

## An Introduction to the Psychology of Work and Organization

Jaafar MARROUN<sup>(1)</sup> Ikram MOUNA<sup>(2)</sup>

Faculty of Letters and Humanities, Abdelmalek Essaadi University,  
Tetouan, Morocco

---

Science Step Journal / Education & Social Sciences

June 2023/Volume 1- Issue 1

DOI: 10.6084/m9.figshare.23545827

Link: <https://sciencestepjournal.com/?p=100>

To cite this article: MARROUN, J., & MONA, I. (2023, June). An Introduction to the Psychology of Work and Organization. Science Step Journal, 1(1), 116-131.

---

### Abstract

This scientific paper deals with the importance of psychology in organization and work as a branch of the applied branches, which is concerned with the study of topics related to organizations. Therefore, we will focus on the problem of separation and integration between the psychology of organization, and the psychology of work, in other words, where both branches begin and end, and this was through a discussion of the most prominent concepts related to the aspect of organization and work, and despite the explanation and clarification of these concepts, it was necessary for us to refer to the most prominent historical stations of psychology, especially since the topics that appeared in each era were affected by social and cultural realities, especially in the period of the First and Second World War, and in light of these facts, the development of science Psychology, so that we find the psychology of work focuses on strategies and rules within organizations. In contrast, organizational psychology focuses on workers and the problems they may encounter while doing their job. Thus, what distinguishes organizational psychology and work psychology is that both complement each other, which gives them more power and expansion, and makes their presence essential in the study of problems associated with organizations.

### Keywords

organization psychology; work psychology; work analysis; Human Resource Management; Professional organizations.

## مدخل لعلم نفس العمل والتنظيم

جعفر مرون<sup>1</sup> وإكرام مونا<sup>2</sup>

جامعة عبد المالك السعدي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية  
تطوان-المغرب

### الملخص

تعالج هذه الورقة العلمية أهمية علم النفس في التنظيم والعمل؛ كفرع من الفروع التطبيقية، التي تعنى بدراسة الموضوعات المتعلقة بالتنظيمات، وما يدور حولها. لهذا سنقوم بالتركيز على إشكالية الانفصال والتكامل بين علم نفس التنظيم وعلم نفس العمل؛ بمعنى آخر أين يبدأ وينتهي كلا الفرعين، وكان ذلك من خلال التعرف على أبرز المفاهيم المتعلقة بالفرعين معا: التنظيم والعمل. وعلى الرغم من الشرح والتوضيح لهذه المفاهيم كان من اللازم علينا الإشارة إلى أبرز المحطات التاريخية لعلم النفس؛ ولا سيما أن المواضيع التي ظهرت في كل حقبة تأثرت بشكل كبير بالوقائع الاجتماعية والثقافية، خاصة بفترة الحرب العالمية الأولى والثانية. وفي ظل هذه الوقائع تطورت عدد من فروع علم نفس، بحيث نجد علم نفس العمل يركز على الاستراتيجيات والقواعد داخل المنظمات. في المقابل، يركز علم نفس التنظيم على العمال والمشكلات التي قد يتعرض لها أثناء مزاولة عملهم. وبالتالي، فإن علم نفس التنظيم وعلم نفس العمل يكملان بعضهما البعض في جملة من النقاط المشتركة؛ الشيء الذي يعطيهما المزيد من القوة والتوسع، ويجعل حضورهما ضروريا في دراسة المشكلات المرتبطة بالتنظيمات.

### الكلمات المفتاحية

علم نفس التنظيم؛ علم نفس العمل؛ تحليل العمل؛ إدارة الموارد البشرية؛ التنظيمات المهنية.

---

<sup>1</sup> طالب باحث بسلك الدكتوراه، البريد الإلكتروني: [jaafarmarr@gmail.com](mailto:jaafarmarr@gmail.com)

<sup>2</sup> طالبة باحثة بسلك الدكتوراه، البريد الإلكتروني: [ikramnail142@gmail.com](mailto:ikramnail142@gmail.com)

## مقدمة عامة

يعد علم النفس من العلوم المعرفية التي ظهرت خلال القرن 19 م، وكانت إرهاباته الأولى مع مختبر wundt، كأول مختبر رسمي للبحوث النفسية في جامعة لايبزيغ بألمانيا عام 1879 (بلحاج، 2009، ص 13). وبناء عليه، سيعرف هذا الحقل مجموعة من التحولات والتطورات، التي ستمت فيما بعد بدراسة السلوك بشكل عام، ولا شك أنه لتفسير هذا يجب العودة لما يقع في السيرورات الذهنية.

أما عن علم نفس التنظيم والعمل فإنه ظهر بعد ذلك كفرع من فروع ضمن علم النفس العام، الذي كان يهتم بدراسة الموضوعات المتعلقة بالتنظيمات وما يدور حولها، وهو ما جعل من الصعوبة بمكان الفصل بين علم نفس التنظيم وعلم نفس العمل حسب العديد من الباحثين، وسهولة ذلك عن البعض الآخر، لاسيما عندما نستطيع تحديد بعض نقاط الاختلاف بينهما.

وتبقى الوظيفة الأساس لكلا الفرعين هي؛ تركيزهما على الفاعلين داخل التنظيم، من خلال مساعدة العمال وإرشادهم وتوجيههم وإدماجهم. كما يخدم الفرعين التنظيم عن طريق اختيار العمال والموظفين ذوي الكفاءة المهنية، بالإضافة إلى تحليل العمل، وتدريب العمال وتحفيزهم من أجل إنتاجية أكبر ومردودية أفضل.

توجد نوعين من النظريات في هذا المجال: نظرية المحتوى ونظرية المسار. فالأولى تشتغل على تحديد وتعريف القوى التي تدفع الفرد إلى التصرف بطريقة معينة أو تبني موقف معين كالدوافع والحاجات. بينما الثانية تقوم بشرح الكيفية التي تعمل بها القوى العاملة، وطرق تفاعلها، وتفسير سلوكيات العاملين (kamas.2018. p 20).

تعد هذه النماذج الأساس الذي يشكل "التفكير" حول التنظيم والتدخلات في مجال الأعمال اليوم، فهي غالبا ما تدعم التفكير في التنظيم، وظروف العمل الجيدة التي تسمح بتلبية حاجيات العمال. إنها غالبا ما تكون بمثابة خلفية للإجراءات التي تهدف إلى زيادة مشاركة العمال في تحقيق أهداف التنظيم (kamas.2018. P. 21).

فما الفرق بين علم نفس التنظيم وعلم نفس العمل؟ وأين تتجلى نقاط الاشتراك بينهما؟ وكيف يساهمان في تحليل العمل ودراسة التنظيمات المهنية؟

## 1. تداخل مفاهيمي: تحديدات وفروقات

إن ظهور أي علم من العلوم غالبا ما يرافقه إشكاليات عدة، تبدأ من التسمية مرورا بالموضوع، ثم المنهج لتصل إلى النظرية العلمية، وعلم نفس التنظيم والعمل هو الآخر لم يسلم من هذا المسار المتذبذب، منذ أن وجد كفرع من فروع علم النفس، حيث ذهب بعض الباحثين للحديث عن علم نفس الأعمال أو علم النفس الصناعي أو المهني أو حتى علم النفس الإداري... إلخ، وهذا التداخل بين الفروع من جهة، وتعددتها من جهة ثانية، جعلنا نقف عند هذه التحديدات والتمييزات بين كل منها.

في البداية لا بد أن نشير إلى أن مفهوم علم نفس التنظيم والعمل نفسه. يختلف من بلد لآخر، ومن مجتمع لمجتمع آخر، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، يطلقون عليه علم النفس الصناعي والتنظيمي (يرمز إليه بـ "I / O")، أما في المملكة المتحدة ومستعمراتها فيستخدمون علم النفس المهني بدلاً من علم نفس التنظيم والعمل، بينما في فرنسا وألمانيا يستعملون أحياناً علم نفس التنظيم والعمل وأحياناً يتم التمييز بينهما (Furnham. 2004. P. 422).

أما بالنسبة لعلم نفس الأعمال (Business psychology) فهو مفهوم يستخدم أحياناً من قبل الإستشاريين وعلماء الإدارة، للإشارة إلى المشكلات في الإدارة اليومية، ويكتسي اهتماماً واسعاً من قبل الإداريين، ويمكن استخدامه بشكل مرادف لعلم النفس التنظيمي، لذلك فغالبا ما ينظر إليه كفرع يهتم بالإدارة فقط دون العمال (Furnham. 2004. P. 422).

فيما يخص علم النفس الصناعي (Industrial psychology) فإنه يعكس الاهتمامات المبكرة لعلماء النفس التطبيقي، الذين انصب اهتمامهم بشكل كبير حول العوامل البيئية والمادية في العمل والمجموعات البشرية، وقد تراجع استخدام هذا المفهوم في الآونة الأخيرة، حيث استبدل بمفاهيم مستحدثة (Furnham. 2004. P. 422).

وفي نفس السياق نجد مفهوم علم نفس الإدارة (Management psychology) يحمل دلالة تاريخية، إذ استخدم في السبعينيات ولكنه ليس شائعاً، لأنه يعكس الاهتمام بجانب واحد من التنظيم وهو الإدارة (Furnham. 2004. P. 422).

كما نجد علم نفس الصناعي والتنظيمي (psychology I/O) كمفهوم أمريكي، استخدم من طرف الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA)، وذلك في القسم الرابع عشر المعنون به، للإشارة إلى العلم الذي ينصب على دراسة كل ما يرتبط بالتنظيمات.

نعثر أيضاً على مفهوم علم النفس المهني (Occupational psychology) الذي يستعمل في بريطانيا، والذي يشير إلى مجال البحث التنظيمي والصناعي بأكمله، ويركز بشكل أساسي على الاختيار المهني، والتوافق بين الخصائص الفردية ومتطلبات الوظيفة، والاختلافات بين الأشخاص في المهن المختلفة (Furnham. 2004. P. 422).

وفيما نجد مفهوم السلوك التنظيمي (Organizational behaviour) الذي يستخدم لتغطية منطقة متعددة التخصصات مع نظريات ومنهجيات مستعارة من علوم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، نجد في بريطانيا وأوروبا نجد أغلب الباحثين الذين يشتغلون في هذا الفرع هم علماء اجتماع، بينما في الولايات المتحدة هم علماء النفس (Furnham. 2004. P. 423).

نصل إلى مفهومي علم نفس العمل (Work psychology) وعلم نفس التنظيم (Organizational psychology)، كمفاهيم حديثة تستخدم بشكل أساسي من قبل علماء النفس الأوروبيين، وهي تشمل بالإضافة إلى علم نفس الأعمال وعلم النفس الصناعي والتنظيمي والمهني (Furnham. 2004. P. 423).

نستنتج من خلال هذه التحديدات السالفة، أن هناك بعض المفاهيم وظفت في علم النفس في سياقٍ تاريخي، مثل: علم النفس الصناعي، علم نفس الإدارة... إلخ. في المقابل، هناك مفاهيم من قبيل: علم النفس المهني، علم النفس التنظيمي، وعلم نفس العمل، هي مفاهيم حديثة، وصارت أكثر تداولاً في الدراسات الراهنة، ذلك أنها تخطت العديد من المعايير والأسس المهمة التي ترتبط بالتنظيم والعمل.

## II. المحطات التاريخية لتطور علم نفس التنظيم

نشأ هذا الفرع التطبيقي من علم النفس في أواخر القرن التاسع عشر، كعلم له اهتمام مزدوج، بتحليل وتحسين ظروف عمل العمال، إذ نشر Villerme في سنة 1890 كتاباً يتناول فيه التعب والضغط النفسية في العمل من جهة. ومن جهة أخرى، ساهم بالشغل والتنظيمات مع عمل Galton في إنجلترا، و Cattell في الولايات المتحدة، و Simon و Binet في فرنسا مع الاختلافات الفردية وأخذها في الاعتبار على المستوى العملي، الأمر الذي أدى إلى تطوير بعض الاختبارات في التوظيف والتوجيه المهني. وقد زادت هذه الاهتمامات خلال الحرب العالمية الأولى وما أفرزته من مشكلات اقتصادية واجتماعية، إذ أدت الاحتياجات الإدارية للمجندين في جيش الولايات المتحدة إلى تطوير أدوات تقييم المهارات، وسرعان ما بدأ الاهتمام بدراسة ساعات العمل والروتين اليومي للعمل والإرهاق تزداد شيئاً فشيئاً (Louche.2018. P. 11-12).

بعد التركيز على الأفراد وتقييمهم، ساهم هذا الفرع بدراسة القضايا التي تنصب على العمل نفسه، وذلك بإسهام كتاب "علم النفس الصناعي" سنة 1925، حيث سيسلط إلتون مايو (Mayo) الضوء على أهمية العلاقات الشخصية والانسانية وظواهر المجموعة. وبعد الحرب العالمية الثانية، وظهرت معدات عسكرية متطورة سيقود علماء النفس إلى الاهتمام بتكييف الآلة مع الانسان (Louche.2018. P. 11-12).

ويمكن تصنيف أبرز المراحل التي مر منها علم النفس التنظيمي في المراحل التالية:

### - مرحلة علم النفس الصناعي

لم يكن لعلم النفس التنظيمي أن يظهر بالقوة التي علمها في العصر الراهن، لولا إسهامات علم النفس الصناعي في مراحلها الأولى، فخلال بدايات القرن العشرين ركز رواد أمثال: هوغو مونستربرغ والترديدل سكوت ووالترينغهام على موضوعات متعلقة باكتساب المهارات واختيار الموظفين، حيث كانت المواضيع التي تتناول الجانب التنظيمي قليلة جداً (Jex. & Britt. 2008. P.10).

بدأ الجانب التنظيمي يظهر في علم النفس مع فردريك تايلور (1856-1915)، وهنري فايول (1841-1925) وماكس فيبر (1864-1920)، الذين وضعوا الأسس لما يمكن تسميته بالنموذج "الميكانيكي" أو "العقلاني" للتنظيم، وكانت الإشكالية الأساسية التي انصبوا عليها هي الكيفية التي من خلالها يمكن تحسين أداء التنظيم؛ عبر التخطيط وتأسيس المبادئ التنظيمية مع التركيز على تحليل منطقي وعقلاني للعمل (kamas.2018. P. 20).

وفي هذا السياق، يعتبر تأثير تايلور ذا أهمية قصوى داخل التنظيمات، والذي استقى أفكاره من الميدان الصناعي من خلال اشتغاله في عدد من المصانع، حيث كان الهدف الرئيسي لأرباب العمل والعمال هو الثراء. الشيء الذي جعله يؤسس لنظرية "الإدارة العلمية للعمل" (OST) والتي تضم ثلاثة مبادئ أساسية (kamas.2018. P. 20).

- تقسيم المهام وسيادة العلاقات الهرمية؛
- العقلانية في العمل والأجر مقابل الإنتاج؛
- الدراسة التجريبية للمشاكل التي تقع في بيئة العمل.

ثم جاء هنري فايول ليكمل ما بدأه تايلور، من خلال تحليله لطبيعة الوظائف الإدارية للشركات، فهو الذي صاغ نظرية كاملة لاستخدام المديرين التنفيذيين بناءً على خبرته الخاصة في إدارة الشركة. كما أكد على الحاجة إلى تطوير وظيفة القيادة في الشركات الكبرى وتطوير الصفات القيادية، إنه يميز بين خمس وظائف رئيسية خاصة بالإدارة والتي يعتبرها قابلة للتطبيق في أي تنظيم، وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التسيير، المراقبة (Plane. 2008. P. 18).

واصل ماكس فيبر عمل كل من تايلور وفايول، من خلال تحليل أشكال الإدارة، والتركيز على الكيفية التي يفرض من خلالها أرباب العمل سلطتهم داخل التنظيمات، والطرق التي تضمن شرعية هذه السلطة، وذلك من خلال ثلاثة أنواع: السلطة التقليدية المكتسب من العادات والأعراف، والسلطة الكاريزمية التي تبنى من خلال الصفات الخارقة لدى الأفراد أو بطولتهم، وأخيراً السلطة العقلانية الحديثة وهي الأقرب للإدارات (Plane. 2008. P.22).

#### - مرحلة نشأة علم نفس التنظيم

بدايات علم نفس التنظيم كانت مع دراسات هوثورن، والتي جمعت بين عمل شركة ويسترن إلكتريك والعمل الأكاديمي لجامعة هارفارد، وذلك بين عامي 1927 و1932، تحقق من مدى تأثير العوامل البيئية مثل: الإضاءة، وحوافز الأجور، وفترات الراحة... إلخ على إنتاجية العمال.

ما جعل دراسات هوثورن مهمة في مجال علم نفس التنظيم هو الاكتشافات المفاجئة وغير المتوقعة التي خرج بها، حيث اعتبرت أفضل النتائج التي جاءت بها تجارب الإضاءة على وجه التحديد، كما وجد باحثوا هوثورن أن الإنتاجية ازادت بغض النظر عن التغيرات على مستوى الإضاءة، وبالتالي خلصت إلى أن الناس يستجيبون بشكل إيجابي لأي تغيير جديد في بيئة العمل، وهو ما سمي بـ "تأثير هوثورن".

وفي الدراسات اللاحقة، كشف باحثوا هوثورن بأن فريق العمل هو الذي يحدد ويفرض معايير الإنتاج، كما أن أولئك الذين لم يلتزموا بمعايير الإنتاج غالباً ما واجهوا عواقب سلبية للغاية من الأعضاء الآخرين في مجموعة العمل، وأن العمال استجابوا بشكل مختلف تماماً لأساليب الإشراف المتنوعة، كما أكدت على العوامل الاجتماعية وتأثيرها على العوامل التنظيمية.

إن تطور علم النفس التنظيمي لم يقتصر على ما قدمته دراسات هوثورن، بل لعبت الحركة النقابية في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الثلاثينيات دوراً مهماً في هذا التطور، لأنها أجبرت التنظيمات على النظر لأول مرة في العديد من القضايا، مثل: المشاركة في صنع القرارات والديمقراطية في مكان العمل (Jex. & Britt. 2008. P.13).

#### - مرحلة نمو وازدهار علم نفس التنظيم

كانت لأفكار كورت لوين تأثيراً كبيراً في مجالات ديناميات الجماعة والتحفيز والقيادة، خاصة حينما فر من ألمانيا إلى الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الحرب العالمية الثانية وحكم النظام النازي، وقد تمثلت أكبر مساهماته في استخدام البحث العلمي لحل المشكلات العملية في كل من العوامل التنظيمية والاجتماعية داخل المجتمع.

كما كان للحرب العالمية الثانية تأثيراً هائلاً في نمو هذا الفرع التطبيقي، وخاصة عندما بدأ التركيز على الروح المعنوية وأساليب القيادة، بحيث شكل كتاب موريس فيتليس (Morris Vitees) "التحفيز والروح المعنوية في الصناعة" (1953) حدثاً مهماً أدى إلى تطوير هذا الفرع.

بعد الحرب العالمية الثانية ظهر اتجاه العلاقات الإنسانية في علم النفس التنظيمي، الذي أقر بضرورة إعادة النظر في طريقة تدريب العمال من أجل خلق الإبداع والتجديد والابتكار بغية تحقيق الرضا الوظيفي.

تأثرت التنظيمات بالحرب الفيتنامية (التي تورطت فيها الولايات المتحدة الأمريكية) والتي أبانت على أهمية العامل الاجتماعي، مما أدى إلى بروز عدد من التغيرات الثقافية التي نشأت في فترة الستينيات، حيث أصبح المواطنون يفضلون العمل مع السلطة، ويتجنبون العمل داخل الشركات، لذلك كان عليها أن تجد طريقة لتحفيز العمال من أجل الحفاظ عليهم (Jex. & Britt. 2008. P.16 - 17).

#### - مرحلة انتشار وإمتداد علم نفس التنظيم

من بداية السبعينيات إلى الثمانينيات بدأ علم النفس التنظيمي في النضج ك مجال للدراسة، ومثالاً على ذلك نجد في اوائل السبعينيات تم تغيير اسم القسم 14 في جمعية علم النفس الأمريكية (APA) رسمياً من "علم النفس الصناعي" إلى "علم النفس الصناعي والتنظيمي". وخلال هذه الفترة أيضاً، بدأ الباحثون في علم نفس التنظيم يضعون أرضية جديدة مهمة في كل من النظرية والبحث في هذا المجال. على سبيل المثال، اقترح سالنجيك (Salancik) وبيفيفر (Pfeffer) 1978 نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية (SIP) كبديل للنظريات التقليدية القائمة على الحاجة للرضا الوظيفي وتصميم الوظائف، وفي نفس السياق اشتغل علماء النفس التنظيمي على إعادة اكتشاف تأثير الشخصية والتصرفات الفردية على الوظيفة، إضافة إلى تطوير النظريات والمناهج الإحصائية التي من شأنها أن تسهل عملية البحث والدراسة داخل التنظيمات المهنية (Jex. & Britt. 2008. P.16).

## - المرحلة الراهنة لعلم نفس التنظيم

منذ أواخر الثمانينيات إلى اليوم أثرت كثير من الأحداث والدراسات في علم النفس التنظيمي أهمها: تفكك الاتحاد السوفياتي وسقوط العديد من الأنظمة الشيوعية، واحتضان عددا من الدول للديمقراطية، خلال هذه الفترة حاولت أيضا إنشاء اقتصادات السوق الحرة (Jex. & Britt, 2008, P.16).

أحدث التنوع الثقافي آثاراً واسعة النطاق، وتم استدعاء الباحثين في علم النفس التنظيمي بشكل متزايد للتحقيق في تأثير الاختلافات الثقافية على العمليات التنظيمية مثل التنشئة الاجتماعية والتواصل والتحفيز.

الجدول (1): المحطات التاريخية التي عرفها علم النفس التنظيمي خلال القرن العشرين

المرحلة الراهنة	مرحلة الانتشار والإمتداد	مرحلة النمو والإزدهار	مرحلة النشأة
- زيادة عوامة الاقتصاد؛ - تغيير التركيبة القوى العاملة؛ - زيادة الاعتماد على الموظفين المؤقتين؛ - إعادة تعريف مفهوم الوظيفة.	- تورط الولايات المتحدة في حرب فيتنام؛ - تغيير القسم 14 من (APA) إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي؛ - زيادة الاهتمام بالموضوعات غير التقليدية مثل التوتر والصراع بين العمل والأسرة والتقاعد.	- دراسات هوثورن؛ - نمو النقابات؛ - هجرة كورت لوين إلى الولايات المتحدة في الحرب العالمية الثانية؛ - نشر كتاب موريس فيتليس الدافع والمعنويات في الصناعة؛ - تطوير منظور العلاقات الانسانية؛ - أبحاث العمل كورت لوين حول لجنة العلاقات الاجتماعية وتأسيس مركز أبحاث ديناميات الجماعة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.	- تطوير ونمو الإدارة العلمية (تايلور)؛ - الدراسة العلمية للبنية التنظيمية (فيبر). - هنري فايول الإدارة الصناعية وتطوير منهجية النظرية الإدارية.

مصدر: (Jex. & Britt. 2008. P.10)

إن علم نفس التنظيم مر من مراحل تاريخية عدة، شكلت منه فرعاً حيوياً ذو قيمة علمية مهمة في دراسة التنظيمات، سواء أكانت مهنية أو غيرها، إذ أنه تأثر بشكل كبير في بروزه وتوسعه بالأحداث التاريخية والظروف الاجتماعية والاقتصادية التي عقيبت مجموعة من الحروب والأزمات التي مر منها العالم في العقود الماضية. ومن جهة ثانية، شكلت مجموع الدراسات والأبحاث التي أنجزت من طرف عدد من الباحثين الذين مارسوا العمل داخل التنظيم خطوة أساسية لتراكم الدراسات العلمية الميدانية حول التنظيمات.

### III. موضوعات واهتمامات علم نفس التنظيم

علم نفس التنظيم أو علم النفس الصناعي والتنظيمي هو تطبيق للمبادئ والنظريات النفسية في مكان العمل، فهو يدرس مواقف وسلوكيات الموظفين وأرباب العمل، والعلاقات الشخصية في العمل، وكذا بنية التنظيمات والسياسات التنظيمية والقيادة والأداء (Levy. 2010. P. 2). بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والتوافق بين العمال والوظائف (

من خلال هذا التعريف، نجد أن المواضيع التي تنتهي إلى الجانب الصناعي تتمثل في إدارة الموارد البشرية داخل التنظيمات، بينما التي تندرج ضمن الجانب التنظيمي فهي التي تهدف إلى فهم السلوك والتنبؤ به داخل أي تنظيم.

الجدول (2): الموضوعات المرتبطة بالجوانب الصناعية والتنظيمية لعلم النفس

علم النفس الصناعي والتنظيمي	
الجانب التنظيمي	الجانب الصناعي
التنشئة الاجتماعية	التوظيف
التحفيز	الاختيار
الضغوط المهنية	التصنيف
القيادة	التعويضات
أداء المجموعة	تقييم الأداء
التطوير التنظيمي	التدريب

مصدر: (Jex. & Britt. 2008. P.4)

يهدف علم نفس التنظيم إلى تحقيق أهداف حددها فيتلس في ثلاثة عناصر أساسية:

- زيادة الكفاية الصناعية؛
  - زيادة توافق العامل في عمله؛
  - إنشاء نوع من الإستقرار الصناعي إزاء مصادر الشكوى والمنازعات بين العمال وأرباب العمل؛
- في حين نجد فريزر يحددها في تحسين الموقف في العمل، والذي يمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية:
- ارتفاع الإنتاجية وانخفاض المخاطر في العمل؛
  - العمل أقل توتراً وأكثر إرضاءً؛
  - روح معنوية مساعدة على تحقيق أهداف التنظيم.

وبغية تحقيق كل ما سلف، لابد من تحسين ظروف العمل الداخلية وتوفير المعدات والظروف البيئية الإيجابية المساعدة على التقليل من مخاطر العمل، بالإضافة إلى ضرورة معرفة متطلبات الوظيفة الشاغلة وملاءمتها من الخصائص الشخصية للعاملين بها، وأخيراً فإن مسألة التحفيز سواء المادي أو المعنوي وفهم النمط الثقافي لمجموعة العمل من أكثر المعايير المساعدة على تحسين ظروف العمل داخل التنظيم (فرج. 1988. ص 12 – 13).

#### IV. دور علم نفس العمل في نشأة علم نفس التنظيم

ننتقل بداية من صعوبة تحديد موضوع دقيق وواضح لعلم نفس العمل، وذلك راجع لتعدد الآراء في هذا الصدد، ولاسيما وأن هناك من يعتبره يهتم بدراسة التقابلات العمالية، في حين يرفض آخرون هذا الموضوع، كـ"بارون" و"جرينبرغ"، في حين يقر آخرون بكونه يدرس بالأساس التوترات والاختلافات الفردية في العمل، إضافة إلى موضوعات أخرى كالتحفيز والإنتاج واختيار وتحليل الوظيفة والأداء والتقييم والتدريب والتفاعل بين الإنسان والآلة... الخ.

هذا التنوع في الموضوعات جعل أغلب الباحثين يعتبرون هذا الفرع متعدد الموضوعات.

يظل الإشكال المطروح هو: ما مركز اهتمام علم نفس العمل؟ هل الفرد؟ أم المجموعة؟ أم التنظيم؟ إن معظم الباحثين الأكاديميين قاموا ببناء أعمالهم على أساس هذا التصنيف الثلاثي، وهذا يعني أن علم نفس العمل يهتم بدراسة الفرد داخل العمل ككل، وفي مجموعات العمل والبنية والعمليات السلوكية في التنظيمات. غير أن الإشكال لا يزال مطروحا حول حدود هذا العلم، وماهيته الدقيقة (Levy. 2010. P. 424)

إن الحديث عن علم نفس العمل يستدعي منا التطرق إلى مسألة معنى العمل نفسه، لكونه ينظر إلى هذا الأخير من شقين: العمل كمنشأ والعمل كقيمة. فالأول يحمل طابعاً "إجبارياً" يُجبر الإنسان على العمل من أجل العيش، في إطار عدد من القواعد التي تنتج عن وجود عقد العمل، والإجراءات، والهياكل... إلخ التي يجب احترامها.

أدى تطور مفهوم العمل في الآونة الأخيرة إلى بزوغ فكرة تحقيق الذات في العمل، الأمر الذي فتح علم نفس العمل على التعامل أولاً مع معنى العمل بالنسبة للإنسان، وكيف ينظر العامل للعمل؟ وما الآثار النفسية للعمل؟ فطبيعة هذه الأسئلة تحيلنا إلى جملة من الموضوعات، مثل: الاختيار المهني، والاندماج في الحياة المهنية، والالتزام الشخصي بالعمل، والتطلعات المهنية، وتأثير ظروف العمل على المعنى المعطى للعمل من قبل العامل، والعلاقة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية... وغيرها.

وبالتالي، يمكن القول بأن علم نفس العمل ينظر للعمل كمنشأ يقوم به الفرد ضمن إطار تنظيمي واجتماعي محدد، وباستخدام أدوات معينة، من أجل تحقيق أهداف الإنتاج المتوخاة. لذلك فهذا العلم يركز على المكونات التالية: العامل، وأدوات العمل، وظروف العمل، والبنى التنظيمية، بهدف تحقيق التكيف بين العامل والعمل، لذلك فهو يبدأ من رؤية العمل كتفاعل بين الإنسان والعمل (kamas,2018. p 8).

وهو ما يركز عليه أساساً علماء النفس البريطانيون في العمل، حيث نجدهم يهتمون بأداء الموظفين في العمل وفي التدريب، وفهم كيفية عمل المنظمات، وسلوكات الأفراد والجماعات في العمل، وهدفهم هو الزيادة في الفعالية والكفاءة في العمل (Arnold, et al. 2005. P. 22 – 23).

ولكي نكون أكثر تحديداً، قمنا بإدراج ثمان مجالات يعمل فيها علماء نفس العمل كباحثين ومستشارين<sup>3</sup>:

- اختيار الموظفين وتقييمهم لجميع أنواع الوظائف من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب، بما في ذلك الاختبارات والمقابلات.
- التدريب: من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ وتقييم التدريب.
- تقييم الأداء والتطوير الوظيفي: وذلك بتحديد الجوانب الرئيسية للأداء الوظيفي، وتصميم أنظمة لتقييم الأداء الدقيق وتطويره وغيره.
- التغيير التنظيمي: تحليل الأنظمة والعلاقات، ومهارات القيادة والتفاوض؛ بالإضافة إلى تحليل وتغيير الثقافة التنظيمية أو المناخ التنظيمي.
- التفاعل بين الإنسان والآلة: تحليل وتصميم معدات وبيئات العمل للتناسب مع القدرات البشرية والمادية والمعرفية.

<sup>3</sup> موقع الجمعية البريطانية لعلم النفس: <http://www.bps.org.uk>

- الاستشارة والتنمية الشخصية: من خلال تقنيات الاستماع والمشاورة فيما يتعلق بقضايا العمل والوظيفة؛ وتقييم وتحليل الاهتمامات والتطلعات المهنية للأفراد.
  - تصميم بيئات العمل والصحة والسلامة: عن طريق تقييم السمات الحالية لبيئة العمل؛ مثل مستويات الضوء وتحديد أماكن العمل، ومصادر الخطر أو الإجهاد.
  - علاقات الموظفين وتحفيزهم: تخصيص وتصميم الوظائف التي تكون محفزة ومرضية قدر الإمكان؛ وبناء فريق؛ والتفاوض والمساومة، وتقييم تقنيات لتحليل وتحسين العلاقات بين المجموعات.
- علاوة على ما سلف، نجد أن علماء النفس المؤهلين في هذه المجالات غالباً ما يمتلكون المهارات اللازمة لإجراء تشخيص المشكلات والبحث والاستشارات والتقييم وتقديم التدريب (Arnold, et al. 2005. P. 21 – 22).

#### v. أهمية علم نفس العمل والتنظيم في إدارة الموارد البشرية: تحليل العمل نموذجاً

يعد تحليل العمل من أهم المواضيع التي يشتغل عليها علم النفس داخل التنظيمات، وذلك لأنها تسهل عمل إدارة الموارد البشرية، وتسمح بفهم واكتشاف شروط ومتطلبات العمل، وتحديد معالم كل وظيفة عبر تقسيمها إلى عناصر، بغية تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات. بالإضافة إلى كونه يساهم في مساعدة القائمين على التوظيف في اختيار الموظفين والعمال الذين يتناسبون مع توجه الشركة، ويساعد أيضاً على وضع استراتيجية ومعايير حول طبيعة الوظيفة من خلال توفير البيانات الأساسية للمرشحين لهذه المناصب.

إن تحليل العمل مهم وضروري داخل أي تنظيم، لأنه يقوم بمجموعة من المهام التي تساهم في التطوير الوظيفي، وذلك من خلال تقييم الأداء لمعرفة مردودية الإنتاج، ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة.

أما عملية التوظيف فهي عملية البحث عن المرشحين المناسبين وجذبهم من داخل التنظيم أو من خارجه للعمل في الوظائف الشاغرة، وذلك حسب ما يتميزون به من خصائص لأداء هذا العمل بشكل جيد. ثم نجد بأن تحليل العمل يركز على تدريب الموظفين، من أجل اكتساب المعرفة والكفاءات لإنجاز المهام التي يتعين عليهم القيام بها لأسباب: كالتغيير التكنولوجي أو التنظيمي لتحسين ظروف العمل (kamas.2018. p 17).

وفي هذا السياق، نشير إلى النموذج النظري لتحليل العمل الذي تم تقديمه من أومبريدان (Ombredane) وفافيرج (Faverge) اللذان يعتبران أن العمل داخل التنظيمات ينقسم إلى نوعين:

الأول؛ العمل المحدد؛ والذي يتم تحديده بشكل عام وفقاً لنظام إنتاج سائد ومستقر في التنظيم. أما الثاني؛ فهو العمل الفعلي؛ الذي يعرف بكونه نظام غير مستقر بسبب ظروف العمل المتقلبة، وكثرة المخاطر المهنية الموجودة في بيئة العمل، الشيء الذي يجعل العامل يعيش حالة من التغيير المستمر الذي يؤثر عليه سلباً (kamas.2018. p 10).

يعتمد تحليل العمل على خمس طرق أساسية لجمع البيانات وهي الملاحظة والمقابلات والاستبيانات وتقنية الحوادث الحرجة والمذكرات اليومية للعمال.

#### ● الملاحظة

تستخدم الملاحظة المباشرة على الوظائف التي تتطلب تركيزاً على العمل اليدوي، بحيث يمكن مراقبتها والتحكم فيها بسهولة. لهذا يقوم محلل الوظيفة بمراقبة ما يفعله الموظف؟ ولماذا يفعل ذلك؟ وكيف يفعل ذلك؟ وما هي المهارات المستخدمة من طرف الموظف؟ ولتكون الملاحظات ذو قيمة يجب ملاحظة عينة تمثيلية مناسبة من الموظفين في أوقات مختلفة خلال فترة العمل (Cooper, C., & Rothmann, I. 2008. P.128).

#### ● المقابلة

هي تقنية لجمع البيانات، تسمح لمحلل الوظيفة بالتحدث وجهاً لوجه مع الموظفين، وطرح الأسئلة عليهم، لمعرفة جميع المعلومات المتعلقة بأنشطة العمل التي تحدث في فترات زمنية مختلفة وتكون دقيقة وشاملة، وذلك ليصبح أكثر دراية بتلك الوظيفة.

#### ● الاستبيان

يحتوي الاستبيان على أسئلة محددة حول الوظيفة؛ متطلباتها، وظروفها، معداتها، برنامجها الزمني. ينبغي في الاستبيان أن يكون قصيراً، وبسيطاً قدر الإمكان. كما ينبغي شرح أهدافه، الغاية من استخدامه. علاوة على ذلك، ينبغي اختياره وتجريبه قبل استخدامه بشكل نهائي في البحث (Cooper, C., & Rothmann, I. 2008. P.127).

#### ● تقنية الحوادث الحرجة

هي منهجية كيفية تحليل العمل، وتركز على دراسة مدى جدوى السلوك وملائمته للمواقف السائدة أثناء العمل، حيث يُطلب من الموظفين والمشرفين الإبلاغ عن الحوادث الخطيرة في سلوك عملهم، والتي تكون سواء فعالة أو غير فعالة في تحقيق أهدافهم الوظيفية. وتستخدم هذه التقنية أيضاً لمعرفة الأسباب التي تقف وراء وقوع حوادث الشغل داخل التنظيمات، والسياق الذي وقعت فيه، وكيفية تعامل العامل معها، وما ترتب عن هذا السلوك، ومدى قدرة العامل للسيطرة عن مترتبات هذه الحادثة (Cooper, C., & Rothmann, I. 2008. P.127).

## • المذكرات اليومية للعمال

هي عبارة عن سجل وظيفي عملي يسجل من خلاله العمال واجبات الوظيفة بشكل يومي، وبالطريقة التي تم به تنفيذه، حيث يقوم العامل بتدوين كل ما قام به في فترة عمله. فهي نظام يوفر معلومات جيدة حول المنصب، ويمكن إجراء مقارنات على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري له. وتعتبر اليوميات مفيدة بشكل خاص عند محاولة تحليل الوظائف التي يصعب ملاحظتها، مثل تلك التي يؤديها المهندسون والعلماء وكبار المديرين التنفيذيين (Cooper, C., & Rothmann, I. 2008. P.128).

وبالتالي، فإنه غالباً ما يتم تحديد ثلاث مستويات لتدخل الأخصائي النفسي في مجال التنظيم والعمل؛ يتعلق الأول بتعديل ظروف العمل، حيث تنخفض شدة الضغوطات التي يعاني منها الموظفون، أي "الوقاية الأولية" التي تبدأ من قبل إدارة التنظيم، والتي من شأنها أن تحافظ على صحة البيئة التنظيمية وتحسينها، تسمح لأعضاء المنظمات بتحمل المسؤولية، وبالتالي تحقيق البناء التنظيمي الكفيل بتلبية الاحتياجات المهنية للعمال.

يشير المستوى الثاني إلى مفهوم "الوقاية الثانوية"؛ التي هي البديل الذي يتم تطبيقه عند فشل الوقاية الأولية، والتي تهدف إلى تعديل ردود الفعل الفردية للإستجابة لمتطلبات المهنة.

أخيراً، المستوى الثالث يرتبط بما يسمى بـ "الوقاية من الأحداث الصادمة أو غير المتوقعة"، أي الإستراتيجيات التي من شأنها أن تحمي التنظيمات المهنية من الأزمات الفجائية التي قد تؤدي إلى اختفاء التنظيم بشكل نهائي، فهنا لا بد من تصميم بعض البدائل الممكنة أثناء حدوث أزمة ما (Castro. 2004, P. 202).

## خاتمة

على الرغم من تعدد الفروع التي تعنى بدراسة بعض المحددات والموضوعات داخل المنظمات المهنية، إلا أن علم نفس التنظيم والعمل ظل محافظاً على خصوصيته، بحيث شهد تطوراً ملموساً خلال الآونة الأخيرة؛ وذلك راجع بالأساس إلى كون العصر الراهن غالباً ما يوصف بكونه عصر التنظيمات بامتياز، كما يقر بذلك اتزيوني. فهذا التوسع الهائل لهذه المنظمات خاصة المهنية منها، يرافقه جملة من المشكلات والظواهر التي تستلزم، وبشكل ملح، دراستها دراسة علمية ميدانية دقيقة، وهذه المهمة قد حملها علم نفس التنظيم والعمل على عاتقه، وذلك من خلال إنجاز الكثير من الدراسات والأبحاث التي تتأطر ضمن هذا العلم التطبيقي، والتي استفاد منها عددا مهما من التنظيمات.

إذن، فلا يمكننا اليوم أن نصرف النظر عن الحاجة الملحة لهذا الفرع أمام هذا الزحف الهائل للتنظيمات في كل أنحاء العالم. كما أن هذا الأخير تتجلى أهميته وقيمته في كونه جمع بين فرعين تطبيقيين حيويين في علم النفس أثناء دراسته للتنظيمات من كل الجوانب، إذ على الرغم من كوننا نلمس بعض التباينات الشكلية والعامية بين الفرعين، إلا أنهما في نهاية المطاف يكملان بعضهما

البعض، ويملاً كل واحد منهما الفراغ الذي يتركه الآخر. فإذا كان علم نفس العمل ينصب بشكل كبير على دراسة الاستراتيجيات والقواعد الذي يقوم عليه العمل مثل: التوظيف، الاختبار، التدريب، تصميم العمل...وكذا تحليل العمل، فإن علم نفس التنظيم يركز بشكل دقيق على العمال أثناء العمل، وليس قبل كما هو الشأن بالنسبة للأول، فهذا الأخير ينصب على المشاكل التي قد تعترض العامل وهو يزاول مهامه، في حين علم نفس العمل يهتم بخصائص ومحددات المهمة والصفات التي يجب أن تتوفر لدى شاغل ذلك المنصب قبل أن يلج إليه، وطرق اختياره من بين عدد كبير من المترشحين للمنصب، فهذا ما لا نجده بشكل ملفت في علم نفس التنظيم الذي يأتي بعد هذه الأرضية الأساسية التي يمهد لها الأول، إذ يقف على دراسة السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والعلاقات الهيكلية...إلخ.

ومنه، فإن ما يميز هذا الفرع التطبيقي من علم النفس هو هذا التكامل الواضح بين هذين الفرعين، الأمر الذي يعطيه المزيد من القوة والتوسع، ويجعل حضوره ضروريا في دراسة المشكلات المرتبطة بالتنظيمات.

## قائمة المراجع:

## المراجع العربية

- بلحاج، ع. (2009). مدخل إلى علم النفس المعرفي. الرباط: دار أبي رقراق للطباعة والنشر.

- فرج، ع. (1988). علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط 6. القاهرة: دار المعارف.

## المراجع الأجنبية

- Arnold, J., et al. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Pearson Education.
- Castro, D. (2004). *Les interventions psychologiques dans les organisations*. Paris: Dunod.
- Cooper, C., & Rothmann, I. (2008). *Organizational and work psychology Topics in applied psychology*. London: Hodder Education part of Hachette Livre UK.
- Furnham, A. (2004). The future (and past) of work psychology and organizational behaviour: A personal view. *Management revue*, 420-436.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.
- Karnas, G. (2018). *Psychologie du travail*. Paris : «Que sais-je?» n° 1722.
- Levy, P. (2010). *Industrial Organizational Psychology Understading The Workplace*. The United States of America: Worth Publishers.
- Louche, C. (2018). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations- 4émé éd*. Malakoff: Concepts de base et applications. Dunod.
- Plane, J. M. (2008). *Théorie des organisations. 3e éd*. Paris : Dunod.