

جامعة أبو بكر بلقايد

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

مقياس: علم النفس العمل والتنظيم.

المستوى: السنة الثانية ليسانس.

التخصص: علم النفس تكوين توجيهي.

المحاضرة الأولى: مدخل مفاهيمي لعلم النفس العمل والتنظيم.

لقد أصبحت الدراسة العلمية للمنظمات المهنية موضوعا هاما تلتقي حوله العلوم بصفة عامة والعلوم النفسية والاجتماعية بشكل خاص، حيث يسهم كلّ منهما بقدر كبير في فهم بناء هذه المنظمات وقدرتها على الأداء وتحقيق مستويات عالية كما ونوعا، وتتعاون العلوم النفسية والاجتماعية مع علوم التنظيم والإدارة من أجل فهم أكثر دقة للتنظيمات..

حيث يعد علم النفس العمل والتنظيم أحد نتائج هذا التعاون، فهو فرع من فروع علم النفس التطبيقية ويعنى بتطبيق مبادئ علم النفس ونتائجه ونظرياته على المجالات المختلفة التي يدرسها.

1-تعريف علم النفس عمل وتنظيم:

يهتم علم النفس عمل وتنظيم بتطبيق مبادئ علم النفس ونتائجه ونظرياته على المجالات التي يدرسها مثل: متطلبات التوظيف، خصائص الفرد، المعلومات المهنية، الإختيار المهني، تحليل الفرد وتحليل العمل، الهندسة البشرية، الدوافع، الحوافز...كما يتناول بالدراسة الفرد في موقع العمل ويدرس كلا من العامل والعمل باعتبارهما طرفي العلاقة الانتاجية.

2-تعريف العمل البشري:

يعرف العمل البشري على أنه ذلك المجهود الإرادي للإنسان والذي يهدف من خلاله إلى إنتاج السلع والخدمات بغرض إشباع حاجات الإنسان.

كما يعرف على أنه ذلك الجهد البشري الموجه نحو إنتاج أثر نافع سواء كان هذا الأثر مادي أو معنوي.

3-تعريف المنظمة:

يطلق على كلّ هيئة أو مؤسسة سواء كانت صناعية أو فلاحية أو إدارية أو مصالح خدماتية أو غيرها شرط وجود تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة، فتعرف المنظمة على أنّها: نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعضهم البعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة.

4- الجماعات وفرق العمل في المنظمة:

تتشكل جماعات العمل من ثلاث أفراد فأكثر نتيجة لعملية التفاعل بين العمال وغيرهم في المنظمة ونتيجة انتمائهم لعادات ومعايير اجتماعية مشتركة، تنقسم جماعات العمل إلى نوعين:

4-1- **جماعات العمل الرسمية:** وهي التي تتشكل بأمر تنظيمي من الغدارة لإنجاز عمل ما للمنظمة مثل أفواج العمل، ويرأسها رئيس رسمي وتتبع ماتنص عليم اللوائح والقوانين الرسمية للمنظمة.

4-2- **جماعات العمل الغير رسمية:** هي تلك الجماعات التي عينت رسميا لإنجاز عمل ما ولكن عملية التفاعل الاجتماعي والنفسي بين أفرادها أدت إلى تشكيل علاقات غير محددة في إطار رسمي، حيث تؤثر بشكل كبير على الإيقاع العملي لإنجاز العمل المحدد رسميا.

5- أهداف علم النفس عمل وتنظيم:

-زيادة إنتاجية الموظف عن طريق تحسين طرق العمل وتطوير الآلات والمعدات.

-تهيئة البيئة المادية والنفسية للعمل.

-معرفة متطلبات العمل من امكانات وقدرات.

-الموائمة بين خصائص الفرد ومتطلبات العمل حتى نحقق على مستوى مناسب من رضا الموظفين.

-تحسين العلاقات الإنسانية بين العمال وحل النزاعات والمشاكل.

-التقييم الموضوعي لأداء العاملين بما يكفل الإنجاز، الكفاءة، وزيادة الإنتاج...

-اعداد برامج تكوين العمال وتوفير أساليب التكوين المناسبة والعمل على رفع كفاءتهم.

-تنظيم ظروف العمل وتحسينها.

5- **ميادين علم النفس عمل وتنظيم:** يشمل علم النفس عمل وتنظيم عدّة ميادين من بينها:

5-1- **السلوك التنظيمي:** يهتم بالتأثيرات الاجتماعية على الأفراد.

5-2- علم النفس الفردي: يهتم بدراسة الفروق الفردية مع تحديد المهارات والقدرات.

5-3- علم النفس الهندسي: يهتم بتصميم الآلات والمعدات بحيث لا تكون متطلبات الألة تفوق قدرات الإنسان.

5-4- العلاقات الصناعية: يتعامل مع المشكلات التي تكون بين أصحاب العمل والعمال.

المحاضرة الثالثة: النظرية البيروقراطية.

يعد ماكس فيبر (1864-1920) من أهم علماء الاجتماع ال
ذين أثروا تأثيرا كبيرا في الفكر السوسيولوجي، ويرجع نسبه إلى أسرة ألمانية عريقة اتجه
إلى دراسة الإقتصاد والقانون وكان عضوا في اللجنة التي وضعت الدستور الألماني، كما
شغل عدة مناصب جامعية مختلفة.

1- مفهوم التنظيم البيروقراطي: يعرف ماكس فيبر Max Weber التنظيم البيروقراطي بأنه
نموذج من الهيمنة الشرعية- العقلانية تبنى فيه السلطة على أساس قانوني يحدد بشكل مجرد
وموضوعي وعلمي أساليب ممارستها بطريقة تلغي الولاءات الشخصية ويجعل السلطة
ممارسة لصلاحيات مثبتة قانونيا، وتنفيذ الأوامر لا يعود إلى شخص الرئيس الإداري إنما
يعود إلى اللوائح القانونية التي تستند إليها سلطته.

2- أنماط السلطة حسب ماكس فيبر:

2-1- السلطة الكاريزمية: حيث يستمد القائد سلطته من بعض الخصائص الجسدية أو
القدرات.

2-2- السلطة التقليدية: يقصد بها السلطة المتوارثة.

2-3- السلطة العقلانية أو الرشيدة: وهي موضوع نظريته وأساس النظرية البيروقراطية.

3- النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي:

قدم فيبر نموذجا سماه النموذج المثالي فهو عبارة عن تصور عقلي وبناء فرضي يتم تكوينه
على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع بمعنى أنّ الباحث هو الذي

4- مبادئ النظرية:

- وجود تقسيم واضح ومحدد للعمل.

- الإلتزام بأداء الواجبات الموكلة .

- تحديد نوع السلطة التي تمنح لعضو التنظيم في حدودها.

- التسلسل الهرمي للوظائف تحدد فيه آليات الهيمنة والخضوع.
- قواعد قانونية وفنية وعمومية لا شخصية.
- الفصل بين الموقع الإداري وشاغله لإلغاء حالة التملك للمركز الإداري.
- الالتحاق بالتنظيم يكون بناء على معايير موضوعية.
- تكون علاقة التنظيم بالفرد واضحة ومحددة المعالم وحسب نظام التسلسل الداخلي للتنظيم.
- يكون الموظف بعيدا عن التعاقد الشخصي والعلاقات الشخصية داخل التنظيم.
- الاعتماد على المستويات وتدوين كافة الاجراءات والقرارات الادارية.
- الترقية التدريجية حسب الأقدمية ومعايير موضوعية.

5-أهم الانتقادات الموجهة للنموذج البيروقراطي:

- اهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة واغفال النواحي النفسية والاجتماعية.
- كلما زاد تقسيم العمل أدى ذلك إلى عدم الرضا والملل.
- الخلط بين السلطة التي تنشأ عن القواعد والقوانين والسلطة التي تنشأ عن الخبرة والكفاءة المهنية.
- اعتبر ماكس فيبر أنّ التنظيم نسق مغلق.
- تحول القواعد والقوانين التي ركز عليها فيبر في نمودجه من مجرد وسائل لتحقيق أهداف محددة إلى أهداف في حد ذاتها.
- التركيز الشديد على التنظيم الرسمي وجمود القواعد والاجراءات.
- الجمود وعدم القدرة على التكيف مع القضايا الجديدة.
- اهمال أهمية الصراع داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- اهمال تأثير الروح المعنوية والرضا الوظيفي على أداء العمل.
- اهمال الديمقراطية في العمل.

المحاضرة الرابعة: حركة الإدارة العلمية.

ظهرت حركة الإدارة العلمية في أواخر القرن 19 وأوائل القرن 20 على يد مجموعة من الباحثين والرواد أشهرهم فريدريك تايلور (1856-1915) فرانك جيلبرت (1886-1924) هنري جانت (1861-1919) هارت امرسون (1853-1931) الذين ساهموا في تطوير وتنظيم الإدارة والتسيير بشكل علمي بدل أساليب المحاولة والخطأ والتخمين.

1- مبادئ إدارة الحركة العلمية:

- تخطيط العمل من مهام الإدارة العليا المشرفة.
- تنفيذ العمل من مهام القوى العاملة.
- الاعتماد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص بين العمال.
- اعتماد أسلوب دراسة الحركة والزمن لغرض استبعاد ضياع الجهد.
- الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركة الآلة.
- ضرورة دراسة الوظائف أو المهام بطريقة علمية من أجل الوصول إلى الأسلوب الأفضل في تنفيذ كل مهمة.
- التأكيد على أن تكون قدرات الفرد ومهاراته مناسبة لطبيعة العمل الذي يؤديه.
- ضرورة استخدام الحوافز المادية لأنّ الأجر هو الدافع الأساسي.
- ضرورة تصميم أدوات عمل وأنظمة مناسبة لمتطلبات وخصائص العمال.

2- الانتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية:

- تحليل العمل تحليلاً ميكانيكياً واعتبار الإنسان آلة مبرمجة.
- التقسيم الدقيق للعمل أدى إلى نتائج سلبية حيث اضطر العامل إلى تكرار حركات معينة ومحدودة.
- ظهور الكثير من المشاكل السلوكية مثل: كثرة الحوادث، ارتفاع نسبة التغيب...
- اعتماد تايلور على أقصى إنتاج لأكفأ عامل كمعيار للاختيار والتدريب يعتبر تجاهلاً صريحاً لأهم مبادئ علم النفس المتمثل في الفروق الفردية.
- لم تراعي العلاقات الغير رسمية كالاتصال والتنظيم الغير رسمي بين العمال.
- إهمال العوامل النفسية التي تترتب عن ما يفرض على العامل من شروط صارمة وقيود من خلال اعتماده على شعار الطريقة المثلى.

المحاضرة الثانية: نشأة علم النفس العمل والتنظيم.

من الصعب أن نفصل بين تاريخ علم النفس العمل والتنظيم وتاريخ علم النفس بشكل عام، وذلك لأنّ تطور علم النفس العمل والتنظيم كان نتيجة تظافر جهود عدد من العلماء في مجالات علم النفس المختلفة.

1-المرحلة الأولى 1900-1916: لم يكن اسم علم النفس الصناعي قد ظهر بصورة محددة، ويعتبر براين أحد علماء النفس وهو أول من ذكر لفظ علم النفس الصناعي بالغلط.
-اسهامات تايلور وجيلبرت.

-صدور عدة كتب من تأليف سكوت .

انشاء أول مكتب للتوجيه المهني بالولايات المتحدة الأمريكية.

2-المرحلة الثانية 1917-1938: خلال الحرب العالمية الأولى تميزت هذه المرحلة بالتوجه نحو خدمة الجمهور الحربي.
اختبارات ألفا وبيطا الموجن للجيش.

-مساهمات سكوت في مجال الاختيار والتوجيه المهني.

3-المرحلة الثالثة 1919-1939: ما بين الحربين العالميتين.

-انشاء مكاتب لتقديم الخدمات الاستشارية في مجال المشكلات الصناعية واختيار الأفراد.
-تأسيس المؤسسة النفسية على يد جيمس كاتل.

-انشاء المعهد القومي لعلم النفس الصناعي بإنجلترا سنة 1920.

-تجديد الإستعدادات اللازمة للنجاح في العمل.

4-المرحلة الرابعة 1940-1945: عرفت العديد من الاسهامات منها:

-اعداد اختبار التصنيف العام للجيش لاختيار المتقدمين للمعاهد العسكرية.

-اعداد الاختبارات التي تقيس قدرة الأفراد على تحمل المواقف الضاغطة والتصرف الهادئ أثناء هذه المواقف.

5-المرحلة الخامسة من 1946 إلى يومنا هذا:

-أصبح علم النفس العمل والتنظيم تخصصا مستقلا متكاملًا له مجاله التطبيقي الخاص به.
-صدر قاموس التعريفات المهنية.

-تحول الاهتمام من دراسة السلوك الفردي وتأثيره في الانتاج والانتاجية.

المحاضرة الخامسة: السلوك التنظيمي.

يتطلب الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة دراسة سلوكياتهم ومعرفة أسبابها، ويعتبر السلوك التنظيمي أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على ذلك، حيث يهتم السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات لتفسيره وتحليله والتنبؤ به واحداث تغيير إيجابي فيه والتحكم فيه بغرض اجراء تحسينات شاملة في سلوكياتهم داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة بين الطرفين.

1-تعريف السلوك التنظيمي: يقصد به دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم انتاجيتهم.

2-خصائص السلوك التنظيمي: تتمثل أهم خصائص ومميزات السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

--ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمة كنتيجة لارتباطة بمفاهيم كالأداء الرضا والكفاءة والانتاجية.

-يلعب التنظيم الغير رسمي وبيئة المنظمة دورا كبيرا في كيفية توجيه سلوك العاملين.

-يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير و مجال للمعرفة.

-الاهتمام بالتنظيم الرسمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة.

3-أبعاد السلوك التنظيمي: لدراسة السلوك الانساني داخل المنظمة بطريقة صحيحة ومتكاملة لابد أن تشمل 3 مستويات:

3-1-الفرد (العامل): حيث يتم دراسة السلوك الفردي داخل المنظمة من خلال التركيز على عدة أبعاد.

3-2-الجماعات: يتمثل في دراسة السلوك الجماعي داخل المنظمة، حيث يركز على سلوكيات الأفراد العاملين في شكل فرق أو جماعات عمل.

3-3-المنظمة او الهيكل: حيث يحدد الهيكل التنظيمي شكل العلاقات الرسمية والتنسيق بين الجماعات الوظيفية.

4- أهمية دراسة السلوك التنظيمي: يمكن أن نلخص أهمية دراسة السلوك التنظيمي فيما يلي:

-تعد الموارد البشرية مورد هاما للمنظمة لذلك اسلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم السلوك التنظيمي لما لها من تأثير على المنظمة.

-جذب الانتباه إلى ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد.

-تعد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات.

4-أهداف دراسة السلوك التنظيمي: تهدف دراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات إلى:

4-1-التفسير: أي تحليل أسباب حدوث ظاهرة ما في المنظمة.

4-2-التنبؤ: في حالة التعرف على الأسباب يسعى المدراء لتوقع النتائج والأحداث المستقبلية، ويمكن للمدير التنبؤ بالاستجابات السلوكية للعاملين.

4-3-التوجيه والتحكم في السلوك من خلال التأثيرات السببية: حيث يعد من أصعب وأهم الأهداف التي يسعى المدير إلى تحقيقها.

5- محددات السلوك التنظيمي: هي تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة والتي يجب دراستها لفهم السلوك، ومن بينها:

5-1-محددات فردية:

5-1-1-التعلم: هو عملية الحصول على المعارف والمهارات والمعلومات ويفيد في فهم كيف يكتسب العامل سلوكه داخل المنظمة وكيف يمكن تقويته أو اضعافه.

5-1-2-الإدراك: يعتبر أحد المعايير التي تاخذ محكا محدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعامل، فالإدراك يفيد في فهم كيف يفسر ويتصور ويفهم ما يتعرض له من مواقف وأحداث وكيف يؤثر هذا الإدراك في حكه على الأخرى وتصرفاتهم وردود أفعالهم واتخاذهم لقراراتهم.

5-1-3-الدافعية: هي أحد المقاييس التي تؤخذ كمحك ومحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعامل، وهي القوة التي تحرك الفرد كي يؤدي عمله.

5-1-4-الشخصية: هي نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد، حيث أنّ أساس الخصائص الشخصية لها تأثير كبير على سلوك الفرد داخل المنظمة.

5-1-6-القدرات: إنّ الأفراد يتفاوتون فيما بينهم في القدرات، حيث يترتب عن هذا التفاوت اختلاف في الانجاز.

5-2-محددات اجتماعية:

5-1-2-جماعات العمل: تؤثر جماعات العمل في تشكيل السلوك التنظيمي للعاملين، حيث أنّ اهمية جماعة العمل تنبع من حقيقة أنّ معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل المنظمة عادة ما تتم داخل جماعات العمل، لذلك فإنّ تحقيق أهداف المنظمة عادة ما يتم داخل جماعات العمل.

5-2-2-القيادة: تعرف على أنّها فن التأثير في المرؤوسين لنجاز المهام المحددة لهم بكلّ حماس واخلاص ويفيد موضوع القيادة في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين.

5-2-3-الإتصال: يعتبر الإتصال نشاطا أساسيا في تحديد نوع السلوك الانساني داخل المنظمة بعد أن يلقي الفرد القدر المناسب من المعلومات، فالحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وانتاجيتهم تتوقف على مدى فاعلية وكفاءة الإتصال.

5-2-4-القيم: تعبر عن المعتقدات والقيم التي يحملها فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجتمع ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو الصح وما هو الخطأ، بالتالي فإنّ القيم تؤثر في تحديد السلوك.

5-2-5-البيئة والثقافة التنظيمية: يقصد بها البيئة الداخلية أو الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية ولها تأثيرها الواضح على سلوك الأفراد.

5-2-6-الثقافة التنظيمية: هي المعتقدات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم وتمثل الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة التي حكم تصرفات وسلوكات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة.

المحاضرة السادسة: الشخصية.

تعني الشخصية القناع الذي كان يلبسه الممثل الذي كان يقوم بتمثيل دوره في المسرحية او حين كان يريد الظهور بمظهر معين امام الناس فيما يتعلق بما يريد أن يقوله أو يفعله.

1-تعريف الشخصية: هي نمط سلوكي مركب ثابت ودائم إلى حد كبير، يميز الفرد عن غيره من الناس ويتكون من تنظيم فريد لمجموعة من الوظائف والسمات والأجهزة المتفاعلة معا.

2-محددات الشخصية: هناك 4 محددات رئيسية تعمل علة تطوير الشخصية وهي:

- 2-1-المحددات الجينية: هي السمات التي يكتسبها الفرد عن طريق الجينات الوراثية.
- 2-2-المحددات البيئية: هي المحددات التي يكتسبها الفرد من خلال البيئة أو الوسط الذي يعيش فيه من خلال تفاعله مع المجتمع.
- 2-3-المحددات الثقافية: تتعلق بالثقافة والقيم والأساليب التي يستخدمها الناس في التعامل بينهم وتنتقل من جيل لآخر منها: اللغة، الدين، العادات، التقاليد، القيم، الأعراف.
- 2-4-العوامل الموقفية: هي العوامل التي تدل على الاحداث أو الوقائع التي تظهر بصورة عفوية وغير متوقعة وتؤثر في شخصية الفرد.
- 3-أنماط الشخصية: هي أسلوب سلوكي وانفعالي يستجيب به الأفراد الذين يملكون صفات شخصية معينة تتدخل في تركيب هذا النمط.
- 3-1-نمط الشخصية أ: وصفه كل من باتي ولاسار paty et lassare أنه:

-منظم، مرتب، فعال في عمله.

-في حاجة دائمة لتحقيق ذاته.

-متحكم في نفسه وواثق بجداره ومستعد للعمل.

- مثير لا يعرف الهزيمة.

-يهمل نفسه ويقال من شأن آلامه.

-يحب المنافسة.

-طموح ومتعدد الأهداف.

-لديه رغبة شديدة في المنافسة والسيطرة.

-يرفض تلقي المساعدة

3-2-نمط الشخصية ب: أورد هال Hall سنة 2000 خصائص هذا النمط فيما يلي:

-أقل تنافسة، فهو لا يعتبر المنافسة هدفاً.

-أقل شعوراً بغلحاح الوقت وأكثر هدوءاً واسترخاءً.

-أقل عدائية.

-أكثر استمتاعاً بوقت فراغه، وأقل توتراً.

-الدقة والهدوء في العمل.

-عدم المبالغة في الأمور.

المحاضرة السابعة: الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء الوظيفي من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات سواء النفسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف العامل والنتائج المتوصل إليها.

1-تعريف الأداء الوظيفي: يعرف على أنه سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لانجاز العمل المكلف به من خلال انجازه لمهامه وانضباطه وعلاقاته برؤسائه وزملائه وولائه التنظيمي وغيرها كما يعبر عن انجاز العامل للمهمة أو فاعلية العمل من خلال تحقيق الأهداف الموضوعية.

2-عناصر الأداء الوظيفي:

1-الموظف: وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات وقدرات وقيم واتجاهات ودوافع للعمل.

2-الوظيفة: وهو متطلبات الوظيفة والتحديات.

3-الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل، الاشراف، وفره الموارد...

4-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المهارة المهنية والمعرفية والفنية والخلفية العامة عن الوظيفة.

5-كمية العمل: تشمل حجم العمل المنجز في الظروف لعادية وسرعة الانجاز.

6-المثابرة والوثوق: يقصد بها الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها.

3-معايير الأداء: يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في المستوى، ويمكن حصرها فيما يلي:

3-1-الجودة: وهي مؤشر خاص بالحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج.

3-2-الكمية: وهي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وامكانيات الأفراد وفي الوقت ذاته لا يقل عم قدراتهم وامكانياتهم لأن ذلك يعني ببطء الأداء.

3-3-الوقت: وهو مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل.

3-4-الاجراءات: هي عبارة عن خطوات مرتبطة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها.

4-أنواع الأداء الوظيفي:

4-1-حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الاداء الوظيفي وفق هذا المعيار إلى:

4-1-1-الأداء الكلي: يتجسد في كلّ الانجازات التي ساهمت جميع العناصر أو الأنظمة الفرعية في تحقيقها.

4-1-2-الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة لفرعية للمؤسسة.

4-2-حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين وفق هذا المعيار:

4-2-1-المعيار الداخلي: وهو ينتج ما تملكه لمنظمة من موارد مثل:

أ-الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة.

ب-الأداء التقني: يتمثل في قدرة المنظمة على استثمار التقنيات بشكل فعال.

ج-الأداء المالي: يكمن في فعالية استخدام الوسائل المالية المتاحة.

4-2-2-المعيار الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي.

5-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

5-1-العوامل الداخلية المؤثرة في أداء العامل: وهي كالتالي:

أ-المهارات والمعرفة: حيث تشمل التدريب في موقع العمل والتعليم.

ب-القدرات المتأصلة: وتشمل الذكاء والقدرات العقلية والجسدية لتنفيذ العمل.

5-2-العوامل الخارجية المؤثرة في أداء العامل: وهي كالتالي:

5-2-1-العوامل البيئية الغير ملموسة:

أ-الحوافز.

ب- أنظمة المنظمة.

5-2-2-العوامل البيئية الملموسة:

أ- الدعم الذهني: يشمل مساعدات وادلة العمل الموثقة.

ب- الأدوات: تشمل الحواسيب والبرمجيات واجهزة الاتصال والتفاعل والمعدات والآلات.

ج- البيئة المادية: تشمل الظروف الفيزيائية مثل: درجة الحرارة الضوضاء، الإضاءة والتصميم الداخلي لمكان العمل.

المحاضرة الثامنة: القيادة التنظيمية.

تعتبر القيادة أساس سيرورة العمل والمنظمات في العصر الحديث ويقوم بهذه المهمة القائد الذي يمثل مركز جماعة العمل، وذلك بالتعاون معهم ليدفعهم لتحقيق الأهداف المشتركة فالقيادة أصبحت علما وفنا في نفس الوقت.

1-تعريف القيادة التنظيمية: هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيه بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا وقناعة لتحقيق الأهداف.

2-مكونات عملية القيادة التنظيمية:

2-1-قائد: يجب أن يكون فردا من أفراد الجماعة وقادرا على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

2-2-وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم واحد.

2-3-وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

3- أنماط القيادة التنظيمية: هناك عدة انواع للقيادة التنظيمية منها:

3-1-القيادة السلطوية أو الدكتاتورية: حيث يمسك القائد بجميع الأمور داخل المنظمة ومن صفاته أنه يتخذ من السلطة أداة رسمية للتحكم والضغط على المرؤوسين لاجبارهم على الخضوع وانجاز العمل.

3-2-القيادة الديمقراطية: في هذا النوع يكون القائد عضوا في فريق العمل ويشترك المرؤوسين في أفكارهم ومقترحاتهم وفي وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والمتابعة، كما تنتزع المسؤولية على الموظفين حسب تخصصاتهم.

3-3- القيادة الفوضوية: في هذا النوع هناك غياب تام لاي قائد حقيقي وكلّ فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذا النوع الفوضوية وسلبية القائد حيث يفقد هذا الأخير مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن المسؤولية.

3-4- القيادة الموقفية: تعتمد على طبيعة الموقف المحيط بالعملية القيادية من خلال تفاعل متغيرات الموقف مع الظروف المحيطة.

3-5- القيادة التبادلية: نمط قيادي يعتمد على عملية التبادل بين القائد وأفراد الجماعة التي يعمل معها.

3-6- القيادة الابداعية: هي نمط يعتمد على قدرة القائد على توليد الحلول المبتكرة والجديدة لمشكلات العمل والتي يمكن ترجمتها إلى قرارات.

4- خصائص وصفات القائد الناجح: إنّ القيادة ليست سيطرة وإكران بل تأسيس تبعية إدارية رضائية، لذا يجب أن يتميز القائد بما يلي:

- أن يكون متحكما في إنفعالاته.

- أن يكون راغبا في تولي القيادة.

- ان يكون مجيدا لعمله ومنتقنا إياه.

- أن يكون قادرا على استعمال المعلومات وتحليلها.

- القدرة على تحمل المسؤولية.

-تنظيم العمل والوقت وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود.

-القدرة على الإقناع والتعبير.

-الذكاء والثقة بالنفس.

-التعامل بموضوعية ودوم تحيز مع جميع الموظفين.

-المرونة في العمل والقدرة على التفاوض والتشارك والتعاون مع أعضاء الفريق.

-القدرة على استثمار الفرص المتاحة.

-أن يلم بالتطورات العلمية ومجال عمله.

المحاضرة التاسعة: الإختيار والتوجيه المهني.

1-تعريف الإختيار المهني:

هو العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينهم على أسس معينة من أجل انتقاء الأنسب.

2-إجراءات الإختيار المهني:

2-1-الاستقطاب: استقبال طلبات وطالبي العمل.

2-2-الفحص الأولي لطلبات التوظيف والمقابلة المبدئية.

2-3-الكشف الطبي للتأكد من صلاحية المترشح من الناحية الصحية.

2-4-القرار التعيين.

3-أهمية الإختيار المهني:

-زيادة الإنتاجية.

-التقليل من برامج التدريبو النفقات الزائدة.

-تقليل الاصابات وحوادث العمل.

-زيادة الأرباح.

3-التوجيه المهني:

1-تعريف التوجيه المهني: يقصد بالتوجيه المهني مساعدة الفرد على أن يختار بنفسه وتحت مسؤوليته مهنة تتناسب مع استعداداته وقدراته وميوله على نحو يكفل له النجاح في مهنته زعم ذاته وتحقيق المنفعة لذاته وللمجتمع في وقت واحد.

2-أهداف التوجيه المهني:

-مساعدة الفرد على التعرف على خصائص مجموعة من المهن.

-مساعدة الفرد على تقبل الدور الذي يقوم به.

-مساعدة الفرد على معرفة القدرات والاستعدادات والمهارات التي تتطلبها مهنة معينة.

-مساعدة الفرد على اتخاذ القرار بشأن اختيار المهنة على أساس تحقيق الرضا عن الذات.

2-أهمية التوجيه المهني:

-زيادة الثقة بالنفس لدى الفرد.

-ارتفاع الروح المعنوية.

-تحقيق التوافق الشخصي والاجتماعي للعامل.

-يصبح الفرد أقل عرضة لحوادث العمل.

3-خطوات برنامج التوجيه المهني:

-دراسة تحليلية شاملة للكشف عن قدرات الفرد المختلفة.

-تحليل المهن والأعمال المختلفة.

-الموازنة بين متطلبات المهنة وما يمتلكه الفرد من قدرات واستعدادات.

المحاضرة العاشرة: الأرغونوميا.

لقد استخدم مصطلح الارغونوميا رسميا سنة 1949 من طرف عالم النفس البريطاني h.murell وهي كلمة يونانية الأصل مركبة من كلمتين Ergo التي تعني العمل و Nomic التي تعني القانون الطبيعي ولتصبح كلمة Ergonomic بمعنى القوانين الطبيعية للعمل.

1-تعريف الأرغونوميا:

هي علم تطبيقي يهدف إلى جعل متطلبات المهن وأماكن العمل مناسبة للأفراد الذين يستعملونها، كما تهتم بخصائص الأفراد التي تكون بحاجة لأخذها بعين الاعتبار عند تصميم أو تنظيم الأشياء من أجل تحقيق تفاعل جيد بين هذه الأشياء والأفراد ومتطلباتهم.

2-أهداف الأرغونوميا:

-تحقيق ملائمة الأعمال والأدرات والبيئة لمستخدميها وتصميم الوظائف التي تلائمهم.

-تحسين بيئة العمل وخفض درجة الملل والرتابة.

-العمل على خفض الأخطار لتفادي حوادث العمل.

-زيادة تقبل ورضا العامل عن عمله تقليل تكاليف التدريب.

-تقليل ضياع الوقت وحسن استغلاله.

3-أنواع الأرغونوميا:

3-1-الأغونوميا التصميمية:تهدف إلى المساهمة في تطوير العامل في محيط فيزيقي مكيف مع المهمة، بحيث يكون مناسباً للمعايير الفيزيولوجية والنفسية للعامل، كما تعمل على وضع الأدوات والوسائل تحت تصرفه.

3-2-الأرغونوميا التصحيحية: يهدف إلى التدخل قصد تصحيح الخلل والعطل، كما أنها تعالج وضعيات معقدة جداً.

3-4-الأرغونوميا المعرفية: يهتم هذا المجال بالعمليات العقلية كالإدراك، التذكر، الفهم، والاستجابات الحركية، حيث تهتم بتصميم المنتجات والخدمات والنظم والمهام.

3-5-الأرغونوميا التنظيمية: تهتم بالعلاقات السوسيو تقنية وذلك بالإهتمام بالبنية التنظيمية وقواعد العمل ومختلف الإجراءات ومن اهتماماتها الإتصال وتسيير الموارد البشرية الجماعية وتصميم مختلف الأشكال الجديدة للعمل وذلك في إطار نفاعل جميع هذه العوامل.