

مباركي، بوحفص. (2008). مقدمة في علم النفس العمل  
والتنظيم. وهران: دار آل رضوان للطبع والنشر  
والتوزيع.

## هذا الكتاب ...

إخترنا عنوانا لهذا الكتاب: مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم،  
كونه يقدم لمختلف موضوعات هذا التخصص، دون غوص في  
التفاصيل، آملين التوسع فيما بعد، في كل موضوع من موضوعاته  
على حدى، إن أراد الله و وزعنا التمكين. لأن أيا من موضوعاته  
يحتاج إلى تفصيل وتعمق أكثر، نتيجة غزارة المحتوى المعرفي  
لمختلف محاور هذا العلم.

إضافة إلى ذلك، فإننا فضلنا أن يكون هذا الكتاب، ملخصا  
ومختصرا، كونه موجه بالدرجة الأولى إلى فئات من القراء، إرتأينا  
أنها بحاجة إلى مدخل عام لعلم النفس العمل والتنظيم، بدل الغوص  
التخصصي في محاوره. فالكتاب موجه إلى:

• طلبة علم النفس وعلم النفس العمل والتنظيم بالدرجة الأولى،  
وعلمون التسيير والإدارة وعلم الإجتماع، وباقي العلوم الإنسانية ذات  
العلاقة بمحور أو أكثر من محاور هذا الكتاب.

• كما أنه موجه إلى العاملين في الميدان، من مسيرين وإداريين  
ومستخدمين في كافة قطاعات النشاط البشري، العمومي منه  
والخاص، لعلهم يجدون فيه تفسيراً لما يجري من حولهم من تغيرات  
وإشكالات تنظيمية، فرضتها أطروحات العولمة، وما تعكسه من

سلوكات تنافسية في الإنتاج والخدمات والإعلام، وغيرها من الميادين، التي تعتبر حقولا تقليدية لعلم النفس العمل والتنظيم، كعلم نشأ وترعرع في محيط ليبرالي تنافسي.

أملين أن نكون قد أسهمنا بلبنة، في تقريب فهم هذا التخصص، وتوضيح دوره، وجمع مادته، وتعريب مفاهيمه. وهنا لا يفوتني أن أقف وقفة إعتراف وترحم على أساتذتنا في هذا العلم، الأجانب منهم والعرب، على غرار الأستاذ محمد عثمان نجاتي الذي اعتبره أول من قرب مفاهيم هذا العلم من الطالب العربي.

وأرجو أن أكون قد وفقت في تقديم هذا الفرع من فروع علم النفس لطلابنا في ثوب مقبول.

الأستاذ الدكتور بوحفص مباركي

أستاذ الأرخونوميا وعلم النفس العمل والتنظيم

جامعة وهران

## محتويات الكتاب

### الفصل الأول: التعريف بعلم النفس العمل والتنظيم عبر مساره

- التاريخي.....12
1. تعريف علم النفس الصناعي والتنظيم .....12
2. موقع علم النفس العمل والتنظيم ضمن ميادين علم النفس.....13
3. مسار علم النفس العمل والتنظيم.....15

### الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في علم النفس العمل والتنظيم.....25

1. مفهوم العمل البشري.....25
2. السلوك البشري في العمل.....30
3. تنظيم العمل.....37
4. تعريف المنظمة.....43
5. الصفات الرئيسية للمنظمة.....45
6. الأفراد والجماعات داخل المنظمة.....46

### الفصل الثالث: التيارات الفكرية في علم النفس العمل والتنظيم.....50

1. مدرسة التنظيم البيروقراطي.....51
2. مدرسة الإدارة العلمية.....56
3. مدرسة العلاقات الإنسانية.....61
4. مدرسة الأنساق المفتوحة.....64

73.....	<u>الفصل الرابع: الأرغونوميا</u>
75.....	1. تعريف الأرغونوميا
77.....	2. مجالات التخصص
81.....	3. طبيعة عمل نسق الإنسان والآلة
84.....	4. وسائل العرض وأدوات المراقبة
87.....	5. العلاقة بين الإنسان والآلة
90.....	6. تأثير المحيط على نسق الإنسان والآلة

93.....	<u>الفصل الخامس: علم النفس الأفراد</u>
94.....	1. الإختيار أو الإنتقاء
105.....	2. التدريب

109.....	<u>الفصل السادس: حوافز العمل</u>
111.....	1. نظريات الحاجات
115.....	2. النظريات الآلية
118.....	3. النظريات السلوكية

121.....	<u>الفصل السابع: القيادة</u>
124.....	1. نظريات سمات القائد

2. نظريات أسلوب القيادة.....125
3. نظريات القيادة الموقفية.....127

الفصل الثامن: علم النفس المستهلك والتسويق.....130

1. تعريف علم النفس المستهلك.....130
2. مناهج البحث في علم النفس المستهلك.....134
3. موضوعات علم النفس المستهلك.....135

الفصل التاسع: الصحة المهنية.....139

1. مفهوم الصحة النفسية.....139
2. طب العمل والسلامة الجسدية.....140
3. الصحة والسلامة النفسية.....142
4. السلامة والأمان في أماكن العمل.....144
- خاتمة الكتاب.....149
- قائمة المراجع.....156

# الفصل الأول

## التعريف بعلم النفس العمل والتنظيم

### عبر مساره التاريخي

#### 1- تعريف علم النفس العمل والتنظيم:

تورد دائرة المعارف البريطانية Encyclopedia Britannica (2007) online التعريف التالي: "علم النفس الصناعي-التنظيمي، علم النفس الصناعي سابقا هو تطبيق مفاهيم وطرق التخصصات الفرعية التي تشكله (مثل التعلم والدافعية وعلم النفس الاجتماعي) على الهيئات والمنظمات الحكومية والتجارية والصناعية. بدأت دراسة علم النفس الصناعي التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية بداية القرن العشرين، من خلال أعمال<sup>1</sup> Hugo Munsterberg وكذلك Walter Dill Scott."

يمكننا تعريف علم النفس العمل والتنظيم كالآتي: هو ذلك الفرع من فروع علم النفس، الذي يدرس سلوك الإنسان في مواقع العمل، مستعملا الطرق والتقنيات العلمية، في فهم سلوك الأفراد، والتنبؤ به، بهدف توجيهه الوجهة الملائمة.

---

<sup>1</sup> Hugo Munsterberg (1883-1916) :German-American psychologist and philosopher who was interested in the applications of psychology to law, business, industry, medicine, teaching, and sociology. (Encyclopedia Britannica online, 2007)

تتعدد مواضيع علم النفس العمل والتنظيم، بتعدد مجالات تدخله أو ميادين اهتمامه: كعلم نفس الأفراد، وعلم النفس الهندسي (أو الأرغونوميا)، والسلوك التنظيمي، وعلم نفس المستهلك، والصحة المهنية والأمان في أماكن العمل، والعلاقات الصناعية أو العلاقات بين مختلف أطراف العملية الإنتاجية. وهي موضوعات سوف نناقشها من خلال فصول هذا الكتاب.

## 2- موقع علم النفس العمل والتنظيم ضمن ميادين علم النفس

يعتبر علم النفس العمل والتنظيم أحد أقدم فروع علم النفس. فطبقاً لتقسيم الجمعية الأمريكية لعلم النفس American Psychological Association (APA) (رزمة أقسام الجمعية APA divisions لسنة 2007)،

يتوزع علم النفس على 56 فرعاً أو ميداناً (كانت سنة 1945 عند دمج الجمعية الأمريكية لعلم النفس التطبيقي ضمن الجمعية الأمريكية لعلم النفس 19 فرعاً)، نجد ضمنها علم النفس العمل والتنظيم طبقاً للمنهج المعتمد في تخصص علم النفس العمل والتنظيم بالجزائر - يتوزع على ثلاثة فروع رئيسية - حسب تقسيم APA - هي: الفرع رقم (14) علم النفس الصناعي والتنظيمي Industrial and organizational psychology والفرع رقم (21) علم النفس التطبيقي التجريبي والهندسي Applied Experimental and Engineering Psychology والفرع رقم (23) علم النفس المستهلك

Consumer psychology. كما نجد بعض محاور علم النفس العمل والتنظيم ضمن فروع أخرى كالفرع (17) علم النفس التوجيهي Counseling Psychology والفرع (38) علم النفس الصحي Health Psychology والفرع (46) علم النفس الاتصال Media Psychology . (APAONLINE, (2007 .Psychology

يعتبر تقسيم علم النفس إلى ميادين تقسيما عاما، تتداخل فيه الفروع في هذا الموضوع أو ذاك، فقد نجد موضوعا في البحث النفسي أو ظاهرة من الظواهر النفسية تجمع بين أكثر من ميدان من ميادين علم النفس، وبالتالي فإن التقسيم في علم النفس (أو أي علم آخر) ماهو في واقع الأمر إلا تقسيما منهجيا، يأخذ صبغة المجال الغالب. فالموضوع الذي نصنفه ضمن علم النفس العمل -على سبيل المثال لا الحصر- هو موضوع يغلب عليه طابع علم النفس في عالم الشغل، غير أن هذا لاينفي أن تخضع بعض جوانبه للتناول العيادي أو التربوي أو غيرها.

من أشهر ميادين علم النفس الحديث نجد: علم النفس العمل والتنظيم أو علم النفس الصناعي، علم النفس العام، علم النفس التربوي، علم النفس الطفولة والمراهقة، علم النفس العيادي، علم النفس الشواذ، علم النفس الإجتماعي، علم النفس المقارن، علم النفس المعرفي، علم النفس التجريبي، علم النفس العسكري، علم النفس الفسيولوجي، علم النفس عبر الثقافي، علم النفس الأسري، وغيرها من ميادين تطبيق علم النفس في كافة مجالات النشاط البشري، من بداية نشأة الكائن البشري كجنين في بطن أمه، إلي غاية شيخوخته وهرمه



ولقائه ربه، وبالتالي فإن علم النفس بمختلف فروعه يغطي مختلف مراحل حياة الإنسان، ومختلف مظاهر سلوكه، سواء كان سلوكا سويا أو شادا، وسواء كان ضمن جماعة منظمة أو سلوكا فرديا، وسواء كان في إطار منظم أو تلقائي، إلخ..

### 3- مسار علم النفس العمل والتنظيم

وبتصفح أدبيات الموضوع التي حاولت التأريخ لعلم النفس العمل والتنظيم من خلال الموضوعات التي تناولتها، وإسهاماته تحت هذا المسمى أو تحت مسميات أخرى، أجدني أقف عند Brown James. (1977) A.C. في مؤلفه "علم النفس الاجتماعي في الصناعة" The social psychology of industry حيث يلاحظ أن جل كتب علم النفس أعطت أهمية كبيرة لدور "ويليام وندت" (1832-1920) Wilhelm Wundt، كمؤسس لعلم النفس وعلم النفس التجريبي على وجه التحديد، لكنها أغبطت علماء آخرين حقهم وإسهامهم أمثال "فرنسيس جالتون" (1822-1911) Francis GALTON، الذي يعتبر الأب الروحي لعلم "تحسين النسل (الجنس) البشري"<sup>2</sup> Eugenics بل أوجد الطرق الإحصائية لقياس الفروق الفردية العقلية والحسية.

ويغوص "براون" (Brown, 1977, p.11) في تاريخ علم النفس الصناعي، إلى غاية القرن السادس عشر، متوقفا عند كتاب ألف بالإسبانية لصاحبه John Huarte وترجم للإنجليزية تحت عنوان "محاكمة العقول" The tryal of wits، الذي إعتبره "براون" Brown

---

<sup>2</sup> رغم ما لنا من مأخذ على بعض طروحات هذا العلم.

أول محاولة مدونة بالإنجليزية تناول فيها "هوارتي" J. Huarte موضوع "التوجيه المهني"، حيث رأى أن الأفراد يختلفون من حيث قدرات "الذكاء العام" وكذا القدرات الخاصة، واقترح معرفة قدرات كل فرد وتوجيهه طبقاً لذلك ليتلقى التدريب المناسب لتلك القدرات.

وهنا أعترف بتقصيري كمنتسب لهذا التخصص، كوني لم أذهب في بحثي أبعد من حقبة J. Huarte التاريخية، لأن علماء القرن السادس عشر وما قبله، تعلموا على يد علماء عرب ومسلمون، سواء في إسبانيا أو غيرها من مراكز الالتقاء والتلاقح بين الحضارة الإسلامية والحضارة الغربية الحديثة. ويبقى هذا الجانب من تاريخ العلوم (وعلم النفس على وجه التحديد) من واجبنا نحن المختصين في العالم العربي.

إن أعمال علماء أمثال: Weber و Fechner و Helmholtz رغم كونها من صميم علم النفس إلا أنها لم تعتبر كذلك كونها كانت لا تزال تصنف ضمن الأعمال الفلسفية، فهي تنظير ناتج في أحسن الأحوال من ملاحظات واستنباطات، لذلك تصنف أعمال Wundt (1879) على أنها أولى الأعمال التي أدخلت علم النفس المختبر وطبقت عليه محكات (critères) التجريب العلمي.

غير أن تطبيق علم النفس التجريبي، بهذا المفهوم الجديد في حل إشكالات الصناعة، لم يتم إلا مع بدايات القرن العشرين. ومن أوائل العاملين في المجال التطبيقي نجد مهندسا مثل Frederick Winslow Taylor، الذي كان يلقب من قبل زملائه "بطايلور السريع" speedy Taylor، الذي لم يكن في الأصل مختصا في علم النفس

الصناعي، غير أن إهتماماته التطبيقية كانت في صميم هذا العلم. منذ أن كان "طاييلور" طالبا ، كان عضوا متحمسا في فريق "كرة القاعدة" baseball، حيث درس تقنيات اللعبة بشغف وإهتمام بالغين، مما جعلها تنعكس على كافة تصرفاته فيما بعد. فقد لاحظ أن طريقة رمي الكرة كان يشوبها بعض الخطأ، فأقترح رميها بطريقة ثانية أكثر فعالية، مما جعل زملاء اللعبة يحتجون كون الطريقة المقترحة من طرف "طاييلور" لم تكن ضمن قواعد اللعبة، فأصر "طاييلور" على تغيير قواعد اللعبة من أجل الفعالية. وبالفعل أصبحت طريقة "طاييلو" في الرمي هي الطريقة المعتمدة عالميا. وفي لعبة "التنس" tennis إخترع "طاييلور مضربا خاصا به على شكل ملعقة"، ورغم كفاءة مضرب "طاييلور" فإنه لم يعتمد من قبل لاعبي الكرة التقليديين. إلا أن حياة "طاييلور" الرياضية وكذا الأكاديمية إنتهت عند هذا الحد، حيث بدأ بصره يضعف فنصحته الطبيب أن يتجه لتعلم مهنة يدوية عوض الرياضة ومتابعة الدراسة الأكاديمية. وبعد سنوات من التدريب على بعض المهن التقنية وإكتساب الخبرة والتجربة في مهن عديدة، أصبح "طاييلور" رئيسا للمهندسين بشركة Midvale Iron Works، وبحكم موقعه الجديد لاحظ "طاييلور" أن طرق أداء العمل لم تكن ذات كفاية عالية، إضافة إلى أنها (على خلاف الرياضة في زمانه) تكلف خسارة مالية.

كما لاحظ أن "الصناعي" أو "رب العمل" يعرف جيدا مقدار ما يتوقعه من مردود الآلة، بينما لايمكنه معرفة حدود وإمكانيات العمال. وبطبيعة الحال فإن إمكانية تقدير كمية العمل أو الإنتاج، التي

بإستطاعة العامل أن ينتجها في ظرف زمني معين، تعطي لرب العمل فكرة واضحة عن مستوى الأداء الذي من خلاله يستطيع تقييم عماله. وبالتالي يصبح الطريق مهيناً لزيادة كفاية وإنتاج كل عامل. حيث أن العمل المنظم علمياً يؤدي بطريقة إقتصادية، مما جعل "طابيلور" يشتغل على ثلاثة مبادئ أساسية:

1. إنتقاء أفضل العمال لأداء العمل.
2. الأوامر للعمال لأداء العمل وفق أكفأ الطرق وبأقل الحركات الممكنة.
3. منح أكفأ العمال أجورا وعلاوات أعلى.

طبق "طابيلور" هذه المبادئ من خلال تجربته الشهيرة بشركة بيت لحم للحديد Bethlehem Steel Company التي عين فيها "طابيلور" كمهندس كفاية إنتاجية أو ما يسمى "بمهندس خبير في التسيير" Consulting Engineer in Management كأول مهندس يلقب بهذا الإسم.

لاحظ "طابيلور" أن عمال الشحن، الذين كانوا يقومون برفع وشحن الحديد على عربات القاطرة، كان معدل ما يرفعه كل منهم يوميا (12.5 طن). وبعد الملاحظة الدقيقة للعملية إستنتج "طابيلور" أنه بإمكان العامل الكفاء أن يشحن ما بين 47 و 48 طنا يوميا. وحينما سأل الإدارة عن رأيهم، رفضوا التصديق واستبعدوا قدرة العامل على هذه الحمولة، ورأوا أن أحسن العمال لا يمكنه تجاوز حمولة 18

إلى غاية 25 طنا تحت أي ظرف من الظروف العادية. فقرر "طاييلور" إثبات صدق فرضيته (تنبأته). لإختبار ذلك قام بإختيار عامل هولندي كان قد لاحظ قوة بنيته الجسدية، وتقانيه في العمل الصناعي، وحرصه على الأجر، فسأله إن كان يريد الزيادة في أجره، فأجاب العامل بنعم، وهنا طرح "طاييلور" شرطا واحدا وهو: إن تصرف العامل وفق تعليمات "طاييلور" فإن الأجر سيكون طبقا لكمية العمل المنجزة، وما على العامل إلا أن ينفذ العمل كما يأمره "طاييلور" دون مناقشة أو مبادرة أو اجتهاد من قبل العامل، فحينما يؤمر بالرفع يرفع، وحينما يؤمر بالسير يسير، وحينما يؤمر بوضع قطعة الحديد يضعها، وحينما يؤمر بالراحة يستريح، وفي آخر اليوم توصل هذا العامل إلى رفع (47.5 طنا)، وبقي تحت المراقبة على مدار ثلاث سنوات، حيث استمر على هذه الوتيرة (الريتم) وكان يكسب 60 % أكثر من أجره السابق.

بعد ذلك درب "طاييلور" باقي العمال على نفس الطريقة، لكن رغم الزيادة المعتبرة في كمية الإنتاج، التي طرأت باستعمال الطريقة "الطاييلورية" الجديدة، إلا أن عاملا واحدا من ثمانية عمال (8/1) من مجموعة 75 عاملا كان قادرا على شحن 47.5 طنا.

إستعمل "طاييلور" فيما بعد طرقه الجديدة في الرفع من إنتاجية عمال الشحن بالمجرفة<sup>3</sup>. حيث غير من شكل المجرفة، طبقا لطبيعة المادة التي يراد جرفها. وأدخل نظام التحفيزات المالية، على شكل أجور أعلى لكل عامل يرفع من كمية الإنتاج. وبهذه الطريقة إستطاع

---

<sup>3</sup> مجرفة : بالفرنسية pelle وبالإنجليزية shovel

"طاييلور"، كأول مهندس كفاية إنتاجية أن يخفظ عدد عمال شحن القاطرات بمصنع الحديد من 500 عاملا إلى 140 عاملا، كما أستطاع رفع الأجور بنسبة 60% موفرا بذلك ربحا صافيا للشركة يقدر بـ 75.000 دولار سنويا.

لكن ورغم هذا النجاح الباهر، فإن "طاييلور" الذي كان واقفا عند رأس العامل، مراقبا لساعته، يحسب فترات الراحة والعمل وكل حركات العامل، مغيرا تنظيم الورشات، ومغيرا الطرق التقليدية لأداء المهام، لم يكن محبوبا على الإطلاق، مما جعله يكتب بعد ذلك بسنوات قائلا: "كنت شابا من حيث العمر، لكن في حقيقة الأمر كنت أكبر من سني الحالي، حيث كنت أتحمل الصعاب في سبيل تطوير وإنجاز شيء ما، وأصعب ما في الأمر أنك حينما تنتظر في وجه أي رجل أمامك لا تلاحظ فيه إلا علامات الكره والعداء، وأن تشعر أن كل رجل ممن حولك هو عدوك المفترض".

كان "طاييلور" يهدف من وراء حركته هذه ليس للرفع من الإنتاج فحسب، بل كان هدفه الأساسي هو الرفع من مستوى معيشة العمال وتحسين صحتهم، لكن كانت في نظر الكثير من العمال شكلا من أشكال الإستغلال والعبودية، ووسيلة لزيادة أرباح الرأسماليين، كون الزيادة في الإنتاج إقتضت التخلي عن عدد كبير من العمال. و"طاييلور" نفسه كان من الرأي القائل: "على جميع العاملين أن يفهموا جيدا، بأن أي ورشة أو مصنع لم يوجد بالدرجة الأولى ولا يمكن إستمراره في البقاء إلا من أجل هدف واحد أوحد هو دفع الأرباح

للمالكين". وبالتالي فإن ردود أفعال العمال لا يمكن إستيعابها أو فهمها مادامت حقائق الدنيا كما هي".

إن بحوث "طاييلور" W.F. Taylor وبعده "جيلبرث" Frank B. Gilberth أسست لما عرف بدراسة الزمن والحركة Time and motion study، بينما علماء النفس المهني درسوا في الغالب مسائل أخرى مثل: التعب، ظروف العمل، إيجاد إختبارات الإنتقاء والتوجيه. ومن بين هؤلاء أستاذ علم النفس بجامعة "هارفرد" Harvard وأحد تلامذة Wundt الأستاذ Hugo Munsterberg الذي نشر سنة 1913 كتابه "علم النفس والكفاية الصناعية" Psychology and industrial efficiency.

ومع الحرب العالمية الأولى 1914-1918 إكتسب علم النفس الصناعي أهمية تطبيقية فعلية، ففي سنة 1920 أنشأ "مايرس" C.S. Myers الذي كان يشغل منصب مدير مخبر علم النفس بجامعة "كامبريدج" Cambridge في بريطانيا المعهد الوطني لعلم النفس الصناعي (معهد خاص)، وتقريبا في نفس الفترة تم إنشاء الهيئة الحكومية للبحث في التعب الصناعي ببريطانيا التي أصبحت فيما بعد "هيئة البحث في الصحة الصناعية". وكحال دراسات الزمن والحركة لـ"طاييلور"، فإن بحوث ودراسات هذه الهيئات قوبلت بحذر شديد من قبل العمال الذين كانوا ينظرون إلى عالم النفس بأنه ذلك الشخص المسلط من قبل الإدارة (رب العمل)، الذي يهدف إلى زيادة الإنتاج وليس تحسين صحة ووضع العمال. حيث يؤكد الأستاذ J.C. Fluegel في كتابه "مئة عام من علم النفس" A hundred years

psychology of (عن: Brown, 1977 ; p.15). قائلاً: "ورغم أن العديد من هذه الدراسات الأولى لاقت نجاحاً، فإن الباحثين الأوائل -كما هو معروف الآن- تبنوا نظرة ميكانيكية قاسية لحل إشكالاتهم، حيث ركزوا كثيراً على عامل الإنتاج والمردودية، مما أثار العداوة لدى العاملين الذين كانوا ينظرون إلى الطرق الجديدة على أنها أدوات بيد أرباب العمل لزيادة الإنتاج بأدنى تكلفة". إن تجارب علم النفس الصناعي في تلك الحقبة من الزمن كانت منطلقة من بعض المسلمات التي كانت شائعة في الغرب أثناء المراحل الأولى للثورة الصناعية، مسلمات مثل: "أن أغلب الناس يمقتون العمل، وأن الإنسان بطبعه يميل للكسل والخمول ولا يمكن تحفيزه إلا بالخوف (العقاب) أو الجزاء (المكافأة) (العصا والجزر)، ويقوم بأقل قدر من العمل مقابل أكبر قدر من الأجر". وهو نفس "الإنسان الإقتصادي" الذي ذهب إليه المذهب الفيزيوقراطي<sup>4</sup>، الذي رأى بأن الإنسان مخلوق تنافسي يستعمل عقله لحساب "أكبر قدر ممكن من الرضا بأقل قدر ممكن من الجهد"، وبالتالي فإن الرضا satisfaction، لا يعني الشعور بتحقيق نجاح ما، أو إنجاز عمل مفيد،

أو رأي الآخرين في الشخص، بل يعني ويعني فقط، كمية المال المحصل عليه. وفي المقابل فإن الألم وعدم الإرتياح discomfort، مرادف لمفهوم الخوف من المجاعة fear of starvation وليس

---

<sup>4</sup> المذهب الفيزيوقراطي *physiocratique* في الإقتصاد السياسي، نشأ في فرنسا القرن الثامن عشر -18-، قال أصحابه بحرية الصناعة والتجارة وبأن الأرض هي مصدر الثروة كلها.



لعدم إحترام الآخرين، أو عدم القدرة على إنجاز مهمة ما أو غيرها. إن الإنسان الإقتصادي بطبعه تنافسي، أناني وفي معركة الحياة يغالب (يريد أن يتغلب على) جميع البشر، بعيدا عن مساعدة الضعيف أو الأقل منه قوة، وإهتمامه الوحيد ببقائه survival. فهذا "آدم سميث" Adam Smith أب الإقتصاد الليبرالي كتب عما أسماه (حب الذات، المبدأ المتحكم في علاقات المجتمع البشري) قائلا: " ليس من تبرع أو صدقة الجزار ولا الخباز ولا صانع الجعة أن ننتظر عشاءنا، ولكن من مصلحتهم الشخصية أن نقتني مكونات عشاءنا، لا نتقدم إليهم راجين عطفهم وإنسانيتهم، بل مخاطبين أنانيتهم وحبهم لذواتهم، ولا نتحدث أبدا عن إحتياجنا بل نكلمهم من باب مصالحهم. لا أحد يختار العيش على عطاءات وصدقات الآخرين إلا المتسول". (ترجمة المؤلف للنص الأنجليزي الأصلي الوارد في كتاب: Brown,1977, (p : 16).

في خضم هذا النقاش الفكري الذي كان سائدا في أوروبا الثورة الصناعية، وما كرسته الآلة من ممارسات في عالم الشغل وكسب الرزق، تشكلت المفاهيم الأساسية لعلم النفس العمل والتنظيم (علم النفس الصناعي)، كمفهوم العمل، ومفهوم المنظمة، وما ينجر عنهما من سلوك بشري، داخل وخارج أماكن العمل، وكيف يتفاعل الأفراد في منظمات العمل التي خلقتها الثورة التكنولوجية، كما امتداد لما جاءت به الثورة الصناعية. ذلك ما سنناقشه من خلال الفصل الثاني من هذا الكتاب، تحت عنوان مفاهيم أساسية في علم النفس العمل والتنظيم.

## الفصل الثاني

### مفاهيم أساسية في علم النفس العمل والتنظيم

#### 1- مفهوم العمل البشري

العمل كمفهوم يتشكل من عدة عناصر، أول هذه العناصر هو المجهود الفكري والعضلي الذي يبذله الفرد. و ثاني عنصر هو أثر هذا المجهود، الذي هو في واقع الأمر تلك العملية التغييرية التي يحدثها الفعل على مواد الطبيعة (كمواد محسوسة أو مجردة)، ويحولها إلى مواد صالحة للإستعمال أو الإستهلاك أو الإستخدم أو الإستفاد من قبل كائنات أخرى. والعنصر الثالث هو أن العمل يتم في ظروف زمانية ومكانية يلتزم فيها العامل بمحظ إرادته.

فالعمل بهذه العناصر الثلاثة، يمكن أن نعرفه تعريفا جامعاً، فنقول بأنه ذلك الجهد البشري الموجه نحو إنتاج أثر نافع، سواء كان هذا الأثر مادياً محسوساً أو معنوياً مجرداً.

ومع ذلك، فالمتتبع لأدبيات موضوع العمل، تصادفه تعاريف عديدة، تمس هذا الجانب أو ذاك، من مجالات هذا العلم التي لها علاقة بالعمل كموضوع للبحث والتحري، مثل علم الإقتصاد وعلم الإجتماع وعلم النفس والقانون والشريعة، وغيرها من العلوم الإنسانية، أو العلوم الهندسية بمختلف تفرعاتها، أو علوم الطبيعة والحياة من طب وفسولوجيا وغيرها.

إن أبسط تعريف للعمل أنه وسيلة إنتاج السلع والخدمات التي يرغب فيها الأفراد. وهذا النوع من التعاريف يركز على الطبيعة المنفعية للعمل، التي يتبناها الطرح الإقتصادي.

وفي هذا السياق يمكن إدراج تعريف (Neff 1968) "العمل هو ذلك النشاط المفيد الذي يؤديه البشر، بهدف الحفاظ على الحياة وإستمرارها، موضوعه ينصب على تغيير بعض خصائص المحيط".

ومن التعاريف الأكثر شمولية ما أورده (O'Toole 1973) "العمل هو ذلك النشاط المنتج لأشياء ذات قيمة للآخرين".

غير أن العمل يقوم بوظائف عديدة للأفراد، كإسهامه في تحقيق الذات بطريقتين:

1- أولهما أنه من خلال العمل يمكن للفرد السيطرة على ذاته وعلى محيطه.

2- من خلال أنشطته الخلاقة للسلع والخدمات ذات القيمة لدى الآخرين، فإن الفرد يستطيع تقييم نفسه (مجهوداته، إبداعه،...)، مما يضيف قيمة ما على شخصيته وعلى ما يقوم به.

لذلك يذهب بعضهم، إلى القول بأنه ما دام الإنسان المعاصر هو بائع لمنزوح ما، وفي نفس الوقت هو سلعة تباع في سوق اليد العمل، فإن تحقيق الذات لديه self-esteem يتوقف على ظروف خارج إرادته. فإذا كان ناجحاً فإنه ذا قيمة، وإن لم يكن ناجحاً فلا قيمة له (Fromm, 1971).

ومع ذلك، لا يمكن تعريف العمل من خلال وظيفته في المجتمع فحسب، لكن كذلك من خلال ما يعنيه للفرد العامل. وهنا بالذات فإن مفهوم العمل يختلف من مجتمع لآخر، ومن ثقافة لأخرى، ومن زمان لآخر.

ففي الإسلام، نجد أن للعمل قيمة تعبدية بالدرجة الأولى، في كافة جوانبه، الروحية والنفسية والأخلاقية والاجتماعية والإقتصادية، حيث ذكر مصطلح (العمل) في 153 موقعا من القرآن الكريم. فلا فرق بين العمل والعبادة. قال تعالى ﴿وَبَشِّرِ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ كُلَّمَا رُزِقُوا مِنْهَا مِنْ ثَمَرَةٍ رِزْقًا قَالُوا هَذَا الَّذِي رُزِقْنَا مِنْ قَبْلُ وَأُتُوا بِهِ مُتَشَابِهًا وَلَهُمْ فِيهَا أَزْوَاجٌ مُطَهَّرَةٌ وَهُمْ فِيهَا خَالِدُونَ﴾ (البقرة: 25)

وقال سبحانه وتعالى في سورة التوبة (الآية: 105) ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾.

كما يعتبر العمل من أسباب خلق الإنسان في الأرض، حيث يقول سبحانه وتعالى في الآية 30 من سورة البقرة ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾.

فالعمل بهذا المفهوم هو بذل للجهد بنية الإخلاص والصواب والإتقان. وانتظار أجرين أولها أني في الحياة الدنيا، وثانيهما -وهو

الأهم- في الآخرة. فالتحفيز -بمصطلح السيكلوجيين- في هذه الحالة جمع بين الجانبين المادي والمعنوي.

وهذا عكس الأفكار التي كانت مسيطرة في الأوساط المسيحية خلال القرون الوسطى، حيث إعتبرت العمل عقابا إلهيا للإنسان نتيجة عصيانه للرب. وهو ما كان سائدا لدى معتنقي الفكر الكنسي الأرثوذكسي أو مايسمى (بالإصحاح القديم)، حيث نجد آثار هذا الفكر حتى لدى بعض المسيرين وعلماء النفس الصناعي في بداية نشأته أي أوائل القرن العشرين (راجع: Brown, 1954 ص: 183) .

غير أن الأخلاقيات البروتستانتية كما يقول مصطفى عشوي (1992) "قد أعادت للعمل شرفه وركزت على أهمية الفرد معتبرة أن هذا الأخير يشكل مركز المجتمع (...). وقد مجدت هذه الفلسفة الحرية الشخصية والمبادرة الفردية والطموح والثقة بالنفس".

إن هذه الخلفية البروتستانتية، إضافة إلى نزعة الموجة الفلسفية البراجماتية، هي التي جعلت الإقتصاديين يركزون في تعاريفهم للعمل على معيار "القيمة" المادية. فآدم سميث يرى أن العمل هو القياس الأساسي للقيمة. وعند الإقتصاديين بصفة عامة فإن قيمة السلعة أو الخدمة تساوي مجموع ما بذل فيها من عمل.

ومادام العمل مقترن بالإقتصاد، فإن مفهومه مهما إبتعد عن الطرح الإقتصادي، لايمكنه أن يخلو منه تماما. إلا أن الحاجة الإقتصادية ليست هي الدافع الوحيد للقيام بالعمل، بل هناك دوافع أخرى، ربما ترتبها وتصنيفها قبل الحاجة الإقتصادية أحيانا. فالسيكولوجي قد يجعل الحاجة للتوازن النفسي وتحقيق الذات هي

الأساس في مزاوله العمل. بينما يرى المختص في علم الاجتماع أن الدافع الأساسي للعمل هو المكانة الاجتماعية وضرورات العيش داخل جماعة بشرية معينة. وقد يرى الشخص الملتزم دينيا أن الثواب في الآخرة هو أسمى دافع للعمل. وهكذا يتغير ترتيب دوافع العمل بحسب التخصص والقناعة الفكرية للفرد، غير أن المتفق عليه بين جميع فروع العلم، هو أن دوافع العمل متعددة، تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والروحية وغيرها. وبدون العمل لا يمكن للحياة أن تستمر.

يقول مقفاد (2006) مناقشا فكرة تغيير مفهوم العمل في منظمات القرن الواحد والعشرين، أن المفهوم التقليدي للعمل والذي يعني "مجموعة ثابتة ومحددة من المهام والأنشطة" قد مال على المغيب، وبدا يحل محله مفهوم يرى أن العمل عملية ديناميكية متغيرة تشمل مجموعة من المهام والأنشطة المؤدية إلى منتج ما يرضي الزبون. يتجاوز مفهوم العمل الجديد الدوائر التقليدية مثل دوائر الهندسة والإنتاج والتسويق والمالية. ويؤكد على الطبيعة المتغيرة الهادفة إلى أراضاء مطالب الزبائن المتزايدة وربما غير المتناهية. إن مفهوم العمل المتمركز حول الزبون يتطلب إضافة إلى المهارات والقدرات المتعددة، القدرة على التعلم المستمر والذكاءات المتعددة والتواجد في العمل خارج ساعات الدوام الرسمي المعروفة تقليديا بثمان ساعات يوميا. إن هذا التطور في مفهوم العمل، منذ حقبة ما قبل الثورة الصناعية، إلى غاية عصر الثورة التكنولوجية، قد أثر بلا شك على

سلوك العامل. فكيف يسلك العامل في مواقف العمل، وكيف تطور هذا السلوك؟ ذلك ما سوف نتطرق له من خلال العنصر التالي.

## 2- السلوك البشري في العمل

لفهم سلوك وإتجاهات العامل نحو عمله، في مؤسسات القرن الواحد والعشرين، التي أحدثت في واقع الأمر تطورا قد يبدو كبيرا ولكنه بسيط، لمفهوم العمل ولكافة المفاهيم الأخرى، التي أحدثتها الثورة الصناعية وبعدها الثورة التكنولوجية، في كافة مناحي الحياة الاجتماعية والنفسية والإقتصادية إلخ... وحتى العقائدية، في المجتمعات الغربية ثم المجتمعات الشرقية فيما بعد، خاصة بعد النصف الثاني من القرن العشرين.

إن الإنسان الذي أوجد الصناعة الحديثة كمنسق متكامل (تنظيما وإقتصاديا وإجتماعيا) أي كطريق حياة هو نموذج بشري يتصف بالصفات التالية:

❖ هو ذلك الفرد الغربي المتشبع بالأخلاقيات البروتستنتية، التي تمجد الروح الفردية (المبادرة والحرية الفردية) كما أوضح كل من Max Weber في كتابه: الأخلاقيات البروتستنتية والروح الرأسمالية R.H. The protestant ethic and the spirit of capitalism وكذلك و Tawney في كتابه: الدين وبروز الرأسمالية Religion and the rise .of capitalism

❖ هو ذلك الفرد الذي كان ينتمي لطبقة تجار القرون الوسطى في أوروبا، الذي تحول بفضل الآلة (المصنع) إلى رأسمالي، وإتسمت شخصيته ببعض السمات أهمها: الفردانية individualisme، التي تخلت عن الروح الجماعية وأهملتها spirit of community، تلك الفردانية التي إشتهر بها أتباع المذهب البروتستنتي. لأن الدين حسبهم قضية بين العبد وربّه ولادخل للكنيسة، أو أي جماعة أخرى في هذه العلاقة. مما سمح للتاجر والصناعي الرأسمالي من التحرر من القواعد والأعراف المهنية وقيد النقابات الحرفية، التي كانت تحكم كل فئة من فئات المجتمع، حيث تم إستبدال "السعر العادل" just price للسلعة أو لأجر العامل بمفهوم "سعر السوق" أو "السعر التنافسي" الذي تسمح به ميكانيزمات السوق.

❖ إن تحرر طبقة التجار هذه وجد له تبريرات دينية في بعض المبادئ البروتستنتية على غرار: "إن الله يساعد الذين يساعدون أنفسهم" God helps those who help themselves. ومن هذا المنطلق أصبح الغنى نعمة من الله جزاء لعباده الأغنياء والفقير خطيئة وسيئة يصيب بها الله بعض الناس، على خلاف ما كان سائدا في العصور الوسطى حيث كان الفقير يمثل الله في تجلياته وهو أقرب إلى الله من الغني (عن: Tawney).



❖ من هذا المنطلق أصبح هذا الصناعي الجديد ينظر إلى الشخص الفقير على أنه مذنب، لأنه لم يبلغ هذه الدرجة من الفقر إلا بسبب تقاعسة وتهاونه وقلة إيمانه وتبذيره، وبالتالي فهو مذنب بالمفهوم الديني والدنوي. أما الغني، فأصبح لا يثير تساؤلا، كونه هبة من الله تكليلا لإرادته الفرد، ومجهوداته التي بذلها في مختلف ميادين الكفاح (المصنع أو السوق أو غيرها) في سبيل جمع الثروة.

❖ تحول الفرد في ظل هذا النمط من التفكير والسلوك، من "رب للمال إلى خادم للمال"، وبالتالي خلى هذا النمط الجديد للحياة من متعة الحياة في حد ذاتها، والعمل ثم العمل لكسب أكبر قدر من المال، حيث أصبح المال غاية لا وسيلة، بل الغاية الأسمى والأوحد. مما جعل الفرد ينتج سلعا وخدمات بكميات هائلة، حتى ولو لم يكن بعضها ذا قيمة فعلية، حقيقية للإنسان (Brown. 1977 ; p. 36) وما يهم هو الربح المحقق وليس المنفعة الفعلية لنتاج العمل.

هذه بعض صفات الأفراد الذين أوجدوا (خلقوا) العالم الصناعي الحديث خلال المائتي سنة الماضية، هذا العالم الصناعي الذي لازالت البشرية تسير وفق قواعده وقوانينه.

ولكن في المقابل ماهي ردود فعل العامل على هذا التغيير الذي وقع على مكانته ودوره ؟ وماهي إتجاهاته نحو "رب العمل" ؟ يذكر (Brown, 1977, P. 36) وصف Lewis Way في كتابه Man's quest for significance العامل الذي أفرغ عمله من كل معانيه الإجتماعية، حيث تقبل هذا العمل بكل مواصفاته كما سطرها مالك المصنع (الذي سبق ذكر بعض صفاته السيكولوجية) كما يلي:

❖ ينظر العامل لساعات العمل على أنها وقت ملك لصاحب العمل، مقتطع من حياة العامل لصالح هذا الأخير، مقابل الأجر الذي غالبا ما يحدده صاحب العمل.

❖ وأصبح العمل مرادفا للإكراه، خال من كل رغبة أو رضا أو حب، وإنتهى مفهوم العمل كعبادة أو تقرب من الله، أو كخدمة لمعلم أو رئيس الحرفة الذي يرضى حاجات العامل كالصحة والسكن والتكزين وغيرها، أو كمفهوم مرادف لشرف المهنة The honour of the craft، أو كفخر شخصي بالإنتساب لهذه المهنة أو تلك. ولكن أصبح الهدف من العمل جمع بعض المال، للعيش والإنفاق في حاجات الفرد المختلفة.

❖ يتبنيه هذا الإتجاه نحو العمل، أصبح سلوك العامل خال من المسؤولية، غير مبال بنوعية العمل الذي يؤديه، غير مدرك له تمام الإدراك، مادام ما يؤديه يدر أجرا في المقابل، لإشباع حاجات الفرد الإجتماعية، وما دام يتقاضى أجرا فلا يهم نوع العمل الذي يقوم به.

❖ وإلى حد بعيد، فإن رب العمل يتبنى نفس الإتجاه نحو العمل، مادامت سلعه وخدماته تجد لها رواجاً في السوق، بغض النظر عن نوعيتها أو قيمتها في حياة المجتمع.

❖ إن حالة عدم الإهتمام العام، واللامبالاة من قبل رب العمل (بالأفراد أو المنتج أو الجماعة أو المجتمع) مادام عامل الربح حاضراً، جعل العامل يعيش حالة من الشعور بالإستفزاز والعدوانية إتجاهه.

❖ معاملة العامل كآلة وعدم تحميله المسؤولية، جعلته يتصل من أي شعور بالمسؤولية، سواء في حياته المهنية أو في الحياة الإجتماعية عموماً.

❖ هذه الحالة الوجدانية إنعكست مباشرة على العمل، فأصبح العامل يفتعل التباطؤ في العمل، دون إثارة إنتباه أو غضب المشرف، ويفتعل الأخطاء سواء بالتخريب العمدي للآلة أو المنتج، أو بالتفسير الحرفي للأوامر.

❖ هذه النماذج من السلوك اللأمسؤول، جعلت المسييرين (الإدارة) تحد أكثر فأكثر من المبادرة الشخصية للعامل، لإنعدام الثقة به. مما جعل مقترحات "طاييلور" Taylor وأمثاله تلقى آذانا صاغية لدى متخذ القرار، لأن تجزئة العمل إلى مهام جزئية هي في الحقيقة دليل إثبات لأي تهاون أو تخريب من قبل العامل.

❖ إن هذه الحرب النفسية (لعبة القط والفأر) بين العامل ورب العمل أو المسيير، جعلت سلوك العمل في معظم الحالات سلبي للغاية، وجعلت رب العمل في حالة خوف مستمر من عماله، والحل الوحيد أمامه لإتقاء شرهم وتحفيزهم للعمل أكثر هو "رشاهم" بالمال مباشرة، أو عن طريق الرعاية المهنية كما يقول "براون" Brown (1977 , p.37).

تلك هي الجذور التاريخية لمشاكلنا المهنية المعاصرة. وهو ما يذهب إليه "براون" (Brown (1977 , pp.37,38) بقوله إن الصناعي (رب العمل) قد علم (لقن) مستخدميه بأن العمل هو ضرورة شاقة ومتعبة. لكن خاب أمله فيهم كونهم صدقوه، وعاملهم كآلات، لكنه إندهش وتفاجأ كونهم سلكوا سلوك الآلات. وقد أكد رب العمل على أن الخوف من الجوع هو الحافز الرئيسي للعمل. والآن عوضته الحكومات القليلة الوعي بما أصبح يسمى "الدولة الراعية" welfare state. مما دفع رب العمل للبحث عن وسائل مماثلة لتحفيز العامل على العمل، فأوجد أنظمة الرعاية المختلفة كالعطل المدفوعة الأجر والجولات السياحية والحفلات الراقصة والعلاج

المجاني وغيرها. البعض منها أفكار ممتازة، والبعض الآخر إستهانة وإحتقار للذكاء البشري. وبإختصار، أشبع رب العمل معظم الحاجات المادية، ولم ينتبه للحاجات السيكولوجية، مثل المسؤولية، والفخر بالمهنة، وإحترام الذات والمكانة الإجتماعية، والإحساس بالمنفعة الإجتماعية للفرد، وأنه يسهم بطريقته (بعمله) في بناء الصالح العام. إن الدارس للسلوك البشري في مواقع العمل، لا يجب أن تغيب عنه هذه التغيرات التي مر بها تنظيم العمل في العصر الحديث، وما أحدثته التغيرات التنظيمية والتقنية على سلوك الأفراد والجماعات، داخل وخارج أماكن العمل. كما أن ردود فعل الأفراد والجماعات لا يجب أن يقرأها المختص النفسي بمعزل عن متغيرات أساسية مثل:

- ✓ طبيعة السلوك البشري.
- ✓ محيطه المباشر وغير المباشر.
- ✓ خبراته وتجاربه عبر تاريخه المهني.
- ✓ حاجاته المرحلية أو الظرفية وآفاق طموحه وما خطط من أهداف لبلوغه.

لذلك كان دور المختص في علم النفس العمل والتنظيم، دورا محوريا في أي قرار يمس تنظيم العمل، وتسيير الأفراد والجماعات، وتحفيزهم ودفعهم لأداء أحسن وإنتاج أوفر في ظروف أفضل. وهو ما سوف نتناوله من خلال الموضوعات الموالية.

### 3- تنظيم العمل

مع بداية القرن العشرين طرأت مجموعة من التغيرات في عالم الشغل عموما وعالم الصناعة تحديدا من أبرزها تغييرين إثنين:

1. أولهما تطوير تقنية الإنتاج المكثف mass-production technique.

2. وثانيهما تزايد عدد المؤسسات (المنظمات) الصناعية الكبرى، التي تحولت إلى مؤسسات عابرة للقارات (كونية).

أولا: تطوير تقنية الإنتاج

يلاحظ أن الإنتاج المكثف كما نعرفه أيامنا هذه، قد أستعمل في الولايات المتحدة الأمريكية مع نهاية القرن التاسع عشر، في إنتاج عربات الشحن للسكك الحديدية، لكن إستعماله على مجال واسع بدأ بطبيعة الحال مع "هنري فورد" Henry Ford، حينما بدأ إنتاج سيارته "طرز T Model" بمصنع "ديترويت" Detroit بطريقة جديدة تعتمد مبادئ سلسلة الإنتاج المكثف. ومنذ ذلك الحين إكتسحت سلاسل الإنتاج كافة النشاطات الصناعية، وأصبحت تشكل مبدأ أساسيا في أي تنظيم للعمل في الصناعة، وحتى خارج الصناعة، ولكن بدون ميكانيزم سلاسل التجمع assembly-line أو البساط المتحرك conveyor belt. حيث غزى الإنتاج المكثف عالم الزراعة، مثل المستثمرات الفلاحية الكبرى في الولايات المتحدة (إنتاج القطن، والقمح، والذرة) أو في الصين أو الإتحاد السوفياتي سابقا. أو مجال البحث العلمي مثلما هو الحال في مشاريع البحث المتعدد التخصصات (البحث النووي، البحوث الفضائية، البحوث الصيدلانية، وأغلب مشاريع البحث العلمي ذات الصيت العالي). وفي الصناعة السينمائية. وفي العمل المكتبي حيث يضم المكتب الواحد الشاسع عددا كبيرا من المحطات المكتبية.

وفي الحقيقة كما يقول "بيتر دروكر" Peter Drucker فإن طريقة الإنتاج المكثف (Brown (1977 , p.37). ليست مبدأ ميكانيكيا فقط، بل هي مبدأ إجتماعيا كذلك لتنظيم البشر، بغرض إنجاز مهمة مشتركة.

لمبدأ الإنتاج الصناعي الكثيف نتيجتين أساسيتين:

1. في مثل هذا التنظيم، لا يوجد أي فرد له مهارة متخصصة لا يمكن الإستغناء عنها، بل يمكن أن نأتي بأي فرد آخر وندربه بضعة أيام على تلك المهارة فيعوضه دون أي إشكال. لأن الوحدة التي على أساسها نقيس العمل ليس هي المنتج النهائي بل قد تكون عملية من العمليات التي يمر عليها المنتج، أو ربما حركة من الحركات التي تشكل جزءا من العملية الإنتاجية.

2. لقد تم إستبعاد (تطبيق) العامل عن المنتج وعن وسائل الإنتاج، فبدون تنظيم المصنع لا يستطيع العامل فعل أي شيء، وبالتالي فإن التنظيم النسقي الجديد هو المنتج وليس العامل. بمعنى آخر، أن التنظيم (المؤسسة) هي التي تنتج وليس العامل، ولا يستطيع هذا الأخير الذي يتقن مهارة أو حركة من آلاف المهارات والحركات التي يتطلبها إنتاج منتج ما، أن يفعل شيئا خارج المصنع أو خارج التنظيم.

ولأن التنظيم أضحى مهما لهذا الحد، فإن الحاجة أصبحت ماسة لإيجاد مهارات جديدة، فما تتطلبه المرحلة ليس هو المهارة اليدوية أو معرفة الأدوات والأجهزة، لكن أصبحت تتطلب أكثر، تلك المهارات التقنية والنظرية والاجتماعية. فالإهتمام الأول للمسير المعاصر ليس الآلات والمواد، بل كيف يسير الأفراد، لأن المسير الجيد لا يوجد لديه فرق كبير بين تسيير مصنع أحذية أو تسيير مصنع حديد وصلب، لأن ما يحتاجه في كلتا الحالتين هو المهارات الاجتماعية،



لحل إشكالات تحفيز الأفراد وتنسيق جهودهم والتخطيط لأداء مختلف المهام التي تهدف لإنجاز العمل، وإخراجه في صيغته النهائية كمنتج متكامل.

### ثانياً: تزايد المنظمات الصناعية الكبرى

التغير الثاني الحادث في عالم الشغل المعاصر، يتمثل في تزايد المؤسسات ذات الحجم الكبير. وبدون شك، فالأسباب الإقتصادية الكامنة وراء هذا التغير لا جدال فيها، سواء إتفقنا معها أم لم نتفق، غير أن الطابع التنظيمي للمؤسسات الكبرى هو ذاته، سواء كانت مؤسسة خاصة تابعة للأفراد أو الجماعات، أو كانت مؤسسة عمومية تابعة للدولة. ولو أن العدد الكبير من اليد العاملة متواجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن أهمية المؤسسات الكبرى تكمن في الأسباب التالية:

1- تمثل هذه المؤسسات إشكالا في العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وأبرز مظاهر هذا الإشكال الطابع اللاشخصي للأفراد داخل التنظيم، وعلاقتهم بالقيادة وعلاقة هذه الأخيرة بهم. وأصبح الفرد الإفتراضي يعوض الفرد الفعلي، مما يضيف غموضا وضبابية في العلاقات، حيث تنعدم تلك العلاقات الإنسانية التقليدية. إن فكرة "الإفتراضية" هذه إتسعت مع تقنيات الإتصال الحديثة، وعولمة اليد العاملة، وعولمة المؤسسات الكبرى التي هي في الواقع قاطرة العولمة ومحركها الأساسي. فقد كان العامل الصناعي في القرن العشرين

ينتج منتوجا في أوروبا على سبيل المثال، لمستهلك أو مستخدم أو زبون في أمريكا أو إفريقيا أو آسيا لايعرفه ولا يعي متطلباته. لكن مع عولمة القرن الواحد والعشرين، إكتسح مفهوم "الإفتراضية" virtuality و"الخدمة عن بعد" عالم التجارة والخدمات، فالعامل في الهند مثلا، يقدم خدمات لزبون في الولايات المتحدة وكأنه على بعد أمتار أو كيلومترات قليلة منه.

2- إن طبيعة العنصر البشري الذي تشغله هذه المؤسسات الكبرى العابرة للقارات، طبيعة متعددة من حيث: الأعراف والثقافات، والخلفيات الإجتماعية والإقتصادية. مما يجعل هذه المؤسسات العابرة للقارات تلعب دورا هاما في حياة الأمم والشعوب، من خلال ما تفرضه من تنظيم، أو من خلال إنتاجها وخدماتها. فمستعملوا وسائل النقل الجوي من أفراد ومؤسسات وشركات ملاحه ونقل، يعتمدون في نشاطهم على صانعي الطائرات، وحياتهم مرتبطة بهذا الصانع أو ذلك، ونحن نعرف أن هذا النوع من الصناعة تسيطر عليه شركتين عملاقتين هما "بوينج" Boeing و "أرباس" Airbus. فأصبحت حياة كل من له علاقة بالملاحه الجوية مرتبطة بأحد هذين العملاقين.

3- إضافة إلى أهميتها الإقتصادية فإن المؤسسات (المنظمات) الكبرى هي قاطرة التطور التكنولوجي نتيجة البحث والتطوير للطرق والوسائل والمنتجات الجديدة. فقد أصبحت هذه المؤسسات الكبرى

مخابر فعلية لمعظم الإختراعات والإبتكارات في كافة مناحي العلوم والتقنية.

ومهما تعددت أسباب إنتقادنا للمؤسسات الكبرى، أو الشركات المتعددة الجنسية (العابرة للقارات)، فقد أصبح الإنسان مع مطلع القرن الحالي لا غنى له عنها، حيثما وجد هذا الإنسان في العالم المتطور أو العالم المتخلف، في سن المدرسة أو سن العمل والنشاط أو سن التقاعد، سواء كان حدثا (طفلا) يريد تعلم مبادئ الحاسوب أو طبيبا متخصصا يريد الكشف عن داء، أو متعبدا ناسكا يريد الحج أو التأكد من أوقات العبادة أو حتى التنقل من مكان لآخر، فإن الشركات الكبرى حاضرة في دقائق حياة كل فرد يعيش على ظهر هذه البسيطة.

لقد تعددت إنتقادات تقنيات الإنتاج المكثف mass-production من وجهة العامل (كفرد مستغل)، أو من وجهة المدافعين عن البيئة، أو حتى في نظر بعض الإقتصاديين. لكن إشكال كل هؤلاء، أن طرق الإنتاج المكثف ساهمت بشكل كبير في الرفع من مستويات المعيشة لدى ملايين البشر بدرجات لم تسبق أن عرفتھا البشرية، ولا يمكن لأي عاقل أن يفكر في العودة للطرق القديمة في الإنتاج، والتخلي عن طرق الإنتاج المكثف، رغم سلبياتها التي طال ويطول ذكرها، والحل في هذه الحال تطوير إمكانيات وتقنيات تنظيمية، لجعلها تقترب شيئا فشيئا مع الحاجات البشرية، وهنا بالذات يكمن دور العلوم الإنسانية وعلم النفس تحديدا.

#### 4- تعريف المنظمة:

تأتي فكرة المنظمة أو التنظيم، من المسلمة التي مفادها، أن الفرد بمفرده لا يمكنه تلبية حاجاته ورغباته. وبالتالي، يجد نفسه مجبرا على الاعتماد على الآخرين لتلبية بعض حاجاته. هذه الحاجات التي يمكن تلبيتها بطريقة أكثر نجاعة، إذا ما نسق الأفراد مجهوداتهم، وتبادلوا الخدمات والمصالح.

ومعنى ذلك، أن تكون الأهداف والغايات مشتركة، كي يتم العمل الجماعي (المنسق) لتحقيقها. وهنا يفرض مصطلح "تقسيم العمل" نفسه منطقيا. لأنه بدون تقسيم العمل، وتوزيع الأدوار، لا يمكن تحقيق الأهداف المشتركة.

يعتبر المجتمع وحدة أو منظمة كبرى، تحتوي مجموعة من المنظمات الكبيرة، كالمنظمات الاقتصادية والسياسية والدينية والهيئات الحكومية وغيرها. وداخل هذه المنظمات الكبرى، نجد وحدات أو منظمات أصغر، كالمؤسسات الإقتصادية والتجارية، والأحزاب السياسية والجماعات الإقليمية والمحلية، والمؤسسات التعليمية والجمعيات ذات الطابع الثقافي، الإجتماعي، وغيرها.

تعرف المنظمة بعدة تعاريف، انطلاقاً من خلفية الدارس للمنظمة. فالإقتصادي يعرفها تعريفاً يختلف عن السياسي، ويختلف عن المختص في علم النفس وعلم الاجتماع. أما علم النفس كعلم لدراسة السلوك البشري، فيمكن تلخيص تعاريفه كالتالي:

- ◀ المنظمة هي إتفاق (تعاهد) شخصين أو أكثر على تحقيق هدف مشترك بينهم.
- ◀ المنظمة هي نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعضهم، في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل، لتحقيق أهداف مشتركة.

◀ وكتعريف أشمل فإن "إدجار شاين" (1970, Edgar H. Schein p. 9) في كتابه "علم النفس التنظيمي" Organizational psychology يعرف المنظمة على أنها "عبارة عن نسق عقلائي لنشاط، يقوم به عدد من الأشخاص، لتحقيق أهداف مشتركة محددة، وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكل للسلطة".

المنظمة هي نسق (نظام) من الأفراد يعملون بأسلوب تعاوني ومنسق لتحقيق أهداف محددة ومعروفة مسبقا ومشاركة بينهم. وبمعنى آخر فإن المنظمة -خاصة في الأدبيات التنظيمية الأمريكية- تعني إتفاق أو تعاقد شخصين أو أكثر على إنجاز عمل (تحقيق هدف) مشترك. وهو ما ذهبت إليه أغلب التعاريف، ومنها تعريف كل من "روجرز" و"روجرز" (1976) Rogers and Rogers الذي مفاده أن المنظمة هي نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعضهم في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة.

يتطلب التفصيل في هذه التعاريف تقديم بعض الأمثلة، حول هذا المفهوم أو ذاك من المفاهيم التي تسوقها هذه التعاريف. وهو ما سوف نحاول القيام به من خلال تقديم أهم التيارات الفكرية لعلم النفس العمل والتنظيم، مما سيسمح لنا بمناقشة كل ما سبق من مفاهيم في إطار هذه التيارات الفكرية.

##### 5- الصفات الرئيسية للمنظمة:

إذا كانت المنظمة عبارة عن نسق منظم من الأفراد، يهدف إلى تحقيق أهداف معينة، فإن هذا النسق لا يمكنه أن يدوم ويحقق أهدافه إلا إذا توفرت شروط أساسية لضمان حياة وفعالية المنظمة. ومن هذه الشروط والصفات الأساسية ما ذكره كل من "بورتر" و "لور" و "هاكمان" (1975) Porter, Lawler and Hackman في كتابهم "السلوك التنظيمي"، الصفات التالية:

1. تتكون المنظمة من شخصين أو أكثر، ومن جماعات عمل رسمية وغير رسمية.
2. للمنظمة وجهة أو توجه نحو تحقيق أهداف معينة، تخدم مصالح الأفراد والجماعات العاملة. فلا يمكن تصور منظمة ما دون أن يكون لها أهداف محددة لإشباع حاجات معينة.
3. الأساليب: تتبنى المنظمة أسلوبا تنظيميا معينا لتحقيق التسيير الفعال. ويتم ذلك بواسطة تمييز الوظائف، وتقسيم العمل وتجزئته، وتوزيع الأدوار والمراكز، والتنظيم الهرمي للسلطة، وتنظيم الإتصال العمودي والأفقي، وغيرها من الأساليب والوسائل التي تحقق التسيير الفعال للمنظمة.
4. التنسيق الواعي للنشاط الذي يقوم به الأفراد، بالإعتماد على العقلانية والعمليات المنطقية في التخطيط والتنفيذ والتقويم.
5. الإستمرارية عبر الزمان لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من إنشاء المنظمة. فضمن الإستمرارية يوفر جو الطمأنينة والإحساس بالأمن والإستقرار للأفراد مما يدفعهم للعمل أكثر. إن فهم هذه الصفات الأساسية شرط ضروري لدراسة وتوجيه السلوك التنظيمي. ورغم أهميتها، فإن الدراسات النفسية ركزت إهتمامها على الصفة الأول، أي دراسة الأفراد والجماعات، لأن العامل البشري من أهم العوامل المحددة لنجاح أي منظمة، سواء كانت إقتصادية أو ثقافية أو خدماتية.

## 6- الأفراد والجماعات داخل المنظمة:

تضم المنظمة بإعتبارها وحدة إجتماعية عدة أفراد، يقومون بصفة رسمية بأداء مهام معينة، كما يقومون بعمليات أو سلوك هادف، غير محدد بصفة رسمية، مثل الإتصال غير الرسمي، أو تنظيم جماعات العمل والقيادة غير الرسمية، وغيرها من أنواع السلوك الهادف، لإشباع حاجات نفسية وإجتماعية غير محددة في التنظيم الرسمي. وبالرغم من إمكانية تكامل الجوانب الرسمية وغير الرسمية في التنظيم، فإن التناقض بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، غالبا ما يؤدي إلى الصدام بين الأفراد، مما يعرقل عملية الإنتاج، ويعكر صفو العلاقات بين المشرفين والمنفذين، ومن هنا تبرز أهمية دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة.

## الجماعات في المنظمة:



تتشكل الجماعة من ثلاثة أفراد أو أكثر نتيجة لعملية التفاعل الاجتماعي بين العمال وغيرهم في المنظمة. ونتيجة لإنتماهم لعادات ومعايير إجتماعية مشتركة، تنقسم جماعات العمل بصفة عامة إلى نوعين رئيسيين:

◀ **الجماعات الرسمية:** وهي الجماعات التي تتشكل بأمر تنظيمي من الإدارة لإنجاز عمل ما للمنظمة، مثل أفواج العمل واللجان المختلفة، يرأسها رئيس رسمي، وتتبع في عملها ما تنص عليه اللوائح والقوانين الرسمية للمنظمة. وقد تكون هذه اللجان أو الجماعات مؤقتة أو دائمة نسبياً. تشكل هذه الجماعات بصفة رسمية، وفي الإمكان حلها في أي وقت بصفة رسمية كذلك. ومما يلاحظ، أنه بإمكان أي فرد الإلتحاق لأكثر من جماعة رسمية واحدة، ويشكل بعض الأفراد همزة وصل بين جماعتين أو أكثر، وخاصة في عملية الإتصال والتنسيق وتوزيع المعلومات. ولأهمية عملية التنسيق والإتصال، فإن المنظمة تنظم سلوك الأفراد والجماعات في إطار النظام الإداري، الذي يوضح بصفة رسمية طرق الإتصال والتسلسل الهرمي للسلطة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات. ورغم الطبيعة الموضوعية التي تتحكم في تشكيل وعمل الجماعات الرسمية، فإن التفاعل الاجتماعي والنفسي بين أفراد هذه الجماعات، غالباً ما يؤدي إلى أن تصبح هذه الجماعات جماعات غير رسمية حتى بعد حلها رسمياً.

◀ **الجماعات غير الرسمية:** تعرف في المنظمة بأنها تلك الجماعات التي عينت رسمياً لإنجاز عمل ما، ولكن عملية التفاعل الاجتماعي والنفسي بين أفرادها، أدت إلى تشكيل علاقات غير محددة في إطار رسمي. وهذه العلاقات اللأرسمية تصبح هي الإيقاع العملي لإنجاز العمل المحدد رسمياً. غير أنه يلاحظ أن التنظيمات الإدارية المعاصرة قد أغفلت أهمية ودور هذه الجماعات اللأرسمية، كما أغفلت ضرورة إنشاء هيكل أو تنظيم معين يراعي دور هذه الجماعات، ويراعي ضرورة تكوين مناخ نفسي إجتماعي، يساعد على التكامل بين التنظيمين الرسمي واللأرسمي، وهنا يكمن دور الأخصائي النفسي في معرفة الجماعات اللأرسمية، وإدراك دورها في المنظمة، وتشكيل القيادات وتوزيع المعلومات والأدوار.

لقد تظن المختصون إلى دور الجماعات اللأرسمية في تحديد كمية الإنتاج، ودورها في الإتصال و توزيع المعلومات والحصول عليها وتوزيعها عمودياً وأفقياً، دون المرور بالسلم الإداري كما يتطلب التنظيم والإتصال الرسمي. وهذا ما أثبتته مجموعة من الدراسات، أشهرها دراسات Hawthorne ودراسات Tavistock. كما أثبتت دراسات أخرى دور هذه الجماعات في الإتصال السريع، وتوزيع المعلومات وما يشوبها من تشويه أحياناً، وكذلك من تمرير الشائعات. إن التناقض بين مصالح الأفراد وأهداف المنظمة يؤدي إلى إزدياد نشاط الجماعات اللأرسمية في تحصيل المعلومات وتوزيعها وتنظيم القيادة اللأرسمية وتقنين كمية الإنتاج، ووضع معايير سلوكية لا ينبغي للأفراد تجاوزها. لذلك تعتبر دراسة العلاقة بين أنماط

السلطة التي تتبناها المنظمة، وتشكيل الجماعات الأرسمية من أهم  
مواضيع دراسة السلوك التنظيمي.

## الفصل الثالث

### التيارات الفكرية في علم النفس العمل والتنظيم

يعتبر السلوك التنظيمي أحد أبرز أنواع السلوك البشري الذي تتاوله الفكر الإداري المعاصر بالدراسة والفحص. لأن العلاقة وطيدة بين الإدارة والسلوك التنظيمي، فالإدارة في واقع الأمر سلوك تنظيمي، لا يختلف عن باقي السلوكات البشرية، إلا في المكان والظرف. إن الفكر الإداري المعاصر غني بالإتجاهات والمدارس التنظيمية، على مستوى التنظير أو مستوى التطبيق الميداني، حيث برزت مجموعة من المدارس التنظيمية، كان لها صدى في تسيير كافة أنواع المنظمات. سوف نتناول أشهرها من خلال هذا الفصل.

#### 1- مدرسة التنظيم البيروقراطي

يعتبر عالم الإجتماع الألماني "ماكس ويبر" (1864-1920) Max Weber أشهر رواد هذه المدرسة. فقد كتب في عدة مواضيع إجتماعية وتاريخية أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين. وما يهمنا فيما كتبه، دور الإصلاح البروتستنتي في تعميق فلسفة الروح الفردية في المذهب الرأسمالي. حيث أوضح "ويبر" أن الرأسمالية تبنت الإعتقاد القائل بأن العمل الجدي الذي يؤديه الفرد كواجب هو في حد ذاته أحسن أنواع الجزاء. إن الإصلاح البروتستنتي يؤكد من ضمن ما يؤكد عليه، على تمجيد العمل، معتبرا تضييع الوقت إثما يعاقب عليه الإنسان، عكس الأفكار التي كانت رائجة في الأوساط المسيحية خلال القرون الوسطى، التي كانت تعتبر العمل عقابا إلهيا. لقد أضفت الأخلاقيات البروتستنتية على العمل صبغة الإحترام والشرف، وأعطت أهمية كبيرة للمبادرة الفردية، كون الفرد هو مركز المجتمع، ومجدت الحرية الشخصية والطموح والثقة بالنفس.

لقد وظفت الأخلاقيات البروتستنتية توظيفا عمليا نتيجة النمو السريع لمختلف المشاريع الإقتصادية، التي قامت على مبدأ المقابولة والمبادرة الفردية، وقد صاحب هذا النمو عمليات تنظيم وهيكلية للمؤسسات الإقتصادية، التي كانت تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الربح، ولو على حساب العلاقات الإنسانية.

وضمن هذا المنظور إقترح Max Weber نموذجا للتنظيم، إصطلح على تسميته "بالتنظيم البيروقراطي". كان الهدف من وراءه تحقيق أحسن تنظيم للمؤسسات الإقتصادية بصفة خاصة، وباقي

المؤسسات بصفة عامة. وقد وصف هذا النوع من التنظيم بقولته المشهورة بأن البيروقراطية هي أعظم إختراع إجتماعي للإنسان. أوضح Max Weber تفوق التنظيم البيروقراطي (الذي كان سائدا في مؤسستي الكنيسة والجيش في أوروبا) على باقي أشكال التنظيم الأخرى التي عاشتها أوروبا، مستخلصا ثلاثة نماذج مختلفة للتنظيم وتوزيع السلطة، هي:

1. نموذج السلطة التقليدية الذي كان شائعا في عهد الإقطاع، والذي لازالت بعض أشكاله تمارس إلى يومنا هذا، حيث يستمد شرعيته من توارث السلطة.

2. نموذج سلطة الهبة الإلاهية حيث يستمد القائد شرعيته من بعض الخصائص الجسدية أو القدرات الأخرى التي تميزه عن باقي الأفراد، هذه الصفات والخصائص التي تضيف على القائد هالة من التعظيم والتقدير. ونموذج هذه السلطة يتجلى في بعض صوره وأشكاله لدى الشخصيات الدينية والمصلحين الإجتماعيين وبعض القادة العسكريين، الذين إستطاعوا التأثير في أتباعهم بقدرات مؤثرة، كحسن التدبير والتوجيه والبلاغة في الخطاب والحزم والشجاعة وقوة الكاريزما، وغيرها من الصفات التي تجعل من القائد شخصا خارقا للعادة في نظر أتباعه.

3. نموذج السلطة العقلية الشرعية، الذي يقوم في نظر Max Weber على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير، ومن خصائصه يذكر Weber التالي:

- ◀ إعتقاد 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 الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي، بحيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة.
- ◀ يكون التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم وليس حسب المحاباة والقرابة أو غيرها من العوامل اللأموضوعية.

- ◀ الفصل بين ملكية وسائل الإنتاج من جهة، ومهام التنظيم والتسيير من جهة أخرى. فمالكوا وسائل الإنتاج لا يجب أن يكونوا أعضاء في مجلس إدارة المؤسسة.
- ◀ التركيز على الإجراءات المكتوبة، مما يضيفي على عملية الإتصال صبغة رسمية يمكن الإستدلال بها متى تطلب الأمر ذلك.

ولتطبيق هذا النموذج عمد Max Weber وغيره من منظري التنظيم البيروقراطي، إلى وضع مبادئ تطبيقية رتبها كل من Katz and Kahn (1978) كالتالي:

1. التخصص في الأعمال: لأن تحقيق الفعالية يتم بواسطة تقسيم العمل إلى أجزاءه البسيطة، حيث يكون من السهل تعلم هذه الأجزاء وإتقانها، إضافة إلى ضمان سهولة الإشراف على أدائها وتنفيذها.
2. تقنين الأدوار: حيث يتم كنتيجة للتقسيم الجزئي للأعمال، وتوضع أحسن مستويات الأداء كمعيار عام وشامل للأداء يلتزم به الجميع من سلطة مشرفة على الأداء إلى منفذين للعمل.
3. وحدة الإشراف ومركزية القرارات: لأن المنظمة في النظرية البيروقراطية هي بمثابة آلة يجب تنسيق نشاطاتها، مما يتطلب مركزية في السلطة والإشراف.
4. توحيد الإجراءات: يمكن إخضاع أغلب السلوكات داخل المنظمة لعملية ضبط وتقنين، بواسطة عملية توحيد الإجراءات، كتوحيد إجراءات معاملة العاملين مثلا، ولا يبقى من السلوكات غير القابلة لعملية التوحيد هذه إلا القليل النادر.
5. عدم ازدواجية الوظائف: ويقصد به أن المصالح المختلفة لأي منظمة لا يمكنها إنشاء وظائف موجودة في مصالح أخرى، فعلى سبيل المثال لا يمكن لكل مديرية إنشاء مصلحة للنقل بل يجب إنشاء مصلحة مركزية للنقل مهمتها التكفل بالنقل لجميع مصالح وأقسام ومديريات المنظمة.



6. الجزء بحسب الإستحقاق: فمكافأة المستخدمين وترقيتهم تكون طبقا لكفاءتهم المهنية وليس حسب عوامل ذاتية كالعلاقات الشخصية أو الروابط الأسرية أو غيرها من الإنتماءات.

7. المكتبية: ويقصد بها في الإصطلاح البيروقراطي، إستقلالية المكتب أو المركز عن الشخص الذي يشغله، فالفرد عندما يطيع أمر المسؤول، فإن هذه الطاعة لا تكون نتيجة إحترام خصائص الشخص الأمر، وإنما نتيجة الإقتناع بأن ذلك الشخص يمثل مركزا رسميا ونظاما معيناً.

ورغم الجهود الرامية لإنشاء نظام بيروقراطي (مكتبي) عالمي، يتصف بالموضوعية والصبغة الرسمية، يعامل فيه الأفراد حسب ما يمليه القانون، فإن الممارسة الفعلية خالفت هذه المبادئ البيروقراطية في أغلب الأحيان، وتغلبت الذاتية على الموضوعية في عملية إتخاذ القرارات، وسيطرت سلطة الإدارة على حقوق الأفراد ومصالحهم.

لقد وجدت نظرية التنظيم البيروقراطي بطرحها الميكانيكي (الآلي) هذا حليفا قويا لها في رواد مدرسة الإدارة العلمية، الذين طبقوا هذه المبادئ في وحدات العمل المتسلسل (على غرار مصانع فورد للسيارات كأول وأبرز مثال للعمل المتسلسل في بداية القرن العشرين)، حيث صممت هذه الوحدات بطريقة تضمن فعالية قصوى في إستغلال طاقة العمال، الذين يؤدون في هذه الوحدات حركات روتينية مقننه، تبدو تافهة ومملة، مما إنعكس سلبا على السلوك التنظيمي للعمال. وتبدو المدرسة الطايلورية أي مدرسة الإدارة العلمية أوضح مثال في تقنينها وتقسيمها للوظائف والمهام.

## 2- مدرسة الإدارة العلمية

ظهرت حركة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. على يد أقطابها ومن أشهرهم "فريدريك تايلور" (1856-1917) Frederick Winslow Taylor ، وكذلك "فرانك جيلبرث" (1886-1924) Frank Gilberth و "هنري جانت" (1861-1919) Henry L. Gantt و"هارنجتون إمرسون" Harington Emerson (1853-1931)، الذين ساهموا في تطوير وتنظيم الإدارة والتسيير بشكل علمي، بدل أساليب المحاولة والخطأ والتخمين التي كانت سائدة بعد الثورة الصناعية. حيث إهتم هؤلاء المهندسون الصناعيون بالتحليل العلمي للأعمال اليدوية في المؤسسات الصناعية، وفق البيانات العلمية الصحيحة مستعملين المناهج العلمية في الدراسة والتحليل وإستخلاص النتائج، ومن هنا جاء مصطلح الإدارة العلمية.

أوضح (1911) Frederick Winslow Taylor في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" Principles of scientific management أن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية القائم على أساس (أن المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية) لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، فأقترح "تايلور" المبادئ البديلة التالية التي أطلق عليها مصطلح المبادئ العلمية:

1. التطوير العلمي لكل عنصر من عناصر العمل، ليحل التحليل العلمي المنهجي محل التجريب والتخمين الذين كانا يستخدمان في مجال الإدارة والتسيير. مما يعني تقسيم العمل وتحديده كليا إن أمكن، مما يسهل توزيعه على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى في تبسيط العمل والفعالية في الأداء.

2. تطبيق الأساليب العلمية في إختيار وتدريب وتعليم وتطوير مهارات العمال وتحسين أدائهم، بدل الطرق القديمة التي تعتمد على قيام الملاحظ بهذا الدور بالقدر الذي يستطيعه، حسب خبراته وتجاربه الشخصية وقدراته، مما يضيف على هذا النوع من الأساليب صبغة الذاتية واللاثبات. مما يجعل إختيار العمال مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها، حيث يؤكد "طايلور" على عدم تعيين شخص نشط وذكي في عمل دون مستواه العقلي ونشاطه الجسدي.

3. تقسيم الأدوار والمسؤوليات بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط، ويقوم العمال بتنفيذ الخطط. وتقوم الإدارة بدراسة الأعمال وتحديد الخطوط والوقت، وفي المقابل يقوم العمال بتنفيذ المخططات المصحوبة بتعليمات دقيقة، وفي المقابل يقوم العمال بتنفيذ التعليمات كما هي دون تغيير أو إقتراح. ويؤكد "طايلور" على المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي لضمان إمتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأدائهم.

ويرى "طايلور" أن أهم عنصر في أسلوب التسيير هو المهمة<sup>5</sup> ، ويقصد بفكرة المهمة ضرورة تخطيط عمل كل عامل من طرف المسيرين مسبقا إضافة إلى حصول العامل على تعليمات كتابية مفصلة عن المهمة التي ينبغي له أداءها.

هذه أهم المبادئ الطايلورية التي شكلت فيما بعد هيكلًا لمدرسة مستقلة في تسيير وتنظيم السلوك البشري في مواقع العمل. كما أنها من جهة أخرى، إسترعت إهتمام الباحثين والدارسين وكانت موضوع دراسات عديدة، أوضحت الجوانب الإيجابية والسلبية فيها، ومواطن القوة والضعف.

### الانتقادات الموجهة للإتجاه الميكانيكي في الإدارة والتسيير:

تتعلق كلتا المدرستين التنظيم البيروقراطي والإدارة العلمية من طرح فلسفي واحد، أساسه تمجيد الروح الفردية، يعتمد على الطابع العلمي في الطرح، إنطلاقا من دراسات ميدانية. ورغم ذلك فإن هذا الإتجاه الميكانيكي واجه العديد من الإنتقادات يلخصها "عشوي، 1992، ص: 74-76) فيما يلي (بتصرف من المؤلف):

1. تبنى الإتجاه الميكانيكي تحليلا ميكانيكيا صرفا لعلاقة الإنسان بالآلة، فقد إعتبر الإنسان آلة منتجة، وأهمل هذا الإتجاه العوامل الفسيولوجية والنفسية والإجتماعية المؤثرة في أداء العمال. حيث أستغل هذا النوع من التنظيم في رفع أرباح أرباب العمل على

---

<sup>5</sup> المهمة = la mission = The task

حساب العمال، وكان الإهتمام بالعامل لا يكاد يتعدى درجة الصيانة للبقاء أطول مدة مثلما هو الحال بالنسبة للآلات.

2. يعتبر التقسيم الذري (أي الجزئي) للعمل ذا نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي، حيث يضطر العامل -خاصة في العمل التسلسلي- إلى تكرار حركات معينة، آلية طوال اليوم وخلال مدة عمله كلها، مما أدى إلى الإحساس بالملل وبتفاهة المهام التي يقوم بها وتفاهة مستواه الإجتماعي، وبالتالي إحتقار ذاته على المستوى النفسي. وهو ما أثر سلبا على الإنتاج، كما ونوعا، حيث أثبتت الدراسات إرتفاع نسبة التغيب، ودوران العمل وتسرب العمال، والإستقالات والتذمر وكثرة النزاعات الإجتماعية.

3. أهمل هذا الإتجاه الإطار الخارجي للمنظمة، وإعتبرها نسقا مغلقا، مما أدى إلى إهمال التفاعل الذي يحدث بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

4. كما يفرد التنظيم البيروقراطي بصفة المثالية، حيث طبق في الواقع العملي بصورة مشوهة، كان من نتائجها:

- ✓ التشديد في الإجراءات الإدارية.
- ✓ عرقلة عملية التنفيذ.
- ✓ مركزية القرارات وبطء عملية الإتصال المعتمدة على الإجراءات المكتوبة.

وهو ما أدى إلى إقتران مصطلح البيروقراطية بالعديد من المعاني السلبية، كالتلاعب بالأفراد وعرقلة مصالحهم، ودكتاتورية القرارات، والفساد بمختلف أشكاله، وسوء الأداء وغيرها.

5. أهمل الطرح الميكانيكي كذلك العلاقات غير الرسمية والتنظيم غير الرسمي في المنظمة، وإهتم فقط بالتنظيم الرسمي الهرمي للسلطة، والإتصال العمودي الرأسي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق إجراءات العمل.

6. وأهم ما يؤخذ على هذا الإتجاه، هو إهماله للعامل البشري وإهماله للعلاقات الإجتماعية كعنصرين أساسيين في عملية الإنتاج، وإهتم فقط بتحليل العمل والتنظيم الآلي الميكانيكي.

لذلك فقد هذا الإتجاه -إلى حد ما- فعاليته في التسيير، مما فتح الباب أمام إجتهدات ونظريات أخرى. ورغم ذلك مايزال هذا الإتجاه سائدا في العديد من الممارسات التنظيمية في التنظيمات الليبرالية. وفي نفس هذا المحيط الرأسمالي الليبرالي برزت إتجاهات ومدارس تنظيمية أخرى، حاولت التصدي لنقائص الإتجاه الميكانيكي، منها:

### 3- مدرسة العلاقات الإنسانية

كانت المؤسسة الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية تعاني من مصاعب تنظيمية وسلوكية في منتصف العشرينات من القرن الماضي، كالعجز في رفع الإنتاج، والإضرابات والغيابات، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لـ"إلتون مايو" Elton Mayo وطلابه بمبادئ نظرية تطبيقية، للتغلب على المصاعب التي كانت تعاني منها المؤسسات المسيرة وفق مبادئ الإدارة العلمية.

كانت مدرسة العلاقات الإنسانية -بالدرجة الأولى- من نتاج دراسات "هاوثورن" Howthorne، وهي مجموعة من الدراسات الميدانية التي أجريت بين عامي 1927 و 1932 في الشركة الغربية للكهرباء Western Electric Company بمدينة Howthorne . وقد مرت هذه الدراسات بأربع مراحل:

1. المرحلة الأولى: تمحورت حول دراسة تأثير الضوء في الإنتاجية، بإستخدام مجموعتين من العمال، وإستعمال الضوء كعامل مستقل في الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه لا يوجد تأثير للضوء في الإنتاجية، إلا إذا وصل مستواه درجة ضعيفة جدا (لكننا مجموعتي الإختبار: المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة).

2. المرحلة الثانية: دراسة مدى تأثير ظروف العمل المادية على الإنتاجية (فترات الراحة وأيام العمل، وتقديم بعض المرطبات والأكل والحواجز المادية). وإتضح في نهاية الدراسة أن ظروف العمل المادية لم تؤثر تأثيرا واضحا في الإنتاجية.

3. المرحلة الثالثة: تناولت بالدراسة مقارنة تأثير العامل البشري بالعاملين المادي والتقني (أي متغيري المرحلة الثانية سالفة الذكر). وكانت النتيجة أن الإنتاجية كعامل تابع إرتبطت أكثر بالعامل الإنساني المتمثل في التفاعل الإجتماعي غير الرسمي لجماعة العمل فيما بينها، ثم بينها وبين المشرفين عليها. وانتهت الدراسة إلى أن مجموعة العمل غير الرسمية هي التي تضع الأسس للإنتاجية، أي ما يسمى بإنتاج اليوم العادل حسبها.

4. 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 بعضهم ببعض كان أهم من أنظمة الحوافز.

كانت أبرز نتائج هذه الدراسات هي وضع إطار نظري جديد للسلوك التنظيمي، يقوم أساسا على مبدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، حيث يقول Elton Mayo في كتابه المعنون: "المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية" بأن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية رغم أهمية هذه الأخيرة. وهنا بالذات، نلاحظ التحول من تمجيد الروح الفردية إلى التركيز على الناحية الاجتماعية.

بنيت مدرسة العلاقات الإنسانية عند إنطلاقها الأولى على نتائج دراسات Howthorne، غير أنها تأثرت وكانت نتاج عوامل



أخرى منها الإجتماعية والإقتصادية، ومنها المحلية والعالمية مثل الظروف التي مهدت للأزمة الإقتصادية في بداية الثلاثينيات، وانتفاضات العمال وإضراباتهم المتكررة ونشاط النقابات وعجز الفلسفة الطائورية.

وفي نظرنا فإن أهم إسهام منهجي جاءت به دراسات Howthorne هو إخراج الدراسات العلمية في مجال إدارة المنظمات من تلك القوالب الكلاسيكية للإتجاه الميكانيكي الذي كان تحت سيطرة المهندسين، إلى الإبتحاح أكثر -ولو بخجل- على العلوم الإنسانية -طرحا ومنهجا- مما جعل الطريق ممهدا للتيارات العلمية التي سيطرت على الساحة -في العلوم الإنسانية أو العلوم الهندسية- خلال الفترة اللاحقة، أي بعد الحرب العالمية الثانية وإلى يومنا هذا.

إن إنتشار وتطبيق مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية على مستوى المنظمات، يعود بالدرجة الأولى إلى إعتناق هذه المبادئ من طرف عدد كبير من المسييرين الإداريين الذين ظهروا بعد الحرب العالمية الثانية في المنظمات الأمريكية كقوة بيروقراطية مؤثرة.

إن ظهور هذه الفئة المثقفة من المسييرين والإداريين كان بسبب إضطرار أرباب العمل إلى الإستعانة بالمختصين في تسيير مؤسساتهم، التي بلغت درجة كبيرة من النمو والتعقيد. وبهذا أصبحت طبقة المسييرين شريحة فاصلة بين العمال من جهة، وأرباب العمل من جهة أخرى، حيث أضحت قوة وسطى تعمل على تجنب تصادم الطبقتين، وأصبح أرباب العمل في الغالب يملكون ولا يسيرون. ولم

يكن بروز طبقة هؤلاء المسييرين بفضل أرباب العمل، بل كان بفضل التعقيد التكنولوجي والحاجة الماسة لمهاراتهم التسييرية والإدارية، هذه المهارات التي كان لها دور كبير في إدخال أنماط جديدة من التسيير والحفاظ على ديناميكية وفعالية المؤسسات الليبرالية.

#### 4- مدرسة الأنساق المفتوحة

تعتبر مدرسة الأنساق المفتوحة إتجاها نظريا ذا تأثير قوي في الفكر العلمي المعاصر، حيث تركز على مبدأ الكل عوض الأجزاء التي تشكله. كون علماء الدراسات الإجتماعية والإنسانية عادة ما يدرسون المنظمات بإتباع أحد التناولين الأساسيين:

1. تناول الأنساق المغلقة: الذي ينظر إلى المنظمات على أنها أنظمة مغلقة تطبق فيها القوانين الفيزيائية.
2. تناول الأنساق المفتوحة الذي ينظر إلى المنظمات ككائنات حية تطبق فيها وتخضع للقوانين البيولوجية.

شكل عقد الخمسينيات من القرن العشرين الميلاد الفعلي لنظرية الأنساق المفتوحة، وشكل عقد الستينيات من نفس القرن، موجة من الدراسات والتطبيق للنظرية على المستوى التنظيمي. وهنا نلاحظ نشر العديد من الدراسات والكتب لأقطاب مدرسة الأنساق المفتوحة، ككتاب "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" سنة 1966 للباحثين الأمريكيين Daniel Katz and Roberts Kahn.

### أ- خصائص الأنساق المفتوحة:

أورد Daniel Katz and Roberts Kahn (ورد في: عشوي، 1992، 81) في كتابهما السالف الذكر الخصائص التالية للأنساق المفتوحة:

1. إستيراد الطاقة: حيث يقوم النسق المفتوح بإستيراد طاقته من خارج حدوده، لذلك نجد أي منظمة أو إنسان بحاجة إلى مختلف أنواع الطاقة سواء كانت في شكل مواد أولية أو في شكل معلومات

2. التحويل: بعد إستيراد الطاقة يقوم النسق بتحويلها إلى نوع آخر من الطاقة ويعيدها إلى المحيط، أي يغذي بها أنساقا أخرى، فالمؤسسات الصناعية تحول المواد الخام إلى مواد جاهزة، مؤسسات التعليم والتدريب توفر الكفاءات والإطارات والحرفيين للمحيط الخارجي.

3. تصدير المنتج: إن تعامل النسق مع محيطه الخارجي لا يقتصر على إستيراد الطاقة، بل يتعداه إلى تصدير منتج ما إلى

ذلك المحيط في شكل خدمات أو مواد جاهزة أو تخريج إطارات أو وضع برامج أو ما شابه ذلك.

4. الدورية: ويقصد بها نمط تبادل الطاقة مع المحيط الخارجي الذي يشكل دورة كاملة، تبدأ من إستيراد الطاقة، إلى تحويلها، ثم تصديرها إلى المحيط لتشكل طاقة أخرى، وهكذا تكتمل دورة النسق لتبدأ دورة أخرى.

5. اللاتلاشي: لضمان إستمرار حياته ينبغي على النسق أن يتغلب على قانون التلاشي (أي الإضمحلال والموت)، وذلك بضمان دورة إستيراد الطاقة وتحويلها وتصديرها. وبالرغم من تعرض كل المنظمات للتلاشي، فإنه في إمكان النسق المفتوح مقاومة هذا المبدأ لمدة أطول. مما يضمن للنسق إستمرار النشاط حتى في أقصى الظروف.

6. المعلومات والتغذية الراجعة: لاكتفي المنظمة بإستيراد 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 (المنظمة) من الحصول على المعلومات الضرورية لتصحيح مساره وتقادي الأخطاء التي وقع فيها أو يمكنه الوقوع فيها.

7. الثبات النسبي: يمتاز النسق المفتوح بالإنسجام أثناء عملية تبادل الطاقة مع المحيط، هذا الإنسجام يمكن النسق 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 فعالية أكبر. ويلاحظ هذا التخصص في المكننة وتحقيق الآلية في الأنساق التقنية، أما الأنساق التربوية، فيتجلى التخصص فيها من خلال مختلف الفروع العلمية التي تحتويها، وهكذا بالنسبة لباقي أنواع المنظمات.

9. الإدماج والتنسيق: يقصد بالتنسيق ضمان إيقاع العمل وضمان أداء مختلف الأدوار وذلك بواسطة عملية المراقبة. أما الإدماج فيقصد به تحقيق الوحدة بواسطة المعايير والقيم المشتركة للنسق.

10. تعدد المسارات Equifinality: 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.

### ب- محيط النسق:

يقصد بمحيط النسق 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 إذن، تحديد المحيط تحديدا جيدا من طرف المسير أو متخذ القرار أو من طرف الباحث الدارس للسلوك

التنظيمي، لأن أي خطأ في عملية تحديد المحيط الخارجي يجعل عملية التسيير أو إتخاذ القرار أو دراسة السلوك التنظيمي عملية يشوبها الخطأ منذ البداية.

إن محيط النسق شئ نسبي، يختلف من نسق لآخر، ومن منظمة لأخرى، فلا ينبغي للباحث أو متخذ القرار أن يكتفي عند تحديده لمحيط النسق على التحديد الرسمي لهيكل المؤسسة ومحيطها، بل عليه أن يأخذ في الحسبان عوامل لا تعتبر بصفة رسمية جزءا من محيط النسق غير أنها في واقع الحال 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 الإجتماعي والإقتصادي.

### ج- بعض النماذج التطبيقية لمدرسة الأنساق المفتوحة:

1. نموذج هومنز: يرى "جورج هومنز" George C. Homans (1950) كباحث إجتماعي أن النسق الإجتماعي (البشري) يوجد ضمن محيط ذي ثلاثة أبعاد:

- ◀ البعد الأول: المحيط الطبيعي (الأرض، الطقس، إلخ ..)
- ◀ البعد الثاني: المحيط الثقافي (قيم ومعايير وأهداف المجتمع).
- ◀ البعد الثالث: المحيط التكنولوجي (المستوى المعرفي والتقني المتوفر لإنجاز العمل).

ويؤكد "هومنز" بأن المحيط بأبعاده الثلاثة يحدد للأفراد المهام والنشاطات التي ينبغي عليهم القيام بها بصفة رسمية، وهذه النشاطات والتفاعلات بين الأفراد داخل أو خارج المنظمة تتشا عنها أحاسيس وعواطف وسلوكات، هذه السلوكات التي هي في الواقع نتيجة للتفاعل بين العوامل الداخلية والخارجية، هي التي تحدد مصير المنظمة والأفراد داخلها.

ومن الأمور الأساسية لنموذج "هومنز" التمييز بين النسق الداخلي والنسق الخارجي للمنظمة، فالنسق الداخلي يتشكل من مجموع السلوكات (الحالات الوجدانية) الناتجة عن تفاعل الأفراد ضمن إطار تنظيمي رسمي (أو ما يقابل التنظيم الرسمي لدى مدرسة العلاقات الإنسانية). أما النسق الخارجي فيقصد به "هومنز" ذلك التنظيم غير الرسمي.

ويؤكد "هومنز" على أن كلا من النسق الداخلي والخارجي يتبادلان التأثير مع المحيط بأبعاده الثلاثة السالفة الذكر.

1. نموذج معهد "طافيستوك" Tavistock Institute : ينسب هذا النموذج إلى الباحثين بمعهد "طافيستوك" بلندن في خمسينات القرن العشرين، الذين درسوا تأثير التكنولوجيا على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وخرج هؤلاء الباحثون بنموذج تنظيمي جديد، سمي: نموذج الأنساق الإجتماعية التقنية socio-technical systems حيث يتشكل هذا النوع من الأنساق من بعدين أساسيين:

◀ البعد الأول: يتمثل في البعد التكنولوجي (الآلات والمواد الخام والتقنيات الحديثة...).

◀ البعد الثاني: يتمثل في البعد الإجتماعي (العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة).

ورغم تأثير كل من البعدين في بعضهما البعض، وأنهما يتفاعلان باستمرار، فإن لكل منهما خصائصه المستقلة عن الآخر.

إضافة إلى تفاعل هذين البعدين مع بعضهما البعض داخل المنظمة، فإن المنظمة تتفاعل مع المحيط، سواء كان ذلك عن طريق إستيراد المعلومات والمواد الخام وغيرها، أو بواسطة تصدير المنتجات أو تقديم الخدمات.

إن دراسة السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد، وحل الإشكالات التنظيمية يتطلب معرفة البعدين المشار إليهما أعلاه، إضافة إلى مراعاة بعد ثالث يتمثل في تفاعل المنظمة مع محيطها.



لقد ساهم طرح معهد "طافيستوك" في الجانب النظري لدراسة المنظمات، كما ساهم في الجانب التطبيقي منه، حيث نتج عن هذا الطرح عدة بحوث تطبيقية مثل:

- ✓ ظهور عدة دراسات تجريبية حول مفهوم الديمقراطية الصناعية (مشاركة العمال في التسيير).
- ✓ ظهور مفهوم جماعات العمل المستقلة (حيث تعطى الفرصة لجماعة العمل الصغيرة كي تنظم نفسها من أجل أداء أحسن).
- ✓ ظهور طرق جديدة في تصميم مراكز العمل بديلة عن طريقة العمل المتسلسل، تسمح بتشكيل جماعات عمل مستقلة، طبقت في العديد من المؤسسات والمنظمات، من أشهرها مصانع سيارات "فولفو" Volvo بالسويد.

للإطلاع على بعض النماذج الأخرى مثل:

- ◀ نموذج "ليكرت" The Likert Overlapping-Group Model
  - ◀ نموذج "كاهن" The Kahn Overlapping-Role-Set Model
  - ◀ نموذج "لورنس" و "لورش" و "جالبريث" The Neostucturalists-Lawrence, Lorsch, and Galbraith
- يمكن الرجوع إلى: Edgar H. Schein (1970) Organizational psychology (2<sup>nd</sup>. ed)

نتناول من خلال الفصول الموالية، مجموعة من الفروع أو الميادين، التي تعتبر ميادين بارزة في علم النفس العمل والتنظيم، يكمل بعضها البعض من أجل الوصول في نهاية المطاف، إلى تحقيق كافة أغراض هذا العلم التي سبقت (الإشارة إليها سالفًا). وسوف نتناول من خلال هذه الفصول: التعريف ببعض الميادين، على غرار علم النفس الأفراد، والأرغونوميا، والسلوك التنظيمي على كالتحفيز للعمل والقيادة، وعلم النفس المستهلك أو التسويق، والصحة المهنية والسلامة والأمان في أماكن العمل.

## الفصل الرابع

### الأرغونوميا

#### مقدمة

يهدف البحث في تاريخ العلوم إلى تتبع التطورات الحاصلة على مسار وإتجاهات العلم محل الدراسة، دون إهمال للمؤثرات التي يمكن أن تكون سابقة لميلاد أو وجود الفرع أو الإتجاه العلمي محل الإهتمام. نفس المنطق يمكننا إتباعه في محاولتنا تتبع الجذور التاريخية للأرغونوميا. ولو أن مصطلح التسمية لم يظهر إلى الوجود إلا في منتصف القرن العشرين، غير أن موضوع دراسة وإهتمام الأرغونوميا كان موجودا منذ القدم. فالمهندسون الفراعنة الذين صمموا وبنوا الأهرامات يمكن أن نطلق عليهم إسم "أخصائيي طرق العمل Method study experts". و بنفس الطريقة يمكن إعتبار بحوث [هيئة البحوث الصحية لعمال الذخيرة الحربية: 1918 . 1914 The health munition workers research board] ذات صبغة أرغونومية. ويمكن سرد أمثلة عديدة أخرى تمس أغلب محاور إهتمام الهندسة البشرية ، غير أن المتفق عليه عامة هو أن ميلاد دراسة العمل بالطرق العلمية المتعارف عليها أيامنا هذه، كان على يد (فريدريك تايلور F.W. Taylor) الذي أصبح فيما بعد رائد إتجاه "الإدارة العلمية Scientific management» (راجع: Taylor, 1911). غير أن هذا

الإتجاه العلمي لم يستقل بذاته كفرع إلا بعد تكوين ما يسمى (بجمعية البحث في الأرعوزوم يا سنة 1949 Ergonomics Research Society) في بريطانيا. وستنطرق من خلال الصفحات التالية للتعريف بهذا التخصص، ومجالاته، وطبيعة عمل نسق الإنسان والآلة، ومكونات الآلة من وسائل للعرض وأدوات المراقبة، وما تقتضيه العلاقة بين الإنسان والآلة في ظل تأثير محيط النسق.

## ❖ أولاً: تعريف الأرغونوميا

إصطلاحاً: إن مصطلح (أرغونوميا Ergonomics) (الهندسة البشرية Human engineering) مشتق من الأصل اللاتيني لكلمتي (ergon : عمل) و (nomos : قواعد)، مما يعني إصطلاحاً (علم العمل la science du travail).

إجرائياً: إذا ما عرنا المصطلح اللاتيني Ergonomics دون ترجمته، فإن الأرغونوميا تعني تلك الدراسة العلمية التي تبحث في العلاقة بين الإنسان و محيط عمله، ويقصد بمحيط العمل كل من الظروف التي يعمل فيها الفرد إضافة إلى آلات وأدوات العمل وكذا طرق العمل وتنظيمه سواء كان جماعياً أو فردياً. كل هذه العوامل لها علاقة بطبيعة الإنسان نفسه، بقدراته وميوله وإستعداداته ( Murrell, 1965 ) ومن الأهمية بمكان التطرق من خلال هذه الدراسة لعلاقة الفرد بجماعة العمل من رؤساء ومرؤوسين وكذا المحيط البشري ذا العلاقة المباشرة بالفرد كالأسرة مثلاً. فالهندسة البشرية إذن، علم متعدد الإختصاصات يدرس مشكل تكييف (مواءمة) العمل للإنسان حسب تعريف (Davies and Shackleton (1975).

ونتيجة تعدد التعاريف منذ نشأة الأرغونوميا إلى يومنا هذا وإغفال بعض هذه التعاريف لجانب أو آخر من إهتمامات الأرغونوميا، فقد وضعت الرابطة العالمية للأرغونوميا International Ergonomics Association (I.E.A. 2000) حدًا لكل هذا وتبنت التعريف الإجرائي التالي: ( الأرغونوميا "العوامل البشرية" هو ذلك التخصص العلمي الذي يهتم بفهم العلاقة بين الإنسان وباقي عناصر النسق، وهو المهنة التي تطبق النظريات والمبادئ والمعطيات والطرق العلمية بغرض تحقيق أحسن مستوى من الرفاهية للفرد (صحة وسلامة) وأفضل أداء للنسق ككل). (ترجمة المؤلف عن النص الأصلي الوارد باللغة الإنجليزية في موقع I.E.A. على شبكة الأنترنت).

أما المختص في الأرغونوميا (الأرغونومي) فهو (ذلك الشخص الذي يساهم في تصميم وتقويم المهام والوظائف والمنتجات والنسق ومحيطه، بغرض تحقيق التجانس بين حاجات وقدرات الأفراد). (I.E.A. 2000).

## ❖ ثانيا: مجالات التخصص Domains de specialisation

الأرغونوميا علم متعدد التخصصات يضم كل التخصصات التي لها علاقة بالنشاط البشري. والمختص في هذا العلم يجب أن يكون ملما ومتمرسا في كل هذه التخصصات، التي تأخذ بعين الإعتبار العوامل الفيزيائية والفسولوجية والمعرفية والإجتماعية والتنظيمية والمحيطية، للعمل البشري.

والأرغونوميون (المختصون في الأرغونوميا) يعملون عادة في قطاعات النشاط الميداني (التطبيقي)، تلك القطاعات المتمسة بالتغيير والتطور المستمر. حيث تبرز مجالات جديدة وتبرز آفاق جديدة من المجالات التقليدية.

وفي وقتنا الزاهن يمكن تصنيف مجالات التخصص ضمن الأرغونوميا في ثلاث مجالات هي:

1. مجال الأرغونوميا الفيزيائية والفسولوجية: الذي يهتم بالخصائص الفسيولوجية والتشريحية والأنثروبومترية والبيوميكانيكية للإنسان، في علاقتها مع النشاط الفيزيقي الذي يقوم به. ومن موضوعاته التقليدية: وضعيات العمل، والتعامل مع الأشياء، والحركات المتكررة، والإضطرابات العظم عضلية، وتصميم مناصب العمل، والأمن الوقاية والصحة في أماكن العمل.

2. مجال الأروغونوميا المعرفية: يهتم هذا المجال بالعمليات العقلية مثل: الإدراك، والذاكرة، والتحليل العقلي، والإستجابات الحركية، وكل ذلك في إطار العلاقات التفاعلية بين الفرد وباقي مكونات النسق. ومن الموضوعات التقليدية للأروغونوميا المعرفية نذكر: النقل الفكري، وإتخاذ القرار، والمهارات والأداء الماهر، والتفاعل بين الإنسان والآلة، الكفاءة البشرية *Fiabilité humaine*، الضغوط المهنية، والتدريب والتكوين وعلاقتها بتصميم النسق.

3. مجال الأروغونوميا التنظيمية: يهتم هذا المجال من مجالات الأروغونوميا في المقام الأول بترشيد الأنساق السوسيوثقافية، بما فيها البنية التنظيمية، والقواعد، والعمليات *processus*. ومن الموضوعات التقليدية التي تتناولها الأروغونوميا التنظيمية نذكر: الإتصال، وتسيير الموارد الجماعية، وتصميم وتنظيم العمل، تصميم ساعات العمل، وفرق العمل، والتنظيم التشاركي للعمل، والعمل التعاوني، والطرق الحديثة في العمل، والثقافة التنظيمية، والتنظيمات الافتراضية، والعمل عن بعد *télétravail* وبالوسائل الافتراضية، وتسيير ومراقبة الجودة.

والتعددية في الهندسة البشرية هي تداخل وأخذ وعطاء بين مجموعة من الإختصاصات. فعلم النفس الفسيولوجي يدرس عمل الدماغ والجهاز العصبي حتى لا يحدث تفاوت بين قدرات الفرد العصبية وإمكانات الآلة. وعلم النفس التجريبي يقوم بتعريف مواضيع السلوك البشري الذي يجب أن يؤخذ بعين الإعتبار أثناء تصميم المهام والأعمال وتنظيمها وتصميم الآلات والأدوات المستعملة.



إن إسهام طب العمل يتجلى في تحديد ظروف العمل التي قد تُخل بالبنية الجسدية للفرد، لأن المخاطر الصناعية تشكل جانبا لا يستهان به من دراسة العامل في مكان عمله. ويدرس علم التشريح والفيولوجيا البشرية جسم الإنسان وكيفية عمل مجمل أعضائه. أما علم قياس أبعاد الجسم Anthropometry فإسهامه يكمن في التكفل بمشاكل حجم الجسم من قياس لأبعاد الجسم وأبعاد الآلة وأبعاد أماكن ومجالات العمل، بغرض إستعمالها أثناء مختلف التصميمات، وعلى وجه التحديد تلك التصميمات التي لها علاقة بأدوات وآلات وأماكن العمل. كما يتجلى تدخل علوم الهندسة Engineering بمختلف فروعها وإهتماماتها في الكشف عن طبيعة المحيط الفيزيقي الذي يتعامل معه الفرد، وتكييف هذا المحيط مع خصائص الكائن البشري الذي يستعمله. إن تحليل نتائج بحوث الأرغونوميا . كون هذا العلم تطبيقي بالدرجة الأولى . لابد أن يمر عن طريق الوسائل الكمية في معالجة المعطيات كالإعلام الآلي والإحصاء التطبيقي وغيرها، لأن أغلب البحوث الحديثة لا يمكن أن تستغني عن الطرق الكمية والوسائل التقنية الحديثة سواء في معالجة وتحليل النتائج أو في التصميمات المختلفة أو في الذكاء الإصطناعي وبحوث المحاكاة Simulation . تقليد الإنسان أو الآلة . وكذا تكليف الحاسوب بمهام كثيرا ما أثقلت كاهل الإنسان.

إن البحث في مجمل هذه الفروع يعتبر بحثا أرغونوميا، وهو في أغلب الأحيان يأخذ الطابع التطبيقي العملي الميداني. أما الجانب التطبيقي لنتائج بحوث الأرغونوميا فهو المهمة المباشرة لكل من

مهندس التصميم ومهندس دراسة العمل ومسؤول الصحة الصناعية، وفي أحيان أخرى المهندس المعماري ورئيس مصلحة العاملين وإستثمار الموارد البشرية و المدير. فالعلاقة إذن يجب أن تكون وطيدة بين المختصين في البحث العلمي والمهتمين بتطبيق نتائجه.

### ❖ ثالثاً: طبيعة عمل نسق الإنسان والآلة

لفهم العلاقة بين الإنسان وعمله، يجدر بنا -تسهيلاً لعملية الفهم- تناول كل من الطرفين على حدى، ثم تناول وفهم علاقة كل منهما بالآخر، وفي سياق عملية الفهم هذه، لا يجب أن تغيب عنا صيرورة الأخذ والعطاء والتداخل المستمر بين الإنسان والعمل (أو الإنسان والآلة)، في إطار النسق الشامل للإنسان والعمل ومحيط العمل بشقيه الفيزيقي والبشري.

تعتبر طريقة إتصال الإنسان مع الآلة مظهراً من مظاهر النشاط العضلي، إضافة -بطبيعة الحال- إلى النشاط الفكري. ومهما كانت وسيلة وأداة التواصل بينهما، حتى وإن كانت الأداة المستعملة تتمثل في مفتاح صوتي فإن العضلات تحتاج دائماً لعمل الحنجرة.

إهتم النفسانيون بدراسة جوانب عديدة من علاقة الإنسان بالآلة، حيث إنصبت أعمالهم في مجملها على أدوات التحكم والمراقبة ووسائل العرض. ومن أمثلة أدوات المراقبة التي كانت موضوع أبحاث نفسية يمكننا أن نذكر: أدوات التدوير الصغيرة والكبيرة الحجم، والمقود، والقفل، والروافع المستديرة والعمودية، والقضيبات، والمداوس (ج: مدوس)، وأزرار اللمس، وأزرار الإشعال.

أما علماء التشريح والفسولوجيا فقد درسوا جوانب تتعلق بالوضعية الفيزيائية التي تخلق علاقة بين أدوات التحكم والجسم، كعزم اللي (التدوير) والعزم الكلي أثناء التعامل مع أدوات التحكم. وما دام أي نشاط عضلي يخضع للتحكم العصبي، فإن التأزر العصبي العضلي شكل محور الإهتمام، من خلال أبرز مظاهره المعروفة "بمبدأ التغذية الراجعة" أو التغذية الحس-حركية.

في هذا الإطار أثبتت الدراسات العلمية أنه للقيام بأي حركة مهما كانت بسيطة، فإن الإنسان يتحول إلى آلة إستقبال وتصفية للمعلومات الخارجية، ونتيجة هذه التصفية ينشد الإنسان السلوك المطلوب أو يقوم بالعمل (Murrell, 1965).

إن عملية الإستقبال هذه تكون عن طريق الحواس من بصر وسمع وشم ولمس وإحساس بالبرودة والحرارة. تنتقل هذه المعلومات من خلال الجهاز العصبي إلى المراكز العليا للدماغ و النخاع الشوكي، حيث تحلل لإعطاء الأوامر أو إتخاذ القرارات.

وعملية التحليل في المراكز العليا للدماغ قد تتطلب تدخل وضم بعض المعلومات المخزنة في الذاكرة مع ما أستقبل من معلومات. وتكون نتيجة ذلك، قرارا يتدرج تعقيدا من مجرد رد الفعل البسيط، إلى القرارات التي تستخدم درجة كبيرة من التحليل والمنطق. وبعد إتخاذ القرار يتحول الفرد إلى القيام بالفعل (أو تطبيق القرار) من خلال ميكانيزمات التأثير Effector mechanisms، التي تتمثل عادة في العضلات.

ولكن الأمر ليس بهذه البساطة، حيث تتدخل عوامل عديدة منها الفيزيائية والفسولوجية والنفسية. إضافة إلى مبدأ التغذية الراجعة الذي سبق ذكره هناك على سبيل المثال لا الحصر، مبدأ عصب- فسيولوجي Neurophysiological وهو مبدأ التضاد antagonism principle الذي يلعب دورا مهما في التعامل مع أدوات التحكم، ومفاده أنه حينما يتحرك طرف (الذراع مثلا) فإن مجموعة عضلات تنقلص في حين (تعاكسها) وتتمدد مجموعة أخرى لتقنين الحركة عن طريق مقاومة كل مجموعة من العضلات للمجموعة الأخرى.

إن هذه المبادئ وغيرها، سواء كانت مبادئ تشريحية بحتة أو عصب-فسولوجية أو نفسية أو فيزيائية أو غيرها، فإنها تدور حول إختيار أداة التحكم المناسبة للمهمة الملائمة لها. هذا الإختيار الذي يتوقف على مطلبين أساسيين لأي تصميم هما: الدقة Precision والقوة Force أو الإثنين معا. فعلى سبيل المثال حينما تكون القوة هي المطلب الأساسي لإنجاز المهمة فإن عضلات الساق هي الأنسب لتحريك أداة التحكم، أما عضلات أصابع اليد فهي الأنسب لمزاولة مهام الدقة والإحكام، وهكذا يمكن القياس على هذا المثال في تصميم أدوات التحكم الأخرى.

#### ❖ رابعا: وسائل العرض وأدوات المراقبة

لكي يقوم الإنسان بمراقبة آلة ما، فمن البديهي أن يعرف مهمتها وكيفية عملها حتى يتمكن من التواصل معها عن طريق "وسيلة العرض" Display . ووسيلة العرض هي تلك القطعة أو ذلك الجزء من الآلة الذي من خلاله تعطي الآلة معلومات للعامل. فوسيلة العرض قد تكون أي جزء أو جهاز يعطي معلومات عن حالة حدثت أو هي بصدد الحدوث، كصيرورة عملية الإنتاج أو الأداء على الجهاز أو الآلة مثلا.

ووسائل العرض الأكثر إنتشارا نوعان: سمعية وبصرية، غير أن النوع البصري هو الأكثر شيوعا، وصور معلوماته قد تكون عن طريق سهم مؤشر Index أو (مزولة أو دوالة أو قرص Dial) أو في شكل حروف وأرقام. وكيفما كان نوع أو شكل وسيلة العرض، فإن وظيفتها الأساسية تتمثل في تزويد العامل (أو المستعمل) بالمعلومات التي يحتاجها أو يمكنه إستعمالها بالقدر المطلوب وليس أكثر مما يحتاج كما يؤكد "تشابانيز" (1949). Chapanis et al.

إن وسيلة العرض الأكثر شيوعا وإهتماما من قبل الباحثين، خاصة السيكولوجيون منهم، هو ذلك النوع الذي يعطي المعلومات عن طريق السهم المؤشر والأرقام أو السلايم التدرجية والمعروف بالمصطلح الأنجليزي Dial أو الفرنسي Cadran .

يورد "مورال" (Murrell 1976) في هذا الشأن، أمثلة عن هذا النوع من وسائل العرض وعن الدراسات التي أجريت عليها من قبل علماء النفس في جوانب عديدة من تصميمها، كالشكل والحجم وإدراك الأرقام ورتب السلم، والزمن المستغرق لإدراك المعلومة والإستجابة المناسبة، وعدد الأخطاء إضافة إلى الحوادث التي يسببها سوء تصميم وسيلة العرض (وما أكثرها). ويلاحظ "مورال" أن Murrell أن الدراسات الأمريكية أجريت في غالبها على الطائرات، بينما أجريت الدراسات البريطانية على البواخر الحربية والتجارية. (للتفاصيل أكثر حول هذه الدراسات وغيرها يمكن مراجعة "مورال" (Murrell, 1976).

وقبل التطرق لنقطة أخرى، يجدر بنا أن نعطي فكرة وجيزة عن وسائل العرض السمعية التي تصادفنا هي الأخرى في كل مكان تقريبا. فمن منبه السيارة إلى جرس المنزل إلى رنة جرس الهاتف. وهذا الأخير على سبيل المثال تختلف رناته من بلد لآخر، وتختلف مقامات الصوت (الرنين) طبقا للمعلومة المراد تبليغها، مثل متى يمكن للسائل الشروع في تدوير الأرقام أو الضغط على الأزرار، وهل الخط فارغ أم مشغول وغيرها من المعلومات التي تختلف في عدد النبضات ونوعها والفاصل الزمني بين كل نبضة (نبرة) وأخرى. ورغم أهمية هذا النوع من المعلومات فإننا لانعلم (نتيجة عدم نشر الدراسات إن وجدت) أن طرق العرض الصوتية الخاصة بالهاتف كانت نتيجة دراسات أم جاءت بطرق إرتجالية.

ولإبراز أهمية وسيلة العرض السمعية، ركزت العديد من الدراسات على المراقبة الجوية للطائرات. لأن الإتصال بين الطائرة وبرج المراقبة في معظمه يكون سمعياً، رغم ما يمد الرادار من معلومات فإن الإتصال الصوتي لاغنى عنه. إضافة إلى أن المراقب في غالب الأحيان يستعمل معلومات الرادار كمعلومات إضافية وليس أساسية، سواء بالنسبة للطائرات أو البواخر حسب الدراسات التي يوردها (Murrell 1976). وفي هذا الصدد يجب أن نشير إلى أن أغلب الدراسات التي مست الأداء أمام جهاز الرادار كوسيلة عرض، كانت دراسات نفسية بالدرجة الأولى. ونتيجة العدد الهائل من وسائل العرض، واختلاف أشكالها وأحجامها وأغراض إستعمالها، عمت شبه فوضى على مستوى التصميم، مما جعل أغلب الباحثين ورجال الصناعة ينادون بتقنين هذه الجوانب، وتصنيفها طبقاً لمتطلبات المهام التي يزاؤها الإنسان أمام الآلة. فبرز مفهوم التقنيين أو التعبير Standardisation على الساحة الصناعية بجدية منذ الخمسينات من هذا القرن، حيث أصبحت أغلب الصناعات تلتزم معايير معينة طبقاً لقوانين البلد التي تحكم هذا الجانب أو ذلك من الصناعات، كالمعيار الألماني DIN أو المعيار البريطاني BSI أو الأوروبي وغيرها. وفيما بعد ظهرت مؤسسات التعبير في أغلب دول العالم ومن ضمنها الدول العربية. والملاحظ في هذا الشأن أن موجة التعبير ذهبت شوطاً بعيداً في مجال التوحيد عالمياً، في العديد من جوانب التقنية وليس بالنسبة لوسائل العرض فقط، وذلك نتيجة عولمة التقنية وعولمة التجارة، الشيء الذي أوجد المنظمة العالمية للمعايير



المواصفات التقنية للآلة. International Standard Organisation (ISO) التي وحدت أغلب

### ❖ خامسا: العلاقة بين الإنسان والآلة

إن إستعمال مفهوم (نسق أو نظام الإنسان والآلة) في التصميم ضروري، كلما تدخل العنصر البشري في إستعمال الآلات والأدوات، لأن ذلك يتطلب النظر في إحتياجات الإنسان وخصائصه والموافقة . الموازنة . بينها وبين خصائص الآلة. وأول خطوة في تصميم نسق الإنسان والآلة هي معرفة المعلومات التي يحتاجها الإنسان لأداء مهمته. وتتمثل ثاني خطوة في جرد وإحصاء كل الطرق الممكنة لإيصال المعلومات، وإختيار 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 إختيار 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 والنقل الفكري والتحفيز والإتجاهات نحو المهام الموكلة للفرد إلخ...).

أما عند تصميم أدوات المراقبة والتحكم فيجب الأخذ بعين الإعتبار عوامل عديدة منها: مقدار السرعة والدقة الذي تتطلبه الآلة. كما يجدر بنا من ناحية أخرى فحص النقل الفكري Mental load (Charge mentale) 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، وماهي الأطراف التي يستعملها في الغالب، هل يستعمل اليدين أم الرجلين أم الإثنين 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 لايمكننا بأية حال من الأحوال تلبية حاجات الأصناف المتطرفة من المجتمع كالأقزام والعمالقة، إلا أن الشئ الذي يمكننا عمله هو تلبية حاجات الأغلبية (95 % من المجتمع مثلا). وهنا يجب ملاحظة شئ هام وهو أن الإنسان المتوسط *The average man* لا وجود له في علم القياس البشري عامة في الأنثروبوميتريا على وجه التحديد، فالمتوسط في قياس ما (القامة مثلا) قد يكون فوق أو تحت المتوسط في قياس الأطراف السفلى أو العليا أو الوزن إلخ...، أما في القدرات العقلية فالفرد المتوسط (إفتراضيا) في الذكاء، قد يكون فوق المتوسط في القدرات الحس-حركية وتحت المتوسط في نوع معين من أنواع التحصيل، وقس على ذلك.

## ❖ سادسا: تأثير المحيط على نسق الإنسان والآلة

ينقسم محيط العمل تقليديا إلى محيط فيزيقي ومحيط غير فيزيقي. فالمحيط الفيزيقي يقصد به كل ما يحيط بالعامل من أدوات وآلات ومواد أولية وظروف فيزيقية يؤدي تحتها العمل. هذه الأخيرة يتوجب تقييمها ووضع حدود لها حتى لا تؤثر سلبيا على العامل وبالتالي على العمل، حيث يجب وضع حد للحرارة المنبعثة من الآلات والضجيج الصادر عنها، ثم تدفئة وتهوية أماكن العمل حتى يتمكن العامل من أداء عمله في ظروف ملائمة. أما الإضاءة فيجب أن تكون مناسبة لطبيعة العمل أو المهمة، لأن كلا من ضعف الإضاءة وقوتها يؤثران على العين والأداء في آن واحد.

أما المحيط غير الفيزيقي، فيقصد به باقي العوامل المؤثرة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الفرد، ومن أبرزها العوامل الإجتماعية والتنظيمية والإقتصادية التي تتدخل كعوامل مؤثرة على أداء نسق الإنسان والآلة، والتي قد يكون تأثيرها أعمق من تأثير بعض العوامل الفيزيقية.

ومادام نسق الإنسان والآلة يتأثر بعوامل خارج حدوده كنسق، فهو من هذه الناحية يعتبر نسقا مفتوحا على غيره من الأنساق. وأول من إنتبه لهذه النقطة ونشر موضوعا بعنوان "نظرية الأنساق المفتوحة" Theory of open systems "لودينغ فون بارتالانفي" سنة 1950 Luding Von BERTALANFFY . حيث يرى أن مفهوم النسق المفتوح يتضمن في طياته مفهوم محيطه، كونه نسق متحرك (ديناميكي)، تتجلى ديناميكيته في الأخذ والعطاء والتأثير والتأثر المتبادل بينه كنسق وبين محيطه الذي يتحرك ضمنه.

أدت فكرة الأخذ والعطاء بين النسق ومحيطه، خلال العقد السادس من القرن العشرين، إلى بروز إتجاه آخر كان له ولا يزال صدى في دراسة التنظيمات هو "إتجاه الإنساق الإجتماعية-التقنية" Socio-Technical systems. الذي كان ثمرة العديد من الدراسات الإمبريقية (Trist et al.; 1963 - Miller; 1975). وفحوى هذا الإتجاه أن العلاقات الإجتماعية داخل وخارج النسق التنظيمي (المؤسسة)، تؤثر تأثيرا واضحا على الأداء التقني للنسق. وبالتالي فإن أي إجراء أو تغيير تقني، لابد أن تصاحبه إجراءات إجتماعية وتنظيمية وإقتصادية إلخ.. تتلاءم والمحيط البشري الذي ينشط ضمنه النسق التقني.

إذا ما أمعنا النظر في عمل الفرد والآلة وعلاقتهما ببعضهما ضمن المحيط السوسيو-تقني، نجد أن الكل يشكل نسقا أو نظاما، يمكننا أن نطلق عليه نسق أو نظام الإنسان و الآلة ومحيط العمل. ونجد أن الإنسان يشكل أو يلعب في هذا النسق دور " متخذ القرارات The decision maker ". وللحصول على كفاية عالية يجدر بنا تصميم نسق متكامل من الإنسان والآلة والمحيط. هذا التكامل الذي بدونه لا تتحقق الكفاية، وربما يسبب . وهو الغالب . تضاربا وصداما في المهام، قد تكون نتيجته فشل النسق في أداء ما صمم له.

## الفصل الخامس

## علم النفس الأفراد

يهتم ميدان علم النفس الأفراد (كأحد الميادين التقليدية لعلم النفس العمل والتنظيم) بالرفع من قدرات الأفراد على العمل، عن طريق تقنيات وطرق الإختيار والتدريب أو التأهيل والتوجيه وإعادة التأهيل والتقييم. وكلها وسائل عرفت منذ القدم، لكنها كانت تمارس بطرق بسيطة نتيجة بساطة الأعمال والمهن التي كان يزاولها الناس في الحقب التاريخية الماضية. غير أن الصناعة الحديثة، وما إرتبط بها من تقنيات أداء العمل و وسائله وطرقه، وتسارع في التغير بكافة أشكاله، جعل الحاجة ماسة لتدخل علم النفس الأفراد.

يتطلب القيام بأي عمل مجموعة من المقومات المبدئية، من

أبرزها:

◀ القدرة على العمل: التي تشكل محور إهتمام تقنيات الإختيار والإنتقاء المهني والتدريب المهني والتوجيه المهني.

◀ والرغبة في العمل: التي نتمكن من التعرف عليها بواسطة تقنيات التوجيه المهني وكذلك بواسطة مستويات الدافعية والتحفيز العاملين.

سوف نتناول من خلال هذا الفصل، موضوعين أساسيين هماك

الإختيار المهني والتدريب المهني.

أولاً: الإختيار أو الإنتقاء المهني

يعتبر الإختيار (الإنقاء) المهني أول عملية يقوم بها المختص في علم النفس العمل والتنظيم، لمعرفة قدرات العامل المترشح لشغل منصب ما. وعادة ما تتضمن عملية الإختيار للمنصب إنقاء فرد أو أكثر من مجموعة من الأفراد المترشحين لشغل ذلك المنصب، بحيث تقتضي عملية الإختيار المهني إنقاء الفرد الأنسب للمنصب، لذلك نجد أن المنظمات بمختلف أنواعها تحرص على إجراء عملية الإختيار بفعالية وعلى أسس موضوعية، مستبعدة كافة أشكال الذاتية. لذلك توكل مهمة الإختيار المهني للمختصين في علم النفس العمل والتنظيم كونهم الأقدر على القيام بعملية الإختيار المهني وغيرها من العمليات اللاحقة، كالتوجيه المهني والتدريب والتأهيل وإعادة التأهيل. يعرف الإختيار المهني بأنه تلك العملية الموضوعية التي بواسطتها ينتقي المختص في علم النفس العمل والتنظيم أنسب الأفراد لشغل منصب عمل شاغر. وتتم هذه العملية وفق إجراءات ومراحل تقتضيها طبيعة عملية إنقاء الأفراد (كونهم بشر)، وكذلك مقتضيات سياسة المنظمة (المؤسسة) في التوظيف، وطبيعة المنصب في حد ذاته وحالة سوق اليد العاملة. لذلك تعتبر عملية الإختيار عملية مصيرية لكلا الطرفين: الفرد والمؤسسة، إضافة إلى المنصب في حد ذاته، وكذا المهنة التي ينتمي إليها ذلك المنصب.



لهذه الأسباب كان لا بد لعملية الإختيار أن تمر بعدة مراحل، بعض هذه المراحل تقتضيه الطرق الموضوعية التي يستعملها المختص في علم النفس العمل والتنظيم، وبعضها الآخر تقتضيه إجراءات وقوانين العمل والتشغيل التي تلتزم بها المؤسسة حماية لمصالحها ومصالح العمال. من هذه المراحل نذكر مرحلتين أساسيتين هما مرحلة تحليل العمل ومرحلة تحليل الفرد.

#### ❖ المرحلة الأولى: مرحلة تحليل العمل لمعرفة متطلباته

وشروط المنصب التي يجب أن تتوفر في من يتقدم لشغله. وهي مرحلة سابقة لمرحلة إنتقاء من سيتقدم للمنصب. يقوم بها المختص في علم النفس العمل والتنظيم، مستعملا طرقا علمية معروفة لدى المختصين، للوصول إلى تحديد مواصفات العمل، التي من ضمنها: عنوان العمل، ملخص عن العمل، مهام العمل، الأدوات المستعملة في العمل، محيط العمل، معايير العمل، المتطلبات الشخصية كالمعارف والقدرات والمهارات ومستوى التدريب والسمات الشخصية المطلوبة في من يشغل المنصب.

لقد عرف "مكتب إستخدام القوة البشرية" بأمريكا (1944) تحليل العمل بأن " العملية التي تقوم على الإستعانة بالملاحظة والدراسة، بتحديد وتسجيل البيانات الصحيحة المتعلقة بطبيعة عمل معين. إنه عبارة عن تحديد الواجبات التي يتكون منها العمل، والمهارات والمعارف والقدرات والمسؤوليات المطلوب توافرها في العامل لأداء عمله بنجاح، والتي تميز العمل عن غيره من الأعمال الأخرى".

ومنذ ذلك الوقت لم يتغير مفهوم تحليل العمل كثيرا، لأن العنصرين الأساسيين الذين يبنني عليهما تحليل العمل إجرائيا المتمثلان في العمل والعامل لم يتغيرا، إلا في بعض الجزئيات التي تخص تطور الأعمال أو تطور اليد العاملة.

ومن هنا يمكننا صياغة تعريف لتحليل العمل بقولنا: إنه تلك الدراسة العلمية للعمل، التي يقوم به المختص بغرض تحديد واجبات العمل ومتطلباته وظروفه وعلاقته بباقي الأعمال ذات الصلة، سواء في المؤسسة التي يجري فيها أو خارجها. لتحديد ملمح الشخص الذي يمكنه النجاح فيه.

تختلف الأعمال عن بعضها البعض في كل الجوانب التي يتم تحليلها. وبالتالي يتطلب كل عمل دراسة وتحليلا خاصا به. لأن بعض الأعمال يتطلب قدرا معيناً من الذكاء، أو الإنبساط في الشخصية، أو الديناميكية في التفاعل مع الغير، وهكذا.. بينما تتطلب أعمالاً أخرى قدراً متواضعاً من الذكاء والقدرات العقلية، ودرجة معينة من الإنطواء في الشخصية، وقدراً معيناً من العزلة عن باقي مناصب العمل الأخرى.

يقود تحليل العمل مباشرة إلى تحليل العامل، من حيث القدرات بأنواعها الفكرية والجسدية والسيكولوجية والإجتماعية وخصائص الشخصية، والمهارات ومستويات التدريب المطلوبة للقيام بعمل أو بآخر. وبالتالي نرى أن عمليتي تحليل العمل وتحليل العامل عمليتين متكاملتين، لا يمكن التطرق لواحدة دون الأخرى. غير أن التقنيات والطرق والوسائل قد تختلف. ولتحقيق الأهداف العلمية المرجوة من تحليل العمل يجب أن يجرى لكل عمل تحليلا خاصا به، ولكل فرد تحليلا يخصه، كون الأفراد تختلف فيما بينها مثلما تختلف الأعمال هي الأخرى.

### أهداف تحليل العمل:

يمكن تلخيص أهداف أو أغراض تحليل العمل في العناوين الرئيسية التالية:

1. الحصول على المعلومات الخاصة حول الإختيار والتوجيه المهني.
2. تصميم وتنظيم برامج التدريب.
3. تقويم العمل والحصول على مقاييس الكفاية الإنتاجية.
4. دراسة طرق ووسائل العمل.
5. تنظيم الأعمال والمهام وتحديد المسؤوليات.
6. تحديد خطوات الترقية وتنظيم المسارات المهنية للعمال.
7. تحديد معايير الصحة والسلامة المهنية المطلوبة في كل عمل.

## طرق و وسائل تحليل العمل:

- يتم تحليل العمل بواسطة طريقة أو أكثر من الطرق التالية:
1. **المشاركة:** كأن يقوم المختص في تحليل العمل بمزاولة العمل الذي يقوم به العامل لمعرفة مباشرة بالممارسة الفعلية.
  2. **الإستبيانات:** وهي أسئلة توجه للعمال المهرة الذين يعرفون العمل جيدا، للإجابة عليها. و أسئلة الإستبيانات عادة ما تمس مختلف جوانب العمل المراد تحليله.
  3. **تحليل الأحداث الحاسمة:** وهي تلك الأحداث الإيجابية والسلبية التي يمر بها العامل. بعد تحليلها من قبل الخبراء والعمال المهرة، تصنف في جداول كأبعاد لذلك العمل بعينه.
  4. **المقابلة مع العمال:** الهدف منها جمع أكبر قدر من المعلومات حول العمل المراد تحليله.
  5. **الإستبيانات الجاهزة:** وهي تلك الإستبيانات التي صممها باحثون مختصون في تحليل العمل، لتحليل مختلف أبعاده. ويفترض في الإستبيانات الجاهزة أن تحلل أي منصب كان.
  6. **مواصفات العمل:** ويقصد بها ذلك التقرير الموثق الذي تنتهي به عملية تحليل العمل. المتضمن المواصفات التالية للعمل: عنوان العمل، ملخص العمل، مهام العمل، أدوات العمل، محيط العمل، معايير العمل، والمتطلبات الشخصية للعمل.

الإختيار (الإنتقاء/ التجنيد) Recruitment:

وهي المرحلة التي عادة ما يقصد بها الإختيار المهني أي التجنيد في المهنة أو المنصب المراد شغله. ومعناها إجرائيا جعل الأفراد الذين تتوفر فيهم متطلبات المنصب كما هي في بطاقة تحليل العمل يتقدمون للمشاركة في عملية الإنتقاء، بغرض إنتقاء العدد المطلوب منهم من ضمن كافة المترشحين.

تنقسم عملية الأنتقاء (التجنيد) إلى نوعين هما: **الإنتقاء الداخلي** الذي نقصد به إختيار أحد الأفراد العاملين بالمؤسسة، لشغل المنصب أو المناصب المراد شغلها. أي اللجوء إلى ما هو متوفر من موارد بشرية داخل المؤسسة، سواء في إطار الترقية الداخلية للأفراد أو في إطار خلق نشاطات جديدة داخل المؤسسة وبالتالي مناصب عمل جديدة، في بعض الحالات تقتضي هذه العملية إعادة تأهيل لبعض الأفراد. وإذا لم يكن بالإمكان إجراء عملية الإنتقاء الداخلي، تلجأ المؤسسة إلى النوع الثاني من الإنتقاء، الذي يسمى **بالإنتقاء الخارجي**، أي دعوة الأفراد من خارج المؤسسة للإختيار من ضمنهم العدد الذي تتوفر فيه متطلبات المنصب.

ولكلا النوعين من طرق الإنتقاء إيجابياته وسلبياته، فعملية الإنتقاء الداخلي تسمح للعاملين بالمؤسسة، من الإستفادة من فرص الترقية، وفرص العمل في المناصب الحديثة التي توفرها المؤسسة، مما يسمح للمؤسسة من الإستفادة من خبرتهم وتجربتهم الداخلية لعدة سنوات. لكن من سلبيات هذه الطريقة أنها تحرم المؤسسة من يد عاملة شابة ومن خبرات وتجارب جديدة قد تأتيها من مؤسسات أخرى، لو إعتمدت طريقة الإنتقاء الخارجي. ولحل هذا الإشكال عادة ما تلجأ المؤسسات للتوفيق بين طريقتي الإنتقاء خلال عمليات التوظيف، وطبعاً يتوقف ذلك كله على سياسة المؤسسة وآفاق تطويرها وواقع الموارد البشرية داخلها.

#### ❖ المرحلة الثانية: مرحلة تحليل الفرد

لمعرفة جوانب معينة لدى الشخص أو الأشخاص المتقدمون لشغل منصب أو مناصب العمل المعلن عنها والمراد شغلها. هذه الجوانب عادة ما تتعلق بتحليل خصائص الفرد كمعارفه ومهاراته وإهتماماته وميوله واتجاهاته وعناصر شخصيته، مع التركيز على متطلبات العمل طبقاً لما هو وارد في بطاقة تحليل العمل.

يستعمل المختص في علم النفس العمل والتنظيم المكلف بتحليل الأفراد وإنتقائهم عدة أدوات في هذه العملية منها:

1- المقابلة Interview: وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة موجهة للفرد من قبل القائم أو القائمين بمهمة الإنتقاء، تهدف إلى معرفة جانب أو عدة جوانب لدى الفرد أو التأكد منها إن كانت مذكورة في السيرة الذاتية. والمقابلة من أشهر تقنيات الإختيار، حيث تلجأ إليها أغلب المؤسسات أثناء القيام بعملية الإنتقاء، كونها تسمح للقائمين على عملية الإنتقاء بمعرفة الشخص عن كثب، أي التعامل مع الفرد الطبيعي وليس الفرد الافتراضي الموجود على وثائق الملف المقدم للمؤسسة. كما أن المقابلة وسيلة سهلة وغير مكلفة إذا ما قورنت بوسائل الإنتقاء الأخرى.

تتقسم المقابلة إلى نوعين هما المقابلة المقننة والمقابلة الحرة (غير المقننة)، غير أن الباحثين في هذا المجال يفضلون المقابلة المقننة كونها أكثر موضوعية لأنها أعلى صدقا وثباتا مقارنة بالمقابلة الحرة، وذلك للأسباب التي أجمع عليها الباحثون والتي يلخصها (مقداد، 2006، 48) في الأسباب التالية:

◀ **الإعتماد على الحدس:** إي إعتماد المقابلين Interviewers على حدسهم وخبرتهم السابقة، ونتيجة الذاتية التي تطبع الحدس والخبرة السابقة، فإن مؤشرهما التنبؤي بالسلوك المستقبلي عادة ما يكون ضعيفا.

◀ **عدم الإرتباط بالعمل:** إن أسئلة المقابلة الحرة عادة تكون عامة، ولا تركز على خصائص الفرد التي تتفق ومتطلبات العمل المنصب المراد شغله.

« أثر الأولوية في الترتيب: إن تقويم المعلومات التي يقدمها المجيب في مراحل المقابلة (بداية المقابلة، أثناء المقابلة، نهاية المقابلة) لا يكون واحدا. فالمعلومات التي تقدم في بداية المقابلة تحصل على تقويم قوي مقارنة بالمعلومات التي تقدم في منتصف أو نهاية المقابلة كما أوضح كل من (Farr and York (1975).

« أثر التضاد: وهي تلك الحالة التي يؤثر فيها أداء الفرد السابق على أداء الفرد اللاحق في الترتيب، من حيث إجراء المقابلة. وهذا التأثير قد يكون سالبا أو موجبا.

إضافة إلى هذه السلبيات، تتصف المقابلة غير المقننة بسلبيات أخرى مثل: تشابه المقابل مع المقابل، ومظهر المقابل و التواصل غير اللفظي كالإبتسامة وحركات الرأس والمصافحة القوية وغيرها من العوامل الذاتية، التي تجعل من المقابلة أداة ضعيفة إذا لم تعزز بأدوات تحليل الفرد الأخرى.

لذلك يفضل اللجوء إلى المقابلة المقننة، حيث تكون أسئلتها محددة سلفا ومرتبطة بالعمل الذي يطلبه الفرد. لذلك تشق أسئلتها من تقرير أو بطاقة تحليل العمل، كما أنها تهدف للتنبؤ بالسلوك المستقبلي للفرد، إضافة إلى أنها تتميز بقدر عال من الحيادية لأن نفس الأسئلة يتلقاها كل المترشحين، مما يزيد في صدقها وثباتها، ويضفي قدرا محترما من الموضوعية على نتائجها.

## 2- رسائل الترشيح: Les lettres de recommandation



هي طريقة تعتمد عليها الكثير من المؤسسات لإختيار موظفيها، كتكملة لباقي وسائل وأدوات الإختيار المهني. وهي رسائل تأتي من المؤسسة أو المؤسسات التي كان يشتغل لديها طالب المنصب، أو من أفراد يعرفون قدراته وإمكانياته. تكشف رسائل التزكية العديد من الجوانب المراد معرفتها عن الفرد المتقدم للمنصب، منها: التأكد من المعلومات الواردة في طلب التوظيف وفي ملخص السيرة الذاتية. كما تفيد في الحصول على معلومات حول الشخص، وتعطي بعض المؤشرات عن إمكانية نجاحه مستقبلا.

### 3- بيانات السيرة الذاتية: Les curriculum vitae

سواء كانت السيرة الذاتية مقدمة بطريقة حرة حسب ما يريد تقديمه صاحب السيرة من معلومات. أو أنها تكون في شكل إستمارة تقدم للمرشح تحتوي على مجموعة من الأسئلة، يطلب منه الإجابة عنها.

### 4- الإختبارات النفسية: Les testes psychotechniques

تستخدم الإختبارات النفسية المقننة في عمليات الإختيار المهني للكشف عن مختلف الجوانب التي يراد الكشف عنها، بغرض إتخاذ القرار لقبول أو رفض طلب المترشح لشغل منصب عمل معين. و الإختبارات النفسية عديدة، هدفها قياس جوانب معينة لدى الفرد، منها:

- ✓ إختبارات القدرات العامة كالذكاء، والخاصة كالقدرات اللغوية.
- ✓ إختبارات الشخصية.

✓ إختبارات الميول.

✓ إختبارات الإستقامة أو الأمانة.

5- إختبارات النشاط البدني: Les testes de l'activité physiques:

تستعمل لإختبار الأفراد الذين تتطلب مناصبهم نشاطا بدنيا معينا،  
كرجال الشرطة والمطافئ والسباحة والغوص وغيرها.

6- مراكز التقويم: Les postes d'évaluation وهي مراكز

عمل مصممة لمحاكاة الواقع العملي في المنصب المراد شغله. هذه  
المناصب تحتوي على كافة مواصفات المنصب الحقيقي. يدخلها  
المرشحون ويؤدون المهام المنوطة بشاغل المنصب القيام بها في  
الواقع العملي، تختبر فيها مختلف جوانب القدرات والإستعدادات التي  
يملكها المرشح.

ثانيا: التدريب المهني

تحتاج المنظمات في غالب الأحيان إلى تدريب الأفراد المنتسبين إليها، بغرض تحسين قدراتهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن حال. وعادة ما يكون ذلك في حالتين:

• **الحالة الأولى:** وتكون مباشرة بعد عملية الإختيار أو الإنتقاء المهني، حيث تختار مجموعة من الأفراد من بين الذين تقدموا إليها. وهذه المجموعة رغم كونها تمثل أحسن العناصر لشغل مناصب العمل المتوفرة، إلا أنهم في غالب الأحيان ما يكونون بحاجة إلى إمتلاك بعض المهارات والسلوكات، وبعض متطلبات العمل التي إن أتقنوها وتحكموا فيها يصبحون قادرين على القيام بالأعمال على أحسن حال ممكن.

• **الحالة الثانية:** تلجأ المؤسسات إلى عملية التدريب في أحيان عديدة لتحسين أداء ومهارات عمالها، حينما تتقدم تلك المهارات ويكونون بحاجة لتجديدها، أو تعلم مهارات جديدة، لأن المستجدات في عالم التقنية وأداء الأعمال سمة من سمات التطور الحاصل في المنظمات. كما تلجأ المؤسسات إلى تدريب عمالها على مهارات جديدة، حينما تعيد رسكلتهم، ثم تعيد توجيههم إلى أعمال أخرى داخل المؤسسة، عوض تسريحهم، لأن أعمالهم ومهاراتهم لم يصبح لها وجود، وعوض أن يفقدوا مناصب عملهم، والمؤسسة تفقد عمالاً ذوي تجربة ومراس، تعيد توجيههم بعد تلقيهم التدريب المناسب. لأن المؤسسة في مثل هذه الحالات، أي حالات الرسكلة وإعادة التأهيل، لا تنفق كثيراً من الوقت والمال، وتحفظ بعمالها الذين يتقنون

السلوكات التنظيمية المطلوبة ولا يحتاجون إلا لبعض المهارات الحديثة.

لذلك يعرف التدريب المهني بأنه ذلك "الجهد المنظم الذي تقوم به المؤسسات لتيسير عملية تعلم المتدرب للسلوك المرتبط بالعمل. يضم هذا السلوك المعارف والمهارات والقوانين والإتجاهات التي يتطلبها القيام بالعمل على أكمل وجه". (مقداد، 2006، 63).

تمر عملية التدريب المهني بمجموعة من المراحل يمكن تلخيصها في مرحلتين أساسيتين، هما:

1. **مرحلة تحديد الحاجات:** وهي مرحلة تهدف إلى الإجابة على بعض الأسئلة، على منوال: هل المنظمة بحاجة إلى عمليات تدريب مهني؟ وما هي هذه الحاجات؟ ثم ما هو نوع التدريب الذي تسمح به الأطر التنظيمية للمؤسسة؟ وما هي المهارات والمناصب المعنية بعمليات التدريب؟ تتم الإجابة على هذه الأسئلة من خلال:

✓ تحليل حاجات المنظمة.

✓ وتحليل العمل.

✓ وتحليل الفرد.

2. **مرحلة إختيار طريقة التدريب:** طرق التدريب عديدة، ومتكاملة في العديد من جوانبها. يلخصها مقداد (2006، 67) في ثلاث مجموعات هي:

◀ **مجموعة الطرائق الصفية:** التعليم المبرمج، والسمنارات، و دراسة الحالة.

« مجموعة طرائق عينات الأداء: كالمحاكاة، ولعب الأدوار، والنمذجة (التعليم الإجتماعي: حينما يتعلم العامل من العمال الآخرين ك نماذج).

« مجموعة طرائق التدريب في العمل: كالتريص، والتكوين من طرف عامل ذي خبرة Coaching.

بعد إختيار طريقة أو أكثر لإنجاز التدريب، يشرع في التدريب الفعلي طبق رزنامة زمنية معينة، وحسب الإجراءات المنهجية التي تتطلبها طرق التدريب. وبعد الإنتهاء من التدريب، يشرع المكلف ببرنامج التدريب بتقويم عملية التدريب في حد ذاتها، لمعرفة مدى فعاليتها. وعملية التقويم هذه تتم حسب طرق التقويم المتعارف عليها بين المختصين في هذا المجال.

سوف نتناول من خلال الفصلين السادس والسابع، موضوع حوافز العمل، وموضوع القيادة. الذين عادة ما تصنفهما أدبيات الموضوع تحت عنوان السلوك التنظيمي. حيث يعالج هذين الموضوعين تفاعل سلوكات مختلف مكونات المنظمة، أي سلوك الأفراد والجماعات، من حيث دافعيتهم للعمل والأداء الأفضل. وكذلك تفاعل المشرفين (القيادة) بالأفراد والجماعات (الأتباع). وما ينتج عن مختلف هذه السلوكات من مواقف إيجابية أو سلبية إتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

## الفصل السادس

### حوافز العمل

يعمل الإنسان بهدف إشباع حاجات عديدة، منها الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية كالحصول على مكانة إجتماعية أو تحقيق سلطة أو غيرها. شكل موضوع دوافع العمل أهم المواضيع في علم النفس بمختلف فروعه، ومنها علم النفس العمل والتنظيم. وفي هذا الإطار طرح المختصون مشكلة الدوافع ووضعوا نظريات لتفسيرها وإرتباطها بالإنتاج (الأداء) في مواقع العمل. ورغم أن هذه النظريات التي تطرقت للدوافع ركزت على ميدان العمل، فإنها حاولت تفسير الدوافع لسلوك الأفراد في جميع المواقف والمجالات، كسلوك بشري عام. رغم أن أغلبها تركز على الدوافع الأولية من منظور مادي، إلا أن بعضها لا يلغي الجوانب المعنوية والروحية.

### نظريات الحوافز

إن المتتبع للتظير في مجال الحوافز يمكنه أن يلاحظ هيمنة تيارين فكريين رئيسيين هما: تيار نظريات الحاجات، وتيارالنظريات الآلية. وقد ترسخت هذه الهيمنة بفضل ذلك الكم الهائل من الدراسات التي أجريت في موضوع الحوافر تحت مظلة هذين التيارين.

غير أن هذا لا يفي إسهام الطرح السلوكي لموضوع الحوافر، فالنظرية السلوكية مبدئاً ترفض إستعمال مصطلح الحافز أو الدافع، لأنه كما يقول كل من "لاندي" و "ترامبو" (Landy and Trumbo) (1976) (ذكر في: عشوي، 1992، ص. 113) يشكل مفهوماً غامضاً لا يمكن قياسه، إضافة إلى أن السلوكيين ومنذ البداية يفترضون أن السلوك يعتمد على التعزيز، فالتعزيز هو محور أي سلوك، ويرفضون إستعمال المفاهيم غير الإجرائية التي لا يمكن أو يصعب قياسها.

وهناك من الباحثين، من حاول تقسيم نظريات الحوافر إلى أكثر من إتجاهين، أي حسب العامل المهيمن على الطرح (النظرية)، هل هو الحاجات أم الجانب المعرفي أم السلوكي، إلخ .. (مقداد، 2006). فمقداد (2006) مثلاً يصنف نظريات الدوافع إلى خمس مجموعات: نظريات الحاجة، ونظريات الإختلاف، ونظريات الفروق الفردية، والنظريات المعرفية، والنظريات السلوكية.

ورغم أن تصنيف التنظير في مجال الحوافر مهم، لدواعٍ منهجية بالدرجة الأولى، فإن إثارة النقاش حوله، كما يتبادر إلى مسألة لاداعي لها، في هذا المستوى العام من التناول (أي عند المستوى الذي وضعه المؤلف للكتاب كهدف). ويبقى النقاش المنهجي مفتوحاً في مستوى آخر، بين من أراد التخصص في تحفيز البشر. لذلك سوف أحاول سرد نظريات الحوافر بدون الدخول في التصنيفات الفرعية مقتصرًا على التصنيفات العامة:



## ❖ أولاً: نظريات الحاجات

ينبني هذا التيار التنظيري على مفهوم محوري، يتمثل في مفهوم "الحاجة"<sup>6</sup>. أي أن حاجة الفرد للإشباع تجعله يسلك سلوكاً معيناً، وبالتالي فإن المنظمة الناجحة هي التي تكون قادرة على إشباع حاجات الأفراد المنتمين إليها، سواء كانت هذه الحاجات مادية أو معنوية. ومن هذه النظريات يمكننا ذكر:

### 1. نظرية هرم الحاجات لـماسلو Maslow's Needs Hierarchy

صنف (Abraham Maslow, 1908-1970) الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات من الحاجات، مرتبة ترتيباً هرمياً، حيث نجد في قاعدة الهرم الحاجات البيولوجية، تليها حاجات الأمن، تليها في المرتبة الثالثة الحاجات الاجتماعية، وفي الرابعة حاجات إحترام الذات، وفي قمة الهرم، أي المستوى الخامس نجد الحاجة لتحقيق الذات. إن هذا الترتيب يقتضي حسب "ماسلو" شرطاً أساسياً، وهو أن تحقيق أي صنف من هذه الأصناف أو المستويات الخمسة، لا يتم إلا إذا تحقق الصنف الذي يسبقه في الترتيب، أي لا يمكننا مثلاً تحقيق الذات إذا لم نحقق الحاجات الفسيولوجية.

---

<sup>6</sup> الحاجة: ترجمة للمصطلح الأنجليزي *The need* أو الفرنسي *Le besoin*

## 2. نظرية الوجود والانتماء أو نظرية "ألدرفر" Existance,

Relatedness and growth theory (Alderfer's theory) : بعد الإنتقادات التي وجهت لنظرية "ماسلاو" من قبل بعض الباحثين، الذين لاحظوا بأن بعض الأفراد لايمرون بالضرورة أثناء إشباعهم للحاجات عبر الترتيب الذي إقترحه "ماسلاو" كالمغامرين والمجازفين الذين يسعون لتحقيق أرقام قياسية أو النجومية بسرعة فائقة، الذين يقفزون مباشرة إلى إشباع حاجات تحقيق الذات دون المرور على حاجات الأمن. أو أولئك الأفراد الذين ينزلون (ينكصون) من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى، ومثال ذلك عدم إشباع حاجات النمو يؤدي بالفرد إلى التركيز على إشباع حاجات القرابة.

ومن هؤلاء الباحثين "كليتون ألدرفر" (1972) Clayton Alderfer

الذي صنف الحاجات إلى ثلاثة مستويات أساسية هي:

- ✓ حاجات الوجود: وهي حاجات مادية تشبع بواسطة الأجر والمكافأة وغيرها.
- ✓ حاجات القرابة: وتتمثل في إنشاء العلاقات مع أفراد المجتمع، من أقارب وزملاء عمل ومشرفين ومرؤوسين.
- ✓ حاجات النمو: وتتجلى في قيام الفرد بالإبداع في مجال تخصصه والعمل على تحقيق الترقية المهنية والاجتماعية ونمو الشخصية.

3. نظرية العاملين أو نظرية "هرزبرغ" Herzberg's two factors theory : صنف "هرزبرغ" الحاجات التي يسعى الفرد العامل إلى إشباعها في مجموعتين (أو مستويين) سماهما:

أ- حاجات الصحة Hygiene factors: وهي تلك العوامل التي تنتج عن ممارسة العمل ولا تعتبر جزء من العمل مثل الحصول على الأجر وفرصة إتخاذ الأصدقاء.

ب- الحاجات أو العوامل الدافعة Motivators : وهي تلك العوامل التي تعتبر جزءا من العمل، مثل مستوى المسؤولية ومجال السلطة التي يوفرها العمل للفرد.

وحسب "هرزبرغ" فإن الرضا عن العمل والدافعية له، لا يمكن أن يتحققان إلا إذا توفر العاملين معا (أي حاجات الصحة والحاجات الدافعة). إضافة إلى ذلك، فإن مصدر الدافعية مهم هو الآخر، فإذا كان الفرد مدفوعا داخليا فإنه سيكون راغبا في القيام بالعمل. أما إذا كان مدفوعا خارجيا فقط، فإنه يكون مجبورا على القيام بالعمل ليحصل على الأجر ويتفادى الطرد. وفي المقابل، فإن العامل المدفوع داخليا قد لا يحتاج إلى الكثير من المحفزات (أجر أو علاوات)، لأن العمل يوفر له مجالا واسعا من السلطة ومستوى عال من المسؤولية.

#### 4. نظرية الحاجات لـ"ماك لييلاند" Mc Clelland's Needs

theory: وضع "ماكلييلاند" سنة 1961 نظرية سماها نظرية الحاجات الأساسية المتمثلة في: الحاجة للإنجاز أو النجاح Achievement، والحاجة للسلطة Power، والحاجة للإندماج Affiliation (لإز تماء). تكون شدة هذه الحاجات بحسب الأحوال والظروف المحيطة بالفرد، وحسب مكانته في السلم الهرمي للسلطة وبحسب دوره ومكانته في المنظمة. ففي حين يكون بعض العمال في أمس الحاجة للإنتماء، يكون بعض المشرفين في أمس الحاجة للسلطة.

لذلك نجد أن الفرد الذي يمتلك حاجة قوية إلى الإنجاز، يكون راض عن العمل الذي يبعث على التحدي والعمل الذي يحتوي على قدر من السلطة. أما الفرد الذي يمتلك حاجة قوية إلى الإندماج، فإنه يرغب في العمل مع الآخرين والتعاون معهم. بينما نجد الفرد الذي يمتلك حاجة قوية إلى السلطة، يميل إلى التأثير في الآخرين ولا يكتفي بالرغبة في النجاح لوحدها.

❖ ثانيا: النظريات الآلية

1. نظرية العدالة والإنصاف Equity theory قال بها

"أدمز" (1963) Adams: ومفادها أن الدافعية ومستوى الرضا لدى الأفراد يتوقفان على مايشعرون به من عدالة وإنصاف. فالعامل يقارن نفسه بغيره من العمال، فإذا شعر بأنه يعامل بطريقة غير عادلة، يغير سلوكه ومستوى أدائه، حتى يتفق هذا المستوى مع مستوى ما يحصل عليه من معاملة.

يتم ذلك بطريقة آلية، لا شعورية. حيث يقوم بعملية جرد أو حساب للعناصر التالية:

← حساب المدخلات: أي كل ما يبذله العامل من جهد و وقت ومعرفة لأداء العمل المكلف به.

← حساب المخرجات: ويقصد بها مجموع ما يحصل عليه العامل مقابل العمل الذي يقوم به، كالأجر والعلاوات والمميزات التي يوفرها له منصب العمل، ومحيط العمل الذي يعمل فيه.

← حساب نسبة المدخلات إلى المخرجات، ومقارنة هذه النسبة مع النسبة التي يحصل عليها العمال الآخريين. كما يقارن هذه النسبة مع النسبة التي كان يحصل عليها في تجربته المهنية السابقة. إذا ما كان يزاول عملاً آخر قبل إلتحاقه بعمله الحالي.

فإذا ما وجد أن هذه النسبة غير عادلة، فإنه يعدل من سلوكه، ليجعلها أكثر عدلاً، كأن يطالب بزيادة الأجر أو المميزات الأخرى للمنصب. أو أن يقلل من الجهد ويتعمد الغيابات. أو يحاول التأثير على زملاءه لكي يعدلوا من جهودهم لتحقيق الإنصاف. أو أن يخلق المبررات لإختلاف النسب بينه وبين زملاءه. أو أنه ببساطة يترك العمل ويلتحق بمنظمة أخرى.

2. **نظرية التوقع** Expectancy theory: نظرية إقترحها "فيكتور فروم" (1964) Victor Vroom تقوم على مسلمة مفادها أن سلوك الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل. تتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع (العوائد) المتوقعة من بدائل السلوك، ودرجة هذا التوقع لدى الشخص.

تقف نظرية التوقع على ثلاثة متغيرات أساسية هي:

◀ **التوقع** (Expectancy): وهي تلك العلاقة التي يتوقعها الفرد بين مقدار الجهد الذي يبذله وما يحصل عليه مقابل هذا الجهد. فإذا إعتقد الفرد أنه لن يصل إلى المستوى المطلوب من الأداء مهما بذل من جهد، فإن مستوى الدافعية في مثل هذه الحالة يكون منخفضاً.

◀ **الفائدة** (Instrumentality): ويقصد بها مقدار ما سيحققه أداء الفرد من نفع. فإذا عمل بجد فهو يتوقع الثواب، وإذا تقاعس عن العمل فهو يتوقع العقاب. وبالتالي فإن السلوك غير المتبوع بالثواب أوالعقاب لا طائلة منه، لأنه لا يوجد ما يحفز الفرد للقيام به.

◀ **التكافؤ أو التقدير (Valence):** ويقصد بها تقدير الفرد لنتيجة معينة من نتائج سلوكه في العمل. فإذا ما كوفئ الفرد أو قدمت له جائزة، فإن هذا الثواب يجب أن يكون ذا قيمة بالنسبة له حتى يدفعه للعمل بجد، أما إذا لم تكن لهذا الثواب (أو العقاب) قيمة لدى الفرد فإن دافعيته تكون ضعيفة أو منعدمة.

يقترح نموذج Vroom المعادلة التالية للتنبؤ بمقدار الدافعية:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} (\text{الفائدة} \times \text{التكافؤ})$$

وبالتالي، كلما كانت قيم العناصر الثلاثة عالية، كلما كانت الدافعية مرتفعة.

3. **نظرية الإتساق Consistency theory:** تقوم هذه النظرية على أساس العلاقة بين مستوى تقدير الذات وأداء العمل. فكلما كان مستوى تقدير الذات مرتفعا لدى الفرد، كلما كان مستوى أدائه عاليا. والعكس صحيح، كلما كان تقدير الذات منخفضا لدى العامل، كلما كانت دافعيته للعمل ضعيفة.

يلخص مقدار (2006، 142) أنواع تقدير الذات حسبما ورد في نظرية الإتساق في الأنواع الثلاثة التالية:

- 1- تقدير الذات المزمّن، وهو شعور الفرد العام حول نفسه.
- 2- تقدير الذات الموقفي، وهو شعور الفرد حول نفسه في موقف معين، مثل تشغيل آلة أو الحديث إلى آخرين.
- 3- تقدير الذات الإجتماعي، وهو شعور الفرد حول نفسه، ولكن بناء على توقعات الآخرين.

### ❖ ثالثاً: النظريات السلوكية

يرى السلوكيون أن أي سلوك مهما كان بسيطاً فإنه يعتمد على مبدأ التعزيز Le renforcement، أي أن الفرد يربط بذل الجهد بالمكافأة أو الجزاء. ومعنى ذلك أن الأداء المتبوع بالمكافأة يتحسن، أما إذا كانت المكافأة لا تعتمد على الأداء فإن الأداء لا يتحسن. فالدافع عند السلوكيين كمصطلح لا وجود له، بينما كمفهوم فهو مرتبط أساساً بمفهوم التعزيز، أي أن السلوك مهما كان بسيطاً لا يجب أن يخلو من المكافأة أو الجزاء سواء سلباً أو إيجاباً. والسلوكيون في هذا الباب، يضعون شروطاً لعامل التعزيز، ودور السيكلوجي (المختص) هو تحديد مقدار التعزيز، أي يجب أن نعزز بالمقدار المطلوب، لأنه إذا زاد التعزيز عن حده إنقلب إلى ضده.



## 1. نظرية الإشرط الإجرائي Operant conditioning:

ترجع هذه النظرية في الأساس لما جاء به "سكينر" B.F. Skinner (1938) في كتابه "السلوك في المنظمات". ومعناها أن السلوك الذي يعزز فعليا (إجرائيا)، يواصل الفرد القيام به. أما السلوك الذي لا يعزز يتركه الفرد، ويبحث من تلقاء نفسه عن سلوك آخر يمكن تعزيزه. العامل الذي تمت مكافأته لجودة الإنتاج، يواصل إنتاجا جيدا، خال من الأخطاء. والعامل الذي تمت مكافأته لكمية الإنتاج (لإنتاجه كمية كبيرة) فإنه يواصل إنتاج الكمية دون أخذ النوعية في الحسبان. فإذا لم يعزز أي من هذين السلوكين لدى العامل، فإنه يبحث عن السلوك الذي يمكن تعزيزه، كالتغيب من المؤسسة والذهاب إلى مكان آخر للقيام بعمل ذا دخل أو فائدة له، وهنا عامل التعزيز موجود في السلوك الثاني (أي مزاولة عمل آخر يدر دخلا).

إن الفروق الفردية بين العمال تقتضي فروقا في أنواع الحوافز التي يرغبون فيها. فبعضهم يرغب في الحافز المادي لتعويض سلوكه، وبعضهم الآخر يفضل الحافز المعنوي كالثناء على ما يقوم به. بينما يفضل آخرون الترقية في سلم المسؤوليات، وهكذا. لذلك تؤكد نظرية الإشرط الإجرائي على ضرورة التصميم الجيد لنظام الحوافز، مما يستوجب تعزيز الأداء الفردي وكذا الأداء الجماعي. فهناك حوافز تعطى للجماعات لتشجيعا للأداء الجماعي (كالمشاركة في الأرباح والفوائد)، وهناك حوافز فردية لتعويض الأداء والاجتهاد الفردي، وطبقا لحاجة كل فرد، كون الأفراد يختلفون في رغباتهم.

2. نظرية التعلم الاجتماعي Social learning theory: يعزى إقتراح هذه النظرية لعالم النفس الكندي "البار باندورا" Albert Bandura، حيث يرى "باندورا" أن العامل يلاحظ مستويات دافعية العمال الآخرين، ويقتدي بها. فإذا كان أغلب العمال وخاصة الكبار وذوي الخبرة منهم، يعملون بدافعية ولهم صورة إيجابية عن أعمالهم وإدارتهم، فإن باقي العمال، وخاصة الجدد منهم يقتدون بهذا السلوك الإيجابي، ويظهرون مستويات عالية من الرضا. أما إذا كان السلوك سلبي، فإن العامل يقتدي به، وتصبح سلوكاته سلبية. فالسلوك الإيجابي يعزز السلوك الإيجابي، والسلوك السلبي يعزز السلوك السلبي. وبالتالي، فالدافعية هي عملية يتعلمها الفرد من محيطه الاجتماعي المباشر.

## الفصل السابع

### القيادة

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم الشائعة بين الناس، والقديمة قدم البشرية. لكن معظم الناس يجدون صعوبة في تحديده، نظرا للغموض الذي أحيطت به القيادة كمفهوم وكمارسة، لإختلاطها بمفاهيم أخرى كالرأسة، وإختلاطها كذلك بممارسات التحكم في سلوكيات الأفراد وتوجيهها عبر التاريخ وفي مواقف مختلفة.

في معجم علم النفس يورد (1978، 194) Chris Evans التعريف التالي: "القيادة هي ممارسة تلك الأدوار التي تمكن الجماعة من تحقيق أهدافها". ويضيف Evans قائلا: " لا يجب الخلط بين مفهوم القيادة ومفهوم الرأسة، كون الرأسة في جوهرها مفروضة من خارج الجماعة".

تتفق أغلب أدبيات موضوع القيادة على نفس هذا المنحى من التعريف، الذي يوجزه مقدار (2006، 150) بقوله إن التعريف الشائع للقيادة هو: "أنها عملية يتمكن بواسطتها فرد من التأثير في أفراد الجماعة الآخرين، كي يعملوا على تحقيق أهداف الجماعة أو المؤسسة التي تنتمي إليها تلك الجماعة".

يمكن إستخلاص الصفات التالية للقيادة:

1. **خاصية التأثير:** لأن القائد في عملية القيادة يتبادل التأثير مع المقودين، أي أفراد الجماعة وزملاء العمل. وهم بدورهم يؤثرون فيه. فالتأثير متبادل، ولا وجود لقائد دون أتباع ولا لأتباع دون قائد.

2. إختيارية التأثير: أي أن هذا التأثير إختيارى بالنسبة للفرد التابع، يمكن أن يقبله أو يرفضه. وهو ما يميز مفهوم القيادة عن مفهوم الرأسة أو مفهوم الدكتاتورية.
3. كما يختلف مفهوم القيادة عن مفهوم الإدارة، رغم أن بعض الأدبيات تستخدم مفهومي "القائد" و "المدير" بصورة متبادلة، وهو في حقيقة الأمر إستخدام خاطئ. لأن دور القائد كما يقول "كوتر" (1990) Kotter (ذكر في: مقداد، 2006) هو رسم الأهداف والإستراتيجيات، أما وظيفة المدير فهي تطبيق وتنفيذ تلك الإستراتيجيات للوصول إلى تحقيق الأهداف التي يرسمها القائد.
4. خاصية الإنتماء: يشترط في القائد أن يكون أحد أفراد الجماعة وليس من خارجها. ولا يمانع "هاندي" (1981, Charles B. Handy (87 حول التسمية "قلمنيه رئيسان Chairman أو منسقا-Co ordinator، أو ممثلا Representative، أو منظمًا Organizer. وتبقى الحاجة في جميع المنظمات لأفراد يربطون الجماعة مع بعضها، ويمثلون جماعتهم أمام جماعات أخرى داخل التنظيم".

من هنا نكون قد وضعنا مصطلح "القائد" في سياقه العلمي، المتعارف عليه لدى علماء النفس والتنظيم والإجتماع، بعيدا عن تلك المفاهيم الدارجة على ألسنة العامة من الناس، كالرئيس أو الملك أو المدير أو قائد الجيش أو قائد الطائرة، أو غيرها من الأدوات التي تقتضيها حياة العامة ويجد الأفراد أنفسهم تحت إمرة أو مسؤولية أشخاص، جعلهم الموقف تحت سلطتهم. لأنك في آخر المطاف، لا تختار قائد الطائرة أو الحافلة التي تقلك، ولا الوزير الذي يشرف على القطاع الذي تنتمي إليه.

### نظريات القيادة

إن المقاربات النظرية التي حاولت تناول موضوع القيادة لم تخرج عن أحد التناولات الثلاثة التالية:

- ❖ مقارنة سمات القائد Trait approach.
- ❖ مقارنة الأسلوب أو السلوك القيادي Style approach .
- ❖ مقارنة القيادة الموقفية Contingency approach.

## ❖ أولاً: نظريات سمات القائد Trait theories

تستند نظريات سمات القائد على الافتراض القائل: بأن الفرد أهم من الموقف. لذلك تركز هذه النظريات على خصائص و مميزات القادة الناجحين، كون هذه السمات هي سر نجاح القائد. وبالتالي كما يرى أصحاب هذه المقاربة، لا يجب إضاعة الوقت في "صنع" القادة، بل يجب بذل الجهود في إختيار القادة، أي التركيز على تقنيات الإختيار والكشف للوصول إلى القادة الذين تتوفر فيهم صفات القيادة. تجمع الدراسات التي أجريت من طرف أصحاب مقاربة "السمات" أن المقصود بالسمات الصفات التالية:

1. الذكاء: يشترط أن يفوق معامل الذكاء المتوسط، غير أن العبقرية ليست شرطاً.
2. المبادرة والإستقلالية: القدرة على إدراك الحاجة للفعل، وأخذ زمام المبادرة.
3. الثقة في الذات والإطمئنان للقدرات الشخصية و المستوى العالي من الطموح.
4. يضيف بعض المنظرين عامل الصفات الجسدية (ولو أنه ليس هناك إجماع حولها).
5. كما يضيف بعضهم صفات: الحماس والشجاعة والإيمان والإلتزام وغيرها.

6. عامل الحواماة The helicopter factor: ويقصد به قدرة القائد على السمو فوق خصوصيات الظرف، وإدراكه في علاقته مع محيطه العام. أي القدرة على النظر للأشياء من أعلى، وكأنه ليس معنيا شخصيا بآثار الموقف، بل هو الخبير المعالج للموقف.

وطبقا لنظريات السمات، فإن القادة الناجحين يمتلكون جل هذه السمات التي تجعلهم يختلفون عن الناس الآخرين. ولا يخلو زمان ولا مكان من وجود مثل هؤلاء القادة. لقد أجريت دراسات عديدة حول الموضوع، وتوصل بعضها إلى أن سمات مثل: الدافعية إلى الإنجاز، والثقة في النفس وفي الأتباع، والدافعية إلى القيادة، والقدرة العقلية العالية، ومعرفة المهنة، والأصالة والمرونة، تساهم كلها في نجاح القائد. فالقادة في مثل هذه الحالات، يمتلكون سمات لا يمتلكها الأتباع.

لكن في المقابل، واجهت نظريات السمات كما هائلا من النقد، لأن دراسات أخرى -وهي كثيرة- حاولت ولسنوات عديدة التوصل إلى السمات التي تميز القادة عن الأتباع فشلت في ذلك. وكانت النتيجة أن القادة لا يختلفون عن الأتباع إختلافا واضحا. مما يجعلنا نتحفظ علميا حول نظريات السمات.

#### ❖ ثانيا: نظريات أسلوب القيادة (مقاربة السلوكيات) Style theories

تتعلق هذه النظريات من فرضية مفادها أن العمال يبذلون جهودا ويعملون بكفاية أعلى، تحت قيادة تسلك أساليب قيادية معينة، بدل قيادة تسلك أساليب قيادية أخرى.

1. بالنسبة لنظريات أساليب القيادة، هناك نمطين من القادة هما: النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي، والفرق بينهما يكمن في ممارسة السلطة. ففي النمط الأوتوقراطي، تتجمع كافة السلطات بين يدي القائد، كسلطة إتخاذ القرار، والتحكم، والرقابة، والجزاء والعقاب، وهو الذي يمارسها لوحده. أما في أسلوب النمط الديمقراطي، فإن السلطات والمسؤوليات مشتركة مع الجماعة بطريق أو بآخر. مما يعزز الإعتقاد السائد عموما أن الأفراد ينتجون أكثر تحت ظروف الأسلوب الديمقراطي منه تحت ظروف الأسلوب المتسلط (الأوتوقراطي). لأن الأساس النظري لهذا الإعتقاد يرى أن المشاركة في المسؤوليات تلبي حاجات الفرد لتحقيق وإحترام الذات لدى الأفراد، مما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر.

2. غير أن بعض نظريات أسلوب القيادة تتحى منحى آخر، في تصنيف الأنماط القيادية. وترى أن ثمة نمطين آخرين للقيادة، هما: النمط المتمركز حول الأفراد، والنمط المتمركز حول الإنتاج. في النمط الأول، يهتم القائد ببناء العلاقات الحسنة مع الأتباع، وطلب ودهم ورضاهم. أما في النمط الثاني، فإن القائد يكون مهتما بالإنتاج، وكيفية القيام بالعمل. حيث يبذل القائد في هذه الحالة جهدا كبيرا في تنظيم العمل، وتحديد الأهداف، ويحرص على التأكد من أن الأفراد يتبعون بشكل جيد تعليمات القيام بالعمل، سواء رضوا على ذلك أم لم يرضون به.



إن نتائج الدراسات التي أجريت حول أساليب القيادة، سواء كانت أوتوقراطية أم ديمقراطية، متمركزة حول الأفراد أم حول الإنتاج، لم تتوصل إلى نتيجة قاطعة حول أفضل الأساليب في القيادة. لأن فعالية الأداء كما يقول "هاندي" (1981) Handy لا تتوقف على عامل "أسلوب القيادة" لوحده، بل هناك عوامل أخرى، مثل الموقف الذي يكون فيه القائد. فهناك بعض المواقف في التسيير لا يمكن أن ينجح فيها نمط معين، بينما ينجح فيها نمط آخر، والعكس صحيح. وهو ما سوف نتناوله من خلال مقارنة القيادة الموقفية.

#### ❖ ثالثاً: نظريات القيادة الموقفية Contingency theories

تأخذ مقارنة نظريات القيادة الموقفية في الحسبان عوامل أخرى، تسميها بالموقف القيادي، هذا الموقف الذي تصنعه كل من مهام العمل وأفراد الفريق، ووضعية القائد ضمن جماعة العمل. وبالتالي، فإن القائد يتصرف طبقاً للموقف الذي يكون فيه، والذي يتغير بتغير عناصر الموقف (الظروف).

أشهر نظريات القيادة الموقفية هي نظرية "الإهتمام بالأتباع" التي قال بها "فيدلر" (1978) Fiedler الذي يرى أن القيادة الفعالة هي محصلة تضافر سمات القائد، مع خصائص الموقف الذي يوجد فيه القائد. يركز Fiedler على:

أ- علاقة القائد بالأتباع.

ب- طبيعة وبنية العمل الذي يتم القيام به. أي هل أهداف العمل وأدوار الأتباع محددة كما يقول مقداد (2006، 168).

ج- سلطة القائد: بمعنى، هل القائد في موقف قوة أم ضعف؟

✓ القائد محبوب وموثوق به من قبل الجماعة.

✓ سلطته قائمة (قدرته على الجزاء والعقاب، وله دعم

تنظيمي).

إن النظرية الموقفية لـ "فيدلر"، التي تمثل أحسن تمثيل نظريات القيادة الموقفية، تمتاز بالمرونة، طبقا للمواقف المختلفة التي يكون فيها القائد. وهي إلى حد كبير، تحاكي ما يجري في الحياة الواقعية. غير أن حقيقة المواقف القيادية أكثر تعقيدا مما جاء به تصور "فيدلر" كما قال "تشارلز هاندي" (1981، 96) Handy الذي ختم النقاش بما أسماه "بالمقاربة الأنسب" The best fit approach، لأنه في أي موقف يواجهه القائد، هناك أربعة عوامل مؤثرة يجب أخذها في الاعتبار:

1. القائد: خصائصه الشخصية وأسلوبه المفضل في القيادة.

2. الأتباع: أسلوبهم المفضل في القيادة على ضوء الظروف التي يكونون فيها.

3. العمل: أهدافه والتقنيات المستعملة لإنجازه.

4. المحيط: الوضع التنظيمي للقائد، جماعته وأهمية المهام الموكلة إليهم.

لذلك، فإن أنسب مقارنة هي تلك التي تؤكد على أنه لا يوجد ما يسمى بالأسلوب القيادي الصحيح، وهي التي ترى أن فعالية القائد تتحقق حينما تتجانس متطلبات القائد والأتباع والعمل والمحيط مع بعضها البعض.

## الفصل الثامن

### علم النفس التسويقي أو علم النفس المستهلك

### Psychology of marketing or consumer psychology

#### ❖ أولاً: تعريف علم نفس المستهلك

بحكم علاقته الوثيقة بعالم الإقتصاد والأعمال، ودراسته سلوك مختلف الفاعلين في عالم الإنتاج والتقنية، وجد علم النفس العمل والتنظيم نفسه في قلب العمليات التسويقية، والإستهلاكية والترويجية، لمختلف السلع والمنتجات والخدمات والسياسات الإقناعية. فولد من رحمه فرع سمي فيما بعد بعلم النفس التسويقي أو علم النفس المستهلك. حيث تم إنشاء قسم مستقل له بالجمعية الأمريكية لعلم النفس، يحمل الرقم (23) division : Consumer psychology.

يهدف علم النفس التسويقي إلى فهم سلوك المستهلك من جهة، وفي الجهة المقابلة، يسعى إلى توجيه سلوك المستهلك في إتجاه إقتناء سلع وخدمات معينة، بدل إقتناء سلع أوخدمات أخرى منافسة.

وقد إستعمل علم النفس منذ القدم في أساليب الترويج والإقناع، سواء كان الترويج لسلع أو خدمات أو سياسات أو آراء وأفكار. غير أنه، وبعد سيطرة النموذج الليبرالي على الإقتصاد والسياسة والإجتماع، وإزدياد شراسة المنافسة بين مختلف أطراف السوق، سواء كان هذا السوق سوق إقتصاد أو سياسة أو فكر أو غيرها. أصبحت الحاجة ماسة لإستعمال أساليب وطرق و وسائل علم النفس لبلوغ الأهداف، بغض النظر عن إتجاهاتنا نحو هذه الأهداف (سلبا أو إيجابا). ونتيجة لذلك كله، برز هذا الفرع الجديد في علم النفس، الذي ترجع نشأته إلى أعمال Walter Dill Scott (1869-1955) الذي "سعى إلى تفعيل عملية الإعلان عن المنتجات، بإهتمامه بالتصميم الجيد للإعلان" كما يقول مقداد (2006، 10).

أما John Watson مؤسس المدرسة السلوكية في علم النفس، فقد أسهم إسهاما ملحوظا في هذا الفرع، بتطبيق مبادئ علم النفس في عالم التجارة، حيث:

◀ إعتبر أن سلوك المستهلك سلوك متعلم إشرافيا، يمكن التنبؤ به والتحكم فيه كأى سلوك آخر.

◀ أكد على أهمية الشكل والصورة في الإعلان التجاري.

◀ إستعان بالنجوم والمشاهير في الإعلان.

يدور إهتمام علم النفس المستهلك، حول دراسة سلوك المستهلك. هذا السلوك الذي يشكل الشغل الشاغل لكافة التخصصات ذات العلاقة. غير أن أهمية دراسة سلوك المستهلك إزداد مع الوقت لأسباب عديدة منها:

1. مكانة المستهلك في العملية الاقتصادية ، كونه متغيرا أساسيا في عملية التبادل.
2. أهمية عمليات التسويق في عالمنا المعاصر.
3. فشل الكثير من المنشآت الاقتصادية في إطلاق منتجاتها الجديدة في السوق نظرا لعدم فهم سلوك المستهلك.
4. كما أن دراسة سلوك المستهلك تمكن المؤسسة من معرفة محيطها وعوامله المؤثرة، خصائص تركيبته البشرية. مثل المحددات الديمغرافية، و مستوى التعليم، و زيادة أوقات الفراغ، وغيرها من العوامل التي تحدد بقاء أو عدم بقاء المؤسسة في السوق.

فالسُّوك الإستهلاكى هو دراسة مسائل جوهرية مثل: كيف يشتري الناس، وماذا يشترون، ومتى يشترون، ولماذا يشترون؟ وعناصر الإجابة على مثل هذه الأسئلة تتطلب تضافر مجموعة من التخصصات فى العلوم الإنسانية، كعلم النفس و علم الإجماع و علم النفس الإجماعى والأنثروبولوجيا و علم الإقتصاد. وفى حقيقة الأمر، تعتبر دراسة السُّوك الإستهلاكى من أخصب الميادين التطبيقية، التى يبرز فيها ذلك التفاعل المثالى بين علم النفس وبقية العلوم الإنسانية الأخرى، وعلى رأسها علم الإقتصاد و عالم التجارة والأعمال، الذى وجد ضالته فى علم النفس. و علم النفس بدوره استفاد من إمكانيات ودعم عالم التجارة والأعمال. مما سمح لدراسات السُّوك الإستهلاكى أن تتطور (Hu and Harrah 1996).

تسعى دراسة السُّوك الاستهلاكى إلى فهم مختلف عمليات إتخاذ قرار الشراء، على مستوى الأفراد أو الجماعات. كما تحاول تقويم مستويات التأثير التى يتعرض لها المستهلك من قبل جماعات الضغط الإستهلاكى، كالأسرة والأصدقاء والجماعات المرجعية والمجتمع بصفة عامة.

يعرف (Belch and Belch 2004) السُّوك الإستهلاكى بأنه "تلك العمليات والنشاطات التى يقوم بها الأفراد فى حالات: البحث والإختيار والشراء والإستعمال والتقويم والإنتقاء للمنتجات والخدمات التى ترضى حاجاتهم ورغباتهم".

مثل هذه العمليات والسلوكات، يترجمها علماء النفس إلى نماذج تنظيرية وتطبيقية، يحاولون من خلالها معرفة وتفسير وتوقع السلوك الإستهلاكي لدى الأفراد والجماعات، حيث يدرسون دوافع الأفراد وإدراكهم وإتجاهاتهم نحو خدمة أو منتج ما. كما يدرسون عمليات التقويم للمنتجات والسلع من خلال مقارنتها بمثيلاتها في السوق أو بتوقعاتهم نحوها من خلال عمليات التعلم والتغذية الراجعة.

### ❖ ثانيا: مناهج البحث في علم النفس المستهلك:

يستخدم علم النفس المستهلك كلا من: المنهج الوصفي والمنهج التجريبي والمنهج العيادي. سواء تم البحث في مختبر أو مصنع أو متجر مباشرة عند المستهلك. وتتنوع تقنيات البحث بتنوع المناهج المستعملة.

#### 1. المنهج الوصفي يستعمل تقنيات مثل:

◀ المسوح: للتنبؤ بمدى نجاح منتج أو خدمة ما، حيث تستقنى عينة من المستهلكين حول منتج معين.

◀ الجماعات البؤرية Focus groups وهي جماعات صغيرة من مستهلكي منتج معين، بصفتهم أكثر دراية من غيرهم بهذا المنتج. فالنساء اللاتي يستعملن منتج تنظيف أو حفاظة أطفال يعتبرن جماعة بؤرية في هذه الحالة. مما يجعل الباحث يركز عليها لتقويم طريقة تصميم هذا المنتج، أو سياسة تسويق أو غيرها من المسائل.



◀ ملاحظة سلوك المستهلك تقنية تسمح بالحصول على المعلومة مباشرة مما يصدر من سلوك من قبل المستهلك، و ليس من أقول أو آراءه.

2. المنهج العيادي يستعمل تقنيات مثل:

◀ التقنيات الإسقاطية Projective techniques تستعمل في الحالات التي يريد فيها الباحث الكشف عن الدوافع العميقة لسلوك إستهلاكي معين، كون الناس كثيرا ما يلجأون إلى إخفاء بعض السلوكات. وهنا يلجأ الأخصائي لإستعمال الإختبارات النفسية، والإسقاطية منها على وجه التحديد (مثل: إختبار رورشاخ، إختبار تفهم الموضوع، إختبار إكمال الجمل). لأن عرض المثير الغامض على الفرد، يدفعه إلى إسقاط ما في نفسه على المثير أثناء محاولة تفسيره.

❖ **ثالثا: موضوعات علم النفس المستهلك**

◀ **تقويم فعالية الإعلان:** من الأبحاث التقليدية لعلماء النفس الإستهلاكي، إختبار مدى فعالية حملات الترويج والإعلان، لأن هذه الحملات في العديد منها مكلفة جدا، مما يقتضي تغذية راجعة Feedback لمعرفة مدى جدوى الإعلان.

◀ **تقويم برامج التلفزة:** تعتبر التلفزة من وسائل الإعلام والدعاية المكلفة، مما يستدعي اللجوء لتقنيات علم النفس، لتقويمها والتنبؤ بمدى نجاحها في التأثير على سلوك إستهلاكي معين. من هذه التقنيات نذكر:

- ✓ العرض على عينات المشاهدين المحتملين قبل إطلاق البرنامج أو المادة الإشهارية على مدى واسع.
- ✓ المسوح الهاتفية يسأل فيها المشاهدون عن المادة التي يشاهدونها والمدة والقناة ونوعية المشاهدين.
- ✓ تقديرات نلسون Nielson Ratings يستخدم فيها جهاز تسجيل يركب في منازل المستهلكين، لمعرفة القنوات والبرامج ومدة المشاهدة.

← دراسة البائعين: تتعلق بمختلف قضايا البائعين، على

غرار:

- ✓ تقنيات الإعلان التي يستخدمها بائعو السلع (إعلان البيع المباشر، إعلان توعية المستهلك، إعلان صورة المنتج، الإعلان المقارن، إلخ..).
- ✓ المناشدات الإعلانية بأنواعها Appeals: ومن خلالها يؤكد الإعلان أن حاجات المستهلك ستشبع عن طريق منتج بعينه. والتقنيات المستعملة في مجال المناشدات عديدة، ومنها: تأييد المشاهير باستخدامهم للمنتج، التميز الضمني للمنتج عن باقي المنتجات، المناشدات الموجبة (إقتناء المنتج يحقق الهدف)، المناشدات السالبة (عدم إقتناء المنتج يؤدي إلى حدوث سوء للمستهلك).

✓ العلامات التجارية Trademarks: وتستهمل في الإعلان حينما تكون مشهورة، لأن شهرتها إرتبطت بجودة المنتج، ولأن المؤسسات تتفق وقتا ومالا لبناء العلامة التجارة حتى تصل مستوى النجاح.

✓ صورة المنتج: لأن الصورة كثيرا ما تبني في أفكار المستهلكين مشاعر قد تفوق ما يحققه المنتج نفسه.

✓ تعليب المنتج: يكون للتعليب دور مهم في قرار إقتناء المنتج، خاصة في حالة المنافسة مع منتجات أخرى.

✓ إستعمال النساء في الإعلانات: كأمهات أو ربات بيوت أو موضوعات جنس. وهنا يتوقف الأمر على نوع المنتج ونوع الأفراد المقصودين بالإعلان، وغيرها..

◀ دراسة المستهلكين: كل ما سبق ذكره يمكن أن يؤثر في قرار المستهلك، لكن أثبتت الدراسات أن هناك عوامل أخرى لها تأثير هي الأخرى على قرار المستهلك، منها محيط المحل ونظافته، وجود موقف للسيارات، طول الأجنحة، نوعية الزبائن المرتادين على المحل، تزويد الزبون بعينات مجانية من الماركة، إلخ..

◀ الولاء للماركة: في حالة ما إذا غرست الماركة لدى الفرد في فترة الطفولة، فإن ولاءه لها يبقى لسنوات طويلة وربما يورثها لأبنائه.

◀ **سعر المنتج وجودته:** كثيرا ما يسود الاعتقاد بأن غلاء السعر من جودة المنتج. فقد أثبتت الدراسات أن المنافسة بين منتوجين متطابقين في النوعية تحسم عادة لصالح المنتج الأعلى سعرا. غير أن المنافسة بين المنتوجات الإستهلاكية اليومية (كالمواد الغذائية مثلا)، عادة ما تحسم لصالح المنتج الأقل سعرا.

هذه عينة من الموضوعات التي تناولتها بحوث علم النفس المستهلك. وما يجب توضيحه في هذا المجال أن دراسة المنتوجات هي عبارة عن دراسة حالات، فالمنتوجات مثل الأفراد تختلف بإختلاف الحاجات التي تلبّيها، وبإختلاف الأفراد الذين يفتتوها، وبإختلاف محيط إستعمالها، إلى غير ذلك من العوامل التي تؤثر على عناصر العملية الإستهلاكية. مما يعطي لعلم النفس المستهلك آفاقا واسعة، كلما تسارعت عمليات الإنتاج والتطوير، وزادت المنافسة حدة وشراسة بين المتنافسين، وبرزت حاجات جديدة تتطلب إشباعا وتلبية. فإن مجال تدخل علم النفس المستهلك يتسع، والحاجة لخبرات ومعارف المختص في علم النفس تزيد، وهذا هو الإتجاه السائد أيامنا هذه.

## الفصل التاسع

### الصحة المهنية

تعتبر الصحة المهنية أحد ميادين علم النفس العمل والتنظيم. تهدف إلى وقاية الأفراد من المخاطر المهنية المختلفة، كحوادث العمل و الأمراض المهنية. كما تهتم بعلاج الحالات التي أصيبت بحدث أو مرض مهني، بالتنسيق مع تخصصات الصحة العامة الأخرى ذات العلاقة بطبيعة الإصابة أو الحالة.

#### مفهوم الصحة المهنية

لقد توسع مفهوم الصحة المهنية مع مر الزمن، فقد كان مقتصرًا على الوقاية التقنية للعامل في أماكن العمل. ثم تطور هذا المفهوم، وتوسع ليشمل كافة الإجراءات الوقائية والإحتياجات التقنية والطبية الهادفة إلى تأمين محيط آمن وصحي للعاملين.

غير أن هذا المفهوم لا يمكن تجسيده على أرض الواقع إلا بإتباع إجراءات إستباقية (تنظيمية وتقنية)، للحيلولة دون وقوع الحوادث أو حدوث إصابات أو إنتشار أمراض مهنية بين العمال، وذلك بواسطة:

◀ إتخاذ مجموعة من الإجراءات والإحتياجات الوقائية ذات صبغة تنظيمية وتقنية، لتوفير أكبر قدر من الأمان، وتوفير ما يسمى بالبيئة الآمنة.

◀ تساغ هذه الإجراءات والإحتياجات في صورة لوائح تنظيمية وتقنية وصحية وتربوية، لمنع أي إحتمال للخطر، مهما كان بسيطاً.

◀ تأخذ هذه الإجراءات والإحتياجات طبيعة دورية، روتينية، بحيث تتم متابعتها وتحديثها، وإختبار مصداقيتها دورياً ، دون إنتظار حدوث طارئ أو حادث.

وهو ما يضيف على الإستراتيجية الصحية في أماكن العمل صفة الديناميكية، كونها برنامج يومي، دوري عبر الزمان والمكان، يقوم به المكلفون بالصحة المهنية في أماكن العمل، إستباقاً لأي خطر قد يهدد صحة وسلامة العاملين، أو سلامة الأجهزة والمعدات التي يستعملونها.

تعالج الصحة المهنية في أماكن العمل في بعديها العضوي (الجسدي) والنفسي. حيث يكلف طبيب العمل بالجانب العضوي، ويكلف المختص النفسي بالجانب النفسي للصحة المهنية.

### طب العمل أو السلامة الجسدية

يعد طبيب العمل أبرز المختصين في الصحة المهنية. حيث أسند له المشرع في معظم الدول دوراً أساسياً في تنفيذ برنامج الوقاية والأمان في أماكن العمل. ومن المهام الأساسية لطبيب العمل:

◀ الفحص: حيث يجري مختلف الفحوص على العمال: قبل الإلتحاق بالعمل، وأثناء العمل من خلال الفحوصات الدورية، أو بعد الإصابة في حالة تعرض العامل للإصابة بحادث أو مرض مهني.

◀ المراقبة: يعتبر طب العمل أحد التخصصات الميدانية، التي تتطلب من المختص قضاء جزء كبير من وقته في المؤسسات وأماكن العمل التي يشرف عليها صحياً، لمراقبة ظروف العمل، والسعي لمعرفة العوامل المسببة للأمراض المهنية ولحوادث العمل. مقدماً النصيحة والإستشارة الطبية، بالتعاون مع مهندس الوقاية والأمن الصناعي والأخصائي في علم النفس العمل والتنظيم ومسؤولي المؤسسة.

◀ الإستشارة: يقدم طبيب العمل إستشارته الطبية لمختلف الأطراف المعنية بالصحة المهنية: العمال ولجان الوقاية والأمن، والمسيرين، وحتى للمحاكم الإجتماعية (المكلفة بفض النزاعات العمالية)، في حالة نزاع بين أطراف العملية الإنتاجية.

## الصحة النفسية أو السلامة النفسية

تعتبر الصحة النفسية للعامل أحد أهم إنشغالات المختصين في الصحة المهنية في المؤسسات الإنتاجية، حيث تزايد دور المختص النفسي نتيجة ظروف العمل المرهقة، التي فرضتها التقنية الحديثة و تيرة العمل المتسارعة، من توتر وإجهاد وضغوط مهنية ذات مصادر متنوعة.

يعتبر الإجهاد المهني (الضغط المهني) من أبرز موضوعات الصحة النفسية في الحياة المهنية، لأسباب عديدة، أهمها أن الضغط أو الإجهاد النفسي أصبح سمة من سمات الحياة المهنية المعاصرة، نتيجة تزايد متطلباتها.

يمكن تعريف مفهوم الإجهاد أو الضغط المهني، بأنه ذلك الخلل الجسدي أو النفسي، الناتج عن محيط العمل، الذي يتجلى في أعراض مثل القلق والتوتر والإنقباض والصداع وعسر الهضم. كما يمكن تعريفه إجرائياً، بأنه تلك الحالة النفسية والجسدية، الناجمة عن الضغوط الداخلية أو الخارجية.

يحدث الإجهاد كما ينقل مقدار (2006، 227) عن Evens and Carrera (1991) بناء على إدراك الفرد أن الموقف الذي يواجهه، يهدده بطريقة أو أخرى، وأنه غير قادر على التحكم فيه.

يؤثر الإجهاد على مختلف مناحي الحياة لدى الفرد العامل، سواء تعلق ذلك بالجانب المهني أو الجانب النفسي أو العضوي.

• فمن الناحية المهنية، تشير معظم الدراسات إلى أن الإجهاد يؤثر سلباً على أداء الأفراد، مهما كانت مستويات الإجهاد، منخفضة كانت أم عالية، بإستثناءات جد محدودة، حسب الفروق الفردية لدى الأفراد.



• أما من ناحية الصحة النفسية للعاملين، فإن الإجهاد يؤدي في أقصى حالاته إلى الإحترق النفسي burnout ، الذي يقصد به ذلك الإنهاك exhaustion الذي يصيب البنية العقلية والوجدانية والبدنية للفرد، نتيجة التعرض المستمر للضغوط، مما يجعله غير قادر على المقاومة وعلى التكيف.

• يؤثر الإجهاد بشكل واضح على الصحة البدنية للأفراد، مثلما تشير أغلب الدراسات، حيث يكون الإجهاد هو السبب الكامن وراء معظم الأمراض العضوية، سواء من حيث نشأتها أو من حيث مضاعفة مخاطرها وانتشارها، بإضعاف الجهاز المناعي لدى الفرد المعرض للإجهاد. مع الأخذ -دائماً- بعين الاعتبار عامل الفروق الفردية (نفسياً وجسدياً)، والفروق من حيث نموذج الحياة لدى كل فرد وظروفه البيئية.

يعتبر الإجهاد المهني من أبرز المظاهر السلبية للحياة المهنية المعاصرة، حيث إزداد إنتشاره بين كافة الفئات المهنية والإجتماعية والعمرية. وأصبح الإجهاد يدعى "القائل الصامت" مثلما يقول مقدار (2006، 238). ونجد في مقدمة المتصددين له -كظاهرة- المختص في علم النفس العمل والتنظيم، نتيجة معاشته اليومية للإجهاد المهني في مواقع العمل. سواء على مستوى التشخيص أو الكشف عن الأسباب، وإقتراح إستراتيجيات التكيف، أو متابعة الحالات التي تعاني من آثاره السلبية، وغيرها.

لقد خطى علم النفس العمل والتنظيم خطوات كبيرة في مجال تقنيات الكشف، كإختبارات الكشف المبكر عن أسباب الضغوط المهنية ودرجات الإجهاد وأنواعه، وإستراتيجيات وقاية العاملين، منذ مرحلة الإختيار والتوجيه، إلى مراحل المتابعة في أماكن العمل، بإعادة التوجيه أو التكوين والرسكلة، وإقتراح تغيير المناصب وتحسين ظروف ومحيط العمل.

### السلامة والأمان في أماكن العمل

تزايد الأخطار المهنية (والأخطار بصفة عامة) مع مر الوقت، بتزايد المكننة ودخول الآلة كافة مناحي الحياة -خاصة في عالم الشغل-، لذلك كان من الضروري الإعتناء بطرق و وسائل الأمان والسلامة في أماكن العمل.

غير أن الأخطار المهنية متنوعة، من حيث أشكالها وأصنافها، مثل الأخطار الكيماوية، والإشعاعية، والغازات المختلفة، والحرائق، والضجيج، والتلوث بمختلف أنواعه، وغيرها، حسب نوع النشاط المهني (صناعات كيماوية، أو بتروكيماوية، أو نووية، أو فلاحية، أو صيد بحري، أو غابات، إلخ..).

كما تختلف الأخطار المهنية من حيث مداها، أو مجال تأثيرها، فإحترق مخزن للأخشاب يؤثر في مجال جغرافي محدود مقارنة بإنفجار محطة لتكرير بترول أو محطة لإنتاج الطاقة النووية. وأبرز الأمثلة التي تناولتها الدراسات خلال العقود الأخيرة، إنفجار مفاعل "تشرنوبيل" (Tchernobyl (Ukraine, ex. URSS) بأكرانيا (الإتحاد السوفياتي سابقا)، سنة 1986، الذي إكتسحت آثاره مجموعة من البلدان الأوروبية الغربية والشرقية. ومصنع المبيدات التابع لشركة "اليونيان كابرأيد" (Union Carbide (Bhopal, Inde) بمقاطعة "البوبال" بالهند سنة 1984. وتسببه في هلاك الآلاف وإعاقة عشرات الآلاف من سكان المنطقة المجاورة للمصنع.

إن الأمثلة كثيرة، عن أنواع المخاطر المهنية التي يتعرض لها العاملون، أو محيط المؤسسة مصدر الخطر، إبتداء من حدوث حادث بسيط كالحريق المحدود، أو أصطدام مركبة، إلى إنحراف قطار أو سقوط طائرة أو إنهيار جسر أو سد، أو غيرها. لذلك، كلما كانت إستراتيجية الأمن والسلامة فعالة، كلما تم الحد من المخاطر الصناعية والمهنية بصفة عامة. حيث لا توجد مهنة خالية تماما من المخاطر، رغم تفاوت درجة الخطورة، بين مهنة وأخرى، ومن قطاع مهني لآخر.

يعتبر التقييم المسبق للمخاطر من أحدث التقنيات لمواجهة المخاطر، والحد من آثارها. فمنذ سنة 1989 ، جعلت التوجيهات الأوروبية في مجال المخاطر، عملية التقييم المسبق للمخاطر في المؤسسات والمنظمات، أبرز شرط من الشروط القانونية للحد من المخاطر. مما أعطى لعملية التقييم هذه، نطاقا واسعا، بالإضافة إلى عملية التقييم الموضوعي (أي أثناء أو بعد حدوث حادث أو حصول خطر)، أعطت أهمية لعملية التقييم الذاتي (أي ما هي توقعات المختصين والأطراف المعنية لحدوث خطر، إحتمال ذلك، ونسبته، وماهي آثاره المتوقعة).

إن تقييم المخاطر (موضوعيا وذاتيا)، يلبي تلك التوقعات التي تقتضي الوقاية من الحادث، مما يسمح لإستراتيجيات التقييم توقع الحادث وتلافيه، أو زيادة إنتباه وجاهزية المعنيين بالسيطرة عليه. تتم هذه العملية بإستخدام طرق وتقنيات علمية متعددة التخصص. أبرزها تقنيات علم النفس العمل والتنظيم، حيث برز في السنوات الأخيرة أحد فروع الناشئة، الذي أصبح يصطلح على تسميته بعلم النفس المخاطر *la psychologie des risques* .

يعرف "كوايينون" وآخرون (2006, p. 9) Kouabenan et al. "علم النفس المخاطر بأنه تلك الدراسات النفسية التي تتناول كلا من تقييم المخاطر *evaluation des risques* ، وإدراك المخاطر *perception des risques* ، كموضوعات للدراسة والبحث، والتي تهدف في نهاية المطاف إلى معرفة الخطر، وتقييمه، وبالتالي توقعه، لتفاديه أو تسييره". (ترجمة المؤلف بتصرف).

إن إسهام علم النفس في عملية تسيير الأخطار la gestion des risques ينبنى على النظرة السلوكية، التي تركز على دور العنصر البشري في إحداث (أو التسبب) في الخطر، وكذلك دوره في معالجة الخطر. هذا العنصر البشري، الذي يتصرف (يسلك) في محيط إجتماعي، وتقني، وثقافي معين، يؤثر على سلوكه، ويوجه إختياراته وأفعاله.

إن موضوع الصحة المهنية الذي تناولناه من خلال هذا الفصل، موضوع واسع كونه يمس كافة مناحي النشاط البشري، سواء كان هذا النشاط مرتبطا بمحيط مهني معين، أو كان ذا علاقة بمواصلة حياة الفرد العادية داخل البنايات والأماكن المغلقة، أو في الفضاء الطلق. لذلك تدخل تخصصان رئيسيان في معالجة الصحة المهنية هما: طب العمل للإهتمام بالجانب العضوي، وعلم النفس للإهتمام بالجانب النفسي للفرد. حيث وحدا جهودهما للعمل على سلامة الأفراد (في بعديها الجسدي والنفسي) داخل أماكن العمل.

غير أن مفهوم السلامة تطور وتوسع مع الوقت، حيث توسع مجاله الجغرافي، ولم يبقى مقترنا بأماكن العمل، بل أصبح يهتم بالمحيطين القريب والبعيد، لأن التقنية الحالية خلقت مخاطر عابرة للدول والقارات (كالمخاطر النووية مثلا). كما لم يبقى مفهوم الخطر مقتصرًا على الخطر الصناعي، بل تعداه إلى الخطر المهني، ثم تعدى الخطر المهني إلى الخطر المطلق (الخطر عموما)، الذي قد يكون ناتجا عن نشاط مهني أو نشاط غير مهني، وقد يكون ناتجا عن ظرف طبيعي (كالزلازل والأعاصير مثلا). إن هذا التوسع في تناول مفهومي السلامة والخطر، فتح آفاقا واسعة أمام علماء النفس للدراسة والتحري، وبالتالي التنبؤ بالسلوك في مختلف مواقع وحالات الخطر، وإيجاد الوسائل والطرق لتلافي الخطر أو التقليل من آثاره.

## خاتمة الكتاب

إن التغيير المتسارع في عالم الشغل والتنظيم عموما، وفي سلوك الأفراد والجماعات، الذي يؤثر ويتأثر بما يحدث داخل المنظمات وفي محيطها المباشر وغير المباشر، ولو أن المحيط غير المباشر تقلص كمفهوم وممارسة نتيجة ثورة المعلوماتية ووسائل الإتصال الحديثة. أقول إن هذا التغيير سيؤثر على المنظمات على كافة الأصعدة، مما يدفع لا محالة إلى تغيير علم النفس العمل والتنظيم، ممارسة وبحثا وتنظيرا، وقد بدأ هذا التوجه فعلا في مجالات كالارغونوميا أو تحليل العمل أو علم نفس الأفراد على سبيل المثال. ففي مجال الأرغونوميا، كان التركيز تقليديا من قبل الأرغونوميين على تحسين ظروف العمل، التي كانت في العديد من الحالات ظروفًا شاقة، وقد أسهموا كثيرا بفضل بحوثهم، وبفضل الإختراعات التقنية الحديثة، في الحد من العمل العضلي الشاق، وتحسين ظروف ومحيط العمل، بإدخال المعايير الأرغونومية في تصميم أماكن ووضعيات وطرق ووسائل العمل. غير أن تطور طرق ووسائل العمل، وتعدد المنتجات وطرق إستعمالها وتصميمها، وكثرة الإهتمام بالمستهلك الذي أصبح محور العملية الإنتاجية، برز مفهوم السلامة -سلامة المنتج وخاصة المستهلك- كمفهوم محوري في عملية التصميم، كون التصميم السيئ لأي منتج هو المتهم الرئيسي في حالة حدوث أي خطر على صحة وحياة المستهلك. إن التقنيات الأرغونومية الكلاسيكية منها أو الحديثة، كانت تتمحور حول العامل. غير أن الإهتمام بالمستهلك (والعامل يدخل منطوقيا ضمن

زمرة المستهلكين) يقتضي إيجاد طرق ووسائل حديثة للقضاء على كافة مصادر الخطر، التي تهدد السلامة الجسدية والنفسية والمعنوية للمستهلك.

❖ إضافة إلى مبدأ السلامة، فإن التقنية الحديثة خلقت حاجات جديدة، مما جعل المستهلك أكثر تحديدا في طلباته واحتياجاتها. فقد كانت الأرغونوميا تقليديا تسعى من خلال معايير التصميم إلى التصميم لأكبر شريحة من المجتمع المعني بالمنتج، غير أن الخصوصيات الفردية (الفروق الفردية) فرضت نفسها وبدأت لا تكفي بالتصميم الجماعي (طبقا لمعيار الشريحة) segment of the population، بل أصبحت تطلب التصميم الفردي individual design، مما يقتضي إدخال الخصوصيات -المتطلبات- الفردية في أي تدخل أرغونومي، سواء تناول هذا التدخل تصميم المنتج أو وسيلة العمل أو طريقة العمل أو غيرها من المتطلبات الفردية (وما أكثرها).



◀ على مستوى تحليل العمل، كأحد أبرز مجالات إسهام علم النفس العمل والتنظيم في القرن العشرين، بدأنا نشعر بأن بعض المفاهيم التي كانت من ثوابت تحليل العمل، قد أصبحت غير ذلك. لأن النموذج التقليدي للعمل قد تغير. فقد كانت أدبيات الموضوع تعرف العمل كما يقول مقداد (2006، 29) بأنه "مجموعة ثابتة ومحددة من المهام والأنشطة. وأن كل مهمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة، وأن النشاط أصغر جزء في العمل". لكن هذا النموذج من العمل أصبح يتلاشى تاركا المجال لنموذج جديد يرى أن "العمل هو مجموعة من العمليات الديناميكية الممتدة عبر الدوائر المختلفة للمنظمة وسريعة التغير بفعل عدم الإستقرار" (مقداد، 2006، 29). وما دام تحليل العمل بتقنياته ووسائله ومصطلحاته قد ظهر في ظل المفهوم التقليدي للعمل، فلا بد أن يتغير كل ذلك في ظل المفهوم الجديد للعمل. حيث تعاد صياغة بعض المسائل التي كانت ثابتة مثل "وصف العمل" Job description ومثل "مواصفات العمل" Job specifications التي تمت صياغتها في ظل فترة الثبات النسبي للعمل مفهوما وممارسة.

◀ تعتبر أدبيات علم النفس العمل على مدى أكثر من قرن من الممارسة والبحث غنية بالطرق والوسائل والتقنيات في مجال علم النفس الأفراد. فحينما نتحدث عن مواضيع مثل: إختيار العاملين Employees Selection أو التدريب Training أو تقييم الأداء Evaluation or appraisal of performance، فإننا كنا نعرفها كمفاهيم ونقوم بتطبيقها كطرق وإجراءات في ظل نماذج العمل التي كانت سائدة في المنظمات التقليدية التي كانت تتميز بالثبات النسبي. غير أن فكرة الثبات النسبي هذه بدأت تطرح حولها تساؤلات عديدة في ظل التغير المتسارع الذي أصبح يميز منظمات القرن الواحد والعشرين. التي أصبحت منظمات ممتدة عبر المكان وعبر الثقافات. فقد نجد منظمة مقرها الرئيسي الذي يصدر الأوامر في أمريكا، وعمالها بأدواتهم وآلاتهم ومكاتبهم في الهند، وهي تقدم خدمة أو منتوجا لزبائن في أوربا، وشبكة الإتصال لديها هي عبارة عن كوابل ممتدة عبر البحار والمحيطات والقارات، يجمع بينها "ساتل" في الفضاء. وبالتالي هذه ليست المنظمة التي تناولها علم النفس العمل والتنظيم سابقا.

◀ مما يجعلنا نعيد النظر في طرق ووسائل إختيار الأفراد، وتدريبهم، وتقويم أدائهم. فالإختيار أصبح يتطلب مهارات العمل الجماعي في فرق العمل المتجانسة والمتكاملة من حيث المهام والمهارات. وطرق الإختيار ووسائله (من إختبارات وغيرها) - طبقا لمواصفات العمل التي سبق ذكرها- يجب أن تتغير. أما تدريب القوى العاملة، فهو الآخر أصبح متجاوزا نتيجة التغير المتسارع، فما أن ننتهي من تدريب العامل على التحكم في مهارات معينة، حتى تصبح هذه المهارات متجاوزة تقنيا ومعرفيا وتنظيميا. ثم أن فلسفة التدريب في حد ذاتها، أصبحت تطرح حولها تساؤلات، على غرار: هل ندرب الأفراد على مهارات معينة أم ندرب لديهم ملكة القابلية على إكتساب مهارات جديدة ومتجددة؟ وماهي المؤسسات التي تتكفل بمهام التدريب القاعدي أو التدريب المستمر والمتواصل؟ ومن أين يأتي الإنفاق على التدريب مادامت المنظمات المستفادة من مهارات العامل هي منظمات دولية أو أجنبية؟ أي هل دافع الضرائب المحلي (الوطني) هو الذي ينفق على تدريب مهارات تستفيد منها شركات عابرة للقارات؟

◀ لقد حدث تغير كبير على مستوى المصالح المكلفة بالتدريب، حيث أصبحت تلجأ لخدمات معاهد ومراكز متخصصة في التدريب (إنبرت لمهمة التدريب فقط). تزود العامل بما يحتاج من مهارات فقط (ليس كل المهارات، إنما تلك المهارة التي تحتاجها المنظمة التي تدفع تكلفة التدريب). طرحت هذه الفلسفة الجديدة في التدريب إشكالات عديدة منها، هل المنظمة مستعدة لدفع تكاليف التدريب؟ وهل للعامل القابلية (من حيث القدرات والإتجاهات نحو عملية التدريب) على تلقي التدريب؟ ثم ماهي مواصفات الجهات التي تقوم بعملية التدريب؟ هل هي جهات مؤهلة تقنيا ومعرفيا وثقافيا للإضطلاع بمهام التدريب هذه؟

◀ كيف يتم تقويم الأداء؟ في المنظمات التقليدية كما يقول مقداد (2006) "كان المشرف المباشر هو المسؤول عن تقويم العاملين. أما في المنظمات الحديثة، فإن فرق العمل وخاصة الفرق ذاتية التسيير لا تملك المشرف المباشر (...). فمن يقوم الأداء في هذه الفرق؟ وما هي معايير تقويم الأداء؟". والإجابة على مثل هذه التساؤلات ضرورية، لأن الأجر والحوافز المادية والمعنوية والترقيات وغيرها تترتب إلى حد بعيد على عامل التقويم.

◀ إن موجة التغيير في سوق اليد العاملة نتيجة العولمة، جعلت المختص في علم النفس العمل والتنظيم، يطرح تساؤلات حول كافة المسائل التي كان يراها كمسلمات، أبرزها نظريات التنظيم ونظريات التحفيز وثقافة المنظمة وغيرها. حيث أصبحت هذه السوق كونية، وحيث أضحى نشاط المنظمة يمس كافة المناطق الجغرافية والثقافية. وبالتالي، هل طرق التنظيم ونظرياته التي سادت على مدى قرن من الزمن لازالت صالحة أم أصبحت من التاريخ؟ وهل طرق ووسائل ونظريات التحفيز لازالت صالحة في منظمات أفرادها من ثقافات متنوعة، ومن مستويات إقتصادية وإجتماعية متفاوتة ومن مناطق جغرافية متباعدة؟

◀ من خلال ما سبق، يمكن أن نستقرئ أن مثل هذه المسائل وغيرها تشكل التحديات الأساسية التي تطبع توجه علم النفس العمل والتنظيم، على مدى العقود القادمة. فمن حيث البحوث الميدانية، سيتوسع التناول وتتمدد العينة جغرافياً، وتصبح تغطي مناطق متباينة، وثقافات متعددة، ومستويات مختلفة من التنظيم. وسوف تتداخل فروع علم النفس مرة أخرى، ويستعين علم النفس العمل والتنظيم أكثر بعلم النفس الثقافي وعلم النفس المعرفي، وغيرها من الفروع، مما يدفع علماء النفس إلى إعادة النظر مرة أخرى في تقسيم فروع علم النفس.

## ❖ قائمة المراجع

- مقداد، محمد (2006). مدخل إلى علم النفس الصناعي. شركة التضامن - باتنتيت-، باتنة- الجزائر.
- عشوي، مصطفى (1992). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, 436 – 442/
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness and growth : human needs and organizational settings*, New York: Free Press.
- APA ONLINE (2007) – Appendix 9: Chronological history of divisions.  
<http://www.apa.org/about/division/appendix9.html>  
(visited on: 25/12/2007)
- Bandura, A. and Walters, R.H. (1963) *Social learning and personality development*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, (6 th: New York: NY: McGraw-Hill. 2004)
- Brown, James, A.C. (1977) - *The social psychology of industry*, 17<sup>th</sup>. Edition, Penguin Books Ltd, Harmondsworth, Middlesex, England.
- Bureau of Manpower Utilization (1944), war manpower commission, *Training and reference manual for job analysis*. Washington, Government printing office.
- Chapanis, A., W.R. Garner, and C.T. Morgan (1949) - *Applied experimental psychology*. New York: Wiley.

- Davies, D.R. and V.J. Shackleton (1975) - Psychology and work. Essential psychology, P. Herriot (ed.). London: Methuen and Co. Ltd.
- Farr, J. L. and York, C. M. (1975). Amount of information and primacy-recency effects in recruitment decision. Personnel Psychology, 28, 233- 238. (Cited by Mokdad, 2006).
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing.
- Homans G.C. (1952) The Human Group, New York: Harcourt, Brace and World.
- Hu, Clark and William F. Harrah (1996) - Diverse developments in travel and tourism marketing: a thematic approach- International Journal of Contemporary Hospitality Management- Volume 8 Number 7 1996 pp. 33-43.
- International Ergonomics Association (2000), Definition of ergonomics. Web Site: [www.iea.org](http://www.iea.org) (consulted: 10.04.2006).
- Katz, D. And Kahn, L.R. (1978) The social psychology of organizations. New York: Joan Willey & sons Inc.
- Kouabenan D. R., Cadet, B., Hermand, D. et Munoz Sastre, M. T.(2006) Psychologie du risque – Identifier, évaluer, prévenir. Edition De Boeck & Larcier s.a., Bruxelles.
- Landy, J.F. and A.D. Trumbo (1976) - Psychology of work behaviour. Homewood: The Dorsey press.
- Lawler, E. E. (1973)
- Maslow, A. H. (1954) Motivation and personality. New York: Harper and Row. Motivation in work organizations. Belmont, CA: Books. Cole.
- Miller, E.J. (1975) - Socio-technical systems in weaving, 1953-1970, a follow-up study. Human Relations, 28/4, 349-386.
- Murrell, H. (1976) Men and machines, essential psychology- P. Herriot (ed.). Methuen, London.
- Murrell, K.F.H. (1965) - Ergonomics, Man in his working

environment. London: Chapman and Hall, 1965.

Schein H. Edgar (1970) *Organizational psychology* (2<sup>nd</sup>. ed),  
Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Taylor Frederick Winslow (1911) *Principles of scientific  
management*. New York, Happer.

Tawney, R.W. – *Religion and the rise of capitalism*. Pelican  
Books (in: Brown, James, A.C. (1977) - *The  
social psychology of industry*, 17<sup>th</sup>. Edition, Penguin  
Books Ltd, Harmondsworth, Middlesex, England.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John  
Wiley and Sons.