جامعة الجزائر2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

التعرف على تشغيل المؤسسة

عرض موجه لطلبة الماستر1
تخصص علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية

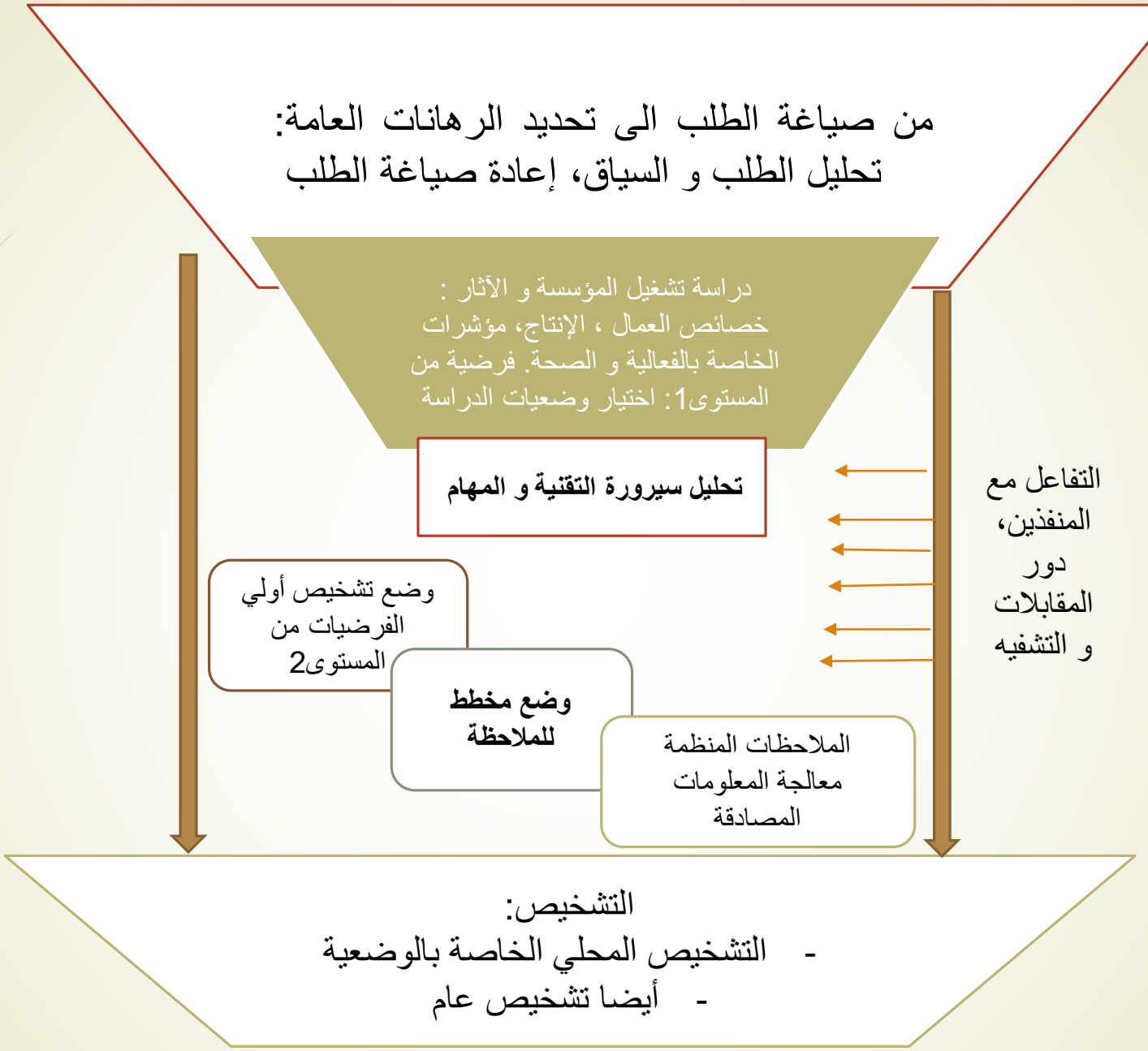
اعداد د.تومي سميرة

مقدمة

- يعتبر التعرف على الاطار الصناعي، الاقتصادي و الاجتماعي ضروري لسببين :

- **أولا من أجل تحديد الرهانات الخاصة بالتدخل**
- **ثانيا من اجل تحديد خطة منهجية تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة.**

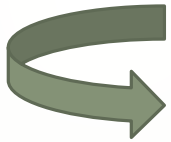
لهذا عندما نعود الى المخطط الخاص بمراحل منهجية التدخل الأرغونومي فإننا في هذه المرحلة نجد انفسنا في وسط المخطط (أنظر المخطط)



مخطط عام لمراحل التدخل الأرغونومي حسب Guérin et al (2007)

يبين المثال ص131 ان المؤسسة المتخصصة في
صناعة السيارات تطلب القيام بدراسة حول:
ظروف العمل في مراكز تركيب الأضواء
حيث قدم طبيب العمل تقريرا سجل فيه ملاحظاته
حول
ظهور التهابات مفصلية عند العمال

- بالنسبة للأرغونومي هذا الطلب يجب ربطه بـــــ:
- 1. السن و الصحة لدى فئة العمال
- 2. دخول سلاسل تركيب جديدة مرتبطة بأنواع جديدة للسيارات
- 3.تطور تصميم الأجهزة و القطع (التي أصبحت تركز على الجانب الوظيفي لها في الاستعمال)



- **هذا التطور ينجر عنه ارتفاع في حجم المنتوج النهائي و يترتب عنه عدد كبير من الحركات المتكررة**

يجب أن نؤكد بأن تحليل تشغيل المؤسسة **موجّه بالطلب** ومقيد **بضرورة وضع تشخيص أولي**

يتميز **بتوجهه الشامل** ووضع **العلاقة بين خصائص تشغيل المؤسسة** من اجل فهم أحسن **لرهانات الطلب**.

التعامل مع معارف بعيدة عن الارغونوميا

(الاقتصاد، التجارة، التقنيات....)

لا تجبر المختص تطوير كفاءات موجودة في المؤسسة

بل تسمح له فقط بـــ :

1. وضع الفرضيات الأولى (توجه اختيار وضعيات التحليل)
2. تحديد أحسن لمجموع المتطلبات و الإرغامات

1.البعد الاقتصادي و التجاري

- يتم تحليل النشاط الاقتصادي في المؤسسة من خلال السياق الذي تتطور فيه المؤسسة.
- حيث يسمح هذا التحليل خاصة بتحديد و وضع تشغيل المؤسسة مقارنة مع السوق
- يبين المثال أهمية العلاقة بين ضرورة تطور المؤسسة و تطور محتوى العمل الخاص بموظفيها.

يمكن فهم استراتيجية تطوير أي مؤسسة من خلال وضعيتها في السوق ، هل تحتكر السوق أم توجد في وضعية منافسة متزايدة مثال ص132

تحليل تطور المؤسسة يسمح برصد أحداث كان لهم الدور في تطور المؤسسة و التي كانت لها علاقة وطيدة بنشاط المنفذين.

كما أن تشغيل المؤسسة يرتبط بشكل كبير بالإرغامات التجارية ، حيث يعتبر طبيعة الإنتاج، حجم الطلبات، تنوع المنتجات ، القدرة على تخفيض الأصول المالية الدائمة السبب في انتهاج تسيير معقد للإنتاج. (أنظر المثال ص133).

- يمكن للأرغونومي الاعتماد على عدة مؤشرات مرتبطة بالسياق الاقتصادي و التجاري التي تتطور فيه المؤسسة.
- هذه المؤشرات تساعدنا على توجيه الفرضيات الخاصة بطبيعة المتطلبات العمل و الإرغامات الناتجة على العمال
- يمكن أن تكون هذه المؤشرات:

1. نوع المنتوج المصنع من طرف المؤسسة و تطوره. متطلبات الزبائن و كيف تتعامل معها المنافسة تعتبر مؤشرات للتطور المحتمل للمؤسسة.
2. تؤثر علاقة الشراكة بين أصحاب القرار أو متطلبات الزبائن الذين يأملون في الحصول على منتوجات أكثر تلائما مع احتياجاتهم على طرق تنظيم الإنتاج. لهذا يجب على المصالح المتخصصة في ضبط العلاقة بين الاحتياجات الخارجية و انتاج المؤسسة أن تقدم المعلومات الوجيهة الخاصة بذلك.
3. متطلبات النوعية و الإرغامات المترتبة عنها على الأجراء و التي تختلف حسب طبيعة المنتوج و خطط ضمان النوعية المحددة مع الزبائن.

- *لهذا يمكن لمنظمات المستهلكين أن يكون لها تأثير كبير على مستوى المتطلبات الخاصة بالخدمة المقدمة مقابل المراقبة المنجزة على منتوج الياغورت من طرف قسم النوعية*

- *يمكن أن يؤدي الى مضاعفة بعض العمليات المتعلقة بضبط الوزن و أيضا التحكم في الألة الخاصة بالتعبأة*

4. تموقع المؤسسة بالمقارنة مع المنافسة الوطنية و الدولية.
5. التنوعية في الإنتاج حسب المواسم
6. التطورات المحتملة للإنتاج داخل المؤسسة.

2.البعد الاجتماعي

- يتميز عمال المؤسسة بعدم التجانس في ما يخص خصائص السن، الأقدمية، الجنس ، التكوين و الحالة الصحية.

- هذا التنوع هو في كثير من الحالات سبب الأثار التي تظهر على محتوى العمل و ظروف إنجازه عند العمال.

- يظهر تطور خصائص العمال طبيعة الآثار التي يتأثر بها العمال (انظر المثال ص135).

1.2.تطور العمال في المؤسسة

- يعتبر التوظيف و التكوين من الانشغالات الكبيرة للمؤسسة التي تضعها دائما في مقابل تطور محتوى العمل أو وسائل العمل. و التي تتداخل فيها عدة عوامل :
  - السن و الأقدمية الخاص بالعمال
  - مستوى التكوين الأولي الخاص بهم
  - طبيعة الخبرة المهنية المتحصل عليها و المعارف العملية المكتسبة
  - نوع التكوين المقدم.

كل هذه العوامل تتداخل مع متغيرات الوضعية مثل:

- خصائص تنظيم العمل الأولي و البنيات الهرمية المعنية
- تنوع المهام حسب الأقسام و المصالح و العلاقة مع اختيار الوسائل و الأجهزة و سرعة تهيئتها في المصالح.

البحث على **المعطيات الجماعية** لعمال المؤسسة يركز على:

- مستوى تأهيل العمال الموظفين حسب طبيعة وضعية العمل
- سياسة حساب الأجور
- طبيعة التكوين، مدته، الفئات المعنية
- سياسات و معايير التوظيف (حسب خصائص العمل)
- فهم محتوى الدراسة
- تحضير قائمة من الأسئلة الوجيهة التي تحتاج الى إجابات
- اختيار الطرق من أجل مناقشتها

يجب الاهتمام بهذه المعطيات لأنها مهمة في فهم العلاقة بين خصائص العمال و متطلبات العمل و التي في كثير من الأوقات لا تكون موجودة بشكل منظم و واضح في المصالح المعنية ، بل توحد عند المصدر

2.2. المعطيات الجماعية و الصحة

- يمكن أن تتعرض صحة العمال للأذى بشكل فردي أو أن تأخذ بعدا جماعي.
- في هذه الحالة لا يمكن للمؤسسة اللجوء الى الطرق الكلاسيكية لمعالجة مشاكل الصحية للعمال كتغيير مركز العمل مثلا. بل يصبح التدخل على المشكل أكثر تشعبا عندما تصبح الصحة الجماعية في خطر.
- لهذا تعتبر بعض الخصائص المتعلقة بمحتوى العمل، بتنظيم العمل و ظروف إنجازه الشاقة تحتم على المؤسسة معالجة المشاكل الصحية بشكل جماعي.
- كما يمكن لسياسة المؤسسة التي من المفروض أن تجيب على هذه التساؤلات أن تتسبب في بعض الحالات في تعقيد الوضعية

كما يبينه المثال ص138 حيث أن عقود العمل التي كانت تقدمها مؤسسة صناعة أجهزة الجراحة كان لها دور في التأثير على صحة العاملات ودوران العمل.....

- تعتبر هذه المعطيات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للأرغونومي ، لهذا فهو يبحث عنها من بداية التدخل أي اثناء تحليل الطلب.
- هذا يسمح له من تحديد المشكل جيدا و وضعه في السياق الخاص به، حتى يتسنى لع تغير الوضعية و توجيه اختيار وضعيات العمل الخاصة بالتحليل.
- تتعلق هذه المعطيات الجماعية بالحالة الوظيفية و يمكن الحصول عليها بسهولة في المؤسسة:

- المعطيات الطبية و التي يمكن الحصول عليها من مصلحة الطبية أو العلاج ، الأمن و النظافة .....

- يمكن استكمالها بمعطيات موجودة في مصلحة المستخدمين (تكرار المرض، تكرار حادث عمل، سبب زيارة قاعة العلاج....). كما يمكن الاهتمام بأسباب و تكرار التغيب عند العمال ، الذي يعتبر مؤشر صعب التناول لوحده ، بل يجب تناوله مع طرق المراقبة و صرامتها و الضغوطات الممارسة من السلطة الهرمية.

تعتبر المعطيات الجماعية المتعلقة بالصحة
معطيات مصرح بها و لهذا يجب التعامل معها
بحرص كبير لأنه في الواقع الكثير منها لا
يصرح بها بأي شكل
أو لا يصرح بها كاملتا

3.البعد التشريعي و القانوني

- يمثل هذا البعد الاطار القانوني الذي تخضع له المؤسسة من خلال استعمالها لتجهيزات و معدات يمكن ان يكون لها انعكاس سلبي على المحيط الموجودة فيه ، لهذا تأتي القوانين لتضبط هذا النشاط مثلا الضوضاء المنبعثة من الآلات، المخاطر الكيماوية التي قد تلوث المحيط أو حتى باطن الأرض.
- كيف يمكن للأرغونومي أن يستفيد من هذه المعطيات؟

دراسة المعطيات الخاصة بالنفايات المحيطية تساعدنا في فهم كيفية تشغيل الأجهزة و استعمالاتها.

- نجد مثلا في بعض الفروع يخضع تشغيل المؤسسة بشكل كبير الى التدابير و النصوص التشريعية أو التنظيمية ، لهذا يجب تحديد و التعرف على العناصر الخاصة بالنشاط حتى نفهم جيدا الإرغامات التي تؤثر على نشاط المنفذين ، مثال على هذا:

- صناعة قطع الغيار الخاص بالفرامل في السيارة (مرتبط **بأمن** المستعملين)
- صناعة أوراق نقدية (مرتبط بعدم طبع **ورقتين متشابهتين** لأنه يعاقب عليه القانون)
- توزيع و استعمال المرفين كدواء في المستشفى يستوجب تعليمات صارمة في الاستعمال تختلف عن أدوية أخرى مثل الأسبرين (المرفين يعتبر **مادة مخدرة قوية و خطيرة** و لهذا تحدد استعمالها قونين و تنظيمات خاصة)

- في بعض الحالات تضطر المؤسسة الى طلب تدخل من خلال التشريعات الخاصة بميدان معين لم تتنبأ به المؤسسة و تجد نفسها في مشكل بسبب صعوبة التأقلم مع التشريعات الجديدة (مثال ص 141 حول التشريعات الأوربية حول النظافة في المذابح و ورشات تحويل اللحوم ، تطور الوسائل و أماكن العمل يفرض على العمال التقيد بعدد من السلوكات مما يترتب عنه تغير في الاستراتيجيات المستعملة من طرف العمال....).

- في بداية التدخل الأرغونومي مهم جدا أن يحدد الأرغونومي الارغامات القانونية من خلال

1. قراءة جدية للنصوص القانونية
2. فهم نتائج القوانين على مختلف قطاعات المؤسسة

4.المحيط الجغرافي للمؤسسة

- يتأثر تشغيل المؤسسة بالمحيط الجغرافي و المناخي الموجودة فيه ، حيث يعتبر تحديد الارغامات المنجرة عنهما مهمة بالنسبة للأرغونومي لـــــ:
- تحديد فترات الملاحظة بالمقارنة مع التنوعية الفصلية للمحيط.
- ادماج هذه الارغامات في الاقتراحات الممكنة للتغيير

الاهتمام بهذه المتغيرات (المناخية و المحيطية) لها أهميتها في تنظيم ظروف الايواء ، النقل و التفاعل بين الحياة داخل العمل و خارجه بالنسبة للعمال ، اختيار نظام ساعات العمل المناسب.....الخ

5.البعد التقني

- التعرف على السيرورة التقنية ضرورية لعدة أسباب :

1. تسمح للأرغونومي من فهم ما يلاحظه
2. ترفع إمكانية التدخل في سيرورة التحويل او التغيير التقني و تساهم في تحقيق مصداقيته.

- يجب التركيز على نقطة مهمة هي أن الأرغونومي لا يحتاج الى أن يتخصص في ميدان معين حتى يتمكن من التدخل على وضعية العمل

بمعنى المعارف الضرورية التي يحتاجها الأرغونومي تسمح له من تعلم بعض المفاهيم الخاصة بميدان معين حتى يفهم كيفية التشغيل و بالتالي فهم النشاط

- الهدف الأساسي من تعلم المعارف التقنية هي ان يتمكن الأرغونومي من التحاور مع العمال المعنيين بالتدخل
- كيف يمكن أن نحدد مستوى تعلم المعارف التقنية من أجل التدخل ، في الحقيقة هو مرتبط بعنصرين أساسيين:

✓ موضوع الطلب

✓ المعنيين بالدراسة

المهم ان يضع الأرغونومي كهدف أساسي في تعلم هذه المعارف التقنية تحليل النشاط باعتباره الهدف الأساسي من وجوده في المؤسسة

يوجه تحليل النشاط الأرغونومي في تكوين نظرة حول الجانب التقني

6.الإنتاج و تنظيمه

يفرض تحليل وضعية العمل معرفة شاملة لسيرورة الإنتاج بهدف فهم أحسن للعلاقة بين العمل الخاص في ورشة أو مكتب أو قسم و العمل المنجز من كل المؤسسة.

هذه المعرفة تسهل تحليل تنظيم العمل و تسمح بفهم الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة و الطرق العملية التي تبررها.

كما تسمح بتحديد المتطلبات الشاملة للنوعية و التي يمكن أن تشكل ارغامات خاصة عند انجاز بعض النشاطات

1.المعطيات النوعية و دلالتها (مثال ص 145)

الطلب بناء مصنع لتشكيل قطع مخصصة لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية

جمع المعطيات
زيارة المصنع

الملاحظات الاولية

مجموعة من المنفذات تعمل في ركن من الورشة محاطة بحاويات يقمن بفرز قطع على طاولة

مقابلات و شفهية

تقول المنفذات بعد انتهاء من الإنتاج كلفن بمهمة فرز القطع
أكدن بانها ليست المرة الأولى و أن هذه القطع مصنوعة في الورشة كما أنها رفضت من مصنع التركيب المجاور و الذي لا يعرفونه

يطلب الأرغونومي بزيارة مصنع التركيب و مقابلة مسؤول النوعية

ملاحظات سريعة

بعض القطع لا تتحقق فيها متطلبات الدقة، أما البعض الآخر يوجد فيه عيوب غير مقبولة و التي تظهر بشكل كبير على المنتوج النهائي

مقابلات مع المنفذين

هذه المعلومات أكدها مسؤول قسم النوعية من خلال معطيات رقمية حول نوع القطع المعنية و طبيعة العيوب الموجودة

1. يساعد على إيجاد العلاقة بين متغيرات النشاط في مصنع التركيب مع متغيرات نوعية الإنتاج في مصنع التشكيل(emboutissage)
2. توجيه تحليل النشاط نحو المراقبة التي يقوم بها المنفذات في مصنع التشكيل ، نحو طبيعة التكوين المقدم لهن ، نحو طرف نقل و تقديم التعليمات ، العلاقات بين المنفذات التي يعملنا على آلة الضاغطة و من يقوم بمراقبة النوعية

2.معاييرنوعية الإنتاج و تطورها

مصدر الطلب

مسؤول التكوين

وضعية العمل

ورشة التحويل (Conditionnement) لمؤسسة تحويل الأغذية

الطلب الاولي

تكوين المنفذين على مراقبة النوعية

تحليل الطلب

مقابلة مسؤول قسم التجاري

تبين العدد الكبير من المراسلات من طرف الزبائن و جمعيات المستهلك حول عدم احترام وزن المواد و نوعية المغاليق الخاصة بمنتوجات الحليب

توجه المعطيات الملتقطة من وضعية العمل المتدخلين الى وصف الاستراتيجيات الموضوعة من طرف المنفذين من أجل الوصول الى منتوج الأكثر رضا و الذي يأخذ بعين الاعتبار:

1. متطلبات الكمية للإنتاج ، تكلفة المواد الأولية و تكلفة المكونات التي تدخل في التغليف (مع العلم أن كل هذه المتطلبات تفرض عليهم القيام بتوافقات معقدة).
2. تصميم المعدات التقنية، مصداقية المؤشرات، وجود أو عدم وجود وسائل التعديل أو الضبط للجرع....

- كل المعطيات الخاصة بنوعية الإنتاج لا تكون بالضرورة متحكم فيها في المؤسسة
- باعتبار أن النوعية ينظر اليها على أنها نتيجة للإنتاج و لا توضع في غالب الأحيان في علاقة مع ارغامات نشاط المنفذين.

2.معايير نوعية الإنتاج وتطورها (تابع)

- البحث عن معايير أو مؤشرات النوعية التي تكون لها علاقة مع نشاط العمل عملية صعبة ، الا أنه يمكننا من خلال جمع بعض المعطيات التحصل على نتائج تمكننا تنظيم مقابلات مع قسم النوعية أو مع المنفذين.
- كما أنه من خلال دراسة «ما يرمى» أن نتحصل على بعض الاختلالات و نتائجها على الإنتاج.

3.المعطيات الكمية للإنتاج

- على عكس المعطيات النوعية فان المعطيات الكمية في المؤسسة متنوعة و متواجدة في أقسام عديدة و بشكل منظم (عدد الملفات المدروسة ، عدد الاسرة المشغولة في قسم العظام .....)
- من خصائص المعطيات الكمية أنها يجب أن تقارن بأخرى في نفس الميدان ، نفس الفترة ... حتى تكون لها معنى
- لا يمكن أن نتعامل مع الأرقام على أنها حقائق خام و انما يجب أن تعالج في اطار تطورها.

4.استعمال المعطيات الكمية

- اذا كانت المعطيات الكمية مهمة فانه يجب التعامل معها بحذر و محاولة مقارنتها أو مواجهتها مع معطيات أخرى نوعية أو كمية .
- في كل الحالات يجب أن نحرص على موضوعيتها حتى يكون استعمالها فعال و وجيه
- من اجل هذا يطرح الملف عدة أسئلة مهمة تسمح بجمع و استعمال المعطيات الكمية بشكل دقيق ، من أهمها:

هل تحتاج الى الأرقام ؟

أهمية الأرقام في تأطير المشكل، تحديد حجمه، يستعمل للتعليق على المشكل أو جلب الانتباه اليه يعتبر عنصر من بين عناصر أخرى و لا يمثل الحقيقة كلها

هل نحتاج الى الكثير منها؟

لا توجد قاعدة محددة ، المهم يجب تفادي الوقوع في استعمال الكثير من الأرقام دون التمكن من تبرير أهمية و أسباب التقاطهم و استعمالهم

حول ماذا نحتاج الى الأرقام؟

يمكن جمع المعطيات الرقمية حول :
المجتمع أو العينة الخاصة بوضعية العمل ، الإنتاج ، تنظيم العمل .....
يمكن قراءة هذه المعطيات من وجهتي نظر مختلفة :- كمحددة للعمل ؛ - كنتيجة للعمل

أين نجد الأرقام التي نحتاجها؟

يمكن أن نجد الأرقام في عدة مصالح في المؤسسة (دفاتر المستخدمين، تقارير الوقاية و الأمن....التقرير السنوي لطبيب العمل.....

و ما هي الاحتياطات الواجب أخذها؟

مهم جدا أن يقوم الباحث بنقد مصدر الأرقام ، أيضا تفادي مقارنة على عينات صغيرة ، الاعتماد أحسن على العدد و ليس على النسب المئوية
ان نجد علاقة هذا لا يعني اننا وجدنا التفسير

بماذا نقارن الأرقام؟

يجب مقارنة المعطيات الخاصة بورشة مثلا الورشات الأخرى في نفس المؤسسة أو على المستوى الوطني ، بالدراسات المنجزة في نفس القطاع أو الميدان

الخلاصة

- تعرفنا من خلال الحصص المقدمة على منهجية التدخل الأرغونومي
- هذه الأخيرة تتكون من ثلاث مراحل أساسية متتابعة لكنها في نفس الوقت متداخلة و هذه خصوصية المنهج الأرغونومي
- رأينا أيضا أن هذا المنهج يتكيف مع خصوصية وضعية العمل ، بمعنى أن كل وضعية هي حالة جديدة بالنسبة للأرغونومي.
- تطرقنا الى المرحلة الأولى و هي تحليل الطلب مع عرض كل الخطوات التي يخطوها الأرغونومي من أجل جمع المعلومات الوجيهة التي تسمح له من التحقق من الطلب الاولي.
- كما تطرقنا الى المرحلة الثانية و التي من خلالها يقوم الأرغونومي بالتحليل الدقيق لموضوع الطلب المعاد صياغته.
- أما المرحلة الثالثة و المتمثلة في تحليل النشاط الخاص بوضعية العمل فهي لن تكون موضوع دراسة في هذه السنة ،لأن الطلبة تناولوا تحليل النشاط في وحدة تحليل العمل.

شكرا على المتابعة