

| | |
|-------------------|---|
| العنوان: | علم النفس الصناعي والدول النامية |
| المصدر: | نشرة الخريجين |
| الناشر: | المعهد القومي للإدارة العليا - جماعة خريجي المعهد |
| المؤلف الرئيسي: | مول، هـ. ج. |
| مؤلفين آخرين: | خشبة، حسني(مترجم) |
| المجلد/العدد: | ع 13 |
| محكمة: | لا |
| التاريخ الميلادي: | 1966 |
| الشهر: | يوليو |
| الصفحات: | 65 - 58 |
| رقم MD: | 65685 |
| نوع المحتوى: | بحوث ومقالات |
| قواعد المعلومات: | EduSearch |
| مواضيع: | الإنتاج الصناعي، الدول النامية، علم النفس الصناعي، التدريب الصناعي، الأمن والسلامة ، الأمن الصناعي، الإدارة الصناعية، إدارة الأفراد |
| رابط: | http://search.mandumah.com/Record/65685 |

علم النفس الصناعي

والدول النامية

يتحدى كاتب هذا المقال الرأي القائل بأن قيمة علم النفس الصناعي تتناسب مع مستوى التقدم الصناعي في بلدا . وهو يقدم الدليل من واقع تجربته كخبير أرسلته منظمة العمل الدولية في مهمة الى الهند على ان علم النفس الصناعي على الاقل في فرع من فروعه له دور هام ومباشر في تقدم الدول النامية .

ويستند الكاتب في تحليله الى مسح نفسي قام به فريق تابع لمنظمة العمل الدولية - واشترك فيه الكاتب نفسه - عن معنويات واتجاهات وشعور العاملين باحدى وحدات منشأة كبرى للعمليات الكيماوية ، ووحدتين من وحدات أحد مصانع النسيج الضخمة بالهند .

يهتم علم النفس الصناعي - وهو ما تعودنا الاشارة اليه عموما في السنوات الاخيرة بعلم النفس المهني - يهتم بسلوك الانسان وهو يعمل . وقد بدأ - شأنه في ذلك شأن أى علم آخر - كدراسة وصفية صرفة تلاحظ وتسجل ما يقع من أمور ، وقد استمر تنظيم هذه الملاحظات وتبويبها نصف قرن وفي الوقت ذاته وضعت نظريات عامة وأجريت دراسات تجريبية على نطاق واسع من السلوك الانساني .

أكبر في صناعات الذخيرة . ومنذ ذلك الوقت كانت الحاجة الى علم النفس الصناعي أكثر وضوحا كما تزايد الطلب على الأبحاث النفسية في أكثر الدول تقدما في المجال الصناعي - وبالذات في الولايات المتحدة - وأحيانا أخرى حين كان الطلب على الكفاية الصناعية أو التكنولوجية أكثر الحاحا ، ومثال ذلك في أوقات الحروب وفي تنمية أبحاث الفضاء والصواريخ ..

ويدلنا العنوان ذاته « علم النفس الصناعي » أن هذا العلم بدأ ظهوره في مجتمعات صناعية ، ففي بريطانيا العظمى كانت أو لمرّة بدأت فيها أهمية علم النفس الصناعي على المستوى القومي حين كلف علماء النفس تحت ضغط الحرب في 1916 بتشغيل مهاراتهم في الصراع من أجل إنتاج ومن الوجهة التاريخية الدليل قائم أن الطلب على علم النفس الصناعي يتعلق بدرجة التصنيع ودرجة النمو التكنولوجي في بلد ما ، ويمكننا القول في عبارة أخرى أنه كلما نمت الصناعة كلما بدت الحاجة الى علم النفس الصناعي أكثر وضوحا ولمساهلة بفاعلية أكثر .

نقلا عن مجلة العمل الدولي ، مجلد ٩٢ ، العدد ٤ ، أكتوبر ١٩٦٥

بقلم

ه. ج. مول

THE APPLICATION
OF
INDUSTRIAL
PSYCHOLOGY

TO
DEVELOPING
COUNTRIES

H.G. MAULE

ترجمة
حسني حسني
المؤسسة المصرية للتعاونية الاستهلاكية

- (أ) طبيعة التنظيم .
- (ب) الإدارة والإشراف .
- (ج) علاقة الجماعات في التنظيم .
- (د) تقييم البرامج .

الانتقاء :

قد يكون من الصحيح القول بأن تطبيق الطريقة العلمية للانتقاء أحرزت أكبر درجة من النجاح في الدولة الغربية حين عيئت أعداد هائلة من الشباب في خدمة الحرب وبالتالي كان على السلطات تقرير أحسن الطرق لتوزيعهم على التدريب العسكري. الملائم لواجبات عسكرية مختلفة . ورغم تصور بعض الوسائل الفنية الأولى فليس هناك من شك أن تطبيق علم النفس قد طور كفاية الانتقاء كثيرا سواء في أوقات الحرب أو السلم .

وفي كثير من الدول النامية وفترة من المرشحين لوظائف معينة إلا أن فرص التدريب والتعليم المتقدم محدودة . وقد يكون في هذه البلاد تشكيلة كبيرة من اللغة والثقافة والتعليم . والمهم أن يكون ما نستخدمه من وسائل فنية لا تبدو منها تفرقة ضد جماعات الأقلية ، ولقد كان أمام الهند واجبا ضخما في اتخاذ منهاجا عادلا لاختيار المرشحين لتلقى تدريبهم في معاهد التدريب القومية ، وليس هناك من شك أنه بدون أخذ مشاكل الاختيار السيكولوجية على جانب كبير من الاعتبار فمن السهل جدا أن تبدو مناهج الانتقاء غير عادلة وهو الأمر الذي يمكنها في الواقع أن تعطي امتيازات لفئات معينة في المجتمع بينما تجعل من المتعلم تقريبا أمام فئات أخرى أن تحظى بمثل هذه التسهيلات التدريبية الهامة ، وعلى ذلك فإن مشكلة إجراءات الاختيار العادل والسليم مشكلة حقيقية وملحة .

هو النظرة ليدان هذا العلم كلية كقسمين أساسيين .. أولا : تكييف الفرد للوظيفة ، ويشمل ذلك الانتقاء والتدريب .. الخ ، وثانيا : تكييف الوظيفة للفرد ، مشتملا على ترتيب العمل وتنظيمه والتفاعل بين القائم بالعمل ومحيطه .

والفقرات التي يمكن أن يحويها مثل هذا التقسيم لا تختلف في كثير عما اشتمل عليه مقال نشر في مجلة العمل الدولي عام ١٩٦٠ بعنوان « الاتجاهات الحالية في علم النفس الصناعي » . ويعرف المقال علم النفس الصناعي كالدراسة العلمية للتجارب الإنسانية والسلوك الإنساني في إطار العمل ، إلا أن المقال يستطرد مقررًا أنه نظرا لأن علم النفس ذاته لم يصبح بعد علما موحدًا متكاملًا فليس من الغريب أن مجال علم النفس الصناعي لا يزال في تطوره ولم يتحدد بعد على وجه الدقة .



ويمكننا مع هذه التحفظات الاستفادة من التيوب التالي - الذي استخدمه المقال - في عرض مادة علم النفس الصناعي :

- ١ - تطوير الكفاية الفردية .
 - (أ) الانتقاء .
 - (ب) التدريب .
 - (ج) دراسة العمل والهندسة البشرية .
- ٢ - تعزيز الإبداع الفردي :
 - (أ) الاتجاهات الوظيفية .
 - (ب) التكيف وفشل التكيف المهني .

والنتيجة العامة التي نخلص اليها من هذه الحقائق هي أن علم النفس الصناعي له أهمية تصوى وأبعد مدى للتطبيق في كبرى البلاد الصناعية وأنه على العكس من ذلك يكون محدود التطبيق وضئيلًا في أهميته بالنسبة للدول النامية ، إلا أن هذا الجدل يفتقر إلى المنطق والصحة ، فقلنا أن حاجة الولايات المتحدة إلى أقران الفيتامين (حيث هناك نسبة ضخمة من السكان ترى من الواجب تعاطيها وتفعل ذلك) أكبر منها في أفريقيا أو جنوب شرقي آسيا حيث عدد قليل نسبيًا من السكان قد سمع عن الفيتامينات وبالتالي فليس عليها طلب كبير . ان علينا التمييز بين الاحتياجات الحقيقية والواقعية كما يقيمها مراقب موضوعي والاحتياجات المحسوسة كما يشعر بها الناس أنفسهم ، فحقيقى ان الدول الصناعية اليوم تعترف أن جهلها بما يزوده علم النفس الصناعي من معرفة لا يكون فيه الا مخاطرة من جانبها ... ولكن هل يستتبع ذلك أن المبادئ الأساسية في علم النفس الصناعي وتطبيقه لا يفيد البلاد النامية الا قليلا ؟ ان تجربة قسم علم النفس في معهد العمل المركزي بوزارة العمل والتوظيف بالهند وتجربة بعض المؤسسات الهندية الأخرى لتوحي أن علم النفس على أى حال له دوره الذي يلعبه في تطوير الصناعة .

الا أنه من الضروري قبل فحص هذا الافتراض أن نعرض تقريرًا أوفى عن طبيعة علم النفس الصناعي ومجالاته .

طبيعة علم النفس الصناعي ومجالاته

على الرغم من ان علم النفس الصناعي يختص بسلوك الناس في إطار العمل إلا أنه في أعم معانيه يمكن أن يشمل كل الضغوط المنزلية والاجتماعية خارج المصنع والتي لها أصداءها على السلوك في مجال العمل .. ولا بد لنا من إيجاد حد ما ، فعالم النفس الصناعي يركز اهتمامه على محيط العمل أكثر مما هو الحال بالنسبة للتجارب والاتجاهات العديدة التي تختص أولاً بأوقات الفراغ ومحيط المنزل للعامل .

وليس هناك ثمة تيوب فاصل لعلم النفس الصناعي ، والاتجاه في المملكة المتحدة

بلدت جهود كبيرة ولا تزال من أجل إيجاد أكثر مناهج التدريب فاعلية . وإلى عهد قريب نسبيا والاهتمام متزايد بفحص فاعلية مناهج التدريب المختلفة وبالذات حينما تتطلب العمليات والاساليب الفنية الحديثة تدريب موظفين جدد أو الإبقاء على أشخاص قد أصبحت مهنتهم السابقة شيئا قديما .

وكان جزء كبير من التدريب في الماضي يقوم على أساس تقليدي دون اهتمام بفحص مدى كفاءة الوسائل التقليدية . واليوم دخل علماء النفس نطاق التدريب بنسبة التعرف على ما يجرى وما يتحقق ، وأى من المناهج البديلة يمكن أن تكون أكثر نفعاً .

دراسة العمل والهندسة البشرية :

كانت التعبيرات « الدراسة الزمنية » و « دراسة الحركة » تعد في بداية أيام علم النفس الصناعي كافية تماما للدلالة على تحليل مضمون العمل وفحصه . والاتجاه اليوم في المجتمع الصناعي الحديث هو أن يشتمل العمل على القليل من الواجبات اليدوية والكثير من المهام العقلية . وقد تغير دور عالم النفس بتغير النشاطات الصناعية . وتعرف الهندسة البشرية Ergonomics بالتفاعل بين "Human Engineering"

الانسان القائم على الآلة والمصنع والآلة التي يرتبط بها - وكلما تقدمت آلات المصانع وتجهيزاتها كلما اتضح لنا أن اغفال التواحي النفسية التي ينم عنها النظام القائم على الانسان والآلة Man-machine System ليس الا ضربا من المخاطرة .

إن مبادئ دراسة العمل لم تتغير كثيرا ولكنها أصبحت أكثر اعتدالا ، فهناك مزيد من الاهتمام بالاختلافات الفردية بين الناس كما أن هناك مزيد من الاعتبار بالنسبة للاتجاهات والشعور . ولقد أكد المضمون المتغير للعمل أهمية مشاكل الإدراك الانساني تأكيدا أكثر من قبل ، وهناك اليوم اتجاه

مؤداه أن حجما أصغر نسبيا من قوة العمل يستغل بعمل عضلي فعال بينما يستغل الحجم الأكبر بمهام نصفها جماعيا « بعملية المراقبة » Vigilance وفيها يكون الانتباه والتمييز أهم بكثير من المجهود العضلي .

ويتكون التحليل الوظيفي Job-analysis

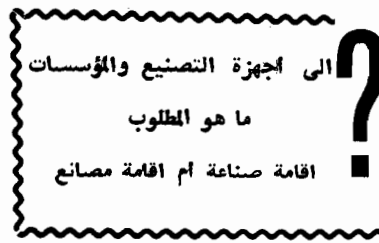
- كجزء من دراسة العمل - من الاجراءات الخاصة بفحص ما يجرى حقيقة والنظر فيما اذا كانت له ضرورة ما .

ولا تقع الوسائل الفنية الخاصة

بالتحليل الوظيفي في نطاق هذا المقال الا انه قد يذكر في هذا الاعتبار أن السكك الحديدية الهندية قد بدأت في الوقت الحاضر تحليلا وظيفيا منظما لعمال رجال التحويلة كخطوة تمهيدية ضرورية بصدد اجراء فعال للاقلال من الحوادث والواقع

از لا بد من شكل أو آخر من اشكال التحليل الوظيفي والوصف الوظيفي Job-analysis & Job-description

كمنصر جوهري في اية محاولة لتحسين مناهج العمل ولتقدير اهلية العاملين والنظر في عملية الانتقاء العلمي وغير ذلك .



تميز الاشباع الفردي :

أعطت الدول الغربية قدرا عظيما من اهتمامها للدراسات الخاصة بالاتجاهات والحوافز والروح المعنوية وهناك الكثير من الوسائل المعترف بها لقياس هذه الظواهر . وعلى الرغم من ذلك فليس من اليسر الربط المباشر أو البسيط بين هذه العوامل والكفاية البشرية الا ان - هناك اعتقاد ملح في أهمية الاتجاهات والروح المعنوية ، وانا لا بد من الاستمرار في محاولتنا بيان الانماط المعينة من الاعمال التي من شأنها أن تؤدي الى تحسن أو تدهور .

ويبدو أنه كلما اعتمدت كفاية العمل على الانسان أكثر منها على الآلات كلما كانت مشاعر الانسان القائم بالعمل واتجاهاته أعظم شأناً .

ويتعرض النصف الثاني من هذا المقال لبعض الدراسات النوعية التي أجريت في الهند وستعرض بالفحص لفائدتها . تحقيق فاعلية التنظيم :

ربما تكون العناصر التي يحتويها هذا الجزء أكثر تخصصا واقل سهولة في بحثها عن العناصر التي تتضمنها الاجزاء الأخرى .

ومع ذلك فمن الواضح تماما ان هناك اختلافات متباينة للغاية بين المؤسسات المختلفة ، فلها عاداتها وتقاليدها المختلفة ، وتعطى انماطا مختلفة من السلوك .

ان فلسفة الإدارة والقيادة تختلف من مؤسسة الى أخرى . ولقد اعترفنا لنيف وثلاثين عاما بوجود جماعات ثانوية داخل كل مؤسسة . وقد تحققنا من أن الولاء داخل هذه الجماعات قد يكون في صالح الاهداف العامة للمؤسسة أو في غير صالحها . ولقد أصبح من البديهي خلال العقد أو العقدين الماضيين ان يخضع أى برنامج « الانتقاء والتدريب وتفسير الظروف البيئية أو أى برنامج آخر » لنوع أو آخر من التقييم - ومهما تكن التغيرات في اعتدالها ومنطقتها فلا بد لها من تقييم يعزز فائدتها أو يبطلها .

بعض الاعتبارات النظرية عن امكانية تطبيق علم النفس

نجد في الصناعة الهندية المعاصرة كل مراتب الآلات الصناعية وأجهزة المصانع من صناعات رفيعة بسيطة كصناعة الفولاذ والنسيج اليدوية الى صناعات آلية تلقائية الى حد كبير ، مثل صناعة توليد الطاقة الكهربائية ، والصناعات الكيماوية والهندسية وصناعة الطائرات وغير ذلك .

ان التجربة التي مرت بها الدول الغربية قد اوضحت مرارا أن الوقت الذي نحول فيه دون الوقوع في خطأ التصميم ونزور

عنه الوعى بمعنى الهندسة البشرية وقيمتها هذا الوقت لا يأتي بعد وقوع الخطأ ، ولكن سابقا له حتى نتحاشاه . وحتى في حالة الآلة اليدوية والاجهزة البسيطة ، تحتاج مسألة ملائمتها للانسان القائم بتشغيلها الى دراسة . وواضح تماما ان الحاجة الى هذه الدراسة تشبه جدا بحاجة البلاد الصناعية المتقدمة اليها .

لقد أثبتت الدول الغربية لفترة تربو على نصف قرن انه لم يكن في الامكان دائما تشغيل أفضل طول ليوم العمل او طول أسبوع العمل كما لم يكن في الامكان اتباع أفضل النظم بشأن ترتيب ساعات العمل والراحة خلال يوم العمل . ومنذ منتصف القرن التاسع عشر حتى اليوم وهناك العديد من أمثلة أوقات العمل الغير ملائمة في بعض الاحيان « وذلك رغم توفر المعرفة اللازمة » وأحيانا أخرى نتيجة ضرورة قومية ملحة . ومن العسير - بل وحقيقة من غير الممكن - ان نعتقد ان الهند هي الاخرى لا تمر ببعض من مثل هذه الأخطاء .

ولقد أوضحت الدراسات التي قام بها علماء النفس الهنود عن عمل الثوباء الليلية في مصنع للمواد الكيماوية ان حوالي ٢٠ ٪ من وقت العمل قد يضيع خارج العمل . والنتيجة مهما كانت الاسباب هي ان الآلات والاجهزة المتوفرة لا تستغل خير استغلال . وفي الهند وفرة من القوى البشرية وقليل جدا من الآلات ، وعلى ذلك ففى غاية الأهمية ان نضمن أمثل استغلال للآلة ، وهذا امر يتصل اتصالا وثيقا باستغلال الطاقة البشرية استغلالا فعالا - وقد قال السير ويليام مائر سنة ١٨٩٥ عن ساعات العمل اليومية : « في هذا الاعتبار انا متأكد اننا نحصل على أكثر الإنتاج اقتصادية فقط حين نستخدم الناس طالما انهم في احسن حالاتهم - فاذا تعدينا ذلك فليست هناك اقتصادية حقيقية في استمرار عملهم » . ولقد كان هذا صحيحا في ١٨٩٥ ، وما زال صحيحا اليوم .

وهناك الكثير من الأمثلة الأخرى التي توحي انه لم يكن يتوفر دائما أكثر الناس علامة لوظائف معينة « كما يتبين من الجزء

السابق » ، كما لم تتسنى دائما أفضل الظروف التي تجعل العامل يعمل بخير فاعلية .

ويناقد الجزء التالي بعض الدراسات والبحوث الهندية في مجال الاتجاهات والروح المعنوية والدوافع قام بها علماء النفس الهنود بمساعدة خبراء مكتب العمل الدولي .

بعض التجارب العملية في الهند

قام فريق تابع لمنظمة العمل الدولية بسلسلة من الدراسات في الهند عن اتجاهات ومعنويات العمال والمستويات الادارية المتدنة والمتوسطة Junior & middle management ولربط مثل هذه الاعتبارات الغير محسوسة الى حندا ما بالكفاية الصناعية .

منشأة للعمليات الكيماوية :

اختصت أولى هذه الدراسات باتجاهات ومعنويات المديرين والعمال في ثلاث وحدات في احدى المنشآت الكبرى للعمليات الكيماوية وفي كل وحدة من هذه الوحدات سئل المديرون والعمال سواء عن آرائهم واتجاهاتهم بالنسبة لرؤسائهم ، ومصالحهم في العمل



وظروفه ، وسياسات الترقية والاتحادات . وبالإضافة الى ذلك سئل القائمون على الادارة عن المراتب والتقدم الشخصي والاتصالات ومسائل أخرى عديدة .

وكانت المناهج المتبعة في الاستجواب تشبه المناهج الراسخة التي تطورت واستخدمت في أمريكا وأوربا . وقد كان من الممكن أن يقال ان مثل هذه المناهج اعقد الى حد

ما بالنسبة الى بلد ما زال في بداية مراحل الديمقراطية الصناعية . الا انه اتضح ان مقابلة قصيرة لا تتسم بطابع التوجيه وجدت مناسبة وفعالة . فقد كانت ملائمة حيث ان كل الافراد الذين وقّع عليهم الاختيار كانوا فعلا بدون استثناء راغبين في سؤالهم . وكانت فعالة حيث انها كشفت لنا بوضوح عن معلومات صحيحة وهامة .

ولقد تفاوتت اتجاهات ونفسيات العاملين في الوحدات الثلاث بالنسبة لتفاوتا كبيرا بالنسبة لبعض المسائل . وعلى سبيل المثال كانت في اقدم هذه الوحدات بالنسبة لكل موضوع تقريبا زيادة في الاتجاهات المضادة على الاتجاهات المرضية . وفيما عدا العلاقات الشخصية بين الافراد كان هناك مقدار زائد وممل من الاجابات الغير مرضية ، فبالنسبة لنقاط معينة « مثلا عنيات الاختيار والترقية » قليلا ما كانت هناك كلمة طيبة واحدة . ولم يكن من الممكن تجاهل النتائج الكلية في هذه الوحدة ، فكانت الحاجة ملحة لاعادة بناء المؤسسة كلية على مستوى الادارة ، ولم تكن اخطاء التنظيم قليلة ، كما لم يتخذ الا القليل من الاحتياجات الاساسية للمنشأة . وكان من الممكن في هذا المجال الوصول الى توصيات بعيدة المدى عن الاتصالات ، وسياسات الترقية ، والانتفاع ، وتفويض السلطات ، والترتيبات الخاصة بالصالح العام .

ومن المشكوك فيه جدا انه بدون هذا المسح كانت الادارة ستعترف بما وصلت اليه المؤسسة من وضع خطير . وقد اشتملت التوصيات على قدر كبير من اعادة النظر في العلاقات بين الوحدة والادارة العامة التي تقع بمنأى عنها ، وبدت في ذات الوقت من الاستبدادية والمناعة الى حد زائد .

وان تبين ان الوحدات الاخرتين وكانتا في بقاع أخرى من الهند « كانتا تتمتعان بقدر اكبر من الروح المعنوية عن الوحدة الاولى الا انه كان هناك عدد من المناطق بدت فيها ساسية عدم التدخل laissez-faire انها تؤدي الى انهيار حاد في الروح المعنوية للعاملين يلزمه

خطر على استمرار العمل . وكانت هناك دلائل احتمال اضطراب ما الا اذا اتخذت اجراءات علاجية ، فهناك من الاسباب ما يجعلنا نعتقد في امكان تحاشي مثل هذا الاضطراب .

ولا شك ان مثل هذا المسح برهن لكبار المسؤولين في الادارة انه من السهل جدا وقوعهم في خطأ جسيم اذا افترضوا كفاءة التنظيم . ورغم تسليم العمال والمستويات الوسطى في الادارة بان كل شيء ليس على ما يرام ، فلم يكن لديهم التسهيلات اللازمة او القدرة على الاشارة الى اشد الامور حاجة الى اعادة البحث والترميم . ولسنا نشك كثيرا أنه لولا هذه البحوث لسارت الامور في اندفاعها . ان المساهمة الهامة التي يتقدم بها الباحث العلمى المحترف الخارجى تبين في استطاعته ان يضع ماوصل اليه من حقائق مباشرة امام من في ايديهم السلطة لاتخاذ اجراء علاجى . بينما بدون هذا الاسهام لبقى كبار المسؤولين بالادارة سلبيين وفي جهل .

وفي الوقت الذى انتهت فيه مساعدة منظمة العمل الدولية كانت الادارة تتخذ بعض الاجراءات المعينة على اساس ما اوصى به من خطوط . وقد اعطى اهتمام بالغ لامكانية القيام بمتابعة لتقصى اثار هذه التعيرات ، الا ان هذا اعتبر سابقا لوانه وهناك من الاسباب ما يجعلنا نفترض ان علماء النفس والهنود الذين يستكملون لان عمل الباحثين الاصليين سيكون لهم من المكان ما يمكنهم من متابعة ما اتخذ من اجراءات نتيجة للاستقصاء .

مصنع نسيج القطن :

اجريت دراستان اخرتان عام ١٩٦٤ في مصنع ضخّم لنسيج القطن يستخدم قرابة العشرة الاف عامل .

ودور القائمين بالادارة في المستويات المتبتدئة والمتوسطة هنا كما هو في أى شركة اخرى هو تشكيل حلقة الوصل بين كبار القائمين بالادارة ومسئولياتهم في وضع السياسة ، والعمال ووظيفتهم تحويل المواد الخام - القطن - الى منتج مصنع وهو المنسوجات القطنية .

ومدى نجاح الموظفين في هذا الاعتبار يستند في جزء منه على اتجاهاتهم بالنسبة لسياسة الشركة وبالنسبة لرؤسائهم الذين يتلقون خلالهم التعليمات من المستويات العليا . ويستند من ناحية اخرى على اتجاهاتهم تجاههم وظائفهم وريبتهم او استعدادهم ان يؤدوها على خير ما يمكنهم .

وكانت المهمة امام الباحثين ذات مستويين فمن ناحية كانت محاولة مباشرة لقياس الاتجاهات والشعور ، وايجاد صلات بينها وبين قياسات اخرى . وثانيا - بل وربما هذا اهم - التحقق من ان المناهج والوسائل الفنية التي تاكدت في الدول الغربية من الممكن استغلالها استفلافا مفيدا في الهند .

واجريت الدراسات المنزه عنها في وحدتين من وحدات النشأة . وقد عرف عن تاريخ الشركة تقدمها الادارى العام فقد ابتكرت كثير من الافكار التقدمية بها ، وكانت احدى الوحدتين من أقدم وحدات النشأة والاخرى



من احدثها . ولم تكن الوحدة الاقدم قديمة المباني وحسب ، بل انها نادرا ما تأثرت بالتجارب الادارية السريعة التغير التي شهدتها الوحدة الحديثة . وعلى ذلك فقد كانت الوحدتان تمثلان من ناحية نظرة حسنة نسبيا ولكن الى حد ما تقليدية ، ومن ناحية اخرى اتجاها تقديما الى حد بعيد بالنسبة الى دور الادارة ووظيفتها .

واخذت في الوحدة القديمة عينات عشوائية - ٤/٣ من الموظفين - للمقابلة الشخصية على انفراد حيث وجهت لهم اسئلة « مفتوحة » و « مغلقة » . وقد

تم الحصول على قدر كبير من المعلومات خلال المقابلة التي استمرت ساعة وربع عن تاريخ تجربة كل موظف وتدريبه سواء كان ذلك في الشركة الحالية او مع احد اصحاب الاعمال الاخرين . وقد ظهرت في هذا الجزء من الاستقصاء انماط معينة .

فكان كبير الموظفين المسئول عن ادارة في المتوسط ٥٢ سنة من العمر ، وله ٢٤ سنة في خدمة الشركة ، ولم يكن في استطاعته ان يعمل خارج صناعة النسيج ، وان كانت لديه فرصة ٥٠ ٪ للعمل في احدى شركات النسيج الاخرى .

ويليه تدرج من كبار الى صغار المساعدين ، بما في ذلك عدد من الموظفين يبدو أنهم قد وصلوا الى نهاية درجاتهم ، ولم يعد يعقل ان يطعموا في ترقية اعلى . وقضى هؤلاء الاشخاص في الغالب من ٢٠ ٣٠ سنة في الشركة تدرجوا فيها من ادنى درجات العمل الى مناصبهم الحالية . وكان كل الشباب تحت ٢٠ سنة قد قضى تعليمه الجامعى بالكامل ، ولكن كانت هناك نسبة قليلة فقط - ٢٠ ٪ من الافراد فوق ٥٠ سنة من العمر كانت في الجامعة . وقرابة النصف ممن يزيد سنهم عن الخمسين لم يكن لديهم من التأهيل الاكاديمى اكثر من شهادة المعادلة . وليس من الغريب في شيء نظرا للتقدم السريع في مجال التربية العلمية الذى يشهده العالم في جميع انحائه اليوم ان نجد ان العلماء الشباب المؤهلين تأهيلا حديثا يميلون الى الاحساس بان زملائهم الاقدم قد اصبحوا من الطراز القديم . كما ان الوسائل الفنية الحديثة والتطورات الجديدة التى يتعلمها الشباب في تدريبهم العادى الحديث قد تكون غير مألوفة للاقدم منهم ، رغم ان لديهم خبرة عملية طيبة .

ويزيد من تضخم هذا الاتجاه في بلد مثل الهند التوسع الهائل في التعليم خلال العشرين سنة الماضية . ففرص التعليم الجامعى والعالى التى تعد أمرا مسلما به بالنسبة لما دون الثلاثين لم تكن متاحة لمن هو الان فوق الخمسين حين كان في سن التلمذة . وهكذا فان الهوة بين نظرية المتقدمين في السن ونظرة الشباب يزيد منها اساعا التنمية السريعة حاليا في التعليم والتدريب العلمى بالهند .

ويؤدي مثل هذا الوضع الى الاحتكاك .
فقد يشعر الفريق الاقدم بقصوره الحاد في
التدريب النظري ، وبالتالي يبالغ في افضلية
الخبرة على التدريب . بينما يميل الشباب
الى الجزع تجاه وضع تبدو فيه مؤهلاتهم
اقل من قيمتها .

وعلى الرغم من ان الادارة كانت بطريقة
بدائية على علم بوجود هذه المشكلة فلم
يكن لديها المام بأى حد تمثل فيه هذه
المشكلة مصدرا للاحباط سواء على مستوى
العاملين القدام او الحداث . ولم يكن من
الادارة بالتالى اى تفكير جدى في وسائل
من الممكن اتخاذها لمواجهة ما نجم من
اضطرابات .

وقد اقتص الجزء الاكبر مما تم من
مقابلات مع الموظفين باتجاهاتهم تجاه بعض
الجوانب التى تكاد ان تكون محددة تحديدا
واضحا من علمهم بما في ذلك مطامحهم في
الشركة ، والاتصالات بين المستويات او
سيران المعلومات الى أعلى والى أسفل ،
وطبيعة سلطاتهم ، والمسئوليات التى
يضطلمون بها ، والفرص المتاحة لهم في اتخاذ
قرارات معينة . ولقد امكن الحصول على
صورة واضحة تماما لنظرة كل فرد لموقف
معين وشعوره نحوه ، وذلك باستخدام
مجموعة من الاسئلة ذات الاجابات البديلة
واجابات حرة لاسئلة عامة . ولا اعتقد اننا
تشك في صحة هذه الاجابات عموما . .
ولقد اتضح وجود اتجاهات متباعدة تباعدا
كبيرا في اقسام الادارة المختلفة . وتبين ان
بعضا من أشد درجات التباين طرفا يكون
بين الادارات المختلفة . كما كان هناك
الدليل الكافي على قيام الادارة الناجحة في
بعض الادارات وفشلها الكلى تقريبا في
ادارات أخرى .

كما اشارت النتائج ايضا الى اكبر
المناطق تيرما في الوحدة ككل ، وكان ذلك
التبرم نتيجة لافتقار وسائل الاتصال المرضية
سواء من غرفة الادارة الى اسفل او من
مديرى الصف الاول junior-manager
الى أعلى . وفيما يخص الترقية كانت هناك
الادلة على ان السياسة العامة للشركة كانت
أقوى من ان يؤثر فيها اى مدير من مديرى
الادارات بمفرده تأثيرا كبيرا ، وقد كان

السخط عاما ، ومع ذلك فان عوامل اخرى
مثل ترتيب السن قد جعل من الموقف اكثر
سخطا .

وقد كانت احد المعالم المميزة لهذه
الدراسة هى تواضع الكثيرين ممن تم
سؤالهم على ان المناخ الغير مناسب ، وعدم
التفويض بالسلطات ، والنقص في كفاية
الاتصالات بينهم انفسهم والمستويات الاعلى
بالشركة ادى بطريقة مباشرة واحيانا اخرى
حتما الى فقدان في جهد الانتاج . كما
كان التوان أو الخطأ المتمم يرجع الى
العيوب في تصرف الادارة وبالذات الى عدم
استعدادها للتفويض بالمسئوليات .

وكان هناك دليل مفحم سواء من المقابلات
او من مصادر اخرى أن برنامج المقابلات
اسفر عن احساس عميق بالرضى والارتياح
بين العاملين . وقد وصف « كاحسن شيء
حدثت » و « كبداية عهد جديد » .
وهما تعليقان كان من الممكن الوصول اليهما
من مسح مماثل في بلد غربى .

وقد ابدت المستويات العليا بالادارة
اهتماما حقيقيا بالتقرير النهائى ، وتناولوا
التوصيات الختامية بالفحص على الفور
يهدف ايجاد الطرق لوضعها موضع
التنفيذ .

وقد كان بعض كبار اعضاء الادارة
ميايلين لالقاء الشك حول صحة بعض
الاكتشافات العامة ، الا ان شرح الطريقة
التي قيمت بها هذه الاتجاهات كما وكيفا
يبدو أنه أقتنعهم وأكد لهم صحتها . وبعد
مناقشة بين فريق الباحثين وكبار رجال
الادارة والافراد المعنيين تبين انهم قبلوا
التسليم بدقة الاكتشافات عموما .

مصنع حديث للنسيج :

وأخر دراسة ناقشنا هنا تختص بوحدة
من أحدث وحدات شركة النسيج ذاتها في
المسح السابق وتتميز هذه الوحدة بالذات
عن غيرها من وحدات المؤسسة بحداثة
تاريخها .

منذ سنوات قليلة عين لهذه الوحدة

مدير شاب ، وسرعان ما بدأ في توجيه
السياسة توجيها جديدا بما في ذلك بعض
المناهج الفنية للادارة التى تعلمها كطالب
بالولايات المتحدة .

وكانت الملامح الاساسية لهذه السياسة
كالآتي :

١ - عين اخصائيون من الهنود الشباب
وقد تلقى بعضهم تدريبه في الخارج ،
بالاضافة الى تدريب آخر بعد التخرج في
الابحاث الميدانية والهندسة الصناعية
ورقابة جودة (الانتاج) وبعض التخصصات
المماثلة الاخرى .

٢ - أدخلت علنا وسائل من شأنها ندب
اختصاصات الادارة وتحقيق ديموقراطيتها،
واشتملت هذه المسائل على تعيين عدد من
لجان الادارة يجد فيها ممثلون مناسبون
عن كل ادارة فرصة متكافئة وحقوقا
متساوية لاثارة أية مسألة ومناقشتها على
قدم المساواة مع الآخرين .

٣ - أنشئت ادارة جديدة للمستخدمين

حديث ... سريع .. !

في حديث مع أحد الزملاء اخبرنى
انه موقوف عن العمل .. بسبب تكس
بعض البضائع في الميناء .. ثم علمت
ان البضائع لا تخص شركته .. !!
ولا زال التحقيق جاريا .. ولا زال
زميلى موقوف ... !

وتساءلت ما الفرض من قرار
الايقاف .. ؟ اذا لم يكن مختلسا أو
مزورا او متآمرا .. ؟

واخيرا تبين من التحقيق براءة زميلى
وعاد الى عمله بعد شهرين .. وصرف
مستحقاقه عن فترة الايقاف .. صرف
أجره عن فترة لم يعمل بها بالشركة .. ؟
من المسئول .. ؟

تحت مسئولية أفراد مؤهلين في شؤون العاملين .

٤ - فتحت المناصب العليا لطالبي الاستخدام من خارج المؤسسة ، وهذا تحول عما كان معتادا اتباعه سابقا من ملء كل المناصب العليا من الداخل .

كانت أنشط الفترات تجديدا من سنة ١٩٦٠ حتى ١٩٦٣ . وفي سنة ١٩٦٤ بدأ الاعتقاد أنه من المناسب محاولة قياس بعض النتائج ومحاولة تقييم الاتجاهات بالنسبة لما أدخل من تغيير في العاملين جميعا على مستوى الإدارة . وقد قام قسم علم النفس الصناعي في معهد العمل المركزي بالاشتراك مع خبير من منظمة العمل الدولية بتخطيط هذا الاستقصاء وتنفيذه .

وكان الهدف من الدراسة في أحد معانيها هو تقييم أثر هذه التغيرات الإدارية على العاملين بالشركة حتى تتمكن الشركة من تقييم مدى نجاح سياساتها في هذا الضوء . إلا أن الهدف من زاوية أخرى كان أعم من ذلك ، وهو التأكد مما إذا كان في الإمكان إيجاد ثورة إدارية في بلد من البلاد النامية دون أن يتبع ذلك تمزق غير لازم في صفوف الإدارة ، وهل من الممكن ادخال اتجاه إداري حديث نسا عن خبرة الدول الغربية الصناعية الكبرى ثم يقبل في بلد نام ؟ وأخيرا كانت هذه الدراسة مخبرا لمنهج البحث ذاته ، وقد تبرهن على فاعلية الاتجاه الغربي بالنسبة لوقف ما في آسيا .

وكان الأسلوب الفني المتبع هو المقابلة الشخصية السرية بمجموعة من الأسئلة المعدة قبلا . وقد تمت المقابلة مع كل أفراد المستويات الإدارية المبتدئة والمتوسطة في الشركة وأخذت معلومات أساسية من المجموعة كلها عن السن ومدى الخبرة ، والتعليم الاساسي ، والخبرة في مجال التوظيف ، والتدريب . وسئل العاملون الذين عملوا بالشركة من قبل فترة التغيير

أن يقارنوا بين الاحوال قبل التغيير والاحوال وقت فترة المقابلة . وسئلوا عما إذا كانوا يرون أن التغييرات كان لها أى أثر عليهم شخصيا ، وإذا كان ذلك فهل للاحسن أو للاسوأ ؟ .

كما سئل كل شخص - سواء كان تعيينه سابقا لادخال هذه التغييرات أو بعدها - أن يعبر عن آرائه عن بعض الملامح الحديثة - مثلا قيمة لجان الإدارة - وسئل الجميع عما إذا كان لديهم أية تعليمات عامة بشأن الظروف الحالية .

ولقد تميزت هذه الشركة بتخصيصها قدرا كبيرا من التدريب في كل من تكنولوجية النسيج والإدارة . وقد أخذت الآراء عن هذه الفترات التدريبية واتضح تماما أن



التدريب كان يلقى اهتماما كبيرا ، كما أبدى أكثر من نصف الذين تمت معهم المقابلات رغبتهم في تدريبات اضافية أخرى .

كما اتضح أيضا - باستثناء بعض المناطق المحددة - ان التغييرات التي أدخلت قوبلت باتجاهات طيبة أكثر من الاتجاهات المضادة .

وعندما نظر العاملون في المضمون الحقيقي لعلمهم وجدوا جميعا - باستثناء أقلية صغيرة - أنه قد أصبح أكثر تنوعا وصعوبة ، وأكثر تشويقا خلال السنتين أو الثلاث الماضية .

وكان عدد الذين سجلوا اهتماما أكبر في منضمون علمهم أكثر من نصف مجموع العدد الذى تمت معه المقابلات ، وكان الربع يرى أنه ليس ثمة تغيير يحسب في اهتمامهم بالعمل ، وأقلية صغيرة جدا رأت التغيير

كان في الاتجاه الخاطيء أى أن العمل أصبح أقل تشويقا .

وكانت أكثر النطاقات التى سجلت تغييرا من أجل الاحسن هى حجم المسئولية التى أحسن الموظف أنه يضطلع بها . وكان عدد الذين أحسوا أنهم من المنتظر الآن أن يضطلعوا بمسئوليات أكبر كان عددهم يفوق الآخرين بحوالى ٢ : ١ . كما كان من الواضح أن هؤلاء الموظفون ارتاحوا كثيرا لهذا التغيير بينما أحسن الذين قللت مسئولياتهم بدرجة كبيرة من السخط .

كما أحست غالبية الاعضاء القدامى بقدر أكبر من الاشراف في اتخاذ القرارات عما كان من قبل ، وان أحست أقلية من المحدثين أن الاتجاه يتخذ تيارا مضادا . وهنا كان من الواضح أن هؤلاء الذين أحسوا بقدر أكبر من اشرافهم في اتخاذ القرارات كانوا راضين بينما كان الذين أحسوا بنقص في اشرافهم ساخطين على التغيير . والدليل واضح أن هؤلاء الناس أرادوا اشرافهم فيما يمسهم من قرارات .

وقد كان التغيير تغييرا الى أسوأ بالنسبة لحدث الموظفين فيما يخص آمالهم في الترقية وفرض اعتراف الشركة بهم وينضم لنفس هذه المجموعة تقريبا كل من أحسن في نفسه أقل الماما بخطة الشركة وأقل قدرة على توصيل آراءه الى كبار المسئولين بالإدارة .

وعموما فقد قوبلت التغييرات بترحاب أقل بكثير من جانب العاملين المحدثين عنه في حالة كبار الموظفين .

وبهذا الشكل تمكن المسح من الدلالة بدرجة من الوضوح أن التغييرات التى أدخلت على سياسة الشركة كانت في بعض الاعتبارات فشلا جزئيا على الرغم من أنه كلية كان هناك قدر كبير من النجاح .

ولا يهتم الموضوع العام لهذا المقال بتفصيلات الحقائق التى وصلت إليها هذه

الدراسة والمهم هو أن الوسائل الفنية التي استخدمت كانت دون شك قادرة على انجاز هدفها المقرر .

وفي الجزء من الاستقصاء الذي اعتمد على وسيلة المقابلة الرسومية والاستماعة بعض الإجابات البديلة المعدة قبلا أدلى الذين استدمعوا للمقابلة - باستثناءات قليلة - بإجابات آمنة أثبتت سهولة فحصها احصائيا وتقديرها كيا . كما وجد في المراحل الأخرى من المقابلة حين طلبت « التعليلات الحرة » ان المبيين كانوا على استعداد وقادرين على الحديث دون تقييد ، ودون خوف من النتائج . وقد تأكد لهم بأنه ليس ثمة احتمال تعريف المستويات العليا بالادارة عن الافراد الذين أبدوا تعليقاتهم كما وعد الذين طلبوا للمقابلة أن أى تقرير عن المسح سيكون متاحا لهم شخصيا وللمديرين أيضا ووعدوا بتوفير فرصة المناقشة الشاملة والمفتوحة لهم مع الباحثين وليس هناك أدنى شك أن هذه الوعود قبلتها الاغلبية منذ البداية ، ولما تبين تحقيقها صارت بمثابة دلالة على ثقة متزايدة .

وبعد الانتهاء من التقرير عقدت سلسلة من الاجتماعات بهدف تمكين المشتركين من توجيه آية أسئلة أو الدخول في مناقشات حرة . وأخيرا أعطى كل فرد نسخة من التقرير لاستعماله الخاص وحفظت نسخ أخرى في مكتبة الشركة وليس من اليسير أن نجد طريقة أخرى أنجح في « التوعية الخلقية » للمشاركين عن المسح . هذا وعلم موظفوا هذه الشركة من الدراسة التي أجريت في الشركة الام (وقد شرحناها سابقا) وكان واضحا أن المسحين قوبلا باهتمام فائق في كلا الوجدتين .

وبانتهاء آخر مقابلة وآخر مناقشة استمر الباحثون في زيارتهم للمصنع لاجل أعمال أخرى وليلمسوا الجو الطيب الذي ولده البرنامج .

ولم يكن من تعودوا تأييد سياسة الشركة دون نقد ما وحدهم عندما عبروا عن أملهم في أن يبقى فريق الباحثين على اتصاله بالشركة في المستقبل بل كان هناك أيضا

غيرهم ممن كان لديهم الاستعداد لانتقاد الشركة نقدا قاسيا .

الخلاصة وبعض الاستنتاجات

اقترح أن هناك اعتقاد بأن العلوم الاجتماعية المعقدة تجد تطبيقها فقط في المجتمعات المعقدة وأن علما مثل علم النفس الصناعي بناء على ذلك قد يكون ضيق التطبيق في بلد ليس على درجة عالية من التصنيع بالفعل .

ولكن هل بنا أن نقبل هذا الرأي ؟ لقد تبين في هذا المقال أن الدول النامية ليس في امكانها أن تأمل تحاشي كثير من الاخطار الجسيمة في تصميم الآلات ، والاجهزة - وهي الاخطار التي حدثت وما زالت في كبرى البلاد الصناعية - الا باتباعها الافكار الحديثة كالهندسة البشرية على سبيل المثال .

ولقد وقعت الدول خلال فترة الثورة الصناعية الاولى في اخطاء كلفتها كثيرا ولا زالت تقع فيها جاليا خلال « ثورة الآلية التلقائية » . وان الدول النامية وهي في مرحلة الانتقال من الصناعات الريغيفة والمنزلية الى الصناعات الحضرية والتصنيع من الحكمة أن تفحص اخطاء الدول الغربية وتعلم ما أمكنها منها .

ولقد قدمنا الدليل على الأقل في أحد فروع علم النفس الصناعي أن فرقا مشتركة من علماء النفس الهنود والغربيين وهم يعملون تحت رعاية مكتب العمل الدولي قد برهنوا على فاعلية مناهج علماء النفس الصناعي وفائدتها .

وليس من اليسير دائما تقييم نجاح مسح ما للاتجاهات ، الا اذا في الحالات التي شرحناها في امكاننا عد بعض المحاسن :

1 - مع استثناء اقلية ضئيلة جدا من الافراد كان كلا المديرين والعمال على استعداد للتعاون التام مع مسائليهم المديرين . وقد قبلوا دون تحفظ الطبيعة السرية للمقابلة وكانوا قادرين تماما على التحدث عن أنفسهم بحرية وعن عملهم وشركتهم .

2 - والشعور بالارتياح الذي تقرر في المملكة المتحدة كلازمة مميزة لمسح الاتجاهات سجلته الدراسات الهندية بنفس درجة الوضوح .

3 - وقد بينت الاتجاهات التي كشف عنها أن الادارة التقليدية - والى حد ما ديكتاتورية - كانت تعاني من بعض القصور الحاد فلم تتحقق من طاقة مستخدميها الكامنة ، والاضر من ذلك أنه تبين أنه نجم عن ذلك قصور في الكفاءة النوعية .

4 - وكانت المشروعات التي تعمد من وجهة نظر التقييم الموضوعي شيئا قيما كانت تقابل بعداء وشك لانها لم تشرح أو تفهم على وجه كاف .

5 - وأثبتت أحد هذه الدراسات أن التغييرات الهائلة التي أدخلت - اجمالا - قبلها ووافق عليها كثير ممن تأثرت وظائفهم أكثر من غيرهم .

6 - وعلى العكس مما هو سائد كان من أعطى مسؤوليات اضافية مع السلطة اللازمة لتحملها مسرورا بدوره الجديد . ومن رأى أن مسؤولياته أصبحت أقل مما يجب بالنسبة لمركزه ووظيفته كان ساخطا على عمله .

7 - قبلت المستويات العليا في الادارة صحة الاكتشافات التي وصلت اليها المسوح ، وتناولت التوصيات بالفحص والمناقشة بهدف تنفيذها .

وختاماً نورد ما قاله مدير الوحدة التي أجرى بها أحد هذه المسوح : يقول « أنصح معظم الشركات - الحسن منها والردىء - أن تستفيد من وسائل العلوم الاجتماعية ومهارات العلماء المديرين لتطوير معلوماتهم عن شعور المستخدمين تجاه العمل . فعليها الاسترشاد بهذه المعرفة في توجيه سياستها وممارستها الادارية » .

ان هذه النقاط مما تؤدي الى نتيجة لا مفر منها . ان علم النفس الصناعي - على الأقل في بعض فروع - يلعب دورا هاما ومباشرا في التقدم الصناعي في بلد نام .