها يخدم الفرد والمجتمع.

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

بدأت سنة 1914 أول الدراسات حول التوظيف، الظروف العمل، التعب، تكوين المهارات من خلال دراسات (Muller et Silberer (1968).
 بعد هذه الفترة تراجع ميدان "علم النفس التقني" (Psychotechnique) حتى أصبح لا يهتم إلا باستعمال الاختبارات من أجل اختيار والتوجيه المهني.
 لكن الانطلاقة الحقيقية للتخصص عمل و تنظيم كانت خلال الحرب العالمية 1914-1918، فلقد شهدت انكثرا عدد من الدراسات حول العمل الصناعي (التعب، وقت العمل، التكرار في العمل.....).

لكن بدخول أجهزة جديدة أكثر تطورا خلال الحرب العالمية الثانية (الرادار، الطائرات المحاربة.....) ظهرت احتياجات كبيرة وسمحت من ظهور ما يعرف علم النفس الهندسي (Humann Engineering) والذي اهتم بتكييف الآلة للإنسان. ثم اتصلت بسرعة هذه الدراسات إلى المجال المدني (بعدها كانت في المجال العسكري).

من خلال هذه المعطيات يمكننا أن نستخلص النقاط التالية:

1. تبين أن التخصص علم النفس العمل والتنظيم لديه علاقة بعالم الاقتصاد، لأنه يهتم بدراسة الإنسان داخل المنظمة؛

هذه المنظمة تتأثر بالنسق الذي تعيش فيه وبالتالي، هي تتأثر بالعوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية.....الخ.

لهذا يعرف التخصص تطورا مستمرا مرتبط بالحركية التي تخضع لها المنظمة، وهذا ما يستدعي الباحثين فيه إلى التدخل بقوة وفي كل وقت.

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

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

4. علم النفس العمل والتنظيم يتأثر بتطور علوم أخرى مرتبطة بالعمل والإنسان من أهمها:

- التطور في علم النفس المعرفي أو ثورة المعلومات (كيف يفكر الإنسان، يعالج المعلومات، إدراك الأفراد، الذاكرة.....).

- التطور الحاصل في علم الإدارة، تغير وتطور الأساليب الإدارية وأهمية أسلوب الإدارة المتبع في إنجاز المؤسسات الاقتصادية.

_ استخدام الأسلوب التجريبي في دراسة السلوك العمل من خلال تطوير أدوات البحث (استعمال الأجهزة المتطورة.....).

-الاهتمام المتزايد بموضوع الموارد البشرية: منذ ظهور بحوث "التون مايو" وحركة العلاقات الإنسانية، بدأ الاهتمام الفعلي بالموارد البشرية، أصبحت المؤسسات أكثر تفهما وتقديرا للاحتياجات العاملين، حيث ربط عوامل عدم الرضا بزيادة نسب التغيب والتأخر والحوادث.

أصبح اليوم على عاتق المؤسسات تطوير مواردها والحفاظ عليها لأنه سيصبح من الصعب إيجاد الطاقات المناسبة للمؤسسة بسهولة.

4. تعريف، أهداف وأهمية علم النفس العمل والتنظيم

1.4. تعريف علم النفس العمل والتنظيم

يعتمد علم النفس العمل والتنظيم كل النظريات والمبادئ التي تخص التخصص الأم وهو علم النفس، لهذا فهو يهتم في الأساس بالأفراد، نشاطهم وسلوكياتهم وتصوراتهم. هو فرع من فروع علم النفس، يتناول تطبيقاته في مجال العمل.

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

يعرف علم النفس العمل والتنظيم على أنه " الدراسة العلمية التي تتناول العلاقة بين الفرد وعمله وكيف يتوافق الفرد مع عمله " (محمد شحاته ربيع، 2010).

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

2.4. أهداف علم النفس العمل والتنظيم

يهدف أساسا علم النفس العمل والتنظيم إلى إجراء البحوث لتطوير فهمنا لسلوك العمل لدى الإنسان، من خلال وضع نموذج يحترم الخطوات العلمية التالية:

1. التشخيص من خلال تحديد طبيعة المشكلة والأدوات القياس (الملاحظة، الاختبارات، الدراسات المسحية....)
 2. التدخل من خلال تحديد الخطوات الملائمة للتشخيص والبرنامج الملائم للمؤسسة.
 3. التقييم حتى نتحقق من بلوغ النتائج المتوقعة أو المرغوب فيها.
- تطبيق ما يتوصل إليه من معلومات من أجل فهم وتطوير سلوك العمل، بيئته، تحسين الظروف النفسية للعاملين.

3.4. أهمية التخصص علم النفس العمل والتنظيم

يتميز التخصص بمشروعه الخاص والمتعلق باستعمال وتطوير المعارف الخاصة بنشاط الإنساني والاجتماعي في وضعية العمل. بشكل عام هو يهتم بالمكانة والدور الذي يلعبه العمل في حياة الأفراد.

يبحث علم النفس العمل والتنظيم في تناول العلاقة بين:

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

5. ظروف تطور علم النفس العمل والتنظيم

بدأ الاهتمام بدراسة سلوك الإنسان في العمل بتطور علم النفس، بداية القرن العشرين، من أهم من اهتم بميدان العمل (1913) Munsterberg الذي قام بتطبيق المبادئ

النفسية على تصميم مواقع العمل. أما (1908) Scott فلقد حاول تطبيق مبادئ علم النفس في الاعلانات.

لكن الشرارة الأولى لفتح مجال البحوث الأساسية في هذا المجال كان المهندس Frederick W.Taylor الذي أسس لمدرسة كان لها الدور الكبير في تطوير علم النفس الصناعي فيما بعد.

1.5. تطور التخصص أثناء الحروب العالمية

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

أ. اختبار ألفا للجيش (Army Alpha) حيث طبق على المتطوعين الذين يحسنون القراءة باللغة الانجليزية.

ب. اختبار بيتا للجيش (Army Beta) طبق هذا الأخير على من لا يحسنون اللغة، و تم تطبيقهما على أكثر من مليون متطوع.

بعد انتهاء الحرب استعمل الاختبارين لقياس القدرات المرتبطة بالعمل.

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

2.5. وضعية التخصص بعد الحرب العالمية الثانية

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

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

كما أن بدأ الاهتمام بميدان العمل من خلال تدخل علماء الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي في دراسة بعض المواضيع الخاصة بالعمل الجماعي، وبالتالي تم تطوير تخصص آخر يسمى بعلم النفس التنظيمي.

لكن أهم نقلة فيما يتعلق بميدان علم النفس العمل والتنظيمي في هذه المرحلة، هو صدور قانون الحقوق المدنية سنة (1964) في الولايات المتحدة الأمريكية والذي كان له الأثر الكبير على علم النفس الصناعي والتنظيمي، حيث تغيرت القوانين التي تحكم العمل وعلى هذا فرض على مؤسسات العمل وأرباب العمل من ممارسة التمييز بين العاملين علة غير أساس الكفاءات، والقدرات والإنتاجية.

بعد كل هذه التحولات والتطورات ظهرت تخصصات فرعية أخرى والتي تقوم على أساس الاختيار الدقيق والعلمي للأفراد عند التوظيف، عند الترقيّة، عند تقييم الأداء وإنهاء الخدمة.

حيث تم تطوير اختبار التصنيف العام للجيش، الذي يهدف في الأساس تصنيف المتطوعين الى فئات، حسب قدرتهم على تعلم المهن والمسؤوليات العسكرية. بالإضافة إلى تطوير اختبارات أخرى تهدف إلى اختيار مرشحين للتدريب على أعمال الضباط. ساهم المتخصصين في هذه المرحلة في اختيار المتدربين للمهام الخطرة والسرية كالتجسس مثلاً.

المحور الثاني

مدارس علم النفس العمل والتنظيم

لا يمكننا التطرق الى مدارس علم النفس العمل والتنظيم دون أن نتكلم عن دور الإصلاح البروتستانتي الذي وضعه ماكس فييرما بين "1864-1920"، هذا الإصلاح لعب دورا مهما في تعميق فلسفة الروح الفردية في المذهب الرأسمالي.

تبنت الرأسمالية في هذه الحقبة فكرة الاعتقاد ان العمل الجدي المؤدى كواجب يحمل أحسن الجزاء وقد كان يركز الإصلاح البروتستانتي على أخلاقيات تمجد العمل وتعتبر تضييع الوقت بمثابة اثم يعاقب الانسان عليه. هذا التصور كان مختلفا لما كانت تروج له الأوساط المسيحية في القرون الوسطى، على أن العمل عقابا الاهيا للبشر بسبب المعاصي التي ارتكبوها.

هكذا أعادت الأخلاقيات البروتستانتية مكانة العمل، التي استلهمت منه الرأسمالية الأسس التي بنيت عليها، والتي دعمتها نظريات اجتماعية واقتصادية لتظهر نظرية فيير البيروقراطية.

اهتمت نظرية "فيير" بالإنتاج والإنتاجية دون مراعات القيم الإنسانية، من خلال وضع نموذج للتنظيم البيروقراطي. يعتقد فيير أن أعظم اختراع اجتماعي انساني توصلت له الإنسانية في ذلك الوقت هو البيروقراطية، لأنها تتميز عن بقية الأنظمة بالتفوق التقني ولقد قسمها الى ثلاث أنظمة:

- السلطة التقليدية: أي أين يتم توارث السلطة كما كان متداول في عهد الاقطاع.
- سلطة الهبة الالهية: حيث يستمد القائد شرعيته من الخصائص الجسمية والقدرات التي تميزه عن الآخرين.
- السلطة العقلية الشرعية: حيث تعتمد على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير.

1. المدرسة التaylorية أو ما يعرف بالإدارة العلمية

تنسب هذه المدرسة لـ "فريدريك تايلور" الذي وضع أسلوب التسيير والإدارة المعتمد في المصانع الامريكية، والقائم على مبدأ أساسي، هو مكافأة العامل بالمال. تركز

هذه الفكرة على أن المكافأة المالية يجب أن تكون حسب المبادرة الفردية للشخص. حسب اعتقاد تايلور فإن تسيير الإدارة والعمال ينبغي أن يركز على مبادئ علمية. تعتمد هذه النظرية على استخدام المبادئ العلمية من أجل زيادة فاعلية الوظائف وإنتاجيتها. ويعتبر «تايلور» أول من بدأ باستخدام المبادئ العلمية لدراسة سلوك العمل من أجل زيادة إنتاجية العامل وكفاءته.

كان يعتقد أن أداء العمل يركز على طريقة واحدة نموذجية، هذه الطريقة تخضع للتطوير والتكيف لأنه يعتمد على تحليل المهام إلى حركات، أو أجزاء أو عناصر يمكن قياسها مع تسجيل الوقت اللازم لأداء كل حركة على حده.

قام تايلور بتطوير هذه الطريقة حيث عرفت نجاحا كبيرا من خلال تطبيقه لأساليب دقيقة في تحديد الحركات وأصبحت تعرف باسم دراسات الحركة والوقت.

تهدف هذه الأخيرة إلى تطوير أساليب أكثر كفاءة لأداء المهام من خلال تحليل وتصنيف هذه الأخيرة إلى الحركات التفصيلية ومعرفة مقدار الوقت الضروري لها.

أدى اعتماد طريقة تايلور إلى مضاعفة إنتاجية العمل بمرتين أو أكثر، حتى سميت طرق تايلور بالإدارة العلمية التي توسعت (بالإضافة إلى دراسة الحركة والزمن) إلى دراسة مبادئ أخرى، كاختيار العاملين على أساس قدراتهم، واستخدام أدوات عمل مناسبة.

من أهم مبادئ الإدارة العلمية لتايلور:

1. ضرورة دراسة الوظائف أو المهام بطريقة علمية من أجل الوصول إلى الأسلوب الأفضل في تنفيذ كل مهمة.
2. التأكيد على ضرورة أن تكون قدرات الفرد ومهاراته مناسبة لطبيعة العمل الذي يؤديه. حيث يعتبر تايلور أول من رفع شعار الفرد المناسب للوظيفة المناسبة، كما ركز في هذا الإطار على الموازنة المهنية.

3. ضرورة استخدام الحوافز المالية، فالمرتب هو الدافع لحمل العاملين على زيادة الإنتاجية أو لتبني أساليب جديدة في العمل.
4. ضرورة تصميم أدوات العمل واساليبه وأنظمتها بطريقة تلائم متطلبات المهام وخصائص العمل الذين يؤدونها، فمثلا تكيف الأدوات من أجل إنقاص أو تخفيض آلام الظهر.

نقااص الإدارة العلمية

اعتبرت النظرة التي اعتمدها الإدارة العلمية الى العمل-العامل-الإنتاج نظرة ضيقة الأفق، بالاعتبار أنها لا تشمل كل المهن ولا يمكن تطبيقها في كل المجالات. في تلك الفترة كانت كل المهن يدوية وبالتالي كان بالإمكان تحليلها وجعلها تخضع للوقت وللعنء. لكن سرعان ما تطورت المراكز وأصبحت المهام أكثر تعقيدا.

كما أنه ربط الدافع للزيادة في الإنتاج بالزيادة المادية وهذا لا يكون دائما أساس الزيادة في الإنتاج.

أهم مبادئ الإدارة العلمية في العمل

1. التقسيم الأفقي للعمل حيث تعتمد على تقسيم وتجزئة وتخصيص المهام بعد تحليلها حتى نصل الى تحديد الطريقة المثلى لتنفيذ المهام (The One Best Way)؛
2. التقييم العمودي للعمل من خلال الفصل بين مهاما لتنفيذ والإدارة؛
3. مراقبة العمل المنفذ من قبل المشرفين؛
4. تحديد الأجر حسب الأداء لتحسين الإنتاجية.

2. حركة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة بعد أن عجزت الإدارة العلمية لتأيلور الإجابة عن كل التساؤلات وحل المشاكل العالقة في ميدان العمل. كما عرفت المؤسسات عجزا

في الوصول الى الإنتاجية الضرورية لبقائها. حيث قابل التطبيق الدقيق لنظرية تايلور نوع من الغضب وعدم الاستقرار، مما جعل العمال ينتظمون من أجل المطالبة بظروف أحسن وتقدير فعلي للعمل المنجز.

لقد كانت الانطلاقة الأولى لهذه المدرسة بعد اجراء العالم Elton Mayo عددا من الدراسات في مصنع هاوتورن التابع لشركة Western Electric Company، في منتصف العشرينيات من القرن العشرين.

كان يهدف الى معرفة أثر الظروف الفيزيكية لبيئة العمل على إنتاجية العاملين. كان البحث الشهير الذي قام به هو محاولة اكتشاف أثر الإضاءة في إنتاجية العامل، ولقد تابع هذا عينة من النساء اللواتي كن يعملن على تجميع أجزاء مفاتيح كهربائي في قاعة خاصة. حاول أن يجعل مستوى الإضاءة يتغير في القاعة في كل مرة وكان يتوقع الوصول الى تحديد المستوى الأمثل للإضاءة والذي يساعد على الأداء الاحسن.

أظهرت نتائج هذه الدراسات أن زيادة مستوى الإضاءة أدى الى زيادة مستوى الإنتاجية الى مستويات واضحة. ولقد كانت هذه النتائج بمثابة ثورة في علم النفس العمل والتنظيم لأنها جعلت الجميع يعترف بأن ظروف العمل لها دور في زيادة مستوى الإنتاجية وفي أداء العمال.

قام "التون مايو" ببحوث أخرى على وقت وعدد فترات الراحة، التي أظهرت هي الأخرى دورها في زيادة الإنتاجية.

على الرغم من النتائج المشجعة التي توصل اليها "التون مايو" الا أنه كان يلزمه شعورا قويا بان الزيادة في الإنتاجية تأثرت بعوامل أخرى غير تلك المرتبطة بظروف العمل ومحيط العمل. ولقد أظهرت التحاليل الموائية أن العوامل تأثرن بمعرفتهم المسبقة بالتجربة، وأنهم سيتم مراقبتهم أثناء انجازهم للعمل. أيضا أن

الدراسة ستعمل على تطوير إجراءات العمل وخطواته وتحسينها ونقصد بذلك الزيادة المنظمة للإنتاجية.

سميت هذه الظاهرة بـ "أثر هاوترن" حيث كان هذا الأثر سلبيا في دراسة أخرى، أين سجل مايو انخفاض في مستوى الإنتاجية عند الجماعة التجريبية، بعدما تم ادخال بعض التعديلات على بيئة العمل، حيث اعتقد العمال في هذه المرة أن الدراسة تهدف الى الزيادة في الإنتاج فقاموا بخفض كمية الإنتاج.

أظهر "مايو" من خلال دراساته نتائج مناقضة لما توصل اليه "تيلور"، فيما يتعلق بأن العامل يبحث دائما عن الحافز المادي، اذ وجد أن بعض العمال قد يفضلون جماعة العمل، جمال المكان المادي. كما يمكن للبعض الآخر أن يفضلون جماعة العمل، جمال المكان عن الحافز المادي.

رغم الانتقادات التي تعرض لها مايو وزملائه، الا أن نتائج دراساتهم أدت الى ميلاد حركة العلاقات الإنسانية التي تركز على العوامل الاجتماعية أو الروح المعنوية لإنتاجية العمل، كما أنها من خلال الدراسات بينت أهمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين العاملين وبيئة العمل الملائمة.

أهم مبادئ حركة العلاقات الإنسانية

1. التركيز على أهمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين العاملين، باعتبارها العوامل المؤثرة على الإنتاجية.
2. يمكن أن تتفوق أهمية العوامل الاجتماعية على أهمية الحوافز المالية في تحديد مستوى الأداء.
3. العمال يتقبلون قيم وتعليمات الزملاء أكثر من تلك الصادرة من الإدارة، وعليه تعتبر جماعة العمل محرك أساسي في توجيه دافعية العمال للعمل.

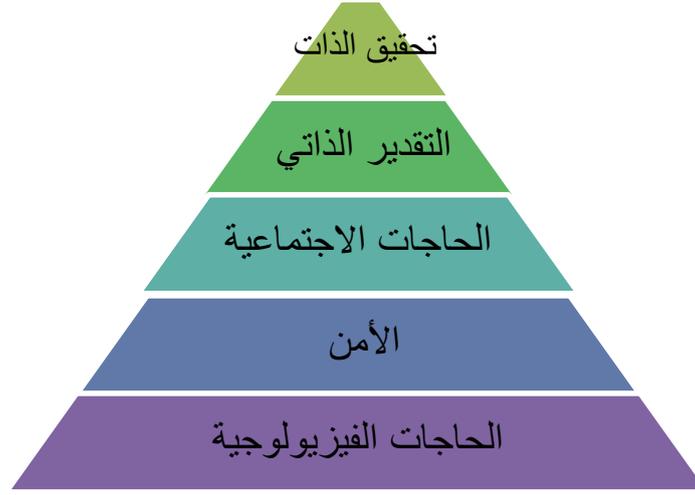
تطور مدرسة العلاقات الإنسانية

لقد عمل رفقاء وطلاب «مايو» على وضع مجموعة من النظريات تصب كلها في اتجاه مشترك، يركز على أهمية العامل الإنساني داخل المؤسسة. بدأت هذه المدرسة من التجارب التي قادها "مايو" في مصنع «Western Electric Hawthorne» و تابع التجارب كل من: Lewin، Mac Gregor، Herberg، Maslow، Likert وآخرون.

حيث تمخضت عن دراساتهم أنماط القيادة وديناميكية الجماعة ما بين (1890-1947) التي عرف بها Kurt Lewin والذي قسمها الى: القائد المتسلط، القائد الديمقراطي، القائد

كما ظهرت نظرية الحاجات و الدوافع ما بين (1908-1970) لـ Abraham Harold Maslow و التي قسمت الحاجات الى خمسة حاجات في سلم مرتب (الشكل 01):

- الحاجات الفيزيولوجية (الأولية كالطعام، الشرب، النوم.....).
- حاجات الامن (السكن، اللباس.....).
- الحاجات الاجتماعية (الحاجة الى التبادل، المكانة الاجتماعية.....).
- الحاجة لتقدير الذات من خلال تقدير الآخرين.
- الحاجة الى تحقيق الذات والتي تعتبر حاجة شخصية جدا.



الشكل 01: يمثل سلم الحاجات حسب ماسلو

كما برزت ما بين (1906-1964) نظرية التسيير لـ Mc Douglas Grégor والتي وضعت الأسس العلمية لكيفية تسيير الأشخاص في المؤسسة ولديه كتاب مهم أصدره سنة 1960 بعنوان «La dimension humaine de l'entreprise» .

عيوب حركة العلاقات الإنسانية

لقد اصطدمت فلسفة مايو بقصر الأفق حيث اعتقد بان الرضا المهني والروح المعنوية للعامل أساس الإنتاج والإنتاجية وأنها الضمان الأساسي للإنتاج. الا أن التركيز فقط على سعادة والارتياح العامل لا تؤدي بالضرورة الى النتائج المرجوة، لأن التجارب والدراسات بينت بأن بيئة العمل ومحيط العمل له دور في زيادة الإنتاجية الا أنها غير كافية لتحقيق ذلك.

المشكل التالي أن مايو ركز كل ابحاثه في وضعية عمل واحدة، أي في مصنع واحد، ولهذا كانت معظم تجاربه تدور حول مهنة خاصة، تتميز بالروتين والملل. بما أن وضعيات العمل متغيرة فان تطبيق هذه النتائج قد يختلف عندما تتغير وضعية العمل وخصائص المهمة.

عندما نحاول المقارنة بين المدرستين نرى بان الإدارة العلمية لتايلور كانت ترى العامل على أنه عاقلا ومنطقيا لأنه يحب المال ويندفع للحصول عليه. في حين ترى مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو أن الانسان يركز كثيرا على الجانب الانفعالي في نشاطه ولهذا يمكن ألا يكون عقلانيا في تصرفاته. تعتبر العامل كائنا اجتماعيا تدفعه المشاعر والحاجات.

لكن على الرغم من الاختلافات الأساسية التي تفرق بينهما، الا أنهما كانا الأساس الذي تطور عليه علم النفس العمل والتنظيم وتفرع منه تخصصات فرعية قدمت الكثير لميدان العمل (الشكل 02).

ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن الجانب الانفعالي محدد لنشاط الانسان و لهذا يمكن ان لا يستعمل العقلانية في تصرفاته
تعتبر العامل كائن اجتماعي تدفعه المشاعر و الحاجات يبحث عن النسيجم و القبول

ترى الادارة العلمية أن الانسان عاقلا ومنطقيا
يحب المال و يندفع نحوه

رغم اختلافهم في المبادئ لأن النظريتان تعتبران رائداتان في تطوير علم النفي العمل و التنظيم حيث انبثق عنهما مجالات تدخل مهمة

زيادة الولاء، المشاركة في القرارات، القيادة

تصميم الأدوات والآلات وأنظمة الملائمة

3. التوجه البنائي في العمل (Orientation Constructiviste)

عرف ميدان العمل تطور كبير أدى الى تغيير جذري على مستوى محتوى العمل وطرقه، هذه التغييرات تظهر أساسا في العولمة، دخول التكنولوجيات المتطورة الى ميدان العمل، بالإضافة الى تطور ميدان الخدمات، التي أصبحت تضم أكبر عدد من افراد المجتمع.

يمثل هذا التوجه تصور جديد للعمل يبتعد عن اعتبار أن العامل عنصر غير فعال في العمل يخضع للقوانين التي تسييره. بل أصبح العامل عنصر فعال في النسق، يتفاعل، يقترح ويحقق مشارعه الشخصية من خلال أدائه للعمل.

يخضع هذا التوجه الى التحليل الاستراتيجي للمنظمات والتي تطورت من طرف (Crozier،1977،Friedberg) الذين يعتبرون أن المنظمة ليست وسيلة عقلانية فقط تهدف الى الوصول الى الأهداف المسطرة، وانما هي بناء اجتماعي يسمح من تطوير الفعل الجماعي.

داخل هذا التنظيم يحتفظ العامل بهامش من الحرية تستعمل بشكل استراتيجي في إطار العلاقات التي تجمعهم مع الآخرين.

هذه الفكرة تطورت فيما بعد عندما حاول مجموعة أخرى من علماء النفس العمل وضع نموذج يربط العلاقة بين "الحياة داخل العمل و الحياة خارج العمل" (Curie، Baubion-Broye،1987 ; Hajjar،2000).

يجسد هذا النموذج فكرة ان نسق النشاط الإنساني يتكون من انساق فرعية متعددة (الحياة العائلية، الحياة المهنية، الحياة الخاصة والاجتماعية)، كل نسق فرعي يتكون من مجموعة من النشاطات يحكمها نموذج تسيير (كسالم القيم مثلا) في محيط تسييره الموارد وتؤثر فيه الارغامات (Louche،2015).

يؤمن أنصار التوجه النسقي بمبدأ الكلية والتركيز على أن الكل له دلالة أكثر من مجموع الأجزاء التي تكونه. يسمح بالنظر والتفكير بطريقة نسقية تفتح الأفق الى التعقد النماذج التنظيمية وبالتالي وضع استراتيجية للتغيير الفعال.

يعتبر هذا التناول أساسي في الدراسات التي تركز على التشخيص والتقييم، تسمى أيضا بالتحليل السيستيمي أو النسقي.

يتميز التناول النسقي عن التناولات الأخرى، بأنه يحاول أن يفهم العلاقات الإنسانية في السياق التي تتفاعل فيه. حيث لا يعتبر الفرد العنصر الوحيد الذي يخضع للتحليل والدراسة وإنما يجب التركيز على كل العناصر المكونة للنسق الذي ينشط فيه.

المحور الثالث

ميادين علم النفس العمل والتنظيم

المقدمة

من خلال ما تقدم في المحور الأول والثاني حاولنا تقديم التخصص علم النفس العمل والتنظيم من خلال البدايات الأولى له. حيث كان لتطور علم النفس العام كتخصص أساسي، ثم تطور علم النفس التجريبي الدور الكبير في جعل التدخلات في ميدان العمل تعتمد المنهج العلمي والدقيق للوصول الى النتائج التي يمكن تطبيقها في ميدان العمل.

يهدف علم النفس العمل والتنظيم أن يكون علم تطبيقي بالأساس، تتمحور اليوم حول ثلاث ميادين أساسية، كل ميدان يتسع لدراسة العديد من المواضيع المرتبطة بالإنسان في العمل أو بالأخص النسان/ المنظمة.

1. علم النفس المستخدمين (La psychologie du personnel)

يعتمد هذا الميدان على تطبيق المعارف العلمية المتعلقة بخصائص الفرد العامل أو بالفرد الذي سيلتحق بالعمل.

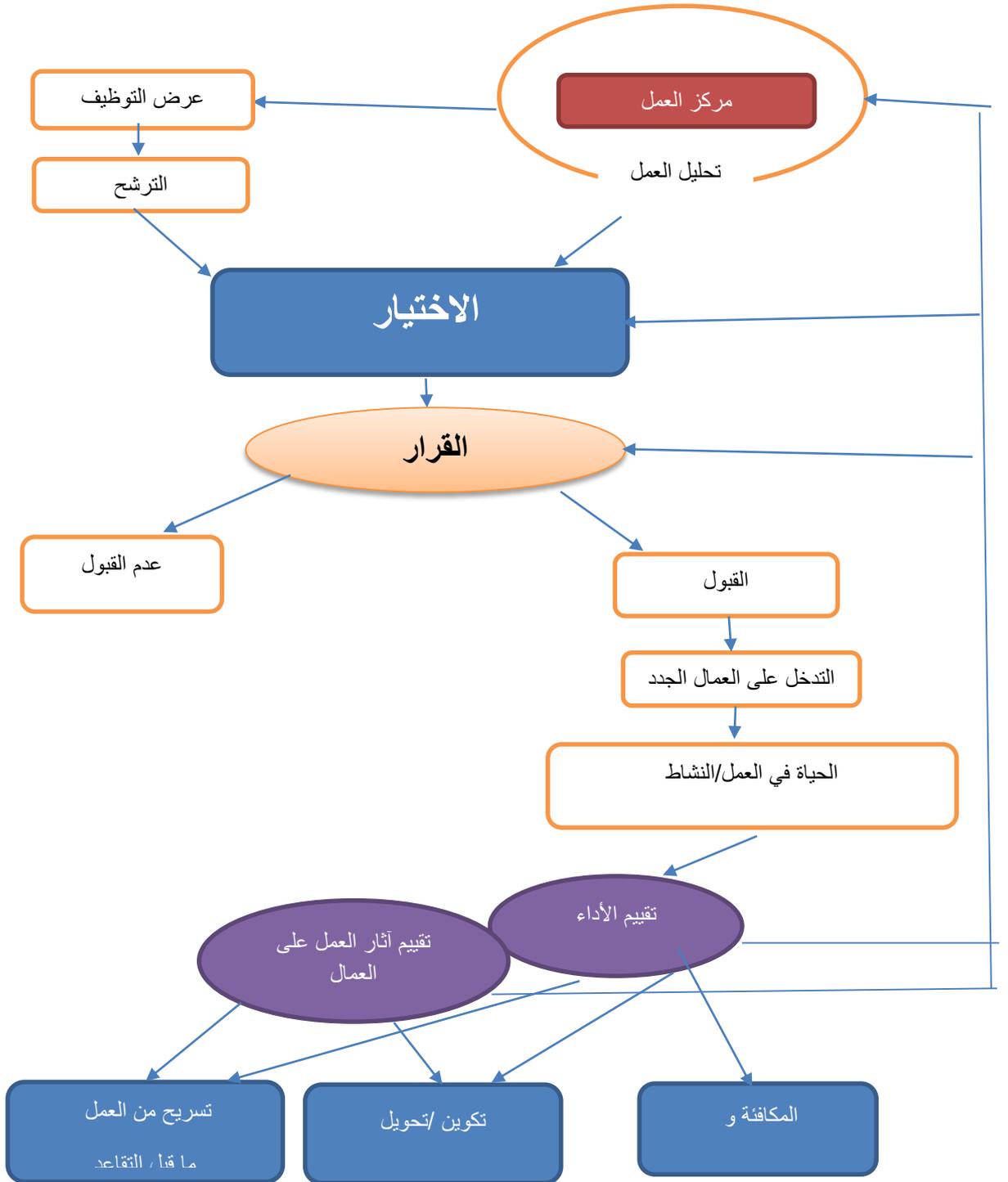
نعتبر هذه التطبيقات العلمية قديمة خضعت للتجديد وأصبحت اليوم تعرف بتسيير الموارد البشرية (Gestion des ressources humaines) وهي تطبيقات تهدف الى:

1. التوظيف والاختيار العاملين
2. تقييم المستخدمين (نظام المكافآت، الأجر، الترقيّة، العقوبات.....)
3. التكوين والتدريب
4. القيام ببعض التدخلات المحددة والمتعلقة بالعمال الجدد، العمال المسنين، العمال المنقولين، العمال المسرحين).

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

- أن العمل هو تداخل نظامين أو نسقين الأول يتعلق بالفرد والثاني يتعلق بتنظيم العمل.
- يتميز هذين النسقين بالتعدد والتداخل بين الابعاد التي تحدد كل نسق، ولهذا يجب الاخذ بعين الاعتبار أن أي تدخل على عنصر من النسق يمكن أن يؤثر على العناصر الأخرى.
- يتميزان كذلك بانهما في تطور مستمر، حيث تعتبر هذه الأنساق بدديناميكيتهما. حيث تتحول باستمرار، لهذا يجب أن ترافق التدخلات هذه التحولات والتطورات حتى تكون مناسبة وفعالة.
- ما نستنتجه من هذه العناصر هو ضرورة تطوير نظرة ديناميكية ومتكاملة لأي تدخل على مستوى المؤسسة، دون أن ننسى ادماج البعد الإنساني في هذه النظرة أو هذا التصور.
- التناول الاستراتيجي في المؤسسة التي تدمج كل الابعاد في التسيير عكس الانساق التقليدية وهنا ظهر ما يسمى بالتسيير الياباني الشمولية، العولمة، إعادة تحديد المهام.....)
- أهم التدخلات التي يقوم بها علم النفس العمل في تسيير المستخدمين، تتم في إطار سياسة تسيير المؤسسة ويمكننا تحديد التدخلات فيما يلي:
- المساهمة في تحديد وتصميم المراكز او المهام.
- تحليل المراكز وتحديد المعايير التي يعتمد عليها في التوظيف؛
- ابلاغ المتربصين الغير مقبولين بالنتائج والأسباب؛
- التدخل في حصص الاستقبال والتكوين الخاصة بالعمال الجدد (تنفيذ المهام، الامن في العمل، التعرف على المنظمة، القوانين والتعليمات)،
- التدخل من أجل تقييم المستخدمين في مراكزهم (الثقافة التنظيمية، التعرف على الكفاءات الموجودة.....)؛
- التدخل من أجل تقييم المستخدمين في مراكزهم (تسريح العمال، التكوين)

- تقييم آثار العمل والتنظيم على المستخدمين (كما يوضحه الشكل رقم 03)



شكل رقم 03: يوضح مراحل دورة تسيير الموارد البشرية حسب مخطط مقترح من Fombrun et al, 1984 أنظر (Karnas,1996)

2. علم النفس التنظيمي (La psychologie des organisations)

لدراسة ميدان العمل لا يكفي أن نهتم بالمستخدمين و فقط، بل يجب الاهتمام بفهم العوامل التنظيمية التي تحرك هؤلاء والتي تسي المؤسسة.

نقصد بالتنظيم أو المنظمة، هيكل أو نسق سوسيو تقني يضم داخله أفراد، تقنية، أدوات ومكان محدد (أي فضاء مخصص للعمل).

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

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

ظهر الاهتمام الحقيقي بالتنظيم في ميدان خلال السنوات 1841-1925 بعد ما بدأ كل من "تايلور" (1856-1915) و "فايول" (1841-1925) و "فيبر" (1864-1920) التساؤل عن السبيل لتحسين تسيير وتشغيل المؤسسة، وبدأوا وضع القواعد الأولى للتنظيم من خلال تحليل عقلائي ومنطقي للعمل.

وضعوا هؤلاء أسس "للتنظيم العلمي للعمل" يعتمد على تحليل المهام، تبسيطها، وضع قواعد انجاز المهام، تحديد الاجر على أساس الأداء.

3. علم النفس الأروغونومي (La psychologie ergonomique)

يهدف المشروع الخاص بالأروغونوميا الى تحقيق الأسس التالية:

- تحسين ظروف العاملين وأداء النسق انسان/آلة من الناحية النوعية والكمية.
 - تكيف العمل للإنسان و نقصد بالعمل (المفهوم العام: الأدوات، الآلات، الهيئات، الظروف.....)
 - تطبيق المعطيات العلمية الوجيهة وتطوير المعارف الضرورية لبلوغ هذه الأهداف.
 - وضع نموذج يعتمد على البحث والتدخل، يركز على تعدد التخصصات يهدف الى وضع النشاط موضوع دراسة للعمل.
- تكن أهمية الارغونوميا في مبدأ تعدد التخصصات الذي فرضه تطور ظروف العمل. نجد في الواقع أن تخصصات عديدة تكلمت على تكيف العمل للإنسان كالفيزيولوجيا، الطب، الأنثروبولوجيا، علم الاجتماع، الهندسة وأيضا علم النفس. لكن كل تخصص كان يعمل بشكل منفردا، حتى جاءت الارغونوميا لتوحد هذه الأهداف وادماجها في تناول يهدف الوصول الى الفعالية.
- كانت البداية تركز على الميدان الإنتاجي الذي أصبح يستعمل آلات تفرض على العامل مراقبتها، اكتشاف الأعطاب.....الخ.
- ثم تطورت هذه الآلات الى انساق تركز على الاعلام الآلي والتي شغلت مكانا مهما ليس في الصناعة فحسب وانما حتى في الإدارة. حتى أصبحت سيرورات الإنتاج تعتمد أساسا على معالجة المعلومات، أين تحول العامل الى منفذ يستعمل جهدا معرفيا أكبر يضاف الى الجهد الفيزيولوجي الذي كان يستعمله.
- تطور النموذج الأروغونومي الكلاسيكي اليوم حيث تغيرت النظرة الى العمل لأسباب كثيرة أهمها:

1. توسيع البحث و التدخلات حول العمل الإنساني خارج الإنتاج الصناعي، كالمواصلات، الإدارة و الخدمات، التعليم، الميدان الطبي..... الخ
2. توسع الارغونوميا تدخلاتها خارج العمل للعلاقة الوثيقة بين ما يحدث داخل العمل وخارجه.
3. الاهتمام أكثر بمشاكل النقل التكنولوجي، اكتساب ونقل المعارف والكفاءات بين المصممين للتكنولوجيا والمستخدمين لها.
4. الاهتمام بقضايا المعارف والكفاءات، التصورات خلال تأدية النشاط، خاصة الاهتمام بالبعد المعرفي للنشاط.

للتوسع في الموضوع يمكن الاطلاع على:

- Leplat, J et Cuny, X. (1977). Introduction à la psychologie du travail. Presses Universitaires De France.
- Karnas, G. (2002). Psychologie du travail. Que sais-je ?
- Louche, C. (2015). Introduction à la psychologie du travail et des organisations. Concepts de base et applications. 3^e édition. Armand Colin.
- الدكتور فارس حلمي. (1999). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. (ترجمة لكتاب Introduction to Industrial / Organizational Psychology , Ronald E. Riggio).