

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

مستوى سنة أولى ليسانس
المقياس العلوم الاجتماعية والانسانية 2

كلية الآداب واللغات
قسم اللغة الانجليزية

مطبوعة محاضرات في مقياس العلوم الاجتماعية والإنسانية

SSH

الأستاذة:

زراري سمية

مقدمة:

يعد علم النفس العمل و التنظيم فرع من فروع علم النفس التطبيقية، ويهدف إلى رفع الكفاية الإنتاجية للعامل وذلك عن طريق حل المشكلات التي تحدث في مجال العمل حلا علميا موضوعيا إنسانيا بما يضمن راحة العامل النفسية والجسمية من أجل زيادة ففي السابق كان معظم الاهتمام منصباً لألات من أجل زيادة كمية إنتاجه. نحو تحسين الإنتاج لتحقيق أكبر قدر من الأرباح، أما في العصر الحديث فأصبح الاهتمام منصبا على العنصر البشري و توفير الجو المناسب له في محيط العمل حتى يستطيع تحقيق الكفاية الإنتاجية العالية فالصناعة و تطورها وديمومتها لا تعتمد على الآلات ورأس المال وطرائق الإنتاج فقط، بل أنها تعتمد في المقام الأول على العنصر الإنساني، فهو العنصر الأول في أي مشروع ويقع على كاهله تشغيل الآلات وصيانتها وتطويرها، وبالتالي فهو المسؤول الأول عن الإنتاج وزيادته وتحسينه كماً ونوعاً، لذا فالشخصية الإنسانية هي الدعامة الأولى للإنتاج فإن أحسن اختيارها ووضعها في العمل المناسب لها جسميا ونفسيا و عقليا ارتفع الإنتاج كما ونوعا، لقد أصبحت الدراسة العلمية للمنظمات المهنية موضوعا هاما تلتقي حوله العلوم بصفة عامة و العلوم النفسية و الاجتماعية المختلفة بصفة خاصة، و يسهم كل منها بقدر في فهم بناء هذه المنظمات و قدرتها على الأداء و انجاز مستويات إنتاجية عالية كما و نوعا، و تتعاون العلوم النفسية والاجتماعية مع علوم التنظيم و الإدارة من أجل الوصول إلى فهم علمي أكثر دقة لهذه التنظيمات على نحو يسهم مباشرة في دفع عجلة الإنتاج وصولا إلى الكفاءة الإنتاجية التي تعني إنتاج أكبر مقدار نتاج من أجود نوع بأفضل كفاءة و بأقل وقت وجهد، مع تحقيق أقصى قدر من الرضا و الرفاهية و السعادة للعامل. ويعد علم النفس العمل والتنظيم أحد نتائج هذا التعاون، فهو العلم الذي يسعى إلى تهيئة جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية التي تكفل رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد والجماعة عن طريق حل المشكلات التي تواجه الأفراد والجماعات حلا علميا إنسانيا يقوم على أسس ومبادئ علم النفس.

1- مفهوم علم النفس العمل والتنظيم:

إذا كان علم النفس هو العلم الذي يهتم بدراسة سلوك الإنسان وشخصيته دراسة علمية جادة، فإن علم النفس العمل والتنظيم هو أحد فروع علم النفس إذ يغلب عليه الجانب التطبيقي؛ لقد كان هذا الفرع يطلق عليه في البداية " علم النفس الصناعي " ونتيجة للتوسع في موضوعاته عدل إلى هذه التسمية الحديثة. ويستهدف هذا الفرع دراسة المشكلات ذات الطبيعة النفسية التي تنشأ في مجال العمل ومنظماته وترشيد الجهد الإنساني ليحقق من ذلك أقصى استفادة ممكنة للإنسان ومجتمعه، وذلك باستخدام المنهج العلمي المستخدم في البحوث النفسية، واقتراح الحلول لهذه المشكلات وتطبيق النظريات والمعلومات النفسية لفهم هذه المشكلات وحلها. ومن أمثلة هذه المشكلات "انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وكثرة إصابات العمل، وضعف الإنتاج كما وكيفا، وكثرة المشاحنات والخلافات بين العاملين بعضهم البعض، أو بينهم وبين الإدارة.

3 إن المنتبغ للبحث في هذا الميدان يصادف مجموعة من التسميات المتباينة التي أطلقت عليه، حيث يرى (دويدار، 2000) أن علماء النفس الانجلوساكسونيين يفضلون استخدام مصطلح علم النفس الصناعي للدلالة على جهودهم في دراسة ظواهر العمل وعملية التصنيع من مختلف جوانبها خاصة في النصف الثاني من القرن العشرين. أما علماء النفس الفرنكوفونيين بالإضافة إلى بعض العلماء الأمريكيين خاصة Miller.D و Form.W واعتبارا بأن العمل نشاطا إنسانيا لا يتوقف عند حدود المجال الصناعي و إنما يتجاوزه إلى مجالات تنظيمية أخرى (تجارية ، زراعية ، اجتماعية ، تربية ، خدماتية وغيرها فقد فضلوا استخدام مصطلح علم النفس العمل أو علم نفس تنظيم العمل للإشارة إلى جهودهم في الدراسات السيكولوجية التي تهتم بتحليل العوامل النفسية -الاجتماعية في موقف العمل الصناعي مثل التي تناولت المشاركة والروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية فضلا عن دراسة القيم والقيادة و الفروق الفردية و الدوافع للعمل و اتجاهات العمال و سلوكهم أثناء العمل. أما (العايب، 2006) فيرى إن اقتحام علم النفس الصناعي جميع الميادين جعله يتحول إلى التسمية الجديدة، حيث أينما وجد الإنسان في وضعية عمل يتدخل علم النفس العمل والتنظيم لحل مختلف المشاكل المتعلقة بالعامل

وظروف عمله، لقد تعددت وتطورت التعاريف المخصصة لعلم النفس العمل والتنظيم، حيث يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

تعريف Fraser. M: يعرفه في عبارة شديدة الإيجاز كما جاءت في كتابه " علم النفس الصناعي " : " إن علم النفس الصناعي هو دراسة الإنسان في حالة العمل"، و بالتالي هو الدراسة العلمية التي تتناول كيف يتوافق الفرد مع عمله، أما Drever: فيرى أن علم النفس الصناعي فرع من فروع علم النفس التطبيقي الذي يهتم بتطبيق مناهج البحث في علم النفس و نتائجه في المشكلات التي تنشأ في المجال الصناعي أو الاقتصادي بما فيها اختيار العمال وتدريبهم و طرق العمل و ظروفه، و هو تعريف أكثر تفصيلا من سابقه، كما يعرفه Schultz بأنه العلم الذي يتطلب تطبيق مناهج البحث العلمي الحقيقية و المبادئ العلمية لدراسة السلوك و العمليات العقلية لدى الأفراد في العمل. في حين نجد English & English يعرفه بشكل أكثر وضوحا و تفصيلا فيذكر انه: الدراسة العلمية للمشكلات الصناعية بواسطة مناهج بحث علم النفس و مفاهيمه و مبادئه و استخدام نتائج تلك الدراسات لزيادة الكفاية الإنتاجية وهنا يظهر أن مجال نشاط علم النفس الصناعي واسع حيث أنها يشمل اختيار الأفراد و تدريبهم و الروح المعنوية للعاملين و الهندسة البشرية و سايكولوجية الإعلان و فن البيع و الدراسات المسحية لحاجات المستهلكين، من جهته يرى Coll & Donald أن علم النفس العمل و التنظيم هو الفرع الذي يبحث في تحليل و فهم مختلف السلوكيات الجسدية و الانفعالية و المعرفية للأفراد و الفرق في مجال العمل و تفسير عوامل ظهورها و بقائها أو زوالها و كذا اكتشاف طبيعة معاش الأفراد في وضعية العمل، أما Gilmer Haller Von.B فيرى أن علم النفس التنظيمي ذلك العلم الذي يهتم بالمشكلات النفسية للموظفين التي تظهر في كل التنظيمات مع التركيز على المؤسسات الصناعية . فقد اعتبره ذلك العلم الذي لا يدرس فقط الإنسان العامل في المصنع، بل أيضا البائع في الطريق، المعلم في المدرسة، و هو مهتم بأستاذ الجامعة، أو الرجل الذي يضع قوالب البناء، أو يدير نشاط شركة ما، أما محمد عبد الفتاح دويدار فيرى أن علم النفس المهني هو ذلك الميدان الذي يهتم بدراسة العمل بمختلف جوانبه باعتباره نشاطا إنسانيا مع الاهتمام بالتنظيمات التي تنشأ لهذا الغرض.

يتبين من التعاريف التي تم عرضها أن علم النفس العمل والتنظيم ما هو إلا امتدادا لدائرة اختصاص علم النفس الصناعي والتنظيمي والمهني، فقبل السبعينات من هذا القرن كنا نجد علم النفس الصناعي يكاد يقتصر على مجالات العمل والإنتاج، أما حاليا بتسميته الجديدة أصبح يشمل كل سلوك العاملين بالمنظمات سواء كانت صناعية أو تجارية أو رياضية أو تربية أو سياسية أو عسكرية أو خدمية، سواء كانت حكومية أو خاصة. وللتمييز بين علم النفس العمل والتنظيم وبين فروع علم النفس الأخرى فلا بد أن يكون هذا التمييز مبني على الأبعاد الآتية :

- 1- السياق الذي تجرى فيه البحوث والتطبيقات، فعلم النفس الصناعي مر تبط بعالم العمل
 - 2- العملية التي تتم بواسطتها البحوث والتطبيقات، حيث يستخدم علم النفس الصناعي كل التصميمات التجريبية والتحليلات المستخدمة في الفروع الأخرى وذلك بإجرائها في مواقف العمل.
 - 3- محتوى المجال، ويتمثل في جميع المتغيرات المستخدمة، ويتميز علم النفس الصناعي بثلاث ميادين فرعية كبرى من حيث المحتوى وهي: المتغيرات داخل الفرد مثل دوافع العمل والرضا عن العمل لمتغيرات الخاصة بظروف العمل والمتغيرات المرتبطة بالقياس في عمليات الاختيار والتقويم للأفراد والموظفين
- ما هو العمل؟

و تطلق كلمة العمل عادة على ذلك النوع من السلوك أو النشاط الذي يسير وفق خطة منظمة مما يقتضي القيام بوظائف معينة و يستهدف تحقيق غرض إنتاجي معين، أما لغة هو ذلك المجهود الإرادي الواعي للإنسان و الذي يهدف من خلاله إلى إنتاج السلع و الخدمات بغرض إشباع حاجاته، أما من منظور علم النفس الصناعي، فهو النشاط الذي يقوم به الفرد في إطار تنظيمي اجتماعي محدد تستعمل فيه أدوات متخصصة بغرض الوصول إلى إنتاج ما، أو هو عبارة عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الوظائف المتشابهة الواجبات يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد، كما يعرفه Salz بأنه ذلك النشاط الذي يرتبط بسوق العمل بهدف إشباع الحاجات الأساسية

للأفراد وهذا النشاط يحدد كذلك الوضع الاجتماعي للفرد ، و بالتالي فالعمل هو أهم العوامل المميزة للحياة الاجتماعية والاقتصادية وترتبط ببناء النسق الاجتماعي و الاقتصادي في نفس الوقت. ويمثل العمل عملية تنجز بالاشتراك بين الإنسان والطبيعة، وتتفدى استخدام تقنية معي لذلك فإن العمل هو مجموعة أنشطة، تسعى إلى تحقيق أهداف إجرائية، ويحرص الإنسان على تحقيقها باستخدام عقله ويديه والآلات المتاحة لذلك؛ مما يؤدي في النهاية إلى تطوير الحياة البشرية، و بالرجوع إلى تعاريف العمل يتضح لنا أن هذا الأخير يتشكل من العناصر الآتية: المجهود الفكري والعقلي الذي يبذله الفرد اثر هذا المجهود و المتمثل في تحويل المواد الخام إلى مواد صالحة للاستعمال أو الاستهلاك أو الاستنفاع بها ، الظروف الزمانية و المكانية التي يلتزم فيها العامل بأداء عمله ، تبنى العامل لوضعيات عمل مختلفة.

العمل يحقق العديد من الوظائف النفسية والاجتماعية والاقتصادية والتي من بينها مايلي:
إشباع الحاجات النفسية، فالعمل مصدر لتحقيق الذات والرضا الشخصي، فهو ينمي الشعور لدى الفرد بأنه يصلح لأداء أشياء نافعة، كما انه مصدر للإبداع وإبراز الكفاءات، كما انه آلية لتنظيم الوقت في حياة الفرد . توفير المتطلبات المادية، فالعمل وسيلة لاكتساب دخلا يساعد على أداء الواجبات الأسرية و الاجتماعية و الشخصية، فهو يجعل الفرد قادرا على تلبية حاجاته المادية من مأكّل و مشرب و مسكن و غيرها من المتطلبات التقدم والتطور الحضاري للمجتمع فلا يمكن بناء حضارة بدون التفوق والإبداع في مجالات العمل المختلفة من خلال الاستثمار في القدرات والمواهب التي تعد أساس النهضة لأي مجتمع، ويتجلى مفهوم العمل وطبيعته وأهم الدوافع إليه في النقاط الآتية:

- العمل ضرورة اجتماعية واقتصادية في حياة الإنسان
- العمل عبارة عن حلقة تواصل بالمجتمع ويجنب الإنسان البطالة
- العمل يساعد الفرد على تحقيق الصحة النفسية والبدنية والعقلية
- بالعمل يستطيع الفرد تحقيق ذاته وبلوغ طموحاته
- العمل واجب وحق شرعي في كل المجتمعات ومقدس في بعضها وعبادة في مجتمعات أخرى
- بالعمل يمكن للإنسان أن يشعر بالسعادة

- ما هو التنظيم؟ إن حقل الدراسة في علم النفس العمل و التنظيم ، هو المنظمة أو التنظيم ، و تعتبر كلمتي تنظيم و منظمة ترجمة للمصطلح الفرنسي Organisation ، و يطلق اسم التنظيم بالمعنى الشكلي كمرادف للمنظمة على كل مؤسسة أو هيئة سواء كانت صناعية أو فلاحية أو إدارية أو مصالح خدماتية شرط وجود تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة، و تعرف المنظمات هنا كذلك بأنها " وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة مقننة في إطار حدود معينة" و يستخلص من هذا التعريف أن المنظمة تشتمل على العنصر البشري أفرادا و جماعات في حالة تفاعل لتأدية المهام و ضمان استمرارية بقاء المنظمة التي تكون موجهة نحو تحقيق أهداف محددة والتي تعتبر المبرر الوحيد لنشأتها، و يتم ذلك من خلال تقسيم الأنشطة في هيكل يحتوي على وحدات مستقلة تمارس كل وحدة مجموعة متجانسة من الأنشطة، كما يتضمن الهيكل التنظيمي وحدات دورها تحقيق التنسيق و التكامل بين الوحدات المستقلة، كما أن لكل فرد مجموعة من الأنشطة يمارسها و تكون مقننة من خلال بطاقات توصيف الوظائف، و تتم هذه الأنشطة في إطار حدود.

2- اهتمامات وأهداف علم النفس العمل والتنظيم:

قبل ظهور علم النفس الصناعي كان الاهتمام مقتصرًا على الآلة دون أدنى اهتمام بالعنصر الإنساني من حيث قدراته وميوله واستعداداته وحاجاته ومشاكله النفسية والاجتماعية داخل محيط العمل وخارجه، ثم تبين بوضوح ونتيجة لدراسات علمية مختلفة أن زيادة الإنتاج وتحسينه يتوقفان على الاهتمام بالإنسان جنبا إلى جنب من الاهتمام بالآلة. ويمكن تلخيص اهتمامات علم النفس العمل والتنظيم في النواحي الآتية :

- الاختيار السليم للعمال عن طريق الاختبارات لوضع العامل المناسب في المكان المناسب تبعاً لميوله وقدراته تعريف العمال وتدريبهم على أصول المهنة المناسبة لإمكانيتهم
- دراسة وعلاج الاضطرابات النفسية المنتشرة بين العمال والمعوقة للعمل والإنتاج
- دراسة حوادث العمل وأسبابها
- دراسة وتحسين العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين والعمال لتفادي المشكلات التي تعوق الإنتاج وتقديم العمل
- التأهيل المهني لذوي العاهات والعاجزين
- تحليل أنواع الأعمال والمهن المختلفة بقصد الاقتصاد في الجهد وتقليل الملل والتعب مما يزيد من الإنتاج وتحقق الراحة النفسية

وهو يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها بما يأتي :

زيادة الكفاءة الإنتاجية: وذلك بجعل عمل الفرد أكثر إنتاجية من خلال أداء العمل بشكل صحيح بأقل خطورة وقلل تعباً وأكثر رضا عند الفرد العامل. ويتأتى ذلك بالاهتمام بالمستوى التقني وطرق وأساليب العمل وخصائص الأفراد

زيادة توافق العامل في عمله: يتحقق ذلك من خلال انتقاء وتوجيه العمال للأعمال التي تتفق وقدراتهم الشخصية ومساعدتهم على التكيف مع أعمالهم، بالإضافة إلى توفير فرص الترقى في عملهم وتأمينهم على مستقبلهم، ومعاملتهم باحترام وحفظ كرامتهم، وتنمية الشعور بالولاء نحو المنظمة والارتباط بها كعضو عامل وليس مجرد آلة أو جزء متمم للآلة.

إنشاء نوع من الاستقرار المهني: يتحقق ذلك عن طريق إزالة مصادر الشكوى والمنازعات بين العمال وأصحاب العمل وذلك بوضع سياسة واضحة وعادلة للتوظيف والأجور ونظام لتوزيع الأرباح الناتجة عن الزيادة في الإنتاج والتقييم الموضوعي والعادل لإنجاز وأداء العمال، والعمل على تحسين نظام العمل بما يحقق أسباب الراحة والانسجام، ويتأتى هذا عادة بتحليل الوظائف وتصنيفها لتحديد الجهد اللازم لكل منها. كما يتطلب تنمية العلاقات الودية بين العمال بعضهم البعض وبين رؤسائهم، بما يضمن اتجاهات إيجابية وروح معنوية عالية.

3- الاتجاهات الفكرية المختلفة المؤسسة لعلم النفس العمل والتنظيم:

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

نظرية التنظيم العلمي للعمل:

ونشأتها بالولايات المتحدة الأمريكية على يد فريدريك تايلور، حيث اهتمت بالطرق والأدوات العلمية لتحديد الأداء الفعال للعمل وعليه فإن اهتمام روادها كان منصباً على وضع المبادئ الخاصة بالحركة والزمن وترتيب و صميم مكان العمل والرقابة والإشراف وتحديد نظام الأجور مما جعل البعض يصطلح عليها باصطلاح مدرسة الهندسة البشرية كونها اهتمت أساساً بالعمل وأعطت العنصر البشري مرتبة ثانوية من الاهتمام، لقد كان Taylor يرى بان مشكلة الإدارة تتلخص في أن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قطعية حدود القدرة الإنتاجية لمرؤوسيه، كما أن العامل لا يعرف المطلوب منه أداءه من حيث الكم و

الكيف .كما لاحظ تدني مستوى الإنتاجية و بحكم خبرته المهنية ارجع السبب في ذلك إلى عدم وجود منظمة للعمل، وسعيًا منه الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل على مستوى مصنع الصلب الذي كان يعمل به كمهندس، فقد قام بمجموعة من الدراسات معتمدا على المنهج العلمي، بغرض رفع الإنتاج و خفض الجهد المبذول و الوقت المخصص له و كان التركيز في هذه الدراسات منصبا على طرق العمل و أدواته و فترات الراحة. وقد خلص إلى مجموعة من المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار في المنظمة وهي:

- التصميم العلمي لطرق العمل وتطوير المهام وتقنيها
- اختيار أحسن العمال وتدريبهم بطرق صحيحة
- تحديد العمل اليومي للفرد حيث يتلقى تعليمات يومية مكتوبة تصف له ما ينبغي عمله والوقت المخصص لإنجاز ذلك العمل
- المراقبة المستمرة للتأكد من أن جميع المهام تنجز حسب المعايير المعدة سلفا
- تخصيص مكافأة يومية للمجتهدين والمطيعين
- فصل التخطيط والإدارة عن التنفيذ

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

عدم الأخذ بعين الاعتبار المظاهر الفيزيولوجية التي تظهر على مستوى العامل كالتعب والملل نتيجة تبنيها تقسيم عمليات الإنتاج إلى حركات أولية بسيطة و تحديد الوقت اللازم لأدائها، و التي ليس لها معنى ارغونومي، على اعتبار أن الارغونوميا تعني تحقيق الموافقة الفعلية بين متطلبات العمل وقدرات العاملين عدم مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، من خلال إلزام كل العاملين التقيد بطريقة عمل واحدة يعتقد تايلور بأنها الأمثل، تركيز الاهتمام على النواحي الفنية للعمل و إهمال النواحي الإنسانية، وهي في الحقيقة مكملة للأولى و متأثرة فيها و متأثرة بها

- نظرية العمليات الإدارية (التقسيم الإداري) :

تنص هذه النظرية على إعداد الهيكل التنظيمي بموجب أعمال محددة هي عبارة عن خطوات متسلسلة ومتلاحقة ومرتبطة مع بعضها حيث كل خطوة تقوم على أساس نتائج الخطوة التي تسبقها وهذه الخطوات هي:

- تحديد الهدف.
- تحديد الأنشطة والاعمال التي يتطلبها تحقيق الهدف.
- تحديد الوظائف وذلك عن طريق تجميع الأنشطة والاعمال المتشابهة والمتكاملة.
- تحديد وحدات إدارية رئيسة تكون مسؤولة عن تنفيذ كل وظيفة من الوظائف.
- تقسيم كل وحدة إدارية رئيسة إلى تقسيمات فرعية تتولى كل منها مسؤولية تنفيذ جزء من مهام الوظيفة بشكل متكامل ومتناسق مع باقي التقسيمات الفرعية.

كما أن العمليات الإدارية لا تتم من قبل مصلحة متخصصة، وإنما في كل مستويات السلطة الهرمية حيث يمكن للعمال المشاركة أيضا في العملية الإدارية بدرجة ما وأنه كلما ارتفعنا في هرم السلطة كلما زادت أهمية هذه الوظيفة العكس صحيح. ونظرة فايول إلى الإدارة من هذه الزاوية تعود أساسا لطبيعة عمله بدأ حياته المهنية كمهندس متخرج وشغل مناصب إدارية عالية منها على وجه الخصوص منصب المدير العام لمدة ثلاثين سنة لمجموعة شركات التعدين المعروفة باسم شركة كومنتري الفرنسية. بدأ فايول أعمال بتقسيم المشروع الصناعي إلى ست أنشطة منفصلة مركزا على أهمية النشاط الإداري فيه وهذه الأنشطة هي:

- 1-النشاط الفني: يقصد به النشاط الخاص بالإنتاج والتصنيع والتحويل.
- 2-النشاط التجاري: يقصد به النشاط الخاص بالشراء والبيع والمبادلة.
- 3-النشاط المالي: يقصد به النشاط الخاص بالبحث عن الأموال والاستخدام الأمثل لها.
- 4-النشاط الأمني: يقصد به النشاط الخاص بحماية الأشخاص وممتلكات المشروع.
- 5-النشاط المحاسبي: يقصد به النشاط الخاص بالجرد وحسابات الخسائر والأرباح والتكاليف.
- 6-النشاط الإداري يقصد به النشاط الخاص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

- مبادئ هذه النظرية:

- **مبدأ تقسيم العمل:** يقصد به تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة أجزاء صغيرة وكل جزء يقوم بأدائه عامل واحد أو مجموعة من العمال.
فتقسيم العمل من شأنه أن يؤدي إلى حصر الاهتمامات والجهد والمهارات في حدود ضيقة الشيء الذي يسمح للمنظمة أن تحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين الإنتاج في مقابل خفض التكاليف.

- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** أن السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر القوة التي تفرض الطاعة إلا أنه مير بين السلطة الرسمية للمدير المستمدة من مركزه والسلطة الشخصية التي تعكسها مجموعة من خصائص شخصيته كالذكاء والخبرة والقدرة على القيادة.....إلخ. أما المسؤولية فهي المهام والواجبات التي حددت للإداري عند إسناد العمل إليه. وان المسؤولية هي نتيجة طبيعة للسلطة الممنوحة وعليه يجب تحديد درجة المسؤولية أولاً ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة.

- **مبدأ النظام والانضباط:** وهذا المبدأ يلزم كافة العاملين باحترام القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتي وافقوا عليها عند توقيعهم عقود العمل. وهذا المبدأ يكون جيداً عندما تكون القيادة جيدة عندما يكون معلوماً لدى جميع العاملين أن مخالفة الأوامر وعدم احترام القوانين يعني بالضرورة فرض العقوبات.

- **مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة مضمونه** أن المرؤوسين يجب أن لا يتلقوا تعليماتهم إلا من رئيس واحد فقط. فتعدد مصادر التعليمات في العمل للعمال سيؤدي بالضرورة إلى حدوث اضطرابات في سيرورة عمل المنظمة في تحقيق أهدافها.

- **مبدأ وحدة التوجيه:** ومضمونه أن يكون هناك رئيس واحد مختص وخطة واحدة لأي مجموعة من الأنشطة تسعى إلى تحقيق هدف واحد.

- **مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** ألا تتعارض وألا تتجاوز الأهداف الشخصية للأفراد العاملين الأهداف التنظيمية الوسيلة الكفيلة بتحقيق ذلك هي العدالة في المعاملة والقدوة الحسنة من جانب الرؤساء والاتفاقيات العادلة كلما أمكن، والإشراف المستمر.

- **مبدأ مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها إلى المنظمة:** ويشترط في هذه المكافأة ان تكون عادلة كلما أمكن وترضى كل من العاملين والمنظمة.

- مبدأ المركزية: أن تركز السلطة في يد فرد واحد في التنظيم ومنه يتم التفويض إلى الآخرين حسب فايلول ان مسالة المركزية واللامركزية هي مسالة نسبية.

- مبدأ تدرج السلطة: أن السلطة تتسلسل من الأعلى إلى الأسفل.

- مبدأ الترتيب والتنظيم: لكي تستقيم الحياة في المنظمة وتحقق نجاحها يجب أن تكون هناك أماكن مخصصة لجميع مكونات المنظمة البشرية منها والمادية وغيرها.

- مبدأ المساواة والعدل: أن تكون معاملة الرؤساء لجميع العاملين بالمنظمة عادلة ومنصفة مما يساعد على تحفيزهم على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم.

- مبدأ ثبات العاملين: هو أهمية الاستقرار الوظيفي للعاملين وعدم تركهم للعمل حتى يتم تجنب إلحاق الضرر بالمنظمة والمتمثل أساسا في فقدانها لخبرات وكفاءات تكون بأمرس الحاجة إليها وهو إن حصل فإنما يحصل بسبب سوء الإدارة.

- مبدأ المبادرة: أن تشجيع الرؤساء للعاملين على في طرح أفكارهم في العمل ومن ثم وضعها موضع التنفيذ من شأنه أن يؤدي بالتوازي إلى تحقيق أهداف الافراد العاملين وأهداف المنظمة.

- مبدأ التعاون والعمل الجماعي: أن السيادة روح التعاون بين وقيام الرؤساء بتشجيع العمل الجماعي والتأكيد على أهمية الاتصالات في تعاملهم مع العاملين، كلها أمور بإمكانها أن تسهم في رفع الكفاءة العمالية وزيادة الإنتاج.

- النظرية البيروقراطية:

يعتبر نموذج خاص بالتنظيم وتقوم علي أساس مجموعة من السمات يمكن تلخيصها فيما يلي:
-تعريف محتوى كل وظيفة وذلك بإصدار قوانين أو لوائح أو قواعد بصفة عامة لا تتعلق فقط بمسائل المواد البشرية إنما تضبط نشاط المؤسسة ككل مثل الإنتاج والعلاقات التجارية والتسيير الآلي.
-تتجاهل البيروقراطية الذاتية حيث لا يمكن أن يعالج أي مشكل بالبيروقراطية إلا بصفة عامة غير شخصية.
-لا يعترف النموذج البيروقراطي للعامل بأية سلطة فيجب عليه فقط تنفيذ ما تمليه القاعدة إذ ليس له المجال حرية الفعل بذلك تجهل النظرية بأن العامل يمكن أن يلعب بالقاعدة التي يجب عليه تطبيقها، فالمنفذ ليست مهمته تحقيق أهداف المؤسسة بل له مهمة واحدة هي تطبيق القواعد المملية عليه، في حين أن التطبيق الحرفي لهذه القواعد قد يوصل إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة.

-إن التطبيق الحرفي للقواعد والتعليمات يحمي العامل من مسؤوله الأعلى، حيث يحميه من الفصل التعسفي أو العشوائي، لهذا نجد النقابات العمالية بعض الحجج الموضوعية لتشجيع التنظيم البيروقراطي، وذلك للتهرب بتسيير الموارد البشرية من التعسفية للسلطة الهرمية لأرباب العمل. (عيساوي فلة، 2019، ص63)

- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد ظهرت هذه المدرسة كرد فعل عن الانتقادات التي وجهت للمدرسة التaylorية حيث كثير من المنظمات الاقتصادية في و.م.أ والتي كانت تسير وفق مبادئ التaylorية عانت من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية انعكست سلبا على أدائها ونجاحها وفعاليتها.

ويعتبر **التون مايو** أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة **وسترن إلكترونيك** بمصنع **هاوثورن** في و.م.أ وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والرودود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل.

كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي. اكتشف "مايو أن:

1- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية.

2- إن المكافأة والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا.

3- أن التخصص الدقيق غير الضروري هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية.

4- أن العمال لا يسلكون ويجابون الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.

بناء على ذلك حددت هذه النظرية مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي:

- القيادة.

- الاتصالات.

- المشاركة.

- **التجارب الأولى:** انطلقت من النظر إلى العامل بصفته وحدة منعزلة وأن العوامل التي تؤثر في إنتاجه هي: الحركات الضائعة أو الغير مجدية والتعب ونواحي النقص في البيئة الفيزيقية (الإضاءة والتدفئة والرطوبة.....)، وقد قام **التون مايو** بتقسيم العمال إلى مجموعة ضابطة بقيت تعمل في الظروف العادية ومجموعة تجريبية أدخل عليها العديد من التغييرات مثل تغيير ساعات العمل وتغيير فترات الراحة وتغيير الظروف الفيزيقية كالإضاءة والتدفئة والرطوبة وتغيير طرق تقديم الحوافز المادية. (انطلق من فرضيات **تايلور** و**جلبرت**)، فلاحظ تحسن الإنتاج بالنسبة للمجموعة التجريبية وهو أمر متوقع لكنه لاحظ أيضا زيادة إنتاج المجموعة الضابطة التي لم يدخل عليها أي تغييرات، وهو أمر غير متوقع ارجعه **التون مايو** إلى إدراك المجموعة الضابطة أنها محل تجربة فغيرت من سلوكها واصطنعت سلوكا غير طبيعيا وهو ما أطلق عليه اسم **أثر الهاوثورن**.

- **التجارب الثانية:** اختار الباحثون فتاتين وطلبوا منهما اختيار 4 فتيات فتكونت مجموعات من 6 فتيات، استخدمت في تجميع أجهزة الهاتف أخريات، المكون من 40 جزء. ثم بدأت التغييرات (مثلا أصبحت الفتيات تحاسب بالقطعة، أعطيت لهن فترات راحة إضافية 10 قدمت لهن وجبات غذاء بدون مقابل، صرفت إلى البيت على 16 سا; 30دعوض 17، صرفت على الساعة 16...) في فترة من 4 إلى 12 أسبوع في كل تغيير، مع العلم أن ملاحظا كان يجلس مع الفتيات ينصت لشكاويهن ويسألهن ويعلمهن. بمجريات التجربة.

وقد لاحظ الباحثون ارتفاع الإنتاج في كل مرة يدخل فيها تغيير، ثم استبعدت كل التغييرات الفيزيقية فبقي الإنتاج مرتفعا (3000 جهاز /الأسبوع عوض 2400)..

لقد سجل الباحثون عدة ملاحظات، من بينها ما يلي:

- نشأ لدى الجماعة إحساس بالمسؤولية نظرا لإعطائهن قدرا من الحرية، وبدلا من نظام تفرضه سلطة أعلى، فقد نبع هذا النظام من داخل الجماعة نفسها.

- شعور الفتيات بأنهن موضوع اهتمام وتقدير، فكان الباحثون يستشيرونهن في كل تغيير يراد إدخاله على العمل وظروفه وكان لهن حق الاعتراض على أي إجراء مقترح، فطبيعة الاتصال والإنصات الذي حضين به جعلهن يشعرن بأهميتهن وأنهن أعضاء كاملي الحقوق يمكنهن المساهمة بإيجابية في الشركة.

- العلاقات بين الزملاء، والمشاعر لم تكن أكثر تأثيرا من ساعات العمل، بل كان لها تأثير أكبر من الأجر كذلك، فقد تناقص الغياب عن العمل واختفت علامات التعب المتجمع وارتفع مستوى التعاون والنشاط الاجتماعي بين الفتيات في أوقات العمل وخارجها، فالسلوكات ليست نتيجة الأجر أو الشروط الموضوعية للعمل مثل الإنارة ووقت الراحة كما هو الحال في التصور **التايوري**، بل إنها تخضع لمنطق معقد مرتبط بمعايير وأجواء العلاقات داخل الجماعة.

- التغييرات الفيزيائية التي أدخلت لا يمكن أن تفسر شيئا، فارتفاع الإنتاجية وجد تفسيره في علاقات الثقة مع الإدارة والممثلين داخل الجماعة وأن الرضا في العمل يأتي أساسا من الشكل الاجتماعي للجماعة، وهذا ما يعنى أن الشروط الفيزيائية للعمل تأتي في الدرجة الثانية.

- هذه التجربة أبرزت أن العمل، كما أنه يشبع حاجة مادية لدى الفرد، فإنه كذلك يشبع حاجات نفسية اجتماعية لم تنل اهتماما كبيرا من قبل.

أهم ما توصل عليه دراسات إلتون مايو وزملاؤه:

- 1- **الفرد:** أهم عناصر العملية الإنتاجية لا بد من الاهتمام به من طرف أصحاب المنظمة.
- 2- **الانسجام الاجتماعي:** إن التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء الجماعة العمل أساسي في العملية الإنتاجية. وليس ظروف المادية فقط كما ذهبت إليه النظرة الكلاسيكية.
- 3- **السلطة الرسمية:** إن صبغ العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية وبين العاملين بالصبغة الرسمية دون سماح بقيام علاقات اجتماعية غير رسمية بين العاملين لا يتناسب مع طبيعة الانسان الذي خلق اجتماعي بطبعه.
- 4- **الحوافز المعنوية:** إن الحافز المعنوي له تأثير كبير في دافعية الافراد بمعنى أنه لا بد من توفير كلا من النوعين من الحوافز المادية والمعنوية لإحداث إشباع متكامل للحاجات الإنسانية.
- 5- **تقسيم العمل والتخصص:** إن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة يؤدي إلى الملل والسأم ويشعر الفرد أنه كآلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمية ولذلك يجب أن يكون هناك حدود استخدام هذا المبدأ التنظيمي.
- 6- **جماعة العمل:** إن السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها وبالتالي لا يمكن النظر إلى العمال كوحدة منعزلة بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الافراد وتحرك سلوكهم في اتجاه دون الآخر. فالفرد يعتبر عضو في الجماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها.
- 7- **الروح المعنوية:** هناك علاقة أساسية وطردية مباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية. كلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد كلما ارتفعت إنتاجيته والعكس صحيح.
- 8- **إنتاجية الفرد:** للوصول إلى الروح المعنوية وبالتالي إنتاجية عالية يتطلب ما يلي:

- توفير قيادة ديمقراطية (الصدائة، المشاركة، حرية في العمل).

- عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي، ومحاولة توجيهه لمصلحة التنظيم الرسمي وبالتالي يجب التقرب منه والتعاون معه وكسب ثقته والعمل جنبا إلى جنب لمصلحة العاملين والتنظيم الرسمي بأن واحد.

- عند إعادة الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد تقسيماته الإدارية كذلك تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات فيه، لا بد من استخدام المبادئ الكلاسيكية في هذا المجال، ولكن يجب مراعاة الجانب الإنساني والاجتماعي وحاجات الافراد.

- تنمية شبكة وقنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل التنظيم.

- الكرامة الإنسانية للفرد شيء أساسي يجب توفيرها، وهذا يتم عن طريق الاحترام والتقدير للدور الذي يقوم به الفرد داخل التنظيم مهما قل شأن العمل الذي يقوم به.

- دراسة مشاكل العاملين ومحاولة حلها.

أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

1-إن الدراسات التي أجريت ضمنها اكتفت بالمستويات السفلى للهرم.

2-إعتبرت المنظمة نظاما مغلقا متجاهلة الظروف الخارجية والبيئية التي تأثر تأثيرا مباشرا على ما يجري داخل المنظمة.

3-أخذت العنصر البشري مجالا للدراسة دون العناصر الأخرى للتنظيم، اعتبرت الجماعات الاجتماعية متماثلة ومتحدة الهدف والغاية لكن إذا كانت للجماعات أهداف مشتركة فإن لها كذلك أهداف وغايات مختلفة ومتعارضة فيما بينها من الصعب تخيلها وحدة واحدة بمعنى إذا كان الانسان اجتماعيا بطبعه فهو أناني كذلك وطموح، منافس راغب في السيطرة والتسلط.

4-إن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم الغير رسمي تغفل تماما أهمية التنظيم الرسمي وأثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

5-ركزت على الحوافز والمكافآت غير المادية وتجاهلت أثر الحوافز المادية من اقتصادية.

2-2-مدرسة الأنساق التقنية

تعد مدرسة الأنساق التقنية من الاتجاهات النظرية الأكثر تأثيرا في الفكر العلمي المعاصر، ويمكن تحديد فترة ظهور هذا التناول خلال النصف الثاني من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية. ولأهميته تجدر الإشارة إلى أن هذه المدرسة لم تتأسس كمنهج في البحث قائم بذاته وكطريقة متميزة في فهم الظواهر إلا بفعل التأثير الحاسم الذي مارسه الأحداث المرافقة للحرب العالمية الثانية وما صاحب تلك الأحداث من تحولات على صعيد المعرفة العلمية وتطبيقاتها التكنولوجية وكذلك نتيجة للانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية.

وقد تطورت هذه المدرسة نتيجة تصورات ومساهمات عديدة لمفكرين ينتمون إلى عدة ميادين من البحث العلمي، ونذكر على سبيل المثال العالم المنطقي *Anatol Rapapport* والفيلسوف الاقتصادي *Kennet*

hBoulding والعالم الاجتماعي *Talgott – Parsons*. كما أن نموذج النسق كإطار فكري فهو عادة ما ينسب إلى العالم *Ludwing Von Bertalanfy* الذي لخص الأسباب التي أدت إلى تطور الأنساق التقنية فيما يلي:

1-تعددت التكنولوجيات والمجتمعات المعاصرة أدى إلى عجز المدارس الكلاسيكية (خاصة التaylorية ومدرسة العلاقات الإنسانية) وعدم كفايتها في معالجة المشاكل المترتبة عن ذلك؛ وهذا ما استدعى إلى تطور الأنساق التقنية التي تتيح إمكانية مواجهة المشكلات الاجتماعية والنفسية والتربوية والاقتصادية.

2-تطور المعرفة الإنسانية ذاتها ساهم في ظهور وتطور هذا التناول، ذلك أن الاتجاه الذي أصبح يفرض نفسه على العلوم الاجتماعية والطبيعية هو النظر إلى موضوعاتها باعتبارها مجموعة من العناصر المنظمة والمتفاعلة فيما بينها.

- تحديد مفهوم الأنساق:

يلاحظ أن المفهوم المركزي الذي تقوم عليه هذه المدرسة؛ والذي تستمد منه كذلك حقلًا من المفاهيم الأخرى هو مفهوم النسق الذي يعرفه كل من "عبد اللطيف الفاربي" و"عبد العزيز الغرضاف" على أنه مجموعة من العناصر والمكونات المترابطة والمتفاعلة فيما بينها تخضع لتحويلات وسيروورات تطرأ داخله وتحكمها قوانين وقواعد تشكل النظام الضابط للنسق من أجل بلوغ غاية.

إذا كان النسق جملة من العناصر المتفاعلة فيما بينها، والتي تسير نحو تحقيق غاية معينة، فإن ذلك يتحدد من خلال مظهرين:

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

- العلاقات بين العناصر

- تراتب العناصر

- شبكة التواصلات بين العناصر

- حدود النسق التي تفصله عما يحيط به.

المظهر الوظيفي:

إذا كان المظهر البنائي يحدد بنية العناصر داخل النسق، فإن المظهر الوظيفي يحدد الوظائف التي تؤديها العناصر داخل النسق ويؤديها النسق ككل.

والوظائف هي الأدوار والعمليات والأفعال التي يقوم بها كل عنصر داخل النسق وتجدر الإشارة إلى أن هناك ارتباطًا بين المظهرين البنائي والوظيفي إذ غالبًا ما تكون وظيفة عنصر ما محددة بموقعه داخل النسق والعكس صحي.

- مقاربات الحوافز:

- هرم ماسلو للحاجات:

هو نظرية في مجال علم النفس الاجتماعي، قدمها العالم الأمريكي أبراهام ماسلو عام 1943م، وتشرح النظرية الحاجات الأساسية للإنسان وكيفية تلبيتها. وتتألف النظرية من خمسة مستويات للحاجات، يتم تلبية الحاجات في المستوى الأدنى أولاً ومن ثم يتم التحول إلى المستوى الأعلى.

وهذه هي المستويات الخمسة للحاجات حسب هرم ماسلو:

➤ **الحاجات الفيزيولوجية:** وتشمل الحاجة للطعام والشراب والنوم والهواء والحركة والحرارة.

- **الحاجات الأمنية:** وتشمل الحاجة للأمان والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.
- **الحاجات الاجتماعية:** وتشمل الحاجة للمودة والمحبة والانتماء إلى المجتمع والعلاقات الاجتماعية الوثيقة.
- **الحاجة الى تقدير الذات:** وتشمل الحاجة للتقدير والثقة والاحترام الذاتي والاحترام من الآخرين.
- **الحاجات الى تحقيق الذات:** وتشمل الحاجة للتحقيق الذاتي والتحقق من الإمكانيات الخاصة بالفرد وتحقيق أهداف شخصية ومهنية.

وتشير النظرية إلى أن تلبية الحاجات في المستوى الأدنى يجعل الفرد يسعى إلى تلبية الحاجات في المستوى الأعلى، ويعتبر هذا التحول من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى عملية تحقيق للنمو الشخصي. وتعتبر هذه النظرية مفيدة في مجالات عديدة مثل الإدارة والتعليم والعلاقات العاطفية والنمو الشخصي.

- استخدامات هرم ماسلو للحاجات في علم النفس والعمل والتنظيم:

يمكن استخدام نظرية هرم ماسلو للحاجات في مجال علم النفس والعمل والتنظيم لفهم احتياجات الموظفين وتحفيزهم وتطويرهم داخل العمل. ويمكن تطبيق النظرية على النحو التالي:

- **تلبية الحاجات الأساسية:** يجب على المنظمة تلبية الحاجات الأساسية للموظفين، مثل الأمن المادي والاجتماعي والصحي، وتوفير بيئة عمل مناسبة وأمنة.
- **تشجيع العلاقات الاجتماعية:** يمكن تعزيز الحاجة للانتماء والعلاقات الاجتماعية من خلال توفير فرص التفاعل بين الموظفين وتشجيع التعاون والعمل الجماعي.
- **توفير الفرص للتطوير:** يجب توفير الفرص للموظفين لتحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم وإمكانياتهم الشخصية والمهنية، وذلك عن طريق توفير التدريب والتطوير والترقيات.
- **تقدير واحترام الموظفين:** يجب تقدير واحترام الموظفين وتقدير عملهم وإنجازاتهم، وتوفير الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير في العملية الإدارية.
- **توفير فرص التحقيق الذاتي:** يمكن تحفيز الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية من خلال توفير فرص للتحقيق الذاتي والابتكار والإبداع في العمل.

وباستخدام نظرية هرم ماسلو للحاجات، يمكن للمنظمات العمل على تحفيز وتطوير الموظفين، وتعزيز الرضا والانخراط في العمل، وتحسين الأداء العملي والنتائج المالية

- نظرية العاملين لهرزبرغ:

أجرى هرزبرغ أبحاثه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين للبحث عن ماذا يدفع الفرد إلى الأداء حيث وجد أن هناك عوامل ترتبط بالرضا Satisfaction وعوامل أخرى بعدم الرضا Dis – Satisfaction.

✓ العوامل المتعلقة بالرضا

هي تلك العوامل التي يتحقق الرضا Satisfaction إذا توافرت وفي حالة غياب هذه العوامل فلن يتحقق الرضا لدى الفرد.

✓ العوامل المتعلقة بعدم الرضا

وهي تلك العوامل التي إذا توافرت فإنه عدم الرضا Dis-satisfaction سوف يختفي ويزول وفي حالة غياب هذه العوامل فإن الفرد سيكون في حالة عدم رضا.

وقصد هرزبرغ بذلك أن الرضا شيء وعدم الرضا شيء آخر، وإذا كان لا يوجد لدى الفرد عدم رضا فليس معنى ذلك أن لدى الفرد رضا، وبالتالي فإن هناك عوامل قدرتها فقط تتوقف عند إزالة عدم الرضا ومهما توفرت هذه العوامل لن يتحقق الرضا، وأن هناك عوامل تختص فقط بالرضا ولا تفيد في إزالة عدم الرضا ولا يمكن استخدامها إلا بعد استخدام العوامل الخاصة بعدم الرضا لإزالة عدم الرضا.

ويمكن لتقريب المفهوم أن نعتبر الرضا مشابها للصحة Health وأن عدم الرضا مشابها للمرض Disease فالصحة ليست عكس المرض. فقد يكون الفرد خاليا من المرض وليس معنى هذا أنه صحيح معافى كما أن الأدوية والعقاقير التي تزيل المرض تقف قدرتها عند ذلك ولا تستطيع أن تجلب الصحة للفرد، فمما تقدم يحتاج الفرد أولا إلى العوامل التي تزيل المرض أو عدم الرضا ويمكن تسمية هذه العوامل الوقائية Hygienic التي قدرتها تحقق حالة (صفر) التي عندها لا يوجد رضا وعدم رضا، ولكي يتحقق الرضا لدى الفرد فإن الأمر يحتاج إلى تطبيق عوامل أخرى تسمى العوامل الدافعة Motivators وتتمثل فيما يلي:

- العوامل الوقائية:

- الراتب والمميزات العينية.
- ضمان العمل.
- ظروف العمل.
- المركز الأدبي في العمل.
- سياسات الشركة.
- نوع الإشراف والتوجيه.
- العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

- العوامل الدافعية:

- تحقيق إنجازات.
 - الاعتراف والتقدير بأهمية العمل.
 - المسؤوليات التي يتحملها الموظف.
 - فرص التقدم والترقي.
 - طبيعة العمل نفسه.
 - فرص النمو والتنمية.
- علاقة علم النفس العمل والتنظيم بالعلوم الأخرى:

