***مم***

|  |  |
| --- | --- |
| ***وزارة التعليم العالي والبحث العلمي******جامعة سطيف-2-***

|  |
| --- |
| **محاضرات مقياس مدخل علم النفس العمل** **والتنظيم** |

**السنة الثالثة تخصص علم النفس** **اعداد الأستاذة عسلي سمرة****البريد الالكتروني: colibak@yahoo.fr****2019**-**2020** |

**المحاضرة رقم 05 – مدارس علم النفس العمل والتنظيم**

**(مدرسة الإدارة العلمية)**

**1-المدرسة الكلاسيكية:**

1. **حركة الإدارة العلمية:**

من اهتمام رواد هذه المدرسة هو وضع مبادئ خاصة بدراسة الحركة والامن وتخطيط مكان العمل والرقابة على الإنتاج وتحديد طرق الأجور، مما جعل البعض يطلق عليها الهندسة البشرية لأنها اهتمت أساسا بالعمل وأعطت العامل البشري مرتبة ثانوية من الاهتمام.

* 1. **رواد هذه المدرسة:**

يعتبر تايلور هو المؤسس الأول لعلم النفس العمل والتنظيم بدون منازع، وهو صاحب التنظيم العلمي للعمل.

ولد تايلور في 1856 في الولايات المتحدة الامريكية، لم يتمكن من الدراسة العليا في الجامعة نتيجة ما كان يعاني منه من ضعف في البصر وهذا ما أدى به الى التوجيه نحى الميكانيكا حيث قضى 4 سنوات من 1874الى1878، تم بعدها توظيفه في معمل للصلب والحديد، حيث تمكن من التدرج السريع فب الارتقاء نحو المناصب العليا حيث انتقل من عامل منفذ الى رئيس ورشة الى ان وصل الى درجة مهندس في 1885 وذلك بعد حصوله على شهادة الهندسة بواسطة الدروس المسائية.

اعتمد تايلور على خبرته كعامل منفذ وعلى ملاحظته الدقيقة ليدرك بسرعة طبيعة الصعوبات والموانع لتطور الانتاجية بسرعة في المؤسسات الصناعية، وهذا ما أدى به الى الاهتمام المتزايد بتنظيم العمل من وجهة نظر جديدة.

 حيث الدراسات التي قام بها استغرقت وقتا كبيرا ولكنها في النهاية قد توصلت الى نتائج قيمة جدا.

**- تجارب تايلور:**

شرع في اجراء تجاربه المشهورة في شركة ميد فيل للصلب حيث عين مستشارا في الإدارة فقام بما يلي:

- اختار عملا هولنديا قوي البنية باعتبار انه أفضل رجل لأداء العمل.

- اقترح على هذا العامل المزيد من المال شرط ان ينفذ التعليمات بدقة وبدون مناقشة او مراجعة او اقتراح، فوجد لديه استجابة كاملة.

- درب هذا العامل على الحركات اللازمة لأداء العمل، فحمل ساعة الكرونومتر ثم بدا يأمره برفع سبائك الصلب، يضعها، يسير، يتوقف...وغيرها.

- حدد تايلور زمن كل حركة.

- احتفظ تايلور بالحركات الازمة والتي تستغرق اقل زمن، وحذف كل الحركات الزائدة التي كان يقوم بها العامل قبل.

- طبق تايلور ما توصل اليه مع بقية العمل متخذا من العامل الهولندي معيارا للقياس.

- وقد انتهت تجربة بالعديد من النتائج منها زيادة كمية الإنتاج لكل عامل بأربعة اضعاف حيث انتقل من 12.5 طن الى 48.5 طن/اليوم، وانخفضت التكاليف من 10 سنت للطن، كما قلصت الشركة عدد العمال المطلوبين لتحميل العربات من 500 الى 140 عاملا، والعمال الذي بقوا هم من استطاع حمل 48.5 طن/اليوم.

**- اهم اعمال تايلور:**

التنظيم العلمي للعمل الذي يقوم على المحاور التالية:

- تحليل مراحل العمل المتلاحقة او المتتابعة.

- البحث عن الحركات الأكثر فعالية.

- البحث عن أفضل السبل لتكييف وسائل العمل**.**

* 1. **اهم مبادى هذه النظرية:**

**1-التقسيم العمودي للعمل:**

لقد اعتمد على هذا التقسيم الفصل بين "اعمال التنفيذ" و"العمل الفكري" الذي يتعلق بالتصور والتصميم وهما اختصاص المهندس، وذلك بكيفية علمية تتلخص في دراسة مناصب العمل التي يتم ضمنها تحليل وتبسيط الحركات ثم تخصيص الوقت المحدد لكل حركة.

وبحكم انه اشتغل كعامل منفذ فهو يركز على أهمية نقل خبرة العمال الى المهندسين حيث يتم التحليل والترميز ثم ترجع هذه المعلومات مرة ثانية الى العمال عبر السلم الإداري**.**

**2-التقسيم الافقي للعمل:**

لقد اهتم بتجزئة العمل وتوزيعه بين العمال بحيث يسند لكل عامل جزء بسيط من العمل وذلك للوصول الى اقتصاد الحركات وسرعة التنفيذ، وأدى هذا التقسيم للمهام للعمل التسلسلي مما أرغم العامل على التكيف مع سرعة ووتيرة الالة.

**3-توافق الأجرة مع الإنتاجية:**

ان تايلور كان واعيا ببعض النتائج السلبية لتقسيم العمل بهذه الطريقة، مما دفعه للبحث عن نظام المكافأة، وكان يرى ان أحسن حافز لهذا العمل يكمن في رفع دخل العامل لذلك ربط بين الدخل والإنتاج، حدد بذلك قاعدة انه اكل مهمة وقت انجاز وان قياس الوقت هو الذي يحدد الأجرة.

وفي النهاية توصل ان نظام الأجرة بالقطعة يقلل من ضياع الوقت الذي قد ينجم عنه التنظيم السيئ للعمل او ميل العمال لاختيار وتيرة عمل خاصة بكل واحد منهم.

**4-تنسيق الاعمال:**

يرى تايلور على ضرورة نظام السلم الإداري الوظيفي، حيث ان تعدد مصادر السلطة يقتضي ان يخضع العامل الى عدة سلطات متخصصة كل واحدة في مجالها لان هناك سلطة تتعلق بالإنتاج ووتيرة العمل وأخرى تتعلق بوسائل العمل، الأشراف، الصيانة.... الخ.

ساهمت النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن 18م و انتشار في كل من فرنسا و المانيا و الولايات المتحدة الامريكية و ما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة الحجم و نمو القوى العاملة و زيادة حجم الانتاج الصناعي و تعقد العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة و إدارات المصانع و احتدام المنافسة بين مختلف المنظمات و غيرها من العوامل ؛ في ظهور عدة أبحاث و دراسات لعدد من الباحثين ، الهدف منها استنباط و وضع أساليب و نظم إدارية جديدة تنظم الحياة الصناعية و ترتب العلاقات الصناعية و تعمل على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية .

**1-3- إيجابيات النظرية:**

-تطوير علم حقيقي في ميدان الإدارة قائم على دراسة العمل وأجزائه ومعتمدا

على الملاحظة المنظمة فحسب تايلور يجب أن يحل العلم محل الاجتهادات الفردية وأقصى إنتاج محل الإنتاج المفيد وأن نصل بإمكانيات الفرد وطاقاته إلى أقصها لتحقيق رخائه ورفاهيته.

-الاختيار العلمي السليم للعمال.

تدريب العمال بهدف إتقانهم للنشاط وتنمية قدراتهم.

-تعد دراسة الحركة والزمن من الأسس الهامة لظهور تحليل العمل.

-تأسيس نظام مراقبة لأنشطة الافراد وتقييم أدائهم على أسس موضوعية تحقق العدالة التنظيمية ومن ثم تحفيز، رضا وولاء العمال.

**1-4- الانتقادات الموجهة للنظرية:**

**-ا**لتركيز على النواحي المادية للإنسان وإهمال الجوانب الإنسانية من مشاعر وأحاسيس فقد اعتبر تايلور أن المكافآت والحوافز لمالية هي السبيل الوحيد لدفع العمال للإنتاج أكثر.

-التركيز على استخدام السلطة باعتبار أن الانسان كسول لا يحب العمل، ومن ثم ينبغي استخدام المراقبة الصريحة معه حتى ينجز أعماله.

-التركيز على الجانب الرسمي من نشاط المؤسسة وإهمال الجانب الغير الرسمي وهذا ما يؤدي إلى خلق صراعات بين الإدارة والعمال.

-القول بوجود طريقة واحدة مثلى للعمل واختيار معيار يفوق المتوسط أي الرجل الهولندي القوي، يؤدي إلى إلغاء الفروق الفردية بين الافراد.

-مبدأ التخصص الذي اعتمدته هذه النظرية يؤدي إلى ذهاب حافز رؤية المنتوج فالعامل الواحد المتخصص في جزيئات لا يشعر بأنه ساهم في المنتوج النهائي هذا رغم أن عمله قد يكون ذا قيمة كبيرة، لكن قيامه بنفس الحركات قد يجعله يشع بإحباط والملل.

**- تجارب فرانك وليليان جلبرت(1886-1924)**:

سار جلبرت على منوال تايلور، إلا انه استخدم في دراسته للحركة والزمن في مصنع ويدن وشركائه، طرقا أحدث مثل الأفلام والتصوير، وقد ساعدته في تجاربه زوجته ليليان التي كانت سيكولوجية.

لاحظ جيلبرت أن عمال البناء يقومون بحركات متعبة عديمة النفع، وعندما حلل عملية البناء وجد أن العامل يقوم 18حركة منفصلة في عملية وضع الطوبة، كما أن بعض العمال سريعي الحركة والبعض الاخر بطيء، ففكر في أحسن طريقة لوضع الطوب من خلال أختيار أبسط الحركات وأسرعها وأقلها تعبا لأداء العمل، حيث قام بما يلي:

- تحليل الحركات التي يقوم بها العامل إلى حركات أولية أطلق عليها اسم ثربلج (هو اسم جلبرث مقلوبا)، ثم قدر زمن كل حركة وكان عددها18 مثل يبحث، يلتقط، ينقل، يحمل، يضع، يجمع، يفكك، يختار، يستريح وغيرها.

- درس موضع جسم العامل بالنسبة للحاط.

- درس بعد الطوب عن متناول يد العامل.

- صمم سقالة متحركة ترتفع بارتفاع الحائط حتى لا يضطر البناء للانحناء.

- قام بتدريب البناء على استخدام كلتا يديه.

- وضع عاملا مساعدا يعاون البناء ويحضر له الطوب مثلما يقوم الممرض بمعاونة الجراح.

لقد خلصت تجربة جلبرث إلى بعض النتائج من بينها:

- حذف الحركات المتبعة والتي انخفض عددها من 18 إلى5 حركات فقظ.

- خفض المجهود المبذول من قبل العامل.

- زاد الإنتاج من120إلى 350 طوبة/الساعة.

من خلال المقارنة بين تايلور وجلبرث فإننا نلاحظ ما يلي:

- بينما اهتم تايلور بدراسة الزمن اللازم لأنسب الطرق وأسرعها في أداء عمل ما بقصد تحديد أجر العامل، اهتم جلبرث بتقليص عدد الحركات اللازمة لأداء العمل مع مراعاة أقلها تعبا بالنسبة للعامل.

- فرض تايلور طريقة مثلى واحدة للعمل وأهمل الفروق الفردية، في حين أن جلبرث لم يعتبر أن الناس متشابهين لا من الناحية الجسدية ولا من الناحية النفسية.

-اهتم جلبرث بشكل أكبر –مقارنة بتايلور –بالجانب الإنساني ولم يكتفي فقط بالاهتمام بزيادة الإنتاج.