

# علم النفس الصناعي

تأليف

بريا

فيكرام بيسن

أكاديمية صحارا للفنون والإدارة

معهد الهندسة والتكنولوجيا

لكناو

لكناو

ترجمة

د.سعاد السعيد

مدرس بقسم علم النفس

كلية الآداب بقنا - جامعة جنوب الوادي

# علم النفس الصناعي

## تأليف

بريا

فيكرام بيسن

أكاديمية صحارا للفنون والإدارة

معهد الهندسة والتكنولوجيا

لكناو

لكناو

## ترجمة

د.سعاد السعيد

مدرس بقسم علم النفس

كلية الآداب بقنا - جامعة جنوب الوادي

رقم الصفحة	الموضوع	مسلسل
٦-٤	مقدمة	١
٢٢- ٧	الفصل الأول تاريخ علم النفس الصناعي	٢
٣٣ -٢٣	الفصل الثاني الادارة العلمية	٣
٥٠ -٣٤	الفصل الثالث دراسات الهاوثورن	٤
٦٩-٥١	الفصل الرابع دراسة الوقت والحركة	٥
١١١-٧٠	الفصل الخامس الدافعية	٦
١٣٨ -١١٢	الفصل السادس الرضا الوظيفي	٧
١٧٧-١٣٩	الفصل السابع الضغوط	٨

## مقدمة

علم نفس الصناعي هو دراسة السلوك البشري الذي يتأثر بالظروف البيئية المختلفة مثل التهوية ، الإضاءة ودرجة الحرارة والضوضاء وما إلى ذلك.

ويتم تطبيق علم النفس الصناعي في مكان العمل لقياس المواقف الخاصة بالموظفين وأصحاب العمل و السلوك التنظيمي وبيئة العمل وتأثيراتها وغير ذلك.

فعلم النفس الصناعي مهم جداً في مكان العمل لتعزيز الإنتاجية واتجاهات وسلوكيات العاملين واختيار العمال وترقيتهم بطرق أكثر فعالية.

ويؤدي علم النفس دورًا رئيسيًا في تحسين العلاقات الإنسانية وكذلك في حل المشكلات الصناعية.

فعلم النفس الصناعي يساعد أيضًا في فهم الاختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بالمهام والقدرات، التخصصات والذكاء وما إلى ذلك. وعلم النفس الصناعي هو فرع حديث نسبيًا في علم النفس.

وفي الواقع، بدأ العديد من الأشخاص في أواخر العشرينات من القرن الماضي في تحسين مكان العمل.

فوجد أن دراسة الاختلافات بين الأفراد في علم النفس كان شائعًا خلال الحرب العالمية الأولى، وكان قد بدأ لتحسين مكان العمل. والتركيز على كيف الأفراد يكونوا مختلفين ولكن لم يكن ناجحًا جدًا في المساعدة في إيجاد وظيفة للفرد.

ونجد ثانياً علم النفس التجريبي. حيث حاول هذا الفرع علاج الجميع كما هو الحال وحاول تحديد القوانين في كيفية تشابه الأفراد. ولكن ذلك لم يكن ناجحاً أيضاً.

وثالثاً نجد الإدارة العلمية. لقد كانت تسعى لايجاد "أفضل طريقة لأداء الوظيفة". لقد كانت تقوم على حقيقة أن المال هو الحافز وترك فكرة الرضا الوظيفي.

وكان العامل الأخير الذي ساعد علم النفس الصناعي على الشهرة هو حركة العلاقات الإنسانية. أرادت هذه الحركة الخاصة أن تجعل الأفراد سعداء من خلال الدافع إلى جانب الرضا الوظيفي.

ونجد الان أن علم النفس الصناعي هو موضوع للدراسة في جميع الجامعات تقريباً، إلى جانب الإدارة لذلك يسعدنا أن نقدم هذا الكتاب الذي سيكون مفيداً لجميع هؤلاء الطلاب في خلال دراستهم

**المؤلفون**

**الجامعية.**

## الفصل الاول

### علم النفس الصناعي

## الفصل الاول

### تاريخ علم النفس الصناعي

#### مقدمة

ان علم النفس الصناعي هو هذا الفرع من علم النفس التطبيقي الذي يهتم بكفاءة الإدارة في العمل الصناعي وخصوصا التعامل مع المشكلات التي يواجهها العاملين في بيئة عمل آلية .

ولقد مضي العهد الذي يعامل فيه العاملين كآلة ،ودائما ما يفكر اصحاب العمل في الانتاج الأعلى بأي تكلفة او بدون الاخذ في الاعتبار راحة العاملين. والان نجد أن الادارة في العمل تعرف اكثر عما اذا كان العاملين يشعروا بالراحة حتي يعطوا أقصى ما لديهم في العمل.

وهناك بعض العوامل بخلاف الاجر تؤثر علي الاداء لدي الافراد في العمل ، فلو أعطينا العمال ظروف عمل مناسبة وتقسيم جيد للعمل ، وأيضاً مكافآت جذابة و قيادة فعالة ....الخ ، فانه حتماً ستحقق المؤسسة النجاح الأكيد .

وفي هذا الفصل سوف نعرف علم النفس الصناعي وخصائصه ومجاله

والتطور التاريخي له.

## المفهوم والمعنى :

علم النفس الصناعي يهتم بعمل الافراد المرتبط بالقيم والاتجاهات والسلوكيات ، وكيف ان هذه الاشياء تتأثر بالظروف التي يعملوا فيها ، فنجد أن مصطلح علم النفس الصناعي هو اتحاد كلمتين " صناعي " و " علم النفس " ، فالصناعي هو ذلك الجزء من الحياة الاجتماعية والتي من وظيفتها ان تزود الانسان المتحضر بالأهداف المادية التي تطلبها ظروف الحياة .  
وعلم النفس هو علم السلوك المرتبط بالبيئة .

وهكذا فإن علم النفس الصناعي هو الدراسة المنظمة لسلوك الافراد في العمل . انه يدرس كيف ان العوامل الاجتماعية والصناعية والاقتصادية والسياسية وعوامل اخري تؤثر على سلوك الفرد في العمل .

وطبقا C.S.Myres " فان الهدف من علم النفس الصناعي ليس من الاساسي الحصول على انتاج اكبر او على مخرجات اعظم ولكن إعطاء العامل المرونة الجيدة في عمله".

وطبقا Thomas Harrell " فان علم النفس الصناعي قد يعرف على انه دراسة الناس كأفراد وفي مجموعات وأيضاً دراسة العلاقة بين الفرد والجماعة" وقد قال Blum and Naylor " ان علم النفس الصناعي هو ببساطة تطبيق ويسط مبادئ وحقائق نفسية علي المشكلة الخاصة بالفرد العامل داخل نطاق العمل والصناعة .

وطبقا Tiffin and McComick "فأن علم النفس الصناعي يختص بدراسة السلوك الانساني في اشكال الحياة المختلفة المرتبطة بالإنتاج والتوزيع واستخدام البضائع والخدمات الخاصة بحضارتنا".

وقد قال Guion " أن علم النفس الصناعي هو الدراسة العملية للعلاقة بين الانسان والعالم في العمل وهي تشمل دراسة التوافق الانساني الذي يصنعه الناس للاماكن التي يذهبوا اليها ، والناس التي يقابلونها والاشياء التي يفعلوها في عملية الصناعة المعيشيه".

خصائص علم النفس الصناعي :

يتميز علم النفس الصناعي بالخصائص الاتيه :

(١) دراسة منظمة : علم النفس الصناعي هو الدراسة المنظمة للسلوك الانساني المختص بجمع المعلومات عن سلوك الفرد في العمل، وما هي العوامل المختلفة التي تؤثر على العمل للفرد فأما ان تكون عوامل شخصية او متعلقة بظروف العمل.

(٢) البحث : علم النفس الصناعي غير مختص بالإدارة فقط، فهي جزء من البحث، فعلي الرغم من أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تجمع من العمل ألا أنها يجب ان تتضمن اداة لذلك وادارة الافراد في العمل تعتبر هي التطبيق لهذا البحث.

(٣) وظيفي / تطبيقي : فهو مختص بتطبيق المعلومات عن السلوك الانساني علي المشكلات المختلفة والمتنوعة في حياة الافراد الصناعية .

(٤) الهندسة البشرية : انه يدرس الطرق المختلفة للأداء الافضل للعمليات اليدوية للوصول للاستخدام الجيد والاقل اضااعة للمجهود من خلال الهندسة البشرية.

## مجالات علم النفس الصناعي.

نجد ان مجالات علم النفس الصناعي تتمثل في الاتي :

### (١) الاختيار العلمي للعاملين :

علم النفس الصناعي يقدم تنظيم كامل للاختبارات مثل المقابلات المنظمة المتعمقة والاختبارات النفسية للذكاء ، والكفاءة والمهارات والقدرات ويهتم أيضاً بالخصائص الشخصية.. الخ، ومن خلال هذه الاختبارات يتم معرفة المرشحون مما يؤدي إلي اختيارهم ووضعهم في العمل المناسب.

### (٢) التقسيم الجيد للعمل :

واحد من مجالات علم النفس الصناعي هو العمل الذي يجب ان يقسم وفقا لقدرات ومهارات وكفاءة العاملين لهذا فهم قد يشعروا بالراحة والرضا ، وربما يؤدي ذلك الي زيادة الانتاج.

(٣) تقليل المجهود البشري الضائع :

علم النفس الصناعي يحاول ان يقلل اضاءة القوة البشرية ، انه يدرس العوامل النفسية التي تسبب التعب او الحوادث ويعطي الاقتراحات الممكنة لمنع ذلك ، واستخدام تقنيات التحفيز و رفع الروح المعنوية .

(٤) تعزيز رفاهية العمل :

انه يعزز رفاهية العمل من خلال خلق بيئة عمل ملائمة والتي من خلالها يحدث الرضا عن العمل وتزيد كفاءة العامل وايضا يضع بنود للحوافز الأعلى.

(٥) تعزيز العلاقات البشرية :

العلاقات البشرية هي العلاقة بين الافراد في المنظمة والسلوك الجماعي الذي ينشأ من علاقاتهم بعضهم ببعض، فمعظم المشكلات التي تحدث في الصناعة متصلة بالعلاقة البشرية، فاذا شعر العاملين بالالفة مع المحيطين بهم فسوف يرتفع الانتاج تلقائياً وذلك لان لديهم دافعية أدت إلي زيادة

الانتاج، وقد أضاف علم النفس الصناعي مساهمة علمية في تشكيل تقنيات القيادة ، وأيضاً مشاركة العمال ،وفي الاتصال.... الخ.

(٦) تطوير العلاقات الصناعية :

علم النفس الصناعي يدرس اتجاهات اصحاب العمل والموظفين ، فنجد أن الافراد يختلفوا عن بعضهم البعض في تفكيرهم ، ومعتقداتهم وسلوكهم وفي أشياء اخري ، فهناك قياسات مختلفة ربما تتخذ في حل المشكلة المتعلقة بكل فرد مثل التنقلات والتعزيزات والشكاوي ،...الخ، وهذا يساعد في تطوير العلاقة الصناعية بين العاملين والادارة.

(٧) زيادة الانتاج :

علم النفس الصناعي يساعد في تحقيق الهدف الاساسي للمنظمة وهو الحصول على افضل انتاج من المصادر المتاحة ، فالانتاج يزداد تلقائيا اذا تم الاختيار الصحيح ، والعمل بشكل ملائم ، ومنعت الحوادث واتخذت مقترحات قياس الأمان ، فهذا سوف يحسن ويحفز الافراد علي الانتاج بالاضافة إلي العلاقات الصناعية.

أن منظمة علم النفس الامريكية قد قسمت علم النفس الصناعي وقد

Washington,D.C,1959 اقترحت سبعة اماكن اساسية لعلم النفس

الصناعي والتي تشمل محتوى علم النفس الصناعي . وهي كالتالي:

١. الاختيار والاختبار.

٢. التنمية الادارية.

٣. الارشاد.

٤. التحفيز الوظيفي.

٥. الهندسة البشرية.

٦. بحوث التسوق.

٧. بحث العلاقات العامة.

## التطور التاريخي لعلم النفس الصناعي.

نجد أن Bryan&Harter (1897) نشروا أول ورقة تصف دراسة وتطبيق علم النفس في أنشطة العمل واعطوها مصطلح ( علم النفس الصناعي ) عن طريق الخطأ.

واثناء الحرب العالمية الاولي والثانية عندما واجهت منظمات صناعية مختلفة ومصانع عدد من المشكلات المرتبطة بالانتاج ، والكفاءة والعمال والموظفين ، فكانت مساعدة علماء علم النفس الصناعي مطلوبة بشكل كبير في هذه المرحلة ، فكان لعلم النفس الصناعي وضع خاص ، علي الرغم من انه بدأ في امريكا في ١٩٠١ وفي انجلترا بعدها بقليل.

وكان اول كتاب بعنوان ( علم نفس والكفاءة الصناعية ) ، والذي كتبه Hugo Munsterberg في ١٩١٣ حيث كان يتناول العديد من المشكلات التي تواجهها الصناعات وتحليل هذه المشكلات من وجهة النظر النفسية، واثناء سنوات الحرب ، فأن مجلس بحث الاعباء تم تنظيمه في بريطانيا

العظمي لاكتشاف المشكلات المتصلة بساعات العمل ، وظروف العمل  
والمشكلات المتصلة بالاعباء والملل والتعب، وأيضاً الحوادث والامان وامور  
اخرى متصلة بالعمل.

وفي عام ١٩٢٥ تخلي علم النفس الاجتماعي عن الصناعة الي ساحة علم  
النفس الصناعي وتناول العلاقات الشخصية ، ونظريات الدوافع ، واهمية  
الاتصال ومعالجة أمور اخرى مرتبطة تم فحصها.

وفي ١٩١٧ ظهرت جريدة عن علم النفس التطبيقي صنعت ظهور علم النفس الصناعي وفي نفس الوقت قدمته على انه جزء من علم النفس التطبيقي.

فوجد ان الدراسات الاكلاسيكية التي بدأت في ١٩٢٧ من خلال مجموعة الهاورثورن المشهورة قد ساهمت في تطور علم النفس الصناعي بطريقة رئيسية، واكتشافتهم قد غيرت اتجاهات وطرق علم النفس الصناعي من اقتصادي الي اجتماعي ومن اتجاه موجه للعمل الي اتجاه موجه للعاملين. واثاء الحرب العالمية الثانية نفذت وحدة بحث علم النفس التطبيقي لمجلس البحث الطبي لبريطانيا العظمي ابحاث عديدة وفحوصات لحل مشكلات صناعية ومنظمية كثيرة.

وفي عام ١٩٣٧ المنظمة الامريكية لعلم النفس التطبيقي ، كانت هي المنظمة الاولى لعلم النفس الصناعي ،حيث ان المنظمة العظمي انقسمت الي قسمين وذلك بعد الحرب العالمية الثانية.

مجتمع العامل البشري ، كان مرتبط بالمجموعة الامريكية لعلم النفس  
التطبيقي والذي كان مهتم بمشكلة الهندسة البشرية .  
ومجتمع بيئه العمل كان نظيره البريطاني للعامل البشري. ونجد أن علم  
النفس المهني الاجتماعي ومجتمع بيئه العمل هما جريدتان.  
وتم تركيز الانتباه على العلاقات البشرية العديدة وعلي المشكلات  
الاجتماعية للصناعة وذلك في الجزء الثاني من الاربعينات وفي  
الخمسينات، وأيضاً المشكلات المرتبطة بالمشرفين والمجموعات والقيادة  
وتفاعل الموظفين مع الاخرين واتجاهات الموظفين.  
والمعنويات والرضا الوظيفي وعملية التواصل ومشكلات اخري.

وفي بداية الستينات بدأ علم النفس التنظيمي في الدخول الي منطقة علم النفس الصناعي وهكذا تم اعطاء تأكيد خاص للمدخلات التنظيمية في الموقف الصناعي.

ونجد من علماء النفس الذين عملوا مساهمات قيمة لتطوير علم النفس الصناعي هم (Walter,Dill&Scott) وفي ١٩٤٥ تم تأسيس علم النفس الصناعي كقسم عن جمعية علم النفس الامريكية واعطت تقدير مهني لعلم النفس الصناعي.

وبالرغم من ان علم النفس الصناعي كان فرع مهمل من علم النفس التطبيقي في الهند . وبعد الحرب العالمية الثانية وبالاخص بعد الاستقلال اخذ علم النفس الصناعي تقدير من قبل علماء النفس الهنود، ومع تأسيس جامعات متنوعة ومراكز ومعاهد في الهند ازداد البحث في علم النفس الصناعي بعد الخمسينات.

وفي السبعينات تمت اعادة تسمية قسم علم النفس الصناعي ليصبح قسم علم النفس الصناعي والتنظيمي، وقد قام عالم النفس الصناعي والتنظيمي البارز البروفيسور "Durganand Sinha" في عام ١٩٧١ بعمل مسح قيم لموضوعات علم النفس الصناعي في الهند.

## الفصل الثاني

### الادارة العلمية

## الفصل الثاني

### الإدارة العلمية

#### مقدمة

إن الثورة الصناعية وأفكار آدم سميث غيرت الأنظمة الاقتصادية للولايات المتحدة وأوروبا الغربية وذلك في القرن الثامن عشر ، فالتكنولوجيا والصناعة ربما استبدلوا بالسكان والزراعة وذلك لأنهم المحددات الأساسية للقوة القومية، ففرنسا الغنية بالسكان والأرض الزراعية أصبحت مرة واحدة القوة المسيطرة على أوروبا وكانت ملقى عليها الظل من منافسها الصناعي الأكثر وهي بريطانيا العظمى، وكانت أمريكا تظهر كقوة صناعية والتي تمتلك السلطة الصناعية التي سوف تدير مصانعها نواتج الحربين العالميتين في هذا القرن.

بدأت المصانع في بداية القرن العشرين تشبه بشكل معقول المصانع الموجودة حالياً ولكن المظاهر قد تكون مضللة ، فطرق الإنتاج الكبير الفعالة مقارنة بالطرق المستخدمة في العديد من الدول ، نجد أنها تتطلب أماكن

في المصانع والتي وظفت مئات او آلاف الموظفين للعمل فيها، فكان تدريب العامل داخلها محدود ، والانظمة السوفسطائية لصيانة المعدات وتأكيد الجودة والتحكم في الانتاج في المستقبل كانت كما في الماضي، فان تطوير الفاعلية في الصناعة هو واحد من الاهداف الرئيسية لعلم النفس الصناعي، وفي كل مشروع يتم فيه انتاج بضائع فان زيادة الانتاج بأقل تكلفة اصبح الاعتبار الرئيسي لنمو المشروع.

وفي فصل خاص سوف نشرح اولا اهمية الادارة العلمية ثم نناقش مبادئ تايلور واخيرا سنشرح باختصار دراسة الحركة و الوقت.

## مدرسة الادارة العلمية.

ابتكر فريدريك وينسلو تايلور نظام اطلق عليه اسم الادارة العلمية وهو شكل من اشكال الهندسة الصناعية التي اسست منظمة العمل وهذا هو الحال في خط تجميع فورد، هذا الانضباط ، يعمل جنبا إلى جنب مع علم النفس الصناعي الذي تم تأسيسه بواسطة اخرين من خلال أعمال هاوثورن من ويسترن الكتريك في عام ١٩٢٠م، وحركوا نظرية الادارة من خلال الدراسات المبكرة للوقت والحركة والوصول إلى افكار التحكم في الجودة الكلية، فنظرية الادارة العلمية ارتفعت منفصلة عن الحاجة لزيادة الانتاج. وبالاخص في الولايات المتحدة كان لمهارات العمل دعم قليل في بداية القرن العشرين ، والطريقة الوحيدة لزيادة الانتاجية كانت رفع فعالية العمال ، ولهذا ابتكر Taylor, Henry Gant, and Lillian Gilbreth جوهر المبادئ المعروفة بنظرية الادارة العلمية.

ان الادارة العلمية والتي سميت Taylorism او نظام تايلور هي نظرية ادارة والتي تحلل وتركب تدفق العمل في ظل زيادة إنتاجية العمل، فمبادئ النظرية طورت بواسطة فريدريك تايلور في ١٨٨٠ و ١٨٩٠م، ونشرت اول دراساته ( ادارة المبيعات) في ١٩٠٥ ومبادئ الادارة العلمية (١٩١١) ، واعتقد تايلور ان القرارات المبنية على التقاليد والقوانين العشوائية يجب ان تستبدل بإجراءات دقيقة بعد دراسة متأنية للفرد في العمل.

وكان تايلور هو كبير العمال لشركة ميدفال للصلب في فلادلفيا منذ عام ١٨٧٨ الي ١٨٩٠، في وقت مبكر من حياته المهنية في الإدارة ، لاحظ تايلور ان العمال تحت اشرافه نجحوا في الخدمة وممارسة العمل بتأن مما ينطوي علي الكفاءة، ولان ادارة Midvale Steel كان لديها القليل من المعرفة الحقيقية عن الوظائف التي تؤدي في المصنع فان الممارسة تكون غالبا غير مكتشفة.

واقر تايلور (١٩٨٦-١٩١٥) فلسفته في اربعة مبادئ اساسية هي:

١. تطوير علم ادارة حقيقي بدلا من قاعدة الابهام ،لذلك فان افضل

طريقة لاداء كل مهمة يكون في تحديدها.

٢. الاختيار العلمي للعمال ولهذا فكل عامل سوف يعطي الاهتمام

للمهمة التي تناسبه اكثر.

٣. التعليم العلمي وتطوير العمال.

٤. التعاون الودود بين الادارة والعمل.

واكد تايلور ان نجاح هذه المبادئ يتطلب " ثورة عقلية كاملة " على جزء

الادارة والعمل، فضلا عن التنازع على الفوائد فكلا الجانبين يجب ان يزود

الانتاج ، وبفعل هذا ، هو يعتقد ان الفوائد سوف ترتفع لهذا المستوي الذي

يناضل العمل عليه، فيجب علي اصحاب العمل ان يزودوا العمال المنتجين

اكثر من الاخرين، فأن استخدام معدل " علمي صحيح" هو الذي سوف يفيد

كلا من الشركة والعمال وهكذا تم حث العمال ليتخطوا مستوي اداءهم

السابق ليحصلوا علي مال اكثر، وقد اطلق تايلور على خطته نظام المعدل

المختلف، حيث يعتقد تايلور ان الادارة والعمل يهتمون عموما بزيادة

الانتاجية ،وقد بني تايلور نظام ادارته على دراسات وقت خط الانتاج، بدلا  
من الاعتماد على طرق العمل التقليدية ، فقد حل وحدد وقت وحركات  
عمال الحديد على سلسلة من الوظائف، وباستخدام دراسة الوقت فقد حل  
كل وظيفة الي مكوناتها وصمم اسرع وافضل طريقة لاداء كل مكون وهكذا  
اسس طريقته.

## حدود نظرية الادارة العلمية

بالرغم من ان نظرية تايلور ادت الي زيادة كبيرة في الانتاج ورفع الأجور  
عما كانت عليه، فبدأ العمال والاتحادات في معارضة طريقته لانهم خافوا  
من ان العمل الجاد او الاسرع سوف يرهقهم مما يتسبب في الاستغناء عنهم  
في العمل، فالافراد يكونون مختلفين عن بعضهم البعض والطريقة الاكثر  
فاعلية في العمل لشخص ما قد تكون غير فعالة لشخص اخر، علاوة على  
ذلك ، كان نظام تايلور يقصد بوضوح ان الوقت كان جوهري ، وانتقاداته  
توجهت الي موضوع السرعة المشروطة والتي حملت ضغط على الموظفين  
للاداء في مستويات اسرع واسرع، والتأكيد على الانتاجية والراحة الملائمة  
أدي إلي قيام بعض المديرين باستغلال كلا من العمال والعملاء، وكنتيجة  
لذلك فالكثير من العمال التحقوا باتحادات وبالتالي عززت نمطاً من الشك  
والريبة وعدم الثقة الذي ظلل علاقات العمل لعقود.

فنجد أن ممارسات الادارة العلمية ادت الي تطورات وتحسينات في مكونات  
وفعالية العمليات المختصة بمكان العمل، ومع ذلك فان ممارسات الادارة

العلمية تم نقدها لجعل الوظائف اكثر ملل، فهناك محاولات قدمت بواسطة  
الادارة لتضمين ممارسات الادارة العلمية نتج عنها احيانا استياء ، وبخاصة  
غضب العمال من ساعة الايقاف.

## Henry L.Gannt

عمل هنري مع تايلور (١٨٦١/١٩١٩) في مشاريع عديدة بينما عندما انطلق في مشروعه كمهندس صناعي استشاري ، بدأ يفكر في انظمة تايلور الغير حسابية، متخليا نظام المعدل المختلف فهو يمتلك دافع قليل جدا واتي هنري هنا بفكرة جديدة، فكل عامل ينهي عمله في الايام المحدد له يحصل علي ٥٠% حصة زائدة.

ثم اضاف حافز اخر، فالمشرف سوف يحصل علي حصة زائدة عندما يصل العامل الي المعدل اليومي للانتاج، بالاضافة الي حصة زائدة أكثر اذا وصل كل العمال لهذا المعدل.

وبطريقة هنري هذه كل مشرف سوف يدرب عماله لتحسين اداءهم في العمل، وكان كل تقدم للعمال يقاس ويسجل في لوحات فردية، وبناء على هذه اللوحات يتم مكافأتهم.

## The Gilbreths

ان دراسة الوقت والحركة هي تقنية لفعالية العمل ،حيث ربطت بين دراسة عامل الوقت لفريدريك و تايلور مع دراسة عامل الحركة لفرانك وليليان، حيث وضع كلامن **Lilliain & Gilbreths** (١٩٢٤/١٩٦٨) و (١٨٧٢/١٨٧٨) مساهماتهم لحركة الادارة العلمية و ذلك كفريق يتكون من زوج وزوجة، واشترك **Lilliain & Gilbreths** في دراسات التعب والحركة حيث ركزوا على طرق تهتم بالرفاهية الفردية للعمال، ونجد أن الهدف من الادارة العلمية كان لمساعدة العمال ليصلوا الي مستوي جيد من المقدرة للحياة الجيدة ، وفي مفهومهم كانت الحركة والتعب حيث كان هناك جدل حول كل حركة كانت تقلل التعب، وكانوا يستخدمون حركة الصور عن طريق كاميرا وذلك كمحاولة منهم لايجاد الحركات الاقتصادية الافضل لكل مهمة لكي يطوروا الاداء ويقللوا التعب.

## الفصل الثالث

### دراسات الهاوثورن

## الفصل الثالث

### دراسات الهاوثورن

#### مقدمة

معظم الأفكار التي جاءت من دراسات سابقة توضح أن المنظمة أعطت المزيد من الاهتمام لكمية الإنتاج. ولهذا السبب دفعت المنظمة المزيد من الأجور لعمالهم. ولكن تدريجيا ، تم إدراك أنه من خلال إعطاء أجور عالية لن يحدث أن يرتفع الإنتاج، فهناك بعض العوامل غير المادية الأخرى التي تؤثر علي العمال للعمل بجد وتحقيق الكثير من الإنتاج. مثل الكلمات البسيطة ، فنجد أن الناس لا تعمل دائما من أجل المال وحده. وهكذا فإن علم النفس الصناعي ، بحسب Blum (١٩٥٦) ، "يحاول تجربة الوسائل الأخرى التي يمكن من خلالها تحفيز العمال للعمل ، ونجد ان بعضها أفكار ممتازة ، وبعضها الاخر ليس هكذا.

الآن نجد الكثير من علماء النفس (الصناعي والاجتماعي) يحاولون معرفة  
العوامل الأخرى التي لم تكن مرتبطة بالمال. في هذا الفصل نناقش تجربة  
هاوثورن بالتفصيل.

## دراسات الهاوثورن

يواجه مصنع هاوثورن التابع لشركة جنرال إلكتروك بشيكاغو مشكلة استياء العمال ، على الرغم من أنها توفر مزايا مادية لخطط العمال مثل المعاشات التقاعدية ، والمزايا المرضية وغيرها من وسائل الترفيه التسهيلات التي أدت إلى فقدان الإنتاج.

الآن ، أصبح من الضروري التحقيق في مشكلة انخفاض الإنتاجية ومعرفة العلاقة بين الإنتاج وعوامل الكفاءة المختلفة.

ولمعرفة العلاقة بين الإنتاجية و ظروف العمل فقد أجريت العديد من

الدراسات من قبل البروفيسور التون مايو Professor Elton Mayo

وفريق من الباحثين والذي بدأ في عام ١٩٢٧ . (٢٦ ديسمبر ١٨٨٠-٧

سبتمبر ١٩٤٩) George Elton Mayo عالم نفسي أسترالي ،عالم

الاجتماع والمنظر التنظيمي. حاضر في جامعة كوينزلاند ١٩١٩-١٩٢٣

قبل الانتقال إلى جامعة بنسلفانيا ، لكنه قضى معظم حياته المهنية في كلية

إدارة الأعمال بجامعة هارفارد (١٩٢٦-١٩٤٧) ، حيث كان أستاذًا

للأبحاث الصناعية.

تتكون دراسات هاوثورن من أربع مراحل وتمنح كل مرحلة الجواب على

السؤال الذي ينشأ في المرحلة السابقة، وهذه المراحل هي:

## المرحلة الأولى (١٩٢٤-١٩٢٧)

### تجربة الإضاءة :

يحاول الباحث في هذه التجربة اكتشاف كيف تؤثر المستويات المختلفة من الإضاءة على كفاءة العمال. كانت الفرضية هي أنه بزيادة الإضاءة تزيد الانتاجية.

فلذلك قسموا العمال إلى مجموعتين. كان أحدهم مجموعة تجريبية ، والتي كانت قد خضعت لتغيرات بيئية والثانية كانت المجموعة الضابطة.

### الأعضاء

من المجموعة الضابطة ستعمل في ظل بيئة طبيعية ثابتة ، ومن ثم بدأ الباحثون بالتغيير في إضاءة المجموعة التجريبية. عندما تم زيادة الإضاءة للمجموعة التجريبية ، فإن إنتاجيتها زادت ولكن إنتاجية المجموعة الضابطة زادت أيضاً. هذه كانت نتيجة غير متوقعة إلى حد ما ، لأن الإضاءة في محطات العمل لم يتم تغييرها للمجموعة الضابطة.

ثم خفض الباحثون الإضاءة في المجموعة التجريبية من محطات العمل.  
والمثير للدهشة ، كل من المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة  
واصلت تحسين إنتاجيتها. لم يكن هناك انخفاض في الإنتاجية حتى تم  
تخفيض الضوء إلى النقطة التي يمكن للعمال بالكاد أن ترى. استنتج  
الباحثون أن الضوء ليس له دلالة تأثير على تحفيز عمال الإنتاج. وهذا  
أدى إلي سحب شركة تصنيع مصابيح جنرال إلكتريك تمويلها.

## المرحلة الثانية (١٩٢٧-١٩٢٨)

تجربة اختبار غرفة التجميع:

في هذه التجربة قام الباحثون باختبار الفرضية القائلة بأن الإنتاج سيكون أعلى إذا كان نظام الحوافز قد تحسن ، وأصبح أسبوع العمل أقصر مع فترات الراحة والغداء. و لهذا الغرض قام الباحثون بإعداد اختبار غرفة التجميع حيث تم اختيار اثنين من العمال ذوي الخبرة. وسئل العمال ذوي الخبرة لاختيار أربع فتيات كزملاء عمل. وكان العمل متعلق بتجمع مراحل الهاتف ، وذلك "لأنه بسيط ومتكرر للغاية ولا يتطلب أي الآلات وتصاريح قياس دقيق للإنتاج" (Blum and Naylor, 1968) .

تتكون كل مرحلة من جزء مختلف يجب تجميعه حتي ينتهي المنتج. كانت النتيجة تعتمد على السرعة والاستمرارية والتنسيق من بين هؤلاء العمال ويتم وضعهم تحت نظام الإنتاج بالقطعة. ارتبط أحد المراقبين بالفتيات للإشراف

على عملهن كما قاموا باستشارة الفتيات قبل اجراء أي تغييرات. التجربة اجريت أحداثها من ١٩٢٧-١٩٣٢ ، وانتشرت على مدى ١٤ فترة في جميع التجارب التي اجريت عليهم لاحداث العديد من التغييرات في شكل متسلسل. وفيما يلي التغييرات ونتائجها:

- تم تغيير نظام الحوافز بحيث يستند الأجر الإضافي لكل فتاة على الأنشطة الجماعية لجميع أعضاء المجموعة بغض النظر عن كونها مجموعة صغيرة أم مجموعة كبيرة.
- مع زيادة مدة فترات الراحة من خمس إلى عشر دقائق مما أدى إلى زيادة الإنتاجية.
- تم تخفيض فترة الراحة إلى خمس دقائق مرة أخرى ولكن زاد تكرار فترة الراحة، مما أدى إلى انخفاض الإنتاجية قليلاً وقد اشتكت الفتيات من أن فترات الراحة المتكررة تؤثر على استكمال عملهن.

● الآن تصبح فترات الراحة عشر دقائق ويجب أن تكون فقط في الصباح والمساء مع تقديم بعض الوجبات الخفيفة أو الشاي. وهكذا مرة أخرى تظهر زيادة الإنتاجية.

● تغييرات معينة في يوم العمل مثل يوم الأحد يعلنون عن يوم الاجازة. كما تم تقديم ساعة عمل مرنة كما سمح لهم بان يغادرو لعمل قبل الوقت المسموح به . والمثير للدهشة أن الإنتاجية زادت.

كما تم إدخال تغييرات مثل تقليل الاشراف المطلوب ، فوجد أن معنويات الفتيات زادت ونقص التغيب عن العمل ومما لا شك فيه زيادة الإنتاجية.

لكن الباحث قرر العودة إلى الوضع الأصلي ، مع وجود بعض الحوافز، فوجد بعد ذلك أن الإنتاجية زادت كما كان في السابق.

وتشير النتائج إلى أن الإنتاجية تزيد ليس بسبب التغييرات الإيجابية ولكن بسبب تغير موقف الفتيات تجاه العمل وعملهن في مجموعة. حيث تم

تطوير وتنمية الشعور بالانتماء والمسؤولية والاستقرار والانضباط الذاتي لدي الفتيات.

## المرحلة الثالثة (١٩٢٨-١٩٣٠)

برنامج المقابلات الجماعية :

الهدف من هذه التجربة هو معرفة اتجاهات العمال نحو المشرفين ، الشركة ، الأجور ، الحوافز ، الترقيات والمعنويات ..... الخ ، ويمكن القيام بذلك عن طريق برنامج المقابلات الجماعية. وقد أجريت هذه المقابلات بطرق مباشر وبعد ذلك أسئلة غير مباشرة. ونجد النتائج الرئيسية لبرنامج المقابلات الجماعية هي:

● العامل راضٍ أو غير راضي ، وذلك ليس من خلال أي أشكال

موضوعية

يمكن الرجوع لها، بل عن طريق كيف ينظر العامل إلى وضعه الاجتماعي وما يشعر به في كونه أنه يحق له الحصول عليه عن طريق المكافآت

(Brown, J.A.C.,

(The Social Psychology of Industry, Pelican Books, p.79

• في المقابلات "غير الموجهة" ، يري القائم بالمقابلة أنه مهما تم التعامل مع المعلومات التي يحصلون عليها من العمال على كونها سرية واخبارهم بذلك ، الا أنهم يستمعون أكثر ويتحدثون أقل إنهم يقدمون النصيحة فيما يتعلق باحترام الحجج.

• تضمنت الشكاوى بشكل عام الوضع الاجتماعي للعمال في المجموعات التي يعملون فيها.

ونجد من خلال برنامج المقابلة الجماعية ، فقد تم اكتشاف أن سلوك العمال يتأثر بسلوك المجموعة. لم تكن هذه النتيجة مرضية بعد ولذلك قرر الباحثون إجراء تجربة أخرى.

## المرحلة الرابعة (١٩٣١-١٩٣٢)

غرفة مراقبة الأسلاك المصرفية :

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو الحصول علي معلومات دقيقة حول المجموعات غير الرسمية في العمل وما هي العوامل أو الأسباب التي تؤثر على الانتاج.

تضمنت المجموعة ثلاثة أنواع من العمال في غرفة تحويلات البنك: عمال الأسلاك ، رجال اللحام والمفتش ، الذين شكلوا معًا مجموعة تتكون من ١٤ عامل (٩ عمال أمن و ٣ رجال لحام ومفتشين). تضمن العمل خطوة بخطوة ، تثبيت مفاتيح لمعدات المكاتب المركزية. كان الدفع يتم على أساس أداء المجموعة ؛ ولهذا السبب يفترض أنهم سوف يساعد كل منهما الآخر على إنتاج المزيد من العمل. لكن العمال قرروا أن يجعلوا لأنفسهم هدف أقل من الهدف المرغوب فيه. وأعطى العمال الأسباب التالية للإنتاج

(Prasad L.M., Principles & Practice)المحدود

:(of Management, 2002, p. 58

● يعتقد العمال أنه إذا أنتج كل فرد أكثر ، فإن بعض العمال سيتم

تقليصها .

● بمجرد وصولهم إلى الهدف مقارنة بشركة قياسية رفع المستوى .

● يشكل العمال مجموعة اجتماعية لذلك فهم يعرفوا ما هي مسؤوليات

كل عامل اتجاه عائلته . و اذا لم يؤدي العامل ما يطلب منه فإنه معرض

لتقليصه من العمل و من خلال النظر في هذا السبب فانهم يقومون بحماية

العمال عن طريق عدم زيادة الانتاج .

افتترضت هذه الدراسة أن العلاقة غير الرسمية هي عامل مهم في تحديد

السلوك البشري .في هذه التجربة كان العمال يعملون جنبا إلى جنب ، وكان

ينصح بتطوير والمحافظة على علاقة إنسانية جيدة في العمل . وأكدت

النصيحة على علاقة العامل مع العمال الآخرين ، و مع الإدارة والتكيف

الشخصي والرضا والتحفيز والكثير من الجوانب الاخرى .

## تطبيق الدراسات الخاصة بالهاوثورن

- أصبح من الواضح الآن أن المصنع هو نظام اجتماعي ومجموعة غير رسمية في العمل يؤثر بالتساوي على السلوك البشري كمجموعة رسمية.
- العامل ليس مجرد "رجل اقتصادي" لا يحركه سوى الفوائد النقدية.
- الحوافز غير النقدية أحياناً أكثر تأثيراً على سلوك العمال اتجاه عملهم.
- هناك إمكانية للصراع بين الشركة والمجموعة غير الرسمية، قد يكون ذلك بسبب الأهداف غير المتوافقة لكليهما.
- في بعض الأحيان ، كان القادة غير الرسميين أكثر أهمية وتأثيراً من القادة الرسميين في توجيه سلوك المجموعة لأنه يحدد اتجاهات المجموعة ورايها ، والهدف بشكل أكثر كفاءة من القائد الرسمي.

## انتقاد دراسات الهاوثورن

● يعتقد علماء السلوك أنه في هذه السلسلة من التجارب أيا كان الاستنتاج

فأنه يفتقر إلى الموضوعية العلمية.

● البعض يشعر أنه كان هناك انحياز من جانب بعض باحثين في جامعة

هارفارد.

● تجاهلت الدراسة وجود النقابات.

بصرف النظر عن هذه الانتقادات ، تأتي دراسات الهاوثورن مع نتيجة

للعلاقة البشرية وهي جزء مهم من الشركة. ولفنت الانتباه إلى الاحتياجات

الاجتماعية كمصدر إضافي للتحفيز.



## الفصل الرابع

### دراسة الوقت والحركة

## الفصل الرابع

### دراسة الوقت والحركة

#### مقدمه:

لمعرفة الطريقة التي تحدد بها الإدارة معايير زيادة إنتاجية العمال. فإنه يمكننا القيام بذلك عن طريق وضع معايير لتقسيم المهمة المعقدة إلى خطوات صغيرة وبسيطة ، تسلسل الحركات التي يقوم بها العامل في تنفيذ هذه الخطوات تمت ملاحظتها بعناية ، وقد لوحظ أن العامل يزيل أي حركة مسرفة وقد تم قياس الوقت الدقيق الذي تستغرقه كل حركة صحيحة. ومن خلال ذلك يمكن قياس الإنتاج و حساب التسليم والأسعار ويمكن أيضاً وضع خطط الحوافز. و بشكل عام نجد أن المهام الصناعية المتكررة ، ودراسات الوقت والحركة كانت رائدة في الصناعة الأمريكية ، فنجد أن المهندس فريدريك وينسلو تايلور (١٨٥٦-١٩١٥) كان له دور في هذه الدراسات وتم تطويرها بواسطة فريق الزوج والزوجة من فرانك جيلبريث (١٨٦٨-١٩٢٤) والدكتورة ليليان جيلبريث (١٨٧٨-١٩٧٢).

في هذا الفصل نناقش دراسة الوقت والحركة مفهومها وأهدافها ، وكذلك  
مزايا وعيوب هذه الدراسات. وأخيراً حالة العلاقة بين دراسة الوقت والحركة.

## مفهوم ومعنى دراسة الوقت

تم تعريف دراسة الوقت على أنها طريقة لتحديد الوقت الفعلي لأداء مهمة معينة. وفقاً لـ Kimball & Kimball ، " يمكن تعريف دراسة الوقت في المقام الأول على أنها فن المراقبة وتسجيل الوقت المطلوب للقيام بكل عنصر من عناصر العمليات الصناعية ".

دراسة الوقت ، "تحليل وتحديد الوقت اللازم لاداء المهمة المطلوبه"

وذلك كما عرفها John A. Shubin

وبحسب دراسة Alford and Beaty time ،فان دراسة الوقت تعني

"البحث العلمي لتحليل الأساليب والمتطلبات المستخدمة أو المخطط لها

للقيام بعمل ما ، وذلك للتطوير والوصول لأفضل الطرق للقيام بالعمل وفقاً

للوقت المطلوب "

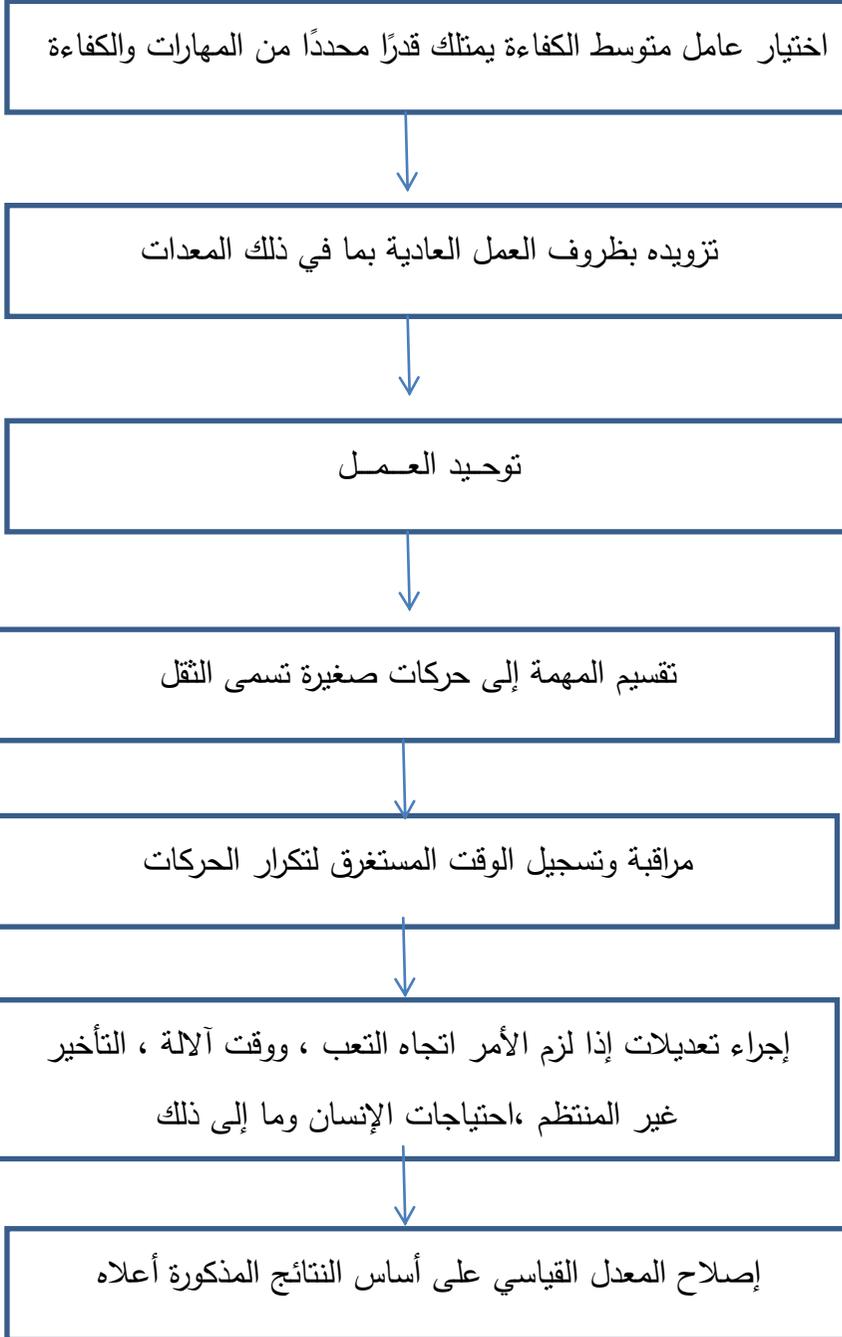
## أهداف موضوع دراسة الوقت

- لتحديد أو وضع معايير الوقت المطلوبة للاداء وفقاً للمواقف/

/ الظروف الطبيعية.

- لتجنب وقت الخمول غير المعتاد والتأخير في تنفيذ المهمة /العمل.
- استخدام بيانات الوقت القياسي لوضع خطة عادلة للحوافز والأجور.
- لخلق وعي بالوقت بين العمال.
- لتقليل التكلفة والتحكم فيها.
- وضع معايير عادلة لكل ساعة عمل للعامل.
- لتحسين ظروف العمل.

## اجراءات دراسة الوقت



## عيوب ومميزات دراسة الوقت

### المميزات

- يساعد على قياس كفاءة كل عامل من خلال وضع المعايير.
- يساعد في صنع خطة الحوافز الفعالة.
- يساعد في وضع جداول للإنتاج للاستخدام في الإنتاج والتخطيط والتحكم.
- يوجه الإدارة لصياغة ووضع هيكل سليم للأجور.
- يخلق وعي بأهمية الوقت لدى العمال ، مما يجعلهم يبذلون جهد أكثر بالمقارنة بالسابق.
- يقلل من التكلفة أيضا.
- تمكن من حساب التكاليف القياسية.
- أنه يعطي طرق بديلة ويساعد في معرفة أفضل طريقة لأداء المهمة.
- يساعد على تحسين ظروف العمل.

## العيوب

- أنها ليست مفيدة للوظيفة المتكررة.
- التوحيد داخل العمل غير ممكن حتى المتطلبات والمنتجات والمواد ،  
ظروف العمل وطرق العمل كلها قياسية.
- من الممكن أن تؤثر المعايير القائمة على دراسة الوقت سلبيًا على جودة المنتج.
- من الصعب فرض ذلك النوع من العمل الذي كان له تأثير غير مباشر على الإنتاجية مثل الموظفين الكتابيين والإشرافيين.
- إذا كان العامل الذي يتمتع بمهارة أكثر أو معرفة مقارنة بالآخرين الذين يحصل على نفس الحافز الذي يحصلون عليه، فإن هذا يعد أحد عيوب دراسة الوقت.

## مفهوم ومعني دراسة الحركة

دراسة الحركة هي طريقة لإنشاء "أفضل طريقة لأداء المهمة". وفقاً لفرانك جيلبرث ، "دراسة الحركة هي علم القضاء علي التبذير الناتج عن الاستخدام غير الضروري وغير الموجه وغير الفعال للحركة. الهدف من دراسة الحركة هو إعداد جداول للتقليل من طرق هدر الاعمال ."

وتتكون دراسة الحركة من تقسيم العمل إلى العمل الأساسي والعناصر المتاحة ، ودراسة هذه العناصر بشكل منفصل وفيما يتعلق بالعنصر والآخر ، ومن هذه العناصر المدروسة عمل طرق للاقلال من التالف.

وفقاً لـ Kimball و Kimball ، "يمكن تعريف دراسة الحركة على أنها دراسة الحركات سواء للآلة أو العامل ، في عملية الأداء وذلك لغرض القضاء على الحركات غير المفيدة ووعمل ترتيب تسلسلي للحركات المفيدة بالترتيب وفقاً للأكثر كفاءة".

ووفقاً لمارفن موندل ، "دراسة الحركة هي إجراء للتحليل العلمي لأساليب وطرق العمل ، مع مراعاة":

- المواد الخام .
- تصميم المنتج .
- العملية أو ترتيب العمل .
- الأدوات وأماكن العمل والمعدات لكل خطوة فردية في العملية

#### الانتاجية.

- حركات اليد والجسم المستخدمة في كل خطوة ، من أجل تحديد أو تصميم أساليب العمل المفضلة .
- ونجد أن فرانك ب. جيلبرث ، منشئ دراسة الحركة والتي تتضمن دراسة حركة عمليات العامل، والتي تهدف إلى القضاء على ما هو غير ضروري وعلي الحركات غير الموجهة وغير الفعالة لأداء العمل على أكمل وجه .
- فرانك بي جيلبرث وزوجته الدكتورة ليليان جيلبرث درسا الحركات المتنوعة لأطراف طبقة الطوب والمصنفة تبع الحركات الجسدية في العناصر

الأساسية والتي تسمى "therblings" (مصطلح صاغه تهجئة جيلبرت إلى

الوراء). فيما يلي قائمة بالمواضيع:

١. البحث .
١٠. فحص.
٢. الایجاد .
١١. تفكيك.
٣. التحديد .
١٢. تحميل الإصدار .
٤. فهم.
١٣. تفرغ النقل.
٥. النقل المحملة.
١٤. الراحة للتغلب على التعب.
٦. الموقف
١٥. تأخير لا مفر منه.
٧. قبيل الموقف
١٦. تأخير يمكن تجنبه.
٨. تجميع.
١٧. خطة
٩. الاستخدام
١٨. تعليق

Lillian M. Gilbreth لخص أيدولوجيا دراسة الحركة على أنها دراسة العمال ، والتي تتمثل في تحديد المنتج الذي يمكن أن يصنعه على أفضل وجه ، ومنحه الحق في ظروف العمل والآلات والمواد الأنسب له والتي تجعلك تتوقع نجاحه ."

## أدوات دراسة الحركة

١. مخططات العمليات : يتم إعداد مخططات مختلفة لعرض وظيفة

الحركات لمعرفة طريقة تحسينها.

٢. تطبيق قوانين اقتصاد الحركة : قوانين اقتصاد الحركة اقترح طرق للقيام

بالعمل مع الحد الأدنى من التعب والوقت. تبعا لـ Gilbreths ، فإن قوانين

اقتصاد الحركة هي:

- يجب أن تعمل كلتا اليدين وأخذ فترات من الراحة في نفس الوقت.
- يجب أن تبدأ كلتا اليدين معاً في نفس الوقت.
- يجب أن تكون حركة الزراعين في اتجاهين متعاكسين ومتناسقين
- بدلاً من أن يكون في نفس الاتجاه ويجب أن يتم في نفس الوقت.
- يجب وضع جميع المواد والأدوات بطريقة تسمح بالتسلسل الصحيح من الاستخدام. يجب أن يكون الجزء المطلوب في بداية الدورة
- يكون بالقرب من باقي القطع الي أن نصل للقطعة النهائية .
- يجب وضع جميع المواد والأدوات في منطقة الإمساك العادية ،

وهو ضمن مناطق العمل القصوى.

- يجب ترتيب تسلسل الحركة لبناء إيقاع تلقائي في العمل.
- يجب أن تعفى اليدين من جميع الأعمال التي يمكن القيام بها عن طريق القدمين أو غيرها من أجزاء الجسم.
- يجب وضع الأدوات والمواد مسبقاً قدر الإمكان لتقليلها البحث عنها والعثور عليها وتحديدها.
- يجب معرفة مسارات الحركات السريعة وتعلمها.

٣. إعداد الاستبيانات : لاعداد استبيانات معينة والبحث عن إجابات أكيدة

لها، فهناك بعض المقترحات التي قد تظهر بعض التحسينات و

فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن طرحها:

- من وأين ولماذا ومتى يتم العمل؟
- كم عدد العمال القادرين على القيام بالعمل؟
- هل يمكننا الجمع بين أعمال مختلفة؟
- هل يمكن أداء الوظيفة بواسطة الآلات؟

● هل يمكن القيام بالعمل بشكل أفضل في وقت آخر؟

٤. تحليل الحركات الجسدية: يتم تحليلها لإيجاد أفضل الطرق للقيام

بالعمل.

٥. دراسة الحركة الدقيقة : وهي دراسة عناصر صغيرة جداً من الحركات

وتحليلها بمساعدة كاميرا خاصة وجهاز توقيت. وذلك يتيح تفاصيل أكبر

من مراقبة العين و يوفر دقة أكبر من أوراق القلم الرصاص وتوقف تقنيات

المراقبة.

## مزايا وعيوب دراسة الحركة

### المزايا

- يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
- يزيد من كفاءة العمال عن طريق الحد من التعب و تحسين العمل اليدوي.
- يساعد في تقليل تكلفة الإنتاج.
- يضمن انخفاض أسعار السلع.
- يؤدي إلى زيادة مستويات الأجور.
- يحسن ظروف العمل.

## العيوب

- يؤثر سلباً على مبادرة وإبداع العمال.
- إنها تحدد نمطاً معيناً من الحركات ، إذ أصبحت تؤدي المهمة بطريقة رتيبه.
- أنها لا تأخذ في الاعتبار التنوع في كفاءة العمال المختلفين.
- إنها تحدد المعايير التي قد لا تكون قابلة للإنجاز وبالتالي لا يحبها العمال.

## العلاقة بين الحركة ودراسة الوقت

في السابق ، تم استخدام دراسات الوقت والحركة في الصناعة لتطوير شكل

الأجور مع الاعتقاد بأن المال هو الوحيد الدافع للعمل وذلك في العصر

الحديث:

- يمكن أن تكون دراسات الوقت والحركة فعالة لمعايير الأداء .
- يمكن استخدام دراسات الوقت والحركة لغرض التخطيط بالترتيب للنتيجة بمستوى الانتاج الذي يمكن تحقيقه .
- يمكن استخدام دراسات الوقت والحركة للكشف عن المشكلة والإبداع في إيجاد حلول لها.
- يمكن استخدام دراسات الوقت والحركة لتحليل تكلفة الوقت.
- ترتبط كل من دراسة الحركة والوقت ارتباطاً وثيقاً، والاعتماد علي واحد دون الآخر لا يعطي نتيجة أفضل. وفقا لفرانك جيلبريث دراسة الوقت ستكون مضللة إذا لم تشرع في دراسة الحركة، فهم الاثنين مكملين لبعضهم البعض .

وعلى الرغم من أنه يمكن إجراء دراسة الوقت دون دراسة الحركة والعكس  
بالعكس ولكن لا يمكن وضع معايير العمل المثالية دون دراسة كليهما.  
حيث تتضمن دراسة الحركة دراسة مختلف عناصر الحركة في العمل  
وذلك لوضع معايير الحركات. ودراسة الوقت أيضاً مطلوبه لقياس  
للاقتصاد في دراسة الحركة وذلك للوصول إلي أفضل طريقة للقيام بالعمل.

## الفصل الخامس

### الدافعية

## الفصل الخامس

### الدافعية

#### مقدمة:

في وقت معين ، تم اعتبار الموظفين مجرد مدخلات أخرى من ضمن إنتاج السلع والخدمات. ربما ما تغيرت طريقة التفكير هذه عن الموظفين من خلال الابحاثالعلمية ،بحيث تشير دراسات الهاوثورن و التي أجراها Elton Mayo من عام ١٩٢٤ إلى عام ١٩٣٢ (Dickson, 1973). ووجدت الدراسة أن الموظفين ليس من يحركهم المال فقط ولكن يرتبط سلوكهم باتجاهتهم . (Dickson, 1973)،و دراسات الهاوثورن بدأت باتجاه دراسة العلاقات الانسانية والإدارة ، حيث الاحتياجات وتحفيز الموظفين أصبح هو التركيز الأساسي للمديرين (Bedeian ١٩٩٣).

ويحتاج العاملون في أي منظمة إلى شيء لإبقائهم داخل العمل،في معظم الأحيان يكون راتب الموظف كافيًا للحفاظ على عمله داخل المنظمة. وعلي

الرغم من ذلك ، في بعض الأحيان مجرد العمل مقابل الراتب ليس كافياً لبقاء الموظفين في المنظمة. يجب أن يكون لدى الموظف دافع للعمل لدى الشركة أو المنظمة. إذا لم يكن هناك دافع موجود لدى الموظف ، فإن جودة عمل ذلك الموظف أو كل العمل بشكل عام سوف تتدهور. أن إبقاء الموظف يعمل بكامل طاقته هو الهدف النهائي للدافعية لدى الموظف. ومثلما توجد كميات غير محدودة من المحفزات ، فهناك كميات غير محدودة من الأساليب للمساعدة في الحفاظ على دوافع الموظفين. فنجد بعض هذه الطرق التقليدية أو تحفيز العمال يكونون مكملين لبعضهم البعض. والمنافسة الودية هي طريقة رائعة لتوليد الدافع بين الموظفين. وهذا يتيح للموظفين فرصة استعراض مهارات عملهم في المنافسة مع أقرانهم. هذا ليس فقط سوف يحفز الموظفين نتيجة لزيادة الإنتاج. ولكن هذه المنافسة مع

تسجيل النتائج ستعطي صاحب العمل فكرة عن من هو الأكثر إنتاجية منهم. وفي هذا الفصل سنحدد أولاً مصطلح الدافع وأيضاً أنواع الدوافع. و

نناقش مختلف النظريات والدراسات التي أجريت علي الدافعية. وأخيرًا

عرض لبعض النصائح لتحسين الدافعية في مكان العمل.

## المفهوم والمعنى

تعريف بسيط للدافع هو القدرة على تغيير السلوك، أذ هو الذي يقود الفرد للتصرف ولأن السلوك البشري موجه نحوه بعض الاهداف فأن الدافع جوهرى (داخلي) ؛ يأتي من الداخل بناء على المصالح الشخصية والرغبات والحاجة إلى الإنجاز. ومع ذلك هو أيضاً خارجي العوامل (الخارجية) مثل المكافآت والثناء والترقيات تؤثر أيضاً في الدافعية. والدافع هو الحاجة أو الرغبة التي تجعل الشخص يتصرف ويكون لديه روح المبادرة أو أن يكون مغامر.

وقد تم تعريف الدافعية على أنها: العملية النفسية التي تعطي الغرض من السلوك والاتجاه .

وهي: الاستعداد للتصرف بشكل هادف وطريقة لتحقيق احتياجات محددة وغير ملبأة .

وهي : محرك داخلي لاشباع الحاجة غير الملبأة .

هكذا يتم تعريف الدافعية عملياً على أنها القوة الداخلية التي تدفع الأفراد لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية. وهي العملية التي تفسر مقدار اتجاه الفرد واستمرار جهوده نحو تحقيق الهدف .

ف نجد ان أداء الأشخاص الملتزمين بتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام يفوق أداء أولئك الذين لم يلتزموا. وأيضاً نجد الذين يتم مكافاتهم بصورة جيدة من خلال الاطلاع علي إنجازاتهم الوظيفية في مكان العمل هم أفراد يتمتعون بتقدير كبير لذاتهم.

لذلك ، فإن جزء مهم من الإدارة يكون في المساعدة علي جعل العمل أكثر إرضاء للعاملين و عمل مكافأة للموظفين والحفاظ على الدافعية لديهم وأن تكون متنسقة مع الأهداف التنظيمية.

فمع تنوع أماكن العمل المعاصرة ، فإن هذا يعتبر مهمة معقدة. فهناك عوامل كثيرة منها تأثيرات اختلاف الثقافات ، فإنها تؤثر على ما تقديرات الافراد فيما هو يمكن ان يكون مكافأة لهم.

ونجد من وجهة نظر المدير فان المهم هو فهم مايدفع الناس ، وما يؤثر عليهم ، ولماذا يصرون بشكل خاص علي إجراءات معينة.

وقد قدمت بصورة سريعة (١٩٨٥) هذه المبادئ الأساسية الأربعة التي هي مهمه لفهم الدافعية:

١. لدى الناس أسباب لكل ما يفعلونه.
٢. كل ما يختاره الناس كهدف هو شيء يعتقدون أنه جيد بالنسبة لهم.
٣. يجب أن ينظر إلى الهدف الذي يختاره الناس على أنه قابل للتحقيق.
٤. يمكن للظروف التي يتم فيها العمل أن تؤثر على قيمة الموظف وتصوراتة عن مدي تحصيله أو نجاحه.

## نظريات الدافعية

### نظرية الحاجات

نظرية هرم ماسلو للحاجات

أن التسلسل الهرمي للحاجات لماسلو هو نظرية في علم النفس ، اقترحها أبراهام ماسلو (أستاذ في جامعة برانديز وممارس علم النفس) وفي كتابه عام ١٩٤٣ نظرية الدافع البشري ، الذي امتد لاحقا ليشمل ملاحظاته

الفطرية للبشر

وحب الاستطلاع. وحدد مجموعة من الحاجات التي أعطاها الأولوية في التسلسل الهرمي بناء على استنتاجين:

١. الاحتياجات البشرية هي إما ذات طبيعة جذب / رغبة أو ذات طبيعة التجنب.

٢. لأن البشر عندما يتم إشباع رغبة واحدة ، فإن رغبة أخرى ستحل مكانها.

مستويات الحاجات الخمسة هي كالتالي:

● الفسيولوجية: هذه هي الراحة الجسدية الأساسية أو الاحتياجات الجسدية:

الطعام والجنس والشراب والنوم. وفي مكان العمل ، نجد هذه الاحتياجات

تتمثل في بيئة عمل آمنة ومصممة بشكل مريح مع منح راتب اساسي

مناسب.

● الأمن / الأمان: يريد الناس أن يشعروا بالأمن والأمان الخالي من

الخوف.

إنهم بحاجة إلى الاستقرار والقواعد والنظام في مكان العمل ، ومن مزايا

العمل الأمن الأمان والهدوء ، إلى جانب بيئة خالية من العنف تكمل هذه

الاحتياجات.

● الانتماء والحب: هذه حاجة للأصدقاء والعائلة و الالفة والقبول

الاجتماعي والمودة من الآخرين. وفي المكان العمل ، يتم تلبية هذه الحاجة

من خلال المشاركة في مجموعات العمل مع وجود علاقات جيدة بين زملاء

العمل وبين العمال والمديرين.

● التقدير: يريد الناس تقدير الآخرين لهم ويريدون أن يكونوا كذلك بالنسبة لهم ويريدوا أن يروا كمفيدين ومهمين. ويرغب الناس أيضاً في احترام الذات ويحتاجوا إلى صورة ذاتية جيدة. وفي مكان العمل ، تزداد الحاجة الي تلبية المسؤولية ، والمكانة العالية ، الرضا عن المساهمات هذه هي الاحتياجات.

● تحقيق الذات: يشمل أعلى مستوى من الدافعية حيث يسعى الناس لتحقيق إمكاناتهم الكاملة ، لتصبح أكثر مما هم قادرون عليه في الوجود. إنهم بذلك يسعون إلى تحقيق الذات. وفي مكان العمل ، يلبي الناس هذه الحاجة من خلال الإبداع ، واستقبال التدريب ، أو قبول المهام الصعبة. والتركيز على احتياجات إعادة التدريب من أجل التقدم والتحدي وتعتبر كذلك المكافأة والتقدير مهمين لجودة حياة العمل، ونجد أن المديرين يمكن أن يؤثروا على البيئة الجسدية والاجتماعية والنفسية في مكان العمل ، وعليهم مسؤولية مساعدة الموظفين على تلبية احتياجاتهم

## نظرية ERG

نظرية ERG في العمل، حيث توسع Clayton Alderfer عن النظرية الهرمية لماسلو. واقترح ثلاث فئات للحاجات وراي أن التحرك بين مستويات الحاجة ليس بالضرورة أن يكون واضحاً فالفشل في اشباع حاجة أعلى مرتبة قد يتسبب في تراجع الفرد لاشباع حاجه في مستوي أقل عندما لايستطيع اشباع حاجه في مستوي اعلي.ونجد فئات نظرية ERG للحاجات هي:

- حاجات الوجود: الاحتياجات للرفاهية البدنية
- حاجات الارتباط: الحاجات المطلوبه لعلاقات مرضية مع الآخرين
- حاجات النمو: تنمية الطاقات البشرية والرغبة في النمو الشخصي وزيادة

الكفاءة. (Daft, 1997).

نظرية الدافعية والصحة

فريدريك هيرزبرج ، أستاذ علم النفس في جامعه Case Western

Reserve، قام بدراسة اتجاهات العمال نحو وظائفهم. هيرزبرج اقترح نقل

الفرد من العمل على أساس الرغبة في تجنب الحرمان. ومع ذلك ، فإن هذا

الدافع لا يوفر نتائج إيجابية عن الرضا لأنه لا يوفر شعورا بالتطور. ومن

خلال أبحاث هيرزبرج فقد وجد أن الاتجاهات الايجابية نحو العمل

ارتبطت بشعور نفسي متطور. ويعتقد هيرزبرج أن الناس يعملون لسببين:

لأسباب مالية لتجنب الحرمان الجسدي و أيضاً للإنجاز بسبب السعادة

فالمعنى الذي يقدمه.

وحدد هيرزبرج أيضا مفهوم العمل والإثراء ، حيث يتم تغيير مسؤوليات

الوظيفة لتقديمها مزيد من التقدم والتحدي (١٩٨٥).و تتضمن نظريته عن

الدافعية والصحة نوعان من العوامل هي :

١. الدافع يقوم على الرضا الإيجابي الذي يوفر النمو النفسي. ووجود

عوامل مثل المسؤولية ، الإنجاز والتقدير وإمكانية النمو أو التقدم فإن هذه

العوامل سوف تحفز وترضي الناس. وإن غياب هذه العوامل ليس بالضرورة

أن يؤدي الي عدم التحفيز أو عدم الرضا .

٢. الصحة تقوم على رغبة الفرد في تجنب الحرمان الناتج عن عدم الراحة

الجسدية والعاطفية. ونجد أن عوامل الصحة تشمل الاستعداد للإشراف ؛

ظروف العمل الإيجابية ؛ العلاقات الشخصية مع الأقران والمرؤوسين

والرؤساء ؛ الحالة؛ أمن العمل؛ والراتب. هذه العوامل لا تحفز ولا يسبب

وجودها الرضا الوظيفي،ولكن نجد أن غيابهم سوف يسبب عدم الرضا.

وعلى الرغم من أن الراتب يعتبر عامل صحة ، إلا أنه يلعب دورًا غير

مباشر

في التحفيز كمقياس للنمو والتقدم أو كرمز للاعتراف بالإنجاز.

## Y ونظرية Xنظرية

دوجلاس مكجريجور ، أستاذ في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وأخصائي نفسي اجتماعي ، تأثر إلى حد كبير بعمل ماسلو. أدرك مكجريجور أن الناس لديهم احتياجات وأن تلك الاحتياجات متعلقة بالرضا عن العمل. ووصف مجموعتين من الافتراضات حول الناس أطلق عليها النظرية X والنظرية Y:

● افتراضات النظرية X هي أن معظم الناس سيتجنبون العمل لأنهم لا يحبون ذلك ومن المؤكد أنهم يتعرضوا للتهديد أو الإقناع ببذل الجهد الكافي داخل العمل. ونجد ان الناس لديهم القليل من الطموح ولا يريدون المسؤولية. ويريدون أن يتم توجيههم وذلك عندما يكونون أكثر شعورا بالامن داخل العمل.

● افتراضات النظرية Y هي أن العمل طبيعي جدًا للناس وأن معظم الناس موجهون ذاتيًا لتحقيق أهدافهم وإنهم ملتزمون. ونجد أن الناس طموحون ومبدعون. يريدون المسؤولية ويستمدون احساساً بالرضا عن العمل نفسه.

تم تطبيق هذه الافتراضات ، في وقت واحد ، على أنماط الإدارة ، مع

المديرين الأوتوقراطيين الموصوفة بالالتزام بالنظرية X والديمقراطية

المديرين للنظرية Y.

ولسوء الحظ ، عزز هذا الاتجاه لرؤية الناس كأعضاء في مجموعة وليس

كأفراد. المساهمة المهمة من نظرية مكجريجور هو التعرف على هذين

المنظورين والاعتراف أن الناس يمكنهم تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال

مساعدة المنظمات لتحقيق أهدافهم.ومن الممكن أن يكون عملهم محفزًا.

## نظرية الحاجات المكتسبة

طور ديفيد ماكلياند نظرية الحاجات المكتسبة لأنه شعر بذلك حيث يتم الحصول على احتياجات مختلفة طوال حياة الفرد. وقد اقترح ثلاثه حاجات هي:

١. الحاجة إلى الإنجاز: الرغبة في إنجاز شيء ما صعب ، تحقيق مستوى عال من النجاح ، إتقان المهام المعقدة ، والتفوق على الآخرين.
  ٢. الحاجة إلى الانتماء: الرغبة في تكوين علاقات شخصية وثيقة ، تجنب الصراع ، وإقامة صداقات دائمة.
  ٣. الحاجة للسلطة: الرغبة في التأثير على الآخرين أو السيطرة عليهم ، المسؤولية على الآخرين ، و السلطة على الآخرين.
- وقد وجد مكلياند من خلال بحثه أن تجارب الحياة المبكرة تحديداً ما إذا كان الناس يكتسبون هذه الحاجات. فسلوك تحقيق الحاجة يتأثر لدى البالغين بتعزيز السلوك المتلقى ، فعندما كان طفلاً يتم تشجيع الطفل على القيام بالأشياء بشكل مستقل. إذا تم تعزيز الطفل من أجل علاقات إنسانية

دافئة ، فأن الحاجة إلى الانتماء ستظهر مع تطور الشخص البالغ. وإذا  
اكتسب الطفل الرضا من خلال التحكم في الآخرين ، فعندئذ الحاجة إلى  
السلطة ستظهر في الشخص البالغ.

## النظرية العملية

تساعد النظريات العملية على شرح كيفية اختيار الأفراد لسلوكيات معينة وكيف يحدد الأفراد ما إذا كانت هذه السلوكيات تلبى احتياجاتهم. لان هذه النظريات تنطوي على الاختيار العقلاني ، ويتم استخدام مفاهيم الإدراك. والإدراك وفقا لبترى (١٩٩٦) ، "يستخدم بشكل عام لوصف تلك العمليات الفكرية أو الإدراكية التي تحدث داخلنا عندما نحلل ونفسر العالم من حولنا وأفكارنا وأفعالنا.

## نظرية التوقع

طور فيكتور فروم نظرية التوقع التي تقترح ذلك فتوقعات الأفراد حول قدرتهم على تحقيق شيء ما تؤثر على نجاحهم في تحقيق ذلك. لذلك تستند هذه النظرية علي الإدراك في عمليات التفكير التي يستخدمها الأفراد. وتستند نظرية التوقع على جهد الفرد والأداء ، فضلا عن استصواب النتائج المرتبطة بارتفاع الاداء.وأعطاء قيمة أو تفضيل لنتيجة معينة يسمى

تكافؤ. ولتحديد التكافؤ سيسأل الناس أنفسهم هل يمكنهم أم لا يمكنهم تحقيق هدف ، ما مدى أهمية الهدف لهم (في الوقت الحالي وكذلك على المدى الطويل) ، وما هو مسار العمل الذي سيوفر أعظم مكافأة. فنجد العديد من العوامل التي تؤثر علي توقع الفرد لتحقيق نتيجة حاسمة وواقعية للنجاح، حيث يمكن تطبيق نظرية التوقع من خلال أنظمة الحوافز التي تحدد النتائج المرجوة وإعطاء جميع العمال نفس فرص تحقيق المكافآت ، مثل ملكية الأسهم أو غيرها من الاعتراف بالإنجاز.

### نظرية المناصفة

تركز نظرية الإنصاف على تصورات الأفراد لمدى عدالتهم في التعامل بالمقارنة مع الآخرين. حيث تم تطويرها من قبل J. Stacy Adams ، الذي وجد أن الإنصاف موجود عندما يعتبر الناس أن تعويضهم يساوي تعويض الآخرين الذين يقومون بعمل مماثل. الناس يحكمون على الإنصاف من خلال مقارنة المدخلات (مثل التعليم والخبرة والجهد والقدرة) المخرجات (مثل الأجر والاعتراف والحوافز والترقية).

وعندما تكون النسبة غير متوازنة، فإنه تحدث عدم المساواة. والأجور غير العادلة يمكن أن تخلق وضعاً مستحيلاً عند تنفيذ أنظمة الراتب والحافز. ووفقاً لـ (Daft 1997)، سيعمل الأفراد على تقليل عدم الانصاف الموجود من خلال القيام بما يلي:

- تغيير المدخلات: تشمل الأمثلة زيادة الجهد أو تقليله.
- تغيير النتائج: تشمل الأمثلة طلب زيادة الراتب أو تحسين ظروف العمل.
- التصورات المشوهة: يحدث هذا عندما لا يستطيع الأفراد تغيير مدخلاتهم أو نتائجهم ؛ أحد الأمثلة على زيادة أهمية الجوائز.
- ترك الوظيفة: يمكن للأفراد القيام بذلك بدلاً من تجربة ما يرون أنه استمرار في عدم المساواة.

عند إدارة برامج المكافآت والحوافز والمديرين يجب توخي الحذر للتأكد من أن المكافآت منصفة ؛ إذا كانت البرامج لا يُنظر إليها على أنها عادلة ، فلن تساهم في تحفيز الموظف.

## نظريات التعزيز

لا تستند نظريات التعزيز على الحاجة ولكن على العلاقة بين السلوك وعواقبه. وفي مكان العمل ، هذه النظريات يمكن تطبيقها لتغيير أو تعديل السلوك أثناء العمل من خلال المكافآت والعقوبات.

كان B.F. Skinner ، الأستاذ في جامعة هارفارد ، مثيراً للجدل إلى حد

كبير ، حيث كان عالم نفسي سلوكي معروف بعمله في التكييف الفعال وتعديل السلوك. وتأخذ نظريات التعزيز الخاصة به بعين الاعتبار كل من

الدافع والبيئة ، مع التركيز على المثير والاستجابة في العلاقات. و من خلال بحثه ، لاحظ سكينر أن المثير سيكون هو بدء السلوك ؛ وبالتالي فإن الحافز هو سابقة للسلوك. وبالتالي فإن السلوك سيكون نتيجة لذلك

، أي أن النتائج هي نتائج للسلوك.

ووفقاً (McCoy 1992) ، " جودة النتائج ستكون مرتبطة مباشرة بالجودة والتوقيت السابقين. حيث الأكثر تحديدا هو ما سبق وكلما كان الوقت أقرب

إلى السلوك ، كلما زاد تأثيره على السلوك. فالعواقب توفر التغذية المرتدة للفرد". فإذا اعتبرت النتائج إيجابية ، فإن السلوك إيجابي ويعزز. وعندما يتم تعزيز السلوك بشكل إيجابي ، يكون الفرد أكثر احتمالاً أن يكرر السلوك. حيث يميل الناس إلى أن يكون لديهم حاجة حقيقية (داخلياً) إلى التعزيز الإيجابي. وعندما يتم تجاهل السلوك يميل السلوك إلى الزوال أو الانقراض. ولا بد من التعزيز الايجابي للسلوك إذا اردنا تكراره. و هناك اربع طرق للتعزيز هي :-

١- التعزيز الايجابي: هو مكافأة الشخص بعد قيامه بسلوك مرغوب فيه مثل مدحه.

٢- التعزيز السلبي: هو إزالة شيء يمثل عبئ على الشخص بعد قيامه بسلوك مرغوب فيه مثل عدم تذكير المدير للعامل بالموعد النهائي الاسبوعي عند وصوله للموعد النهائي. و هذا التعزيز يسمى ايضا التجنبي

٣- العقاب: تطبيق اشياء غير سارة للشخص بسبب قيامه بسلوك غير مرغوب فيه للحد من القيام بهذا السلوك مره اخري و هذا الشكل من التعزيز

لايشير الي السلوك جيد، الصحيح ، لذلك ليس استخدامه في الأعمال التجارية عادة مناسب.

٤- الاخمامد: سحب المكافأة من الشخص حيث انه إذا لم يتم تعزيز السلوك

فإنه سيختفي تدريجيا و لا يتوقع حدوثه في المستقبل

ونجد أن التعزيز المستمر ممكن أن يكون فعالا في المراحل المبكرة من

تعديل السلوك و لكن التعزيز الجزئي هو الاكثر شيوعا و استخداما. و

يكون التعزيز أكثر فاعلية عندما يتم بعد القيام بالسلوك مباشرة.

و تعتمد ملائمة المكافأة علي الموقف و من الضروري أن يفهم المديرين

اهمية المكافأة لتطبيق الحوافز المناسبة للسلوك الوظيفي كما انه لن يُنظر

للمكافأة الفردية علي أنها شيء ايجابي من قبل جميع الموظفين و رغم ذلك

فهي مهمة في خطط الحوافز القائمة علي السلوك لأنه يتم مكافأة السلوك

المرغوب فيه من قبل الموظف داخل الشركة و طبقا ل (McCoy) فكلما

من الحوافز و التقدير يمثل مكافأة جيدة للموظف و لكن تعمل الحوافز علي

تحسين الاداء اما التقدير فما هو إلا إشادة بالمساهمة في عمل ما

و تعد المكافآت المالية من الاشياء المهمة في برامج التعويض, كما أن  
التقدير يعطي الموظفين الاحساس بقيمة الذات من خلال الاعتراف  
بالمساهمات التي قدموها للشركة. و يتم تقدير الموظفين من خلال  
الاحتفالات التي تعتبر تقديرا مهما لهم ،حيث سيكلف ذلك الشركة القليل من  
المال في مقابل تحسين العلاقة بينها و بين الموظفين (McCoy)

## النتائج المترتبة على تطبيق نظريات الدافعية في مكان العمل

و علي المستويات الدنيا في نظرية هرم ماسلو للحاجات، مثل الاحتياجات الفسيولوجية ، يعتبر المال هو الدافع و لكنه يؤثر علي الموظفين الذين يستمرون لفترة قصيرة في عملهم ،أما علي المستويات العليا من التسلسل الهرمي فيعتبر الثناء و الاحترام و التقدير و التمكين و الشعور بالانتماء أكثر قدرة علي التحفيز من المال و هو ما تثبته كلا من نظرية الدافعية لماسلو (Abraham Maslow) و نظرية X و Y (المتصلة بنظرية القيادة) لدوغلاس (Douglas McGregor).

و قد وضع ماسلو (Maslow) المال في ادني مستوي في التسلسل الهرمي موضحا أن الحاجات الاخرى تمثل دوافع افضل من المال للموظفين. و وضع دوغلاس (McGregor) المال في الفئة X في نظريته و اصفا إياه بأنه دافع ضعيف بينما وضع التعزيز و التقدير في الفئة Y في نظريته معتبرا إياهم دوافع اقوي من المال، ونجد أن :

\*الموظفون اصحاب الدافعية العالية دائماً ما يبحثون عن طرق افضل

للقيام بعملهم

\*الموظفون اصحاب الدافعية العالية أكثر توجهاً نحو الجودة.

\*الموظفون اصحاب الدافعية العالية أكثر انتاجاً من غيرهم.

و يتم استخدام التهديد في بعض بيئات العمل إلا أن هذه الاستراتيجية غير

فعالة فالموظفين ينجذبون الي الجانب التحفيزي أكثر من جانب التهديد

فالتحفيز هو أداة قوية تُستخدم في بيئة العمل حيث تؤدي الي دفع

الموظفين للعمل بكفاءات عالية لزيادة الانتاجية

و مع ذلك فقد ناقش (Steinmetz) ثلاث أنواع شائعة لشخصية

المرؤوسين و هي المتفوقة و الغير مبالية و المتردده أو المتناقضة و

جميعهم يتم التعامل معهم بشكل إستثنائي. و ادارتهم و تحفيزهم وفقاً

لحالاتهم فالقائد الفعال عليه أن يفهم كيف يدير هذه الشخصيات و الشيء

الاكثر اهمية هو انه يجب علي المدير أن يستخدم الوسائل التي تتيح مجالاً

للموظفين للعمل و النمو و البحث عن إجابات بشكل مستقل.

و قد تحدث إفتراضات ماسلو و هيرزبيرج دراسة تقليدية أُجريت في مصنع فوكسهل موتورز بالمملكة المتحدة وقدمت هذه الدراسة مفهوم التوجه للعمل و ميزت بين ثلاث توجهات رئيسية هي فعالة (حيث العمل هو وسيلة لتحقيق غاية) بيروقراطي (حيث العمل هو مصدر المكانة و الامن و المكافآت الفورية) و التضامنية (حيث يعطي اولوية للولاء للمجموعة).

و اتسعت نظريات ماسلو و هيرزبيرج لتشمل نظرية مجال القوي لكورت لوين و نظرية الهدف لادون لوك و نظرية التوقع ليفيكتور فوم و هذه النظريات تميل الي التأكيد علي الاختلافات الثقافية و أن الافراد يحتاجون الي الدافع من قبل عوامل مختلفة في اوقات مختلفة.

و طبقا لمنظومة الادارة العلمية التي طورها فريدريك وينسلو تايلور فقد تم تحديد الاجور كحافز للموظفين و بالتالي فليس هناك حاجة للنظر الي الجوانب النفسية أو الاجتماعية للعمل و بذلك تقوم الادارة العلمية علي دوافع الإنسان البشري وعلي المكافآت الخارجية أو غير الجوهرية و تتجاهل فكرة المكافآت الجوهرية.

و ذلك علي عكس ديفيد ماكلياند الذي يؤمن بأنه لا يمكن تحفيز الموظفين بالمال فقط. ففي الحقيقة الدافع الخارجي (كالمال) يمكن أن يطفئ الدافع الداخلي مثل الدافعية للإنجاز إلا أنه يمكن استخدام المال كمؤشر علي نجاح مختلف الدوافع علي سبيل المثال استمرار النتيجة، و تماشياً مع وجهة نظره فقد كان شعار شركته الاستشارية و شركة (McBer) "ليكن الجميع منتجا و سعيدا و حرا" و يكمن الرضي عند ماكلياند في قدرة الشخص علي موازنة حياته الشخصية مع دوافعه الأساسية.

و قد وجد إلتون مايو أن للتواصل الاجتماعي للموظفين في مكان عملهم أهمية كبرى و أن ملل العمل و تكراره يقلل من دافعيتهم علي العمل و يعتقد مايو أنه يمكن تحفيز العمال من خلال معرفة احتياجاتهم الاجتماعية و جعلهم يشعرون بالأهمية و نتيجة لذلك يحصل الموظفون علي حرية إتخاذ القرارات و سوف يعطون اهتماما اكبر بمجموعات العمل الغير رسمية و قد اطلق مايو علي هذا النموذج تأثير هاوثورن و قد تم تقييم نموذج مايو بأنه

اعتمد علي العلاقات الاجتماعية بطريقة زائدة في العمل لتحفيز الموظفين .

و في مبادئ علم السلوك التنظيمي , ينظر كلا من روبنز و جادج الي برامج التقدير كمحفزات للعمل و قد حددا خمس مبادئ تساهم في نجاح برامج تحفيز الموظفين من خلال المكافآت و هي:

١- تقدير الفروق الفردية للموظفين و التحديد الواضح للسلوك الذي يستحق

التقدير

٢- السماح للموظفين بالمشاركة

٣- ربط المكافآت بالاداء

٤- مكافآت مجزية للمرشحين

٥- وضوح عملية التقدير

## دراسات حول الدافعية:

في واحدة من أكثر الدراسات المتطورة التي أُجريت علي دافعية ( تحفيز ) الموظفين سعت شركة (Minneapolis Gas) لمعرفة أكثر المطالب التي يريدها الموظفين من الوظيفة و تضمنت هذه الدراسة الكبيرة التي استمرت لمدة ٢٠ عاما (١٩٤٥-١٩٦٥) ٣١.٠٠٠ رجال و ١٣.٠٠٠ امرأة. و علي عكس الاعتقاد الشائع وجدنا الامن الوظيفي هو الدافع رقم واحد لكل من الرجال و النساء بينما كان النمو المهني هو الدافع الثاني و نوع العمل هو الدافع الثالث و تصنيف الشركة هو الدافع الرابع ( للشعور بالفخر ) بينما كانت عوامل اخري مثل المال و الحوافز و ظروف العمل في مرتبة منخفضة عند كل من الرجال و النساء. و كان الغرض من الدراسه التي اجراها (James Lindner) الباحث في مركز الارشاد و البحث بجامعة (Ohio State) هو معرفة تأثير بعض العوامل المعينة في التأثير علي دافعية الموظفين و أهم عشر دوافع و كان ترتيبهم كالتالي:

١- العمل المشوق

٢- الاجور الجيدة

٣- تقدير العمل الذي تم إنجازه

٤- الامن الوظيفي

٥- ظروف العمل الجيدة

٦- الترقيات و النمو في المنظمه

٧- الشعور بالذات

٨- الولاء الشخصي للموظفين

٩- الانضباط

١٠- المساعدة العاطفية اثناء المشاكل الشخصية.

و كانت نتائج دراستين اخرتين اشار اليهم Lindner كالتالي:

الدراسة الاولي التي اجراها كوفاتش (kovach) عام ١٩٨٧ أسفرت عن

الترتيب التالي للعوامل المحفزة للعمل

١- العمل المشوق

٢-تقدير العمل الذي تم إنجازه

٣- الشعور بالذات

بينما كانت الدراسة الثانية التي أجراها هاريز (Harpaz) عام ١٩٩٠

نتائجها كالتالي

١-العمل المشوق

٢-الاجور الجيدة

٣-الامن الوظيفي

و كانت النتائج التي استخلصها (Lindner) من أبحاثه الخاصة و الأبحاث

الآخري هي أن الاختلاف في نتائج تلك الابحاث يدعم فكرة أن ما يحفز

الموظف للعمل يختلف طبقا للوضع الذي يعمل به، لكن ما هو واضح

أمامنا هو أن الموظفين جعلوا أهم الدوافع التي تساعدهم للعمل هو العمل

المشوق

و قد أجرت منظمة جالوب دراسة تشمل ١٠٠٠.٠٠٠ موظفا في ١٢ نشاطا

صناعيا مستخدمين ١٢ بيان حالة و قد تبين في الدراسة أن ٥٠% ممن

لديهم ميولا ايجابية تجاه العمل يحققون اخلاص العميل و ٤٤% ينتجون  
بنسبة تزيد عن الارياح المتوقعة. و الشركات التي ارتفع تصنيفها بنسبة  
٢٥% و ارتفعت نسبة الارياح بها الي ٢٤% و ارتفع معدل الدخل بها  
بنسبة ٢٩% و قلت اجمالي حركة الموظفين بها بنسبة ١٠% تضمنت  
بيانات الحالة لديهم الاتي :

١- أعرف ما علي فعله في العمل

٢-لدي الفرصة لتطوير نفسي في عملي كل يوم

٣- تلقيت إشادة بعملي في آخر سبعة ايام

٤- مديري في العمل يهتم بي كإنسان

٥- يوجد شخص ما يشجعي علي تطوير نفسي في العمل

و كشفت دراسة اخري اجراها (John Throop) علي مبرمجي الكمبيوتر

حيث سألهم عن أكثر ١٠ عوامل تعمل علي تحقيق اقصي درجة من

الدافعية لديهم و كان أكثر ثلاث عوامل تعمل علي تحفيزهم هي :

١- التقدير الكامل للعمل المنجز

٢- الشعور بالقيمة (الذات)

٣- المساعدة المتعاطفة مع مشاكل الموظفين

و عندما سُئل مديري المبرمجين عن أكثر العوامل التي تحفزهم علي العمل

كانت اولوياتهم

\* الاجور

\* ظروف العمل

\* النظام

و قد كشف التقرير عن بحثا قد اجراه Greg Smith عام ٢٠٠٢ حول

الاسباب الرئيسية لعدم رضي الموظف عن عمله و كانت أهم العوامل التي

تعمل علي تقليل الدافعية لديهم هي

عدم التقدير ٣٣%

كثرة العمل الورقي ٢٧%

وجود مشاكل مع مديري العمل

٢٣%

قلة الاجور و فقر المزايا ٢٢%

نقص التدريب ٢٠%

عدم توافر فرص مناسبة ٢٠%

العدالة ١٨%

وجود مشاكل مع زملاء العمل

١٦%

الذهاب يوميا الي العمل ١٥%

الشعور بالملل الوظيفي ٩%

أما العوامل التي قال الموظفون أنها أكثر العوامل التي يجب علي الشركة

اتخاذها لتحسين معدلات الدافعية للعمل هي

تدريب جيد للمديرين ٣٢%

الاستماع للموظفين ٢٨%

عمل شيء جديد ٢٤%

تحسين الاجور ٢٣%

اختيار مديرين افضل ٢٢%

وجود قديوي يُحتذي بها ٢٢%

توظيف اشخاصا افضل ١٨%

تحسين المزايا ١٣%

بعض النظر عن أي نظرية نتبعها لتحفيز الموظفين فإن نتائج الابحاث

تلتخص بأن العمل المشوق و التقدير و المرتب الجيد و ظروف العمل

الجيدة و الامن الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد علي تحقيق دافعية

اكبر للموظفين. و قد وجد المدير العام لشركة (DTZ New Zealand)

في استطلاعاه الذي اجراه في عام ٢٠٠١ علي اتجاهات موظفيه

الاستراليين بأن معظم الموظفين لديهم طموحا كبيرا و علي استعداد

للمخاطرة بوظائفهم و دخلهم إذا وجدوا فرصة لتحقيق لتحقيق ذواتهم

و لضمان الاستراتيجية المتبعة في مؤسستك لتعزيز الدافعية فاعلم بأن

أفضل النتائج ينبغي أن تكون مبنية علي:

\* معرفة العوامل التي تعمل علي تحفيز موظفيك

\* الاهداف السلوكية للفرد

\* الاهداف الاستراتيجية للمنظمة

\* قيم و ثقافة المنظمة

كما سلط Lindner الضوء علي أهمية النظر إلي كل موظف علي حدة في

تعليقه " الحل الرئيسي لزيادة دافعية الموظفين هو معرفة ما يحفزهم علي

العمل ثم عمل برنامج تحفيزي مبني علي هذه الاحتياجات و يجب أن يكون

الموظفون علي استعداد لإعلام المديرين بما يحفزهم و يجب أن يكون

المديرون علي استعداد لتصميم أنظمة المكافأة التي تعمل علي تحفيز

الموظفين .

و يذكر الكاتب (2004) Jim Clemmer أن المديرين دائما ما يلقون

اللوم علي تدهور اخلاقيات العمل و انحدار القيم و الرعاية الاجتماعية أو

أي من العوامل الاجتماعية عند مواجهة المشاكل و لكن هذه العوامل التي تهدف الي كسب مقدار كبير من المال مقابل قدر بسيط من العمل هي مجرد تصورات أكثر منها حقيقة. و يقول كليمر " الدراسات تُظهر أن احتياجات الناس الحقيقية أقل بكثير مما يعتقد معظم المديرين فما يريداه الناس هو الافتخار بعملهم و الانتماء الي الفريق الفائز و أن يكونوا جزء من مؤسسة يؤمنوا بها و في الحقيقة فإن الازمة المعنوية السائدة في المؤسسات اليوم هي في المقام الأول نتيجة للشعور بخيبة الامل لعدم الوفاء بتلك الاحتياجات.

و يكتب (2002) Paul Falcone مدير التوظيف و التطوير في شركة (Paramount Pictures) في هوليوود "كونك مديرا، فإن عمالك الصعب يتمثل في تغيير الاشخاص الذين فقدوا دافعيتهم لتقديم المساهمة الايجابية للفريق وذلك علي عكس الاعتقاد الشائع فإن عمالك كمدير لا يتمثل في تحفيز موظفيك، فالدافع هو شعور داخلي و مسؤوليتك تتمثل في خلق بيئة يستطع فيها الاشخاص تحفيز انفسهم و يمكن أن يتم ذلك دون الاعتماد

علي المزاي و الحوافز و المكافات. كما يشير فالكون بأن المديرين بحاجة

الي التركيز علي أهم العوامل المحفزة غير النقدية و هي:

١- التواصل المفتوح

٢- التقدير

٣- خطط التطوير المهني

٤- القدرة علي إحداث تغيير في العمل.

## خطوات تطوير دافعية الموظفين

هناك مجموعه من الخطوات لتحسين الدافعية لدي الموظفين هي:

\* خلق بيئة إيجابية: خلق مناخ إيجابي للعمل يجعل الموظفين يشعرون

بأهميتهم لا تفضل أشخاصا بعينهم علي آخرين فأجعل باب مكتبك دائما

مفتوحا و أسمح للناس أن يقترحوا عليك أسئلتهم و أستفساراتهم فالعمل

المنتج هو العمل الذي تتواجد به السعادة.

\* توجيه الناس إلي الطريق الصحيح: يبحث معظم الموظفين عن فرص

لتطوير انفسهم داخل مصانعهم لذلك يجب العمل مع كل واحد منهم لتطوير

خطة النمو المهني التي تأخذ في الاعتبار كلا من مهاراتهم الحالية و

أهدافهم المستقبلية، فإذا أصبحوا متحمسون لمعرفة ما هو قادم لهم

فسيصبحون أكثر مشاركة في عملهم الحالي.

\* تثقيف الموظفين: - مساعدة العمال علي تطوير مهاراتهم عن طريق توفير

التدريبات لهم في مجال عملهم و التطوير المهني لهم و السماح لهم

بحضور ورش العمل و الندوات المتعلقة بمجال عملهم بالاضافة إلي

تشجيعهم علي حضور دروس تعليم الكبار الممولة من قبل الشركة مما

يؤدي إلي شعور الموظفين بأنك تستثمر طاقاتهم فينعكس ذلك علي تحسين

أدائهم في العمل

\*تقديم حوافز: يجب تقديم حوافز للموظفين ليحسنوا من أدائهم و تكون تلك

الحوافز إما شيء بسيطاً مثل شهادة تقدير أو شيئاً ذو قيمة مثل مكافأة أو

زيادة الراتب علي أساس السلوك أو توزيع جوائز شهرية علي أكثر

الموظفين اجتهاداً و هذه الانواع من التقدير له تأثير قوي في تحفيز

الموظفين .

\*التعرف علي مساهمات الافراد: يمكنك أن تحدث فرقا كبيراً في معنويات

الموظفين ببساطة عن طريق أخذ قليلاً من الوقت للتعرف علي مساهمات و

انجازات كل موظف الصغيرة و الكبيرة فكن كريماً في الاشارة بهم.

\*الوفاء بالوعد:- السماح للناس بإعلان مطالبهم ثم متابعة تنفيذ ما

وعدتهم به فإذا وعدت موظفاً ما بإعطاءة مكافأة أو إذا حسن من اداءة أو

زادت انتاجيته و لم تفي بوعودك فسيؤدي هذا إلى فقدان الثقة ليس فقط ثقة

هذا الموظف بل ستفقد ثقة كل موظف سمع بهذه القصة.

\*توفير التدريب المهني: يجب العمل علي النهضة بمستوي الموظفين من

خلال توفير التدريبات لهم و جلب المتخصصين لتقديم النصائح التي

تمكنهم من التغلب علي المعوقات الشخصية و المهنية التي توجههم في

مسارات حياتهم .

\*إيصال المهام بالمواهب: يمكنك تطوير دافعية الموظفين عن طريق

تحسين ثقة الموظف في نفسه و تعيين الافراد للمهام التي تعلم انهم سوف

يتمتعون بها أو سوف يكون جيدين في تأديتها. و الموظف الناجح الذي

يؤدي عملا واحدا يكون لديه الثقة للبدء بمشاريع اخري و ذلك لتجدد الطاقة

و الاثارة لديه.

## الفصل السادس

### الرضا الوظيفي

## الفصل السادس

### الرضا الوظيفي

#### مقدمة

العامل الذي لديه مستوى عال من الرضا لديه شعور إيجابي عن العمل ونجد العمال الذين لديهم مستوى منخفض في الرضا لديهم شعور سلبي حول عملهم. فالرضا الوظيفي يساعد على تحسين أداء العامل في كل المقاييس سواء كان نوعياً أو كمياً، فالعمال الأكثر رضا لديهم دافعية وأكثر اهتماماً بعملهم، بالإضافة إلي قدرتهم علي التفكير الإيجابي ، فعندما يصبح العمل مثير للاهتمام فالعمال يشعرون بمتعة في العمل و بالتأكيد إذا العامل أدي عمله بهذه الهمة فانه يشعر بالارتياح النفسي. فنجد أن الرضا الوظيفي يرتبط بالمشاعر او الحالة العامة للأفراد فيما يتعلق بطبيعة عملهم. فالرضا الوظيفي يمكن أن يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل مثل طبيعته العلاقة مع مشرفين العمل ، و جودة البيئة المادية التي يعملون فيها ، درجة وفاء العمال في عملهم.... الخ.

## المفهوم و المعنى :

العامل السعيد هو العامل المنتج. دراسات الهاوثورن التي أجريت في شيكاغو من ١٩٢٤-١٩٣٢ كشفت أن معنويات الموظفين ورضاهم تؤدي إلي زيادة الإنتاجية. فمنذ ذلك الحين وقد عملت الإدارة علي الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي ، الذي يؤدي لتحسين الأداء والحد من التغيب عن العمل ، وفي الابقاء على العمال المؤهلين و الحفاظ علي إنشاء علاقات جيدة داخل العمل.

فالعمال يشعرون بالمزيد من المشاعر الداخلية كالوفاء والفخر عند تحقيقهم لاداء جيد لوظيفه معينة. فالرضا الوظيفي يحدث عندما يشعر الموظف بأنه قد أنجز شيئاً له أهمية وقيمة تستحق الاعتراف به: شعور من الفرح. رضا يخلق الثقة والولاء وفي نهاية المطاف يؤدي ذلك إلي تحسين نوعية أداء العاملين.

الرضا الوظيفي يصف المحتوى الفردي لتوافق الفرد مع وظيفته. وذلك وفقاً (، فالرضا الوظيفي هو " شعور إيجابي عن أي عمل أو مهمة (Robbins)

وذلك نتيجة لتقييم خصائصهم، و تم تعريف الرضا الوظيفي بأنه حالة  
عاطفية ممتعة ناتجة عن تقييم عمل واحد. (Locke, 1976 cited in  
Brief, A.P., & Weiss, H.M. (2001). فالسلوك التنظيمي أيضاً.  
Annual Review of Psychology, 53, 279–  
307, p. 282.)

ووفقاً (Tiffin and McCormick 1971) فالرضا الذي يشعر به الناس في وظائفهم جزء كبير منه يكون نتيجة للمدى الذي يعاني منه الناس في مختلف جوانب عملهم والحالات التي تكون ذات صلة بالنظام القيمي و من المهم أن ندرك أن هذه المواقف تختلف وفقاً للخبرات والتوقعات الفردية، وبالتالي لا يوجد مفهوم واحد للرضا الوظيفي.

وفقاً لقاموس الأعمال "القناعة (أو عدم وجوده) ناشئة عن التفاعل لشعور الموظف الايجابي أو السلبي تجاه عمله أو عملها.

وقد اقترح (Hackman and Oldham 1975) أن الوظائف تختلف في

مدى ما تنطوي عليه وفقاً لخمسة أبعاد أساسية هي:

١. المهارة المتنوعة.

٢. طبيعة المهمة.

٣. أهمية المهمة.

٤. الحكم الذاتي.

٥. ردود فعل العمل .

وقد أقترح هولاء العلماء إلى أنه إذا تم تصميم الوظائف بطريقة تزيد من

وجود هذه الابعاد الأساسية يمكن أن يحدث ثلاث حالات نفسية حرجة

للموظفين هي:

١- الخبرة بمعرفة معني العمل.

٢- الخبرة بالمسؤولية لنتائج العمل.

٣- معرفة نتائج أنشطة العمل.

ووفقا Hackman and Oldham، عندما يمر الافراد بهذه الحالات

النفسية الحرجة فإن دوافع العمل والرضا الوظيفي سيكون مرتفعاً.

## تاريخ الرضا الوظيفي

كان واحدا من اهم الاسهامات الكبيرة لدراسة الرضا الوظيفي يرجع لدراسات

هاوثورن. هذه الدراسات (١٩٢٤ - ١٩٣٣) يرجع الفضل فيها في المقام

الأول إلى إلتون مايو من كلية هارفارد للأعمال، فهو الذي توصل إلي

معرفة الأسباب التي تؤثر على الإنتاجية في هاوثورن ، حيث أظهرت

الدراسة أنه ليس فقط التغيرات الجسدية التي تؤثر على عمل الفرد ولكن

هناك أيضا العامل الاجتماعي، فقدمت نتائج هذه الدراسات دليلا قويا على

أن الناس يعملون لأغراض أخرى غير الاجر، والتي مهدت الطريق

للباحثين للتحقق من وجود عوامل أخرى تؤثر علي الرضا الوظيفي.

الإدارة العلمية (تايلور) أيضا لها تأثير كبير على دراسة الرضا الوظيفي

فكتاب Frederick Winslow Taylor's 1911 ، "مبادئ الإدارة

العلمية"، وضح من خلاله أن هناك وسيلة واحدة هي الافضل لأداء أي

مهمه عمل ،فتايلور يعتقد أن القرارات الراجعة إلي التقاليد والقواعد

المبهمه ينبغي الاستغناء عنها واستبدالها باجراءات دقيقة قد وضعت بعد  
دراسة متأنية للفرد في العمل، فاجراءات تطبيقها يعتمد على مستوى عال  
من الرقابة الإدارية للموظف أثناء ممارسته للعمل.

الاستخدامات الأولى للإدارة العلمية جاء من قبل الصناعات الكبيرة  
صاحبة الزيادة في الإنتاجية وذلك بسبب كون العمال قد أواجهوا العمل  
بصورة سريعة، علي الرغم من كون العمال أصبحوا مرهقين و يشعرون  
بعدم الرضا ، الأ أنهم تركوا الباحثين يلقون أسئلتهم الجديدة للرد عليها  
بشأن الرضا الوظيفي.

كما تجدر الإشارة إلى أن هرم ماسلو وفقاً لنظرية الحاجات ،ونظرية الدافع  
، وضعت الأساس النظري للرضا الوظيفي ، فهذه النظرية توضح أن الأفراد  
يرغبون في إرضاء خمسة حاجات اساسية في حياتهم هي الحاجات  
الفسولوجية والحاجة إلي الأمان والحاجات الاجتماعية وحاجات احترام  
الذات وحاجات تحقيق الذات ،ويعتبر هذا النموذج بمثابة أساس جيد وهو  
من أوائل الابحاث التي تناولت تطوير نظريات الرضا الوظيفي

## العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للموظف ،  
فربما تكون مثل مستوى الأجور أو المكافآت، والعدالة المتصورة لنظام الترقيّة  
داخل الشركة، وجودة ظروف العمل والقيادة والعلاقات الاجتماعية، والوظيفة  
نفسها. فهناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر على الرضا الوظيفي وهي ..

### ١ - العوامل المتعلقة بالعمال

#### أ) العمر

العمال في الفئة العمرية العالية هو الأكثر رضاء من العمال الأصغر  
سناً، وذلك لأنهم يعيشون حاله من الثبات. و حياتهم الشخصية مستقره بشكل  
جيد وأنهم يحصلون تقريباً على كل ما يريدون بالمقارنة مع العمال الأصغر  
سناً.

#### ب) الجنس أو النوع

الأنثى عموماً لديها من الطموح والتوقعات الأقل نسبياً من الذكور ولذلك،  
فهم راضون عن وظائفهم بسهولة، وأيضاً واحد من أسباب الرضا لديهم هو

قلة الاعباء الاقتصادية بالمقارنة مع الذكور.

### ج) مدة الخدمة

هذا هو أيضا يعتبر عاملا حاسما يؤثر على مستوى رضا الأفراد. فيشعر العمال في المرحلة الأولية من العمل بالمزيد من الرضا الوظيفي ولكن عندما يصل إلى سن ٤٥-٥٥ فإن مستوى الرضا الوظيفي سوف ينخفض وأنه سوف يعلو مرة أخرى بعد هذه المرحلة.

### د) الشخصية

العمال الذين يتعاملون مع رؤسائهم وزملائهم والأسرة، وكذلك مع صاحب العمل أو الإدارة من ذوي الخبرة أكثر شعوراً بالرضا بالمقارنة مع الأفراد الذين لا يحبون هذا.

### هـ) التابعين

كما أن عدد الافراد في الأسرة (المعالين) عندما يكونون عدد كبير مثل ٥ معتمدين على العائل الواحد وهو رب الاسرة ، فإن هذا يؤدي لعدم الرضا من الوظيفة الحالية بالمقارنة مع العائل الواحد أو الاثنين.

## (و) الطموح

فعندما يصبح الأداء والطموح للعامل لا يفي من فرص العمل المطلوبه فسوف يؤدي إلى عدم الرضا.

## (ي) القدرات العقلية

إذا كان العامل لديه قدرة عقلية مرتفعة بالمقارنة مع شرط الحصول على وظيفة معينة فمن المؤكد أن ذلك سيؤدي لعدم الرضا، وذلك لكونهم يشعرون أنهم لا يحصلون على تلك الوظيفة وفقا لقدرتهم.

العوامل الشخصية	مستوي مرتفع من الرضا الوظيفي	مستوي منخفض من الرضا الوظيفي
العمر	الأكبر سناً	الأصغر
النوع	الإناث	الذكور
مدة الخدمة	المرحلة الأولى	الفترة من ٤٥-٥٥
الشخصية	المعتدلة	غير معتدلة
التابعين	الأقل في العدد	الأكثر في العدد
الطموح	الأقل طموح	الأكثر طموحاً
القدرات العقلية	توافق المهام	تنوع المهام

شكل رقم (١) تأثير العوامل الشخصية علي الرضا الوظيفي

## ٢ - العوامل ذات الصلة بالعمال

### أ) المرتب

المرتب يؤثر في مستوى الرضا في فئة الدخل، فاصحاب المرتبات المرتفعة والمنخفضة هم أكثر رضا بالمقارنة مع مجموعة الدخل المتوسط .  
فبالمقارنة بينهم نجد أن المجموعة ذات الدخل المنخفض كانت أعلى رضا وظيفي، وكان السبب وراء هذه المجموعة ذات الدخل المنخفض القدرة العقلية ومستوى المعيشة المنخفضين بالمقارنة مع غيرها. لذلك كانت لديهم رغبة اقل من المرتب .

## ب) الترقية

العمال إذا لم يحصلون على الترقيات حسب أدائهم وقدرتهم فسوف يؤدي ذلك لموقف غير راضى اتجاه الإدارة التي اصابتهم بالإحباط وأخيرا عدم الرضا، وأيضا إذا الترقية لم تأتي في الوقت المناسب فأن العمال يشعرون بعدم الرضا.

## ج) الأمن

إذا كان لدى العمال الأمان الاجتماعي والاقتصادي والنفسي من خلال وظيفتهم، فان ذلك سوف يؤدي لأقصى قدر من الرضا بين العمال.

## د) الاشراف

إذا كان المشرف داعم للعاملين وعادل ولديه من المعرفة ما يؤدي إلى الرضا الوظيفي بين العمال، وإظهار العمال للولاء والإخلاص اتجاه رؤسائهم، وبذلك فإن الموقف كله نحو العمل سوف يتغير إذا كان المشرف جيد .

مستوي منخفض من الرضا لوظيفي	مستوي مرتفع من الرضا الوظيفي	
المجموعة المتوسطة	المجموعة المنخفضة والمرتفعة	المرتب
ليست في الوقت المناسب والغير عادله	في الوقت المناسب والعادلة	الترقية
الاقل اماناً	الاكثر اماناً	الامن
الغير جيد	الجيد والمحبوب	الاشراف

شكل رقم (٢) تاثير العوامل المتعلقة بالعمال علي الرضا الوظيفي

### ٣- العوامل المتعلقة بالعمل

#### (أ) ظروف العمل

عندما يحبون العمال وظائفهم فأنهم يعطونها جهودهم القصوى، فتنتمثل ظروف العمل المناسبة في توفر الضوء والتهوية والرطوبة، ودرجة الحرارة، والتنظيف، والموقع وغيرها من الكثير من العوامل التي ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي .

#### (ب) موقع المصنع:

إذا المصنع يقع في مثل هذا المكان حيث هناك المدرسة والسوق والمرافق الطبية ومرافق النقل والمرافق الترفيهية و غيرها من المرافق القريبة فأن العامل سيكون أكثر رضا عن وظيفته.

## ج) المهارة

مهارات العمل هي التي تجلب مشاعر قوية من الرضا بين العمال، وتتأثر طبيعة وحالة المسؤولية من خلال مهارات العمل. فأكثر العمال أداء أكثرهم مهارة في العمل وهو من يشعر بالرضا .

## د) العلاقة مع زملاء العمل

العمال الأكثر اتصالاً مع زملائهم في العمل هم من يكونون علاقات شخصية واجتماعية قوية تساهم في شعورهم بالرضا في العمل.

## هـ) الوظيفة نفسها

إذا كانت وظيفتك هي التناوب، يكون للعمال مهمة متنوعة للأداء أو ببساطة إذا تم إدخال تغييرات في العمل فإن ذلك سوف يؤدي للرضا علي عكس الوظيفة الروتينية.

عوامل العمل	مستوي مرتفع من الرضا الوظيفي	مستوي منخفض من الرضا الوظيفي
ظروف العمل	مناسبة	غير مناسبة
موقع المصنع	القريب	البعيد
المهارة	مهارة أكثر	مهارة أقل
العلاقة مع الزملاء	ودود	غير ودود
الوظيفة نفسها	التنوع	التماثل

شكل رقم (٣) تأثير العوامل المتعلقة بالعمل علي الرضا الوظيفي

## تأثير الرضا الوظيفي أو عدم الرضا

يؤثر الرضا الوظيفي أو عدم الرضا في العمل علي الاتي :

### أداء العمل

بيئة العمل، والعلاقة مع زملاء العمل، والاشراف والادارة تعمل علي جعل العمال أكثر كفاءة وبهذا يحصلون على الرضا بطريقة أكثر سهولة بالمقارنة مع الآخرين. وينعكس كل رضاهم في أداء العمل بصورة أفضل الغياب /

### التنقل

هناك علاقة إيجابية بين الغياب والتنقل وأيضاً الرضا. فإذا كان العمال راضون عن وظائفهم فأن معدل التغيب والتنقل سوف ينخفض.

### التحفيز

إذا كان العمال يشعرون بالرضا عن وظائفهم، فأن هو / هي يكون لديه دوافع قوية للقيام بأداء العمل .

## الصراعات

العامل الذي يكون راض نفسياً يقلل من فرصة الصراعات مع الإدارة، وزملاء العمل وأيضاً الصراعات الداخلية .

## الاتجاهات

العمال الذين يشعرون بالرضى الوظيفي يكون لديهم اتجاه ايجابي نحو عملهم ، فهم أكثر التزاماً بأدارة اعمالهم الخاصة فهم يساعدون في بقاء بيئة العمل جيدة .

## المشكلات الصحية

تشمل الصحة الجسدية والعقلية معا ، فالعمال الذين لا يشعرون بالرضا الوظيفي لديهم عدة مشكلات مثل الشعور بالقلق و الصداع و آلام العضلات و قلة القدرة علي التركيز و الارق و العديد من المشاكل الاخري.

## التعرض للحوادث

العمال الذين لا يشعرون بالرضا الوظيفي أكثر عرضه للحوادث مقارنة  
بالعمال الذين يشعرون بالرضا الوظيفي ،فهناك عدة اسباب تؤدي الي  
التعرض للحوادث مثل قلة التركيز و سوء الحالة الصحية و الضغط ..الخ

## نصائح للحد من عدم الرضا الوظيفي

- توفير بيئة عمل مناسبة.
- الترقية حسب القدرة والكفاءة الفردية.
- يجب أن يكون المرتب عادل.
- توجيه ونصح وإرشاد العمال غير الراضين.
- تؤخذ آراء العمال في عين الاعتبار عند اتخاذ القرارات (مشاركة العمال في الإدارة).
- استخدام تدابير السلامة للتقليل من الحوادث.
- يجب تجنب السلوك الانحيازي للمناصب العليا.
- معالجة التظلمات للحد من الصراعات.
- فرض نظام عمل مريح (تحديد ساعات العمل).
- زيادة الحكم الذاتي.

- التركيز علي العمل الجماعي، فإذا لم ينجز الفريق هدفه خلال الوقت المحدد فأن ذلك سيؤدي الي عدم الشعور بالرضا للافراد.
- تناوب الادوار يقلل من الملل .
- زيادة التواصل بين العمال والادارة.
- المساواة في فرص التدريب والتطوير للعمال المطلوبين.

## الدراسات التجريبية

و قد قام كلا من Richard J. Harmer ، بالمدرسة النفسية بالجامعة الكاثوليكية الاسترالية و Bruce M. Findlay، بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة سوينبرن للتكنولوجيا بعمل دراسة عن "تأثير علاقات بيئة العمل علي الرضا الوظيفي للموظفين من سن ٢٥ الي ٣٠ سنة". وكان الهدف من الدراسة هو تحديد دور الموظف زميل العمل والعلاقات بالمشرف المباشر التي تنتبأ بمستوي الرضا الوظيفي لدي الافراد. وقد شارك في هذه الدراسة ٦٩ من الافراد ٣٥ رجل (بمتوسط عمري ٣١.٨ سنة وانحراف معياري ٠.٦) و ٣٤ امرأة (بمتوسط عمري ٢٩.٥ سنة وانحراف معياري ٠.٥). وقد أشار ٥٣ من المشاركين الي انهم كانوا يعملون بدوام كامل، بينما أشار ١٢ من الاشخاص الي انهم كانوا يعملون جزءا من الوقت، وأشار الاخرين الي انهم كانوا يعملون حسب ظروف العمل.

وتم قياس العمل والرضا الوظيفي باستخدام المؤشر الوصفي الوظيفي (JDI) ومقياس العمل العام (JIG). وقد أوضحت النتائج الي ان ٥٢.١% من نسبة الرضا الوظيفي للموظفين يمكن التنبؤ بها علي حسب جودة العلاقات في مكان عملهم وعلاقة الفرد بزملاء العمل. وتشير النتائج الي ان جودة العلاقات مع زملاء العمل للموظف والعلاقات مع المشرف الحالي لا تسهم في توقع مستوي الرفاهيه لديهم. وفي النهاية فأن النتائج المترتبة علي الدراسة حثت علي الاهتمام بالتخطيط لبيئة العمل وقد تم مناقشه ذلك وتم العمل علي المزيد من الابحاث المقترحه.

و باستخدام البيانات الفردية من الدراسة المسحية الاوروبية (ESWC) لظروف العمل التي تغطي جميع الدول الاعضاء في الاتحاد الاوروبي، هدفت الدراسة الي المساهمة في فهم تأثير الأداء المرتفع لمنظمات العمل (HPWOS) علي الرضا الوظيفي للعمال. وتظهر النتائج التقديرية انه كلما زادت مشاركة العمال في الأداء (HPWOS) كلما ارتفع الرضا الوظيفي لديهم، و هذا التأثير الايجابي يهيمن علي إشراك العمال في نظم العمل

المرنة، مشيراً إلى أن العمال بصورة خاصة هم من يقيمون الفرص المرتبطة بهذه النظم كزيادة الاستقلالية في أداء مهامهم وزيادة التواصل مع زملاء العمل. المشاركة في العمل الجماعي وتناوب الأدوار بالإضافة إلى أن دعم ممارسات الموارد البشرية تسهم قليلاً في زيادة الرضا الوظيفي من خلال (HPWOS).

بالنسبة لآخر دراسة، فإن وجود بعض المرح في مكان العمل يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث اكتشفت عالمة Maren Rawlings في جامعة سوينبرن للتكنولوجيا أن الأفراد المحاطين بجو من الفكاهة في أماكن عملهم لديهم رضا وظيفي أكثر من الذين ليس لديهم ذلك.

في السنوات الأخيرة شهدت الخدمة الطبية المحلية ببريطانيا (NHS) نقص حاد في الممرضين والممرضات المؤهلين للخدمات الصحية. هنا فقد احتلت قضايا التوظيف مكاناً في جدول الأعمال السياسي، زمن خلال هذه الأوراق نكون قد تعرفنا على محددات الرضا الوظيفي للممرضات وترسيخ أهمية الرضا الوظيفي في تحديد نوايا الممرضات كترك الخدمات الصحية، وقد

وجد أن الممرضات اللاتي أعربن عن عدم رضاهم عن وظائفهم لديهم  
٦٥% من احتمال ترك وظائفهم علي عكس الراضين عن وظائفهم. ومع  
ذلك نجد أن عدم الرضا ووجود بعض فرص التدريب لها تأثير اقوي من  
عبء العمل أو الاجر. فنجد أن السياسات الاخيرة والتي تركز بشكل كبير  
علي صرف رواتب جميع الممرضين والممرضات لن تتجح مالم تكن  
مصحوية بتحسين فرص الترقى والتدريب. وقد قام Shields, Michael  
بعمل دراسة اوضحت انه "كلما ارتفع شأن الممرضة في الخدمات الصحية  
ببريطانيا، كلما زاد الرضا الوظيفي والبقاء في العمل".

## الفصل السابع

### الضغوط

## الفصل السابع

### الضغوط

#### مقدمة :

الضغوط هي جزء لا مفر منه في معظم الوظائف في المنظمة. وتكون الضغوط لدي اعضاء المنظمة نتيجة للعديد من الصراعات التي يشعرون بها بين استقلالهم والتزامهم اتجاه المنظمة ،فضغوط المنظمة تكون من أجل المطابقة اليومية في مكان العمل وتتنوع أشكال صراع الدور لدي الافراد. ونجد أن المديرين الشباب قد يكونون بشكل خاص في خطر ، حيث تشير بعض الدلائل إلى أن الشباب بشكل عام أكثر عرضة للضغوط من الموظفين الأكبر سنًا. و في هذا الفصل سنناقش أولاً التعاريف ، ديناميات وأنواع وأسباب الضغوط. جنبا إلى جنب مع ضغوط العمل و كيفية إدارة هذا الضغوط في مكان العمل.

## تعريف الضغوط

يعرّف قاموس أكسفورد كلمة "ضغوط" على أنها هي "الحالة التي تتضمن المتطلبات الجسدية أو الطاقة العقلية". وهي الظروف التي يمكن أن توزع الصحة البدنية والعقلية الطبيعية للفرد.

ونجد الضغوط هي التوتر والضغط اللذين ينجمان عند رؤية الفرد للمواقف التي تعمل علي تهديده بطريقة تتجاوز القدرات أو الموارد الموجوده. والضغوط هي حالة ديناميكية يكون فيها الفرد أمام فرصة أو قيد أو طلب يتعلق بما اذا كان هو يرغب في ذلك والتي يُنظر إلى نتائجها على أنها غير مؤكدة ومهمه.

ونجد أن الضغوط مرتبطه بالقيود والمتطلبات السابقه التي تمنعك من فعل ما تريد. وفيما بعد يشير إلى فقدان شيء ما مرغوب فيه ، لذلك عندما تخضع لمراجعات الأداء السنوية في العمل ، تشعر بالتوتر لأنك تواجه الفرص والقيود والطلبات. وقد تؤدي مراجعة الأداء الجيد إلى ترقية

ومسؤوليات أكبر وراتب أعلى. ولكن المراجعة الضعيفة قد تمنعك من الحصول على ترقية وظيفية، وقد يؤدي سوء المراجعة إلى إنهاء مشاركتك داخل العمل .

ونجد أن هناك شرطان ضروريان لكي يصبح الضغط المحتمل فعليًا ضغط حقيقي. يجب أن يكون هناك عدم يقين بشأن النتائج والنتائج لا تكون مهمه. فإذا كان الاحتفاظ بوظائفك أو الحصول على ترقية لا يحمل أي شيء مهم بالنسبة لك ،وهنا فاليس لديك سبب للتوتر أثناء الخضوع لمراجعة الأداء.

## ديناميات الضغوط

في المواقف الصعبة ، يعد الدماغ الجسم لاتخاذ إجراءات دفاعية والاستجابة اما بالقتال أو الهروب وذلك بإفراز هرمونات التوتر ، وهي الكورتيزون والأدرينالين. وهذه الهرمونات ترفع ضغط الدم وتجعل الجسم يستعد للرد على الموقف. مع عمل دفاعي ملموس (المواجهه تكون الاستجابة) وتنفذ هرمونات التوتر في الدم مما يستلزم خفض تأثير الضغوط وأعراض القلق.

وعندما نفشل في مواجهة حالة الضغط (استجابة الرحلة) ، فإن الهرمونات والمواد الكيميائية غير المنبعثة في مجرى الدم لفترة طويلة من الزمن. ينتج عنها أعراض جسدية مرتبطة بالتوتر مثل توتر العضلات ، القلق والدوخة وسرعة ضربات القلب.و كلنا نواجه مختلف الضغوطات (سبب التوتر) في الحياة اليومية ، والتي يمكن أن تتراكم ، إن لم تكن كذلك فيما بعد.

وبالتالي ، فإن الضغوط تجبر العقل والجسد على أن يكونا في وضع شبه كامل حالة إنذار مستمرة استعدادًا للقتال أو الفرار. وهذه الحالة المتراكمة يمكن أن يزيد الضغط فيها من خطر الإصابة بالأمراض النفسية الجسدية الحادة والمزمنة ويضعف جهاز المناعة في جسم الإنسان. وتعتبر إدارة الضغوط جزءًا مهمًا من الحياة اليومية للجميع.

ونحن جميعًا نحتاج إلى الضغوط من أجل البقاء. الفرق في الحاجة إليه لأداء جيد يكمن في الجرعات المناسبة ، ويمكن أن يكون صحيًا جدًا ، أو حتى ممتعًا. ورغم ذلك، متى يصبح الضغط مفرطًا ويمكن أن يكون ضارًا جدًا. ويمكن أن يضر الآتي:

- الصحة
- السعادة
- أداء العمل
- روح الفريق والتعاون
- العلاقات

● تنمية الشخصية

ونجد أن إدارة الضغوط تتضمن ، على أبسط مستوى كالاتي:

(١) التعرف على أعراض الضغوط

(٢) تحديد الأسباب

(٣) اتخاذ إجراءات لمعالجة السبب وبالتالي تقليل الأعراض.

## أنواع الضغوط

قد تكون بعض أشكال الضغوط مفيدة لنا ، لكن أنواعًا أخرى من اضطرابات الضغوط يمكن أن يسبب مشاكل صحية كبيرة وقد يهدد الحياة. ويمكن أن يفسدها، وتصنف الضغوط في أربع فئات مختلفة هي:

## المحنة

المحنة هي أحد أنواع الضغوط المفيدة. ونجد أن هذا النوع من الضغط يجعلك تخوض التجربة مباشرة قبل أن تحتاج إلى ممارسة القوة البدنية، فالمحنة هي تحضير العضلات والقلب والعقل والقوة اللازمة لأي شيء على وشك الحدوث.

ويمكن أن تنطبق المحنة أيضًا على المساعي الإبداعية، فعندما يحتاج الشخص الحصول على بعض الطاقة الإضافية أو الإبداع ، تبدأ المحنة في جلبها للإلهام الذي يحتاجونه، وسيختبر الرياضي القوة التي تأتي من

المحنة مباشرة قبل أن يلعبوا لعبة كبيرة أو يدخلون في منافسة كبيرة. وبسبب المحنة فإنهم سيحصلون على الفور على القوة التي يحتاجونها للأداء. وعندما يدخل الجسد في مرحله المواجهه ، فإنه سيختبر المحنة، وتقوم المحنة هنا بإعداد الجسم للقتال أو الفرار من الخطر المفروض، وسيؤدي هذا النوع من الضغوط إلى ضخ الدم إلى مجموعات العضلات الرئيسية ، وسوف تزيد من معدل ضربات القلب وضغط الدم.

وإذا مر الحدث أو الخطر ، فسيعود الجسم في النهاية إلى حالته الطبيعية.

### الكآبة أو الضيق

الكآبة أو الضيق هي أحد الأنواع السلبية للضغوط. هذا هو الضغط على العقل والجسم ، فعندما يتم تعديل الروتين العادي باستمرار وتغييره . فالعقل في هذه الحالة يكون غير متكيف مع هذا الروتين ، ويتوق إلى الإلام بالروتين المشترك. ونجد ان هناك نوعان من هذا الكرب هي الضغط الحاد والضغط المزمن وهي كالآتي:

## الضغط الحاد :

الضغط الحاد هو نوع من الضغوط الذي يأتي على الفور مع تغيير الروتين. إنه نوع شديد من الضغوط ، لكنه يمر بسرعة، فالضغط الحاد هو وسيلة الجسم لجعل الشخص يقف مرة أخرى ومراجعته ما يحدث حتي يتأكد من أن كل شيء على ما يرام.

## الضغط المزمن :

سيحدث إذا كان هناك تغيير مستمر في روتين الأسبوع بعد أسبوع، الضغط المزمن يؤثر على الجسم لفترة طويلة من الزمن، هذا هو نوع الضغط الذي يعاني منه شخص يواجه باستمرار تحركات أو تغييرات وظيفية.

## الضجة

الضجة هي نوع من الضغط السلبي الذي يحدث عندما يجبر الشخص للقيام بأكثر مما يستطيع تحمله، ووظيفة مرهقة أن العمل المتعب سوف يتسبب للفرد في مواجهة ضغوط مفرطة. فالشخص الذي عانى من الضغوط المفرطة غالبًا ما يستجيب للمعاناة من ضغوط قليلة جدًا مما يتسبب بمعاناته. فمن المهم بالنسبة للشخص الذي يعاني من فرط الضغوط اتخاذ إجراءات لتقليل الضغوط في حياتهم ، لأن الضغط المفرط يمكن أن يؤدي إلى تداعيات عاطفية وجسدية خطيرة.

## الضغط العالي

آخر أنواع الضغوط الأربعة هو ضغط الدم. فالضغط العالي يقف في الاتجاه المباشر على عكس فرط الضغوط. وذلك لأن الضغط العالي هو النوع المؤكد من الضغوط التي عانى منها شخص يشعر بالملل باستمرار. مثل شخص ما في مهمة صعبة ، مثل عامل في مصنع يؤدي نفس المهام

مرارا وتكرارا ، غالبا ما يتعرضون للضغط. وتأثير ذلك هو الشعور بالأرق  
وقلة الإلهام.

### علامات الضغوط

تتعدد وتتنوع أعراض الضغط ، مثل:

- الانفعال
- الصداع
- المرض
- الأرق
- التعب / الخمول
- وغيرها الكثير....

في بعض الأحيان ، يمكن أن تعاني من الإجهاد ولكن عقلك وجسمك  
يجيدون إخفائه عنك لدرجة أنك لست على علم به. في حالات كهذه قد  
تكون الأعراض أكثر دقة وبالتالي يصعب التعرف عليها ، مثل:

- العمل بلا نهاية دون تعب
- الشعور بقليل من المشاعر أو العاطفة (باستثناء نوبة غضب في بعض

الأحيان)

- زيادة استخدام الكحول أو الكافيين أو السجائر أو غيرها من العقاقير

(التي قد تقمع الشعور بالضغط)

- السلوك "خارج الطابع"

- عدم القدرة على الاسترخاء

إذا كنت تحت ضغط كبير لفترة طويلة من الزمن ، لكن افعل ذلك لا تشعر  
بالتوتر ، في النهاية قد يلحق بك ويسبب لك أكثر الأعراض خطورة ، مثل:

- قرحة المعدة

• مشاكل القلب

• الأمراض البسيطة ( الحساسية - اضطرابات الجلد (البشرة) - صداع

( نصفي )

• الأمراض الخطيرة ( السرطان - السكر - الروماتيزم )

• المشاكل العقلية ( الاكتئاب )

معظم الناس تشهد فترة كبيرة من التوتر أو الاكتئاب خلال حياتهم

، فيشعرون بالضغط في أوقات مختلفة فهي بذلك تعتبر طبيعية ،أما إذا

كنت تعتقد أن الضغط قد يكون زائداً وكنت بحاجة إلى مساعدة فيجب هنا

استشارة مهني مؤهل تأهيلاً مناسباً لذلك مثل طبيبك أو مستشارك .

فالضغط الزائد عن الحد يكون أيضاً ضار علي فريق العمل ومن الممكن

أن يؤثر علي : -

• أداء العمل الفردي

• أداء الفريق

• علاقات العمل

• التعاون بين أعضاء الفريق.

• روح الفريق

فوجد أنه كلما بذل أعضاء الفريق جهود أكثر للتغلب على ضغوطهم كلما

قلت مساهمتهم في العمل الجماعي والتعاون المتبادل .

## أسباب الضغوط

العوامل التي تساهم في تكوين الضغط أو الإجهاد كثيرة ومتنوعة وهناك

فحص و معاينه مفيد لهذه الأسباب تكتسب من خلال ( استخدام عجلة

التحليل )

ومن الممكن إجراء فحص ومعاينه لهذه الأسباب من خلال استخدام عجلة

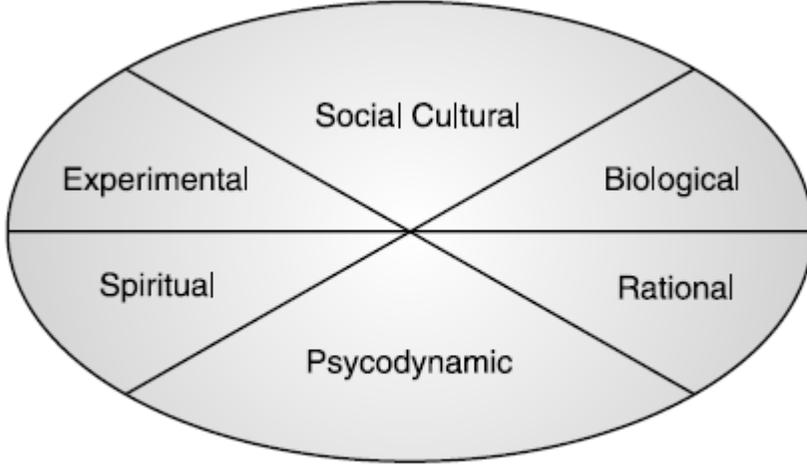
التحليل أو الفحص ومن خلال استخدام هذه العجلة يمكن اتخاذ ٦ اسباب

للضغوط ،فكل القوائم بالأسفل تحتوى على نوع واحد فقط من الأفكار وهناك

العديد من أسباب الضغوط أكثر من هذه القائمة .

بيولوجي - ثقافي اجتماعي - عقلي - تجريبي - روحي - اضطراب

حركي



**Exhibit 2: Stress Analysis Wheel**

شكل (٤) عجلة تحليل الضغوط

### ١- بيولوجي

بعض أسباب الضغوط تكمن في ( البنية الأساسية ) لتركيب جسمك أو تفاعل جسمك مع الطعام الذي تتناوله أو البيئة التي تعيش فيها .  
وتشمل بعض الأسباب البيولوجية على :-

- نقص اللياقة
- الرجيم القاسي للجسم ( نقص الفيتامينات- كثرة الكافيين )
- حساسية لبعض المواد الكيميائية الموجود في الطعام
- الإضطراب الوراثي يؤدي إلى عدم التوازن الكيميائي للجسم

• التغيير في وظائف الجسم مثل ( الحمل - سن البلوغ - انقطاع الحيض )

## ٢ - اجتماعي ثقافي

الضغوط قد تكون لها أسباب اجتماعية وثقافية مثل :

• تغيير الظروف الاجتماعية مثل فقدان الزوج أو الزوجة ، تغيير الوظيفة ،

الزواج ، الإجازات (

• ضبط التوافق مع الأنماط الاجتماعية او سلوكيات العمل وبالاخص

عندما تكون هذه السلوكيات ليست هي السلوكيات المفضلة بالنسبة للإفراد )

على منطوق على التعرف بطريقة منبسطة (

• الصراع في العلاقات أو غياب الشكر و التقدير من قبل الآخرين

• عدم وجود الدعم ووقت للاستماع .

• وجود وظائف الضغط العالي ، التي تجعل العمال يواجهون مجموعة

متغيرة من الظروف الاجتماعية (نادرا مغادرة المنزل وقلة الهوايات )

### ٣- اضطراب حركي :

ويشير مصطلح الديناميكا ما قبل الوعي بالأفكار والمشاعر ، التي غالبا ما تنشأ من تجربة الطفولة ، وتتمثل في الطريقة التي تعلمتها في مرحلة الطفولة عن التعامل وعن طريقه استخدام ميكانيزمات الدفاع التي تنطوي علي خداع الذات ، وتستخدم هذه الدفاعات حتي اليوم ومن أمثلة الاضطراب الحركي التي تعتبر كسبب من أسباب الضغوط الاتي:

• الصراعات الداخلية التي لم يتم معالجتها ولكن قمعت خارجيا عن طريق

الإدراك الواعي

• حالات المواجهة التي تشير إلي مشاعر الاجهاد التي كنت تعيشها في

مرحلة الطفولة

• بذل الكثير من الجهد للحفاظ على الدفاع في الحالات التي تهدد احترام

الذات

• عدم وجود الوعي الذاتي

#### ٤ - العقلي :-

• عملية عقلانية في عقولنا تفسر الاستمرار وتقيم هذا العالم حولنا ،و يمكن تفسيرها بطرق عديدة ،فالطريقة التي تتم بها يمكن أن تؤثر على مستوى الشعور بالضغط ومن ضمن الأسباب العقلانية التي تؤثر علي الضغوط ما يلي:

- إدراك النتائج المترتبة على الاحداث بأنها خطيرة ومهددة وقد يكون أو لا يكون هذا التقدير مضبوط .
- وجود تصور دقيق عن النفس.
- أعتقاد واحد قادر على تحقيق المعايير ووضع توقعات مرتفعة للغاية.
- إساءة فهم تصرف الآخرين كالحب والدعم الذي يفهم كغير مقبول،.
- عدم وجود المهارة والمعرفة للتعامل مع حالات معينة، مثل عدم وجود منهج عقلائي في حل المشاكل أو حل النزاعات، وبالتالي عدم القدرة على التعامل مع المشكلة عند ظهورها.

## ٥- التجريبي

تتمثل في الطريقة التي يتعرض لها الفرد ليوافه كل شئ في الوقت المناسب، حتى في حالات مماثلة جداً، وأيضاً مختلفة جداً. فشخص واحد قد تجده حالة مرهقة للغاية، بينما قد تجد شخص آخر محفز او ممتع في كل رد فعل له ،فقد يكون هناك العديد من الضغوط الفورية التي تسبب للفرد الإجهاد، مثل:

- الكثير من المطالب في وقت واحد من أفراد مختلفة.
- الضغوط البيئية، مثل الضوضاء، والظروف الصعبة، أو الاضطرابات المحيطة بالفرد.
- الاحتياجات التي لم تلب أو الإحباط.
- ظهور تهديدا للبقاء ، واحترام الذات، أو الهوية.
- تغيير في نمط الأكل، والنوم، والمنطقة الزمنية، والعلاقات الخ....

## ٦- الروحي

تكمن الحاجة للتنمية الروحية الفردية منذ فترة طويلة وذلك عن طريق الدين.

حيث أنها لم تعرف سوى خلال السنوات الـ ٣٠ الماضية عن طريق

أعتراف علم النفس بوجود الجانب الروحي للأفراد، فبعض الأسباب الروحية

التي تؤدي للضغط هي:

● انتهاك الاخلاق الشخصية أو الدينية، ومخالفة الممارسات الجماعية

المقبولة، أو انتهاكا للقوانين.

● قلة التطور الروحي.

● غياب الحقيقة (مثل خداع الذات وخداع الآخرين).

● عدم وجود شعور بالقوة الشخصية أي أن المرء لا يستطيع التأثير في

الأحداث أو عدم القدرة علي الاختيار.

● غياب العلاقة مع الله، وعدم التسامح.

## معالجة أسباب الضغوط

بمجرد الانتهاء من تحديد أسباب الضغوط الخاصة بك، فيمكنك من عمل

خطة للتصدي لها. فمثلاً:

أسباب الضغوط	الفعل الذي يمكن اتخاذه للحد من الضغط
الاحتياج لوقت للخصوصية والعزلة	ابحث عن مكان ووقت من اليوم الذي يمكنك أن تكون لوحدك، أو في عزلة
نقص اللياقة البدنية	يجب الانشغال بممارسة بعض الرياضة أو أنشطة اللياقة البدنية (قد تحتاج إلى استشارة الطبيب)
الشعور الداخلي بالضغط غير المبرر	استشارة الطبيب، وربما الإحالة إلى متخصص (مثل استشاري أو اختصاصي التغذية)
ظروف العمل المجهدة	مناقشة رئيسك في العمل لعمل جداول عمل مختلفة .
نقص مهارة حل الصراع أو إدارة عبء العمل.	حضور دورات تدريبية في تأكيد الذات، وحل الصراعات أو إدارة الوقت

شكل (٥) معالجة أسباب الضغوط

## ضغوط متعلقة بمكان العمل

وظائف مختلفة تختلف اختلافا كبيرا في مقدار الضغط الذي يواجهها. الأطباء ومديري المكاتب والمشرفين، على سبيل المثال، يجب أن يتحملوا قدرا كبيرا من الضغوط. عندما يتخيل معظمنا بيئة ضاغطة، ونحن نتصور عامل مكتب مضغوط في مربع ممتلئ بالعمل المطالب القيام به، و في محاولة في وقت واحد للرد على الهاتف، مع الشرح للمدير لماذا كل شيء متأخر، وكتابة التقرير. هذه الصورة واقعية لعبء الدور وهو السبب الرئيسي للضغوط في العمل. فنجد أن هناك نوعان من العبء الكمي الزائد يحدث عندما يكون الشخص لديه المزيد من العمل مع أنه غير قادر على إكماله في الوقت المحدد. فالعبء الكمي الزائد يحدث عندما يفتقر الموظف للمهارات أو القدرات اللازمة لاتمام العمل بصورة مرضية. ويسبب عبء العمل الزائد مشكلة للشخص الذي لا يملك ما يكفي للقيام به بسبب الملل والرتابة، والتي هي أيضا مرهقة للغاية.

ونجد أن الضغوط في العمل تضعف من أنشطة العمل، وكذلك تسبب مشاكل جسدية مثل الصداع وآلام الظهر وفي وقت لاحق مشكلة في القلب، وفي النهاية فإن فرصة الموت هي أيضا تكون بسبب ضغوط العمل. فنجد أن العمل مرتبط بالضغوط التي تكون من نتائجها انخفاض الإنتاجية، وزيادة المشاكل الإدارية وزيادة حدوث المرض بين الموظفين، فالمشاكل المرتبطة بالضغوط وهي الأكثر شيوعا في جميع أنحاء العالم المرض والغياب. ويمكن تعريف ضغوط العمل بأنها الاستجابات الجسدية والعاطفية الضارة التي تحدث عندما لا تتناسب متطلبات الوظيفة مع قدرات وموارد وحاجات العامل. فضغوط العمل يمكن أن يؤدي إلى سوء الحالة الصحية.

## الضغوط المرتبطة بالعمل

الأسباب الشائعة للضغوط فى مكان العمل هي:

- الخوف من فقدان وظيفة واحدة.
- مطالب غير معقولة للأداء.
- نقص العلاقات الشخصية بين الموظفين.
- نقص التواصل الشخصي بين صاحب العمل والموظفين.
- طول ساعات العمل.
- وجود وقت قليل لقضائه مع العائلة.
- الاستخدام القليل للمهارات.
- الوظائف قليلة الأجور.
- الترقية التي لا تحقق.

علي خلاف ذلك يكون الضغط بشكل عام، فنجد أن ضغط العمل يؤثر

علي الرجال والنساء بشكل متساوي، فالموظفون الكبار في السن يكونوا

متأثرين أكثر من زملائهم الاصغر منهم سناً (الشباب) بالضغط ،

فالضغط في مكان العمل من الممكن أن يكون بسبب:-

\_ أسباب خارجية مثل حالة العمل الخطيرة أو نقص العلاقة الشخصية مع

زميل العمل.

- أسباب داخلية مثل الامراض النفسية أو الجسدية.

\_ أسباب قاسية (حادّة) .

\_ أسباب طويلة المدى.

ويعرف النموذج المذكور في الاسفل ثلاث مجموعات من العوامل البيئية،

التنظيمية والفردية التي تمثل كمصادر محتملة للضغط .

ف نجد أن الافراد لو أصبحوا بالفعل مضغوطين فإن ذلك يعتمد علي الفروق

الفردية مثل الخبرة في العمل والشخصية.



شكل (رقم ٤) اسباب الضغوط وآثارها

## الضغوط السلبية داخل مكان العمل

في ظل الظروف العادية يجب علي الناس أن يكونوا قادرين علي أن يجدوا استجابات مختلفة وردود جديدة في رد فعلهم في المواقف الجديدة، وليس بالضرورة أن يكون الضغط ظاهرة سلبية ولذلك فإنه من الخطأ أن تركز فقط علي آثاره المرضية فالمستوي المعتدل من الضغوط ربما يكون عامل تحفيزي مهم ومن الممكن ان يكون له دور فعال في تحقيق التكيف مع المواقف الجديدة، وإذا اعتبرنا ان الصحة مثل التوازن الحركي، فالضغط يكون جزءاً منها.

فلا توجد صحة بدون التفاعل مع الاشخاص الاخرين ومع البيئة، فنجد أن زيادة الضغوط هي التي تؤدي إلي الامراض.

وتعتبر بعض الضغوط طبيعية وضرورية داخل العمل وخارجه، ولكن اذا كان الضغط زائد ، مستمر ومتكرر ، فأذا كان الشخص غير قادر علي مواجهته، أو لا يستطيع التقليل منه، فإن الضغوط تصبح ظاهرة سلبية والتي تؤدي إلي أمراض جسدية واضطرابات نفسية. وفي سياق العمل تكون

أغلب النتائج المتعلقة بالضغوط تتمثل في نقص التكيف مع المواقف،

والناس والفشل في التقدم إلي مستوي أفضل.

## التحكم في الضغوط داخل مكان العمل

إذا وجد صاحب العمل موظفيه يقعون تحت الضغوط ، فلا يجب عليه أن يتجاهلهم، ويجب عليه أن يتخذ خطوات كي يساعدهم، ولو أنه وجد أنه من الصعب أن يمددهم بكل لذلك، فعليه ان يطلب المساعدة من شخص آخر قادر علي إيجاد حل. فإذا كان الموظفون يعانون من ضغوط آخري غير الناتجة عن العمل، فيجب التخلص منها لربما تؤدي إلي ضغوط متعلقة بالعمل، ونجد أنه لا توجد سوي طريقة واحدة للتخلص من الضغوط، وبالتالي فإن التحكم في الضغوط في موقع العمل يضم الخطوات اللازمة للقضاء علي اسباب الضغوط وتقديم الفائدة قصيرة وطويلة المدى من خلال الطرق الشائعة للتقليل من الضغوط، وبالإضافة إلي القيام بتحديد أفضل مرشح للعمل أيضاً يكون ذلك بتقييم ذكاءه العاطفي وليس فقط مؤهلاته.

## خطوات لتخفيف الضغوط في موقع العمل

هناك طرق لتخفيف الضغوط المتعلقة بمواقع العمل المختلفة وهي كالآتي :

- اذا كان هناك شخصاً ما هو المرشح الصحيح وكان هذا قد تم الاشراف عليه من أجل ترقيته، فيجب علي صاحب العمل أن يتأكد من ذلك ويتحدث معه برفق، فإن لم يكن هو المرشح الامثل فهنا يجب علي صاحب العمل أن يشرح له اسباب ذلك ويحاول أن يساعده من خلال خطه مهنية فعالة.
- لو أن مشكلة الادارة تتضمن مطالب غير معقولة لعرض آثار الضغوط علي الاداء، فيجب أن يتم التعامل مع تلك المشكلة من قبل الموظف ويكون ذلك معتمداً علي كون رئيس عمله ودوداً معه أم لا، فاذا كان الموظف يشعر بالود مع رئيسه فمن الممكن أن يعطيه ملاحظاته، ويجب أن تكون هذه الملاحظات موجهه إليه طبقاً للإنتاج وليس لعلاقات شخصية بينهم، فإذا كان الموظف لا يشعر بالود مع رئيسه أو خائف من التحدث معه فيجب ان يتم عرض تلك المشكلة من خلال نقابات الموظفين.

• إذا كانت المهنة مملة أو غير المناسبة هي التي تسبب الضغوط، فيجب علي صاحب العمل أن يتدخل ويجب عليه أن يقيم مهارات الموظفين ويغيرها وفقاً لذلك ويجب عليه أن يجعل بيئة الموظفين ودوده وممتلئه بالمرح.

• إذا كان عدم الامان الوظيفي والتقاعد هما من اسباب الضغوط، فيجب علي صاحب العمل أن يتدخل ويجب عليه أن يقوم بمحاولة إيجاد فرص عمل جديدة للموظف المضغوط، وذلك حتي بعد التقاعد عليه أن يحاول أن يتضمنهم كموجهين .

• إذا كان نقص العلاقات الشخصية يسبب الضغوط، فيجب علي الموظف أن يحاول أن يطور العلاقة الودية مع زملاء العمل ومع رئيس العمل ،وذلك في اثناء وقت الفراغ يجب عليه أن يتحدث معهم عن عائلاتهم واصدقائهم وعن القضايا الشخصية الاخري.

• الصراع في مكان العمل سلاح ذو حدين. فقد ينتج عنه الأفكار الجديدة والأبحاث التي يتم تشكيلها أو قد يؤدي إلى انخفاض في الاتصال

وانخفاض في الإنتاج. بناء على أي من هؤلاء يتم اتخاذ تدبيرين يحدثان لتخفيف الضغوط. "المكتب الشخصي" يمكن استخدام هذا المفهوم لتخفيف الضغط بسبب الصراع في مكان العمل.

يساعد "المكتب الشخصي" في معظم الشركات على حل النزاعات مع الموظفين الآخرين وحل المشكلات المرتبطة بمسؤوليات الوظيفة. إذا لم تؤد مناقشة الموقف مع صاحب العمل و حل المشكلة أو إذا وجد الموظف أنه من غير المريح للغاية مناقشته مع الإدارة ، ثم قد يتم الاتصال بالمكتب الشخصي لحل المشكلة. الأساليب المذكورة أعلاه هي طرق تخفيف الضغوط الخاصة بالعمل عن طريق تصحيح المشاكل المسببة للضغوط. وبالإضافة إلى ضغوط العمل يمكن أيضاً أن تسترجع طرق تخفيف الضغوط الأخرى مثل:

● اتباع نظام غذائي صحي ومتوازن ومغذٍ

● قم بتمارين التنفس العميق

● ضغط كرات الضغط

- الاستماع إلى الموسيقى
- ممارسة اليوجا والتأمل
- الذهاب في نزهة على الأقدام
- تحدث إلى صديق مقرب وحاول أن تجد وجهة نظره في المشكلة
- العب الألعاب
- العب مع الأطفال
- العب مع الحيوانات الأليفة

هناك تقنيات مختلفة تستخدمها المنظمة الهندية للتخفيف من الضغوط وهي كالتالي :

مجموعة دعم النظراء: - دعم الأقران في مكان العمل ليس فكرة جديدة. بشكل غير رسمي يقوم العمال بعرض مساعدة الزملاء في الأوقات

العصبية والضغط. وللأسف، في بعض الحالات ، تسبب الدعم المقدم في حدوث مشكلات أكثر مما تم حلها.

فمفهوم دعم الأقران الرسمي جديد ومثير. حيث يستخدم دعم الأقران الخبرات والمهارات من زملائه العاملين لتقديم الدعم و الطمأنينة في أوقات الشدة. ويتم توفير الدعم النفسي للموظفين ، وهذا رد فعل على ضغوط الموظفين العمل علي تعزيز النفسية لديهم.

حيث أن الصحة والكشف المبكر عن المشاكل. يوفر الدعم من قبل زملاء العمل الذين لديهم نفس الخبرات أو تجارب مشابهة. وتوفر برامج دعم الأقران للعاملين فرصة "تحدث" بسرية عن أي مشاكل مع زملاء العمل المدربين بشكل خاص. مثل توجيه أشخاص نحو المجتمع ، فنحن بحاجة إلى أشخاص آخرين للتواصل معهم ، فبدون ذلك التواصل لكان معظمنا كذلك غير قادر على التعامل مع الضغوط المتزايدة التي نتعرض لها في العمل وفي المنزل.

كما يعزز دعم الأقران التماسك ، من خلال التركيز على الموظفين وتقديم الدعم وحل مشاكلهم الخاصة. و تم التعريف ببرامج الدعم لرفع معنويات الموظفين وتقليل المرض وترك العمل والعمل علي زيادة الرضا عن الإدارة.

### الدعم داخل المنزل

تعتقد الشركات في المنظمة المنبسطة والتي فيها يتم التعامل مع كل الموظفين على قدم المساواة حيث يتم التعامل مع جميع الموظفين بطريقة متساوية ،يجب أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الأوقات. فإذا كان لدى الموظفين أي شك حول مستقبل الشركة ومستقبله الخاص ، يجب أن يكون قادرًا على الاقتراب من الحق والسلطة والتعبير عن مخاوفه. ويسود أيضًا الرمز الموحد القياسي (الرمادي) ، مما يجعل ملف الموظفين متساو وهو أول رمز خارجي لمنظمة مسطحة. فكلما كنت في المنظمة أقل ، كلما شعرت أكثر بالرضا حول القواسم المشتركة. في الاجتماعات الصباحية العادية ، حيث يقوم المشرف وقائد المجموعة أيضًا لبضع دقائق

من التمرين ينادى القسم الخارجي بشكل منتظم لتنظيم برامج إدارة الضغوط  
( التحكم فيه ) .

في أول يوم أربعاء من كل شهر ، يتم توقف المصنع لمدة ساعة في كل  
كل وردية لنشاط المجموعة الصغيرة. يجتمع إجمالي ٦٠٠ مجموعة  
للمناقشة والتغيير والتحسينات واقتراح الحلول في عملهم.

حيث نجد أن المشاكل النفسية بين الموظفين هي من بين الاهتمامات  
الرئيسية للمنظمات ، بما في ذلك قضايا مثل أمن البيانات والاستنزاف.  
فهناك خيارات متعددة متاحة في الصناعة اليوم. لذلك ، في السباق إلى  
أن تكون "صاحب العمل المفضل" تتبنى الشركات استراتيجيات متعددة.  
منها الدعم العاطفي وهو أحد العوامل المهمة في الاحتفاظ بالموظفين.  
حيث يعتبر مسؤولية الشركة السماح للموظفين بالتعلم والاستمتاع بالعمل  
أثناء المساهمة في الانتاج، وذلك الحصول على أفضل النتائج مع احترام كل  
منها

للاخر داخل المنظمة.

و الدعم النفسي هو الطريقة الاكثر أهمية لبقاء الموظفين داخل المنظمة ،  
فعندما يتم مساعدة الموظفين للتغلب علي الضغوط والاكتئاب والاضطرابات  
الصحية فأن التغيب عن العمل ينخفض ، وبالتالي يتم زيادة الإنتاجية.