

دروس وحدة: مدخل على علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الأستاذ: عيمر موراد

السنة الثانية علم النفس

السنة الجامعية 2019_2020

1. مدخل عام

- ✓ لم تمر فترة طويلة عن استقلال علم النفس (Wundt 1879) حتى اهتم الرواد الأوائل:
- ✓ Bingham و Scott ، Cattell، Mitzinburg بتطبيق مبادئ علم النفس في ميدان العمل.
- ✓ اهتم المختصين في علم النفس بدراسة العمل - الذي هو ذلك الجهد والطاقة المبذولة للوصول إلى أهداف معينة- لأهميته.

- فالعمل يشغل أغلب وقت الإنسان (ما عدا ساعات النوم)
- يعتبر العمل سبيلا لتوفير العيش وتحسين حياة الإنسان.
- يحدد العمل مدى تقدير الإنسان لذاته، مكانته الاجتماعية...
- تؤثر نوعية العمل على حياة الإنسان: صحته الجسمية والنفسية وعلاقاته الاجتماعية... داخل وخارج مكان العمل.

- ✓ عندما يدرس علم النفس العمل والتنظيم العامل فإنه يهتم بمحيط عمله (المادي والاجتماعي)، وكذلك بالمحيط الكبير (العائلة، المدرسة...) الذي يوجد فيه والذي أثر ويؤثر فيه ويتأثر به. فالسلوك الإنساني يتأثر بظروف وسلوكيات ماضية، تطلعات مستقبلية، عوامل داخلية وخارجية...
- ✓ يمكن تعريف علم النفس بأنه الدراسة العلمية للسلوك وللعمليات العقلية. وباعتبار علم النفس العمل والتنظيم من أهم فروع علم النفس، فيمكن تعريفه بأنه الدراسة العلمية للسلوك وللعمليات العقلية في ميدان العمل. فالمختصون في علم النفس العمل والتنظيم يطبقون مبادئ علم النفس ونظرياته لفهم وتفسير السلوك الإنساني وتأثيره على صحة العامل، سلوكياته و أدائه في مركز عمله، وعلى كل نواحي الحياة التي تؤثر في عمله وتتأثر به..

أهداف علم النفس العمل والتنظيم:

- ✓ يعتبر علم النفس العمل والتنظيم علما تطبيقيا. لكن هذا ليس معناه انه علم لا يهتم بالبحث العلمي، بل هو علم يسعى بالإضافة إلى البحث العلمي النظري إلى تطبيق ما تتوصل إليه البحوث العلمية (في ميدان علم النفس العمل والتنظيم وفي ميادين أخرى : علم النفس الاجتماعي، السلوك التنظيمي...) لتحسين وضعيات العمل. وبالمقابل يستفيد ميدان البحث في علم النفس العمل والتنظيم كذلك من المعطيات التي يوفرها العاملون في الميدان.

فبالإضافة إلى الأهداف المشتركة مع العلوم الأخرى (الفهم والتفسير والتنبؤ)، يعمل المختصون في علم النفس العمل والتنظيم على تطبيق مبادئ ونظريات ونتائج الدراسات في المنظمات التي يشتغلون فيها لخدمة هدفين رئيسيين (غايتين) متكاملتين هما:

- أداء المنظمة
- رفاهية، أمن وسلامة العامل

علم النفس العمل والتنظيم كعلم

ككل العلوم، يتوجب على الباحث في علم النفس إتباع المنهج العلمي (فاليرون و هاس 2000 Vallerand et al). وتجدر الإشارة إلى أن صفة العلمية لا ترتبط باستخدام الآلات المتطورة والمعقدة (رغم أنه الحال بالنسبة لبعض الدراسات) وإنما باستخدام المنهج العلمي، وبمدى موضوعية الباحث و دقته وصرامته في إتباع خطواته: بدءا بتحديد مشكلة البحث تحديدا واضحا ودقيقا، اقتراح فرضيات عملية، استخدام المنهج المناسب والأدوات الملائمة، جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بموضوعية، وأخيرا نشر النتائج المتوصل إليها في الدوريات والكتب المتخصصة. (أنظر الشكل رقم 1).

مجالات علم النفس العمل والتنظيم

يتم -تقليديا- تقسيم ميدان علم النفس العمل والتنظيم إلى 3 مجالات:

أ- علم النفس المستخدمين *psychologie du personnel* : وهو المجال الذي يهتم بتكييف العامل لمركز عمله من خلال التعرف عليه (الاختيار والتوجيه والتقييم...)، تعديل مهاراته ومعارفه وسلوكياته (التكوين والتطوير) وتسيير مشواره المهني (الترقية، التحويل، التسريح).

ب- علم النفس التنظيمي *psychologie des organisations* : إذا كانت المساهمات الأولى لعلم النفس في ميادين العمل المدنية والعسكرية ركزت خاصة على انتقاء وتوجيه الجنود والعمال (المجال الأول)، إلا أنه سرعان ما انتقل الاهتمام إلى الجوانب الوجدانية والعلائقية في العمل. فقد نبهت أعمال مايو Mayo ورفاقه إلى دور الدافعية، الرضا، تأثير جماعات العمل... في تحديد أداء العمال، رفاهيتهم ومستقبلهم في المنظمة.

ت- الأرغونوميا Ergonomie : إذا كان المجالان الأولان يركزان على تكييف العامل لمركز عمله وللمنظمة، تركز الأرغونوميا على تكييف العمل (الآلات، الوسائل، المحتوى، المركز، المحيط...) لقدرات ومحدوديات العامل.

الشكل: 1 خطوات البحث العلمي

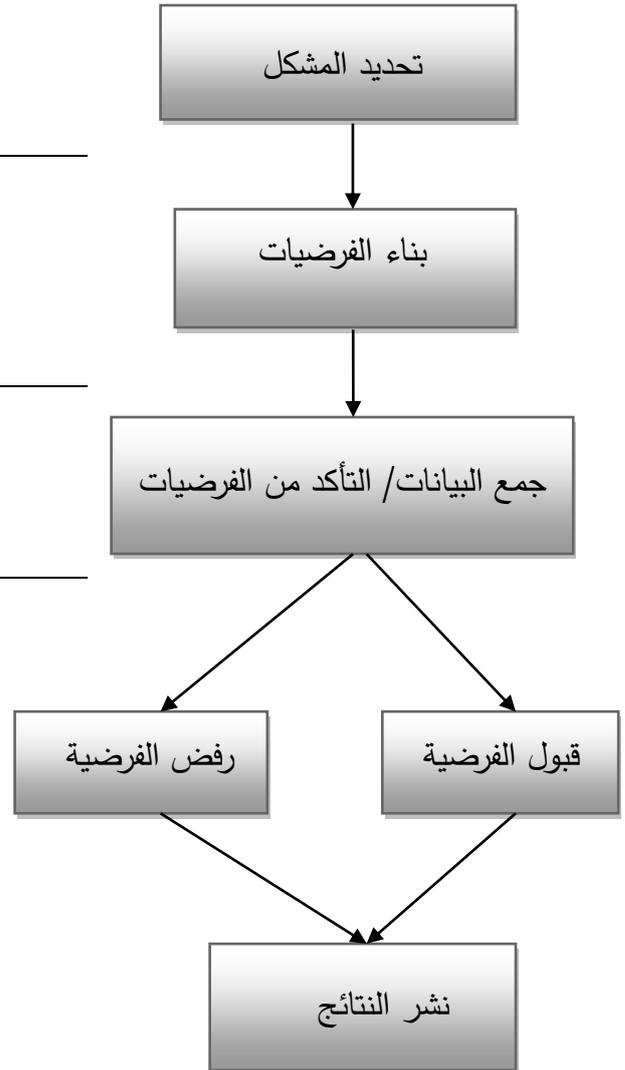
يبدأ البحث العلمي بالتساؤل حول مسألة نظرية أو عملية أثارت اهتمام الباحث.

الفرضية هي حل مؤقت يقدمه الباحث لتساؤلاته اعتماداً على الدراسات السابقة ونتائج دراسته الاستطلاعية .

يختار الباحث المنهج المناسب، العينة الممثلة، الأدوات الملائمة، ويتحلى بالدقة والموضوعية

المعالجة الاحصائية وتفسير النتائج يسمح بقبول الفرض الصفري أو عدم قبوله.

نشر مختلف المراحل التي مر بها البحث يسمح للباحثين الآخرين من التأكد من صحة نتائجها وإمكانية تعميمها، كما يسمح بإعادة الدراسة باستخدام نفس المتغيرات، العينات، الأدوات... او تغيير بعضها



مناهج البحث في علم النفس

- ✓ يحتاج الباحث إلى اتخاذ مجموعة من القرارات قبل بدء دراسته. فهل تكون الدراسة مخبرية أم في وضعية حقيقية؟، وكيف يتم اختيار العينة؟، وما هو المنهج المناسب؟ و ما هي أدوات جمع البيانات الملائمة؟... حيث تسمح الإجابة على هذه الأسئلة باختيار التصميم التجريبي المناسب.
- ✓ تتحكم مجموعة من العوامل في اختيار التصميم التجريبي. فطبيعة الدراسة ، الدراسات السابقة، الإمكانيات المتاحة، تحكم الباحث في مختلف المناهج ... توجه الباحث إلى المنهج والأدوات والعينة التي تخدم أهداف بحثه.

المنهج التجريبي، الشبه تجريبي، والغير تجريبي:

- ✓ راجع (2001) Spector مناهج البحث في علم النفس العمل والتنظيم، واقترح تقسيمها إلى 3 فئات: المنهج التجريبي experimental، الشبه تجريبي quasi-experimental، والغير تجريبي non-experimental.
- ✓ المنهج التجريبي هو المنهج المفضل عند الباحثين في علم النفس، حيث يسمح بدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات. فالقدرة على التحكم في العوامل التي قد تؤثر على السلوك موضوع الدراسة و عزلها بحيث لا يكون لها تأثير على النتيجة هو ما يسمح للتصميم التجريبي دون غيره _ عند كثير من الباحثين _ بدراسة العلاقة السببية.
- ✓ أهم مميزات المنهج التجريبي هو التعيين العشوائي لأفراد مجموعات الدراسة وإمكانية التأثير على المتغير المستقل مع التحكم في المتغيرات الأخرى، ما يسمح بربط التغيرات في المتغير التابع بما تم إحداثه من تدخلات على المتغير المستقل.
- ✓ قد يواجه الباحث صعوبات في توزيع المشاركين عشوائيا على المجموعات _ خاصة في الوضعيات الحقيقية التي كثيرا ما يفضلها الباحثون لما تمثله من ظروف واقعية تزيد من دقة النتائج وإمكانية تعميمها مقارنة بالوضعيات المخبرية التي تسمح بتحكم أكثر في التجربة وظروفها لكنها بالمقابل تقوم في وضعيات اصطناعية. _ فيصبح التصميم المنهجي شبه تجريبي وليس تجريبيا.
- ✓ يصف Spector (2001) الدراسات الأخرى التي تهدف إلى وصف الظواهر ودراسات العلاقات بين مختلف المتغيرات من خلال جمع البيانات دون إحداث تغييرات على المتغير المستقل بالدراسات الغير تجريبية.

البحوث الكمية والكيفية

✓ تعتبر البحوث الكمية التي تقوم على جمع بيانات كمية باستعمال الاختبارات، الاستبيانات، ومختلف المقاييس الفيزيولوجية ثم تحليلها إحصائياً السائدة في علم النفس العمل والتنظيم مقارنة بالبحوث الكيفية التي تعتمد على الملاحظات، دراسات الحالات، وتحليل محتويات المقابلات وغيرها من الوثائق. إلا أن هناك توجهها نحو الاعتماد أكثر فأكثر على التحليل الكيفي بالإضافة إلى التحليل الكمي فيما يسمى بتقاطع المصادر (triangulation).

II. تسيير الموارد البشرية

- ✓ يعتبر علم النفس المستخدمين أو تسيير الموارد البشرية بالمعنى العام مجالا من المجالات الثلاثة لتدخل المختص في علم النفس العمل والتنظيم.
 - ✓ جاءت جل الدراسات الأولى في علم النفس العمل والتنظيم ميدان تسيير الموارد البشرية من خلال تطوير واستعمال الاختبارات والاهتمام بالاختيار والتوجيه، في الميدان المدني قبل وبعد ح ع I وفي الميدان العسكري خاصة أثناء ح ع I (اختبارات ألفا وبيتا مثلا).
 - ✓ يمكن النظر إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية بأنها كل الممارسات التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة وموردها البشري. فهي تضم كل النشاطات التي تسعى إلى استقطاب المورد البشري الذي تحتاجه المنظمة وتطويره والمحافظة عليه، خدمة لأهداف المنظمة ولأهداف أفرادها.
 - ✓ أدت عدة عوامل، خاصة: العولمة وسهولة الحصول على التكنولوجيا والمواد الأولية والسلع...، طبيعة ونوعية المنظمات الحالية، نوعية اليد العاملة ووفرته، دور النقابات العمالية، المحيط شديد الاضطراب والتنافس... إلى تعاضم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية، حيث أصبحت من أهم الوظائف في المنظمة.
 - ✓ تطور مفهوم تسيير المورد البشري للمنظمات من تسيير عطل وأجور المستخدمين Gestion du personnel، إلى تسيير الموارد البشرية Gestion des ressources humaines، إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية Gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) والتسيير التنبئي لها La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)، تماشيا مع زيادة أهمية المورد البشري في المنظمات الحديثة حيث أصبح يعتبر ثروة حقيقية واستثمارا وقيمة مضافة للمنظمة.
 - ✓ يسعى المسؤولون على تسيير الموارد البشرية إلى الرفع من فعالية المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية. فهي تهدف من خلال مختلف نشاطاتها إلى جلب أحسن الكفاءات، تطويرها، الرفع من معنوياتها... من أجل تزويد المنظمة بأفراد بكفاءات عالية، دافعية والتزام عاليين. فمن جملة ما يهدف إليه المختصون في تسيير الموارد البشرية من خلال مختلف الوظائف والمهام: التخطيط، التوظيف، التحفيز ووضع أنظمة الأجور والعلاوات، التكوين، تسيير المسار المهني، الاهتمام بالسلامة والأمن الوظيفي وبعلاقات العمل... ما يلي:
- ❖ مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
 - ❖ التوفيق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة
 - ❖ ضمان تطوير الموارد البشرية إلى الحد الأقصى واستخدامها الاستخدام الأمثل.
 - ❖ تحديد وإشباع احتياجات أفراد المنظمة

- ❖.الرفع من مستوى الروح المعنوية العالية عند أفراد المنظمة والمحافظة عليه.
 - ❖ التحسين والتطوير والمحافظة على نوعية ظروف العمل.
 - ❖ مراقبة ومساندة العمال خلال سيرورات التغيير.
- ✓ لا يوجد نموذج مثالي لكيفية تسيير الموارد البشرية، ولكن يتوقف التسيير الجيد على ملاءمة الممارسات لمجموعة من العوامل: حجم المنظمة، مجال نشاطها، ثقافتها، مرحلة تطور المنظمة، تأثير المحيط الداخلي والخارجي، إدارة وأهداف المسيرين، كفاءة القائمين على تسيير الموارد البشرية.
- ✓ تتأثر سياسات تسيير الموارد البشرية بالمحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة. فالتغيرات التكنولوجية مثلا تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج، تغيير كيفية أداء المهام، تغيير هيكل المنظمة، مقاومة التغيير، استرجاع أموال الاستثمار... ما قد يضع بعض القيود ويفرض توجهات وأولويات معينة على مصالح تسيير الموارد البشرية.
- ✓ يقوم المختصون في تسيير الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف: التخطيط، التوظيف، التكوين، تقييم الأداء، وضع سياسات الأجور الأمن والسلامة... وسنركز فيما يلي على 3 وظائف أساسية: التخطيط، التوظيف والتكوين.

أولاً: التخطيط للموارد البشرية

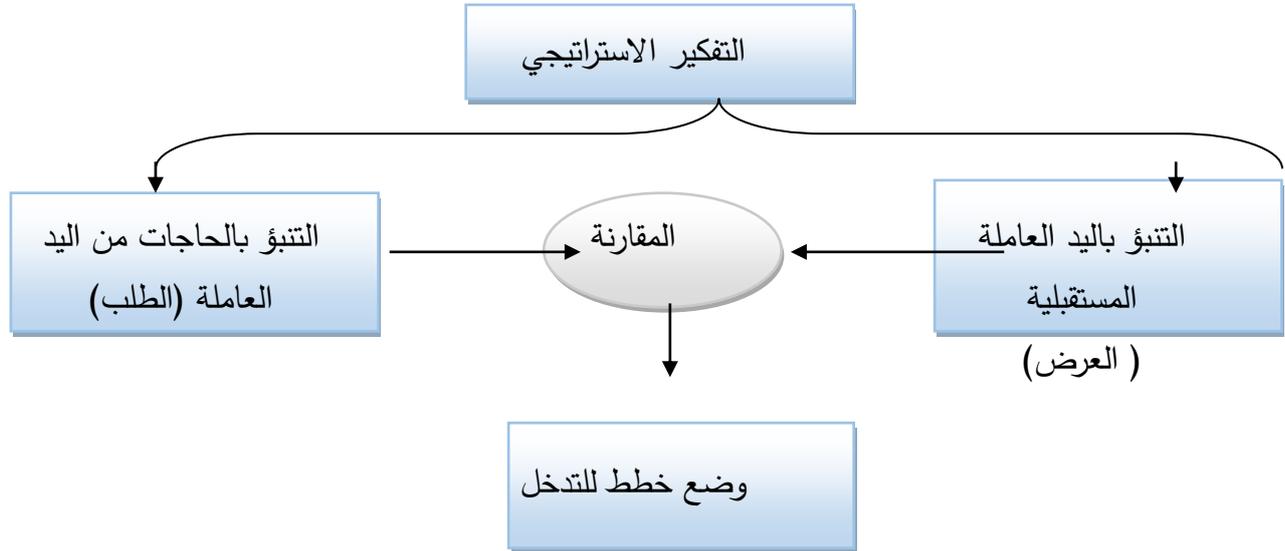
يتمثل التخطيط في تنفيذ سياسات واستراتيجيات متناسقة تهدف إلى التنبؤ بالفوارق المحتملة (كما وكيفا) بين المتطلبات المستقبلية من اليد العاملة و ما يحتمل أن تتوفر عليه المنظمة، من أجل العمل على إزالتها.

• أهداف التخطيط

- تهدف المنظمات من خلال التخطيط لكيفية تسيير مواردها البشرية إلى:
- ضمان امتلاكها للموارد البشرية اللازمة في الوقت اللازم التي تسمح بالوصول إلى الأهداف الإستراتيجية التي تضعها.
 - القدرة على التكيف مع التغيرات الكثيرة في محيط المنظمة واستباق تأثيرها على مواردها البشرية.
 - الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والعمل على تطويرها.
 - جعل أهداف ونشاطات تسيير الموارد البشرية منسجمة مع أهداف المنظمة.

• خطوات سيرورة التخطيط

تمر سيرورة التخطيط بعدد من المراحل التي تسمح بامتلاك يد عاملة بالكف والكيف اللازم لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تمثيل أهم هذه المراحل في الشكل التالي:

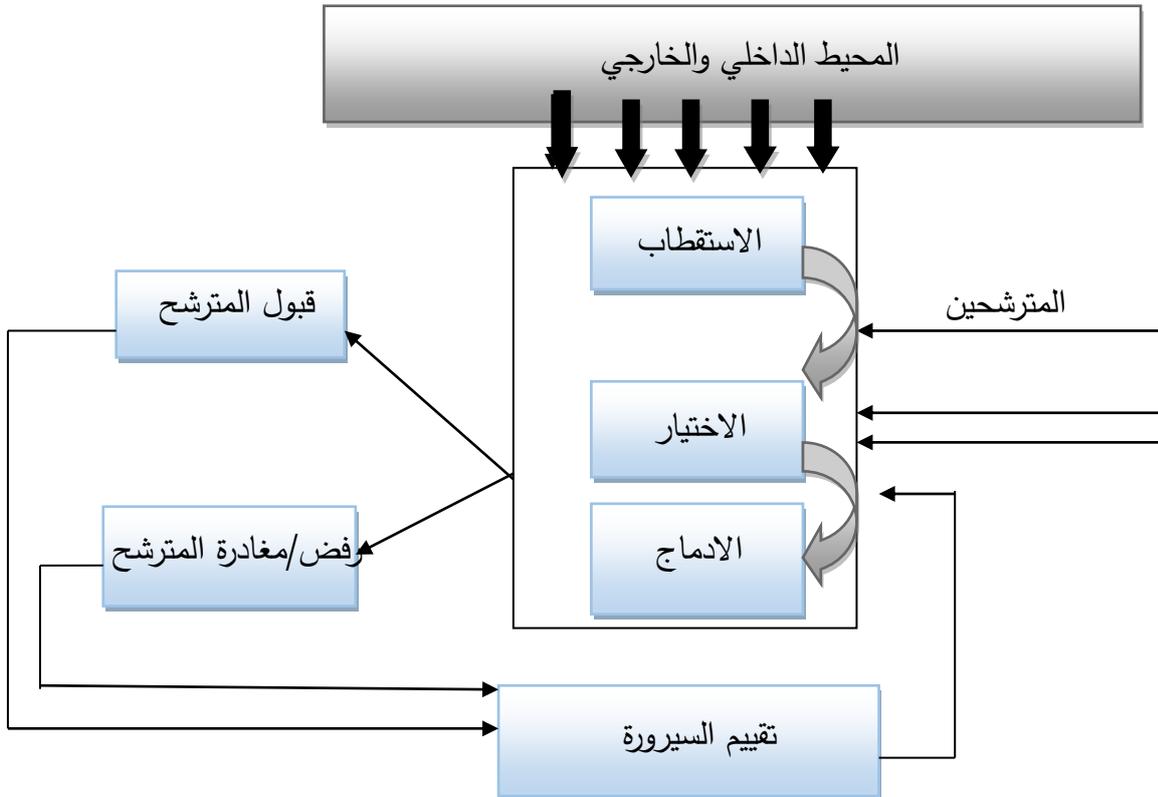


- 1- التفكير الاستراتيجي يسمح بمعرفة الوضعية الحالية للمنظمة وأهدافها المستقبلية. ويتم ذلك من خلال دراسة المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة ومعرفة مختلف القوى التي يمكن أن تؤثر على الموارد البشرية الموجودة أو التي يحتمل جلبها.
- 2- التنبؤ بالموارد البشرية اللازمة هي عملية محاكاة (مماثلة) simulation تسمح بالتنبؤ بالكفاءات اللازم توفيرها لتحقيق أهداف المنظمة وتوقيتها.
- 3- التنبؤ بالموارد المحتمل توفرها مستقبلا هي عملية إسقاط projection تسمح بمعرفة الكفاءات التي يمكن الاحتفاظ بها وتلك التي يمكن تطويرها لشغل المهام الجديدة، وذلك بالاعتماد على: جداول الموظفين (توزيع السن، الخبرة...) مختلف المؤشرات (نسب دوران العمل مثلا)، التقارير حول الأداء، الطموحات المهنية، المسار المهني ... (التقويم السنوي للأداء)، تحليل مراكز العمل (بطاقات وملاح المراكز....) ...
- 4- دراسة الفوارق تسمح بالتعرف على مدى وجود فوارق محتملة وما نوعها.
- 5- يسعى المختص في تسيير الموارد البشرية بمساعدة الإدارة ومختلف الأطراف المعنية إلى: 1- وضع برامج للتدخلات المناسبة، 2- تحديد توقيتها، 3- تعيين الأشخاص المسؤولين عنها، 3- تصور كيفية مراقبة حسن سيرها...

6- يسعى المختص إلى إزالة الفوارق المختلفة من خلال التكوين، التحويل، التوظيف، الترقية، التسريح...

ثانيا: التوظيف والاختيار

- ✓ يعتبر التوظيف من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية، حيث أنها تضمن تزويد المؤسسة بالكفاءات اللازمة في الوقت المناسب.
- ✓ تهتم المنظمات بإنجاح عمليات التوظيف لأهميتها بالنسبة لفعالية المنظمة من جهة، و لدورها في إعطاء صورة جذابة للعالم الخارجي من جهة أخرى، ولأنها مكلفة كذلك لميزانيات المنظمة.
- ✓ تسعى المنظمات إلى تجنب فشل عمليات التوظيف بإتباع خطوات دقيقة ومدروسة تهدف لجلب أحسن الكفاءات، تعيين أفضلها ومساعدتها على الاندماج السريع.
- ✓ تعتبر سيرورة التوظيف سلسلة من المراحل (من الاستقطاب إلى الإدماج) المتتابعة التي لا يمكن الاستغناء عنها لضمان نجاح عملية التوظيف. (أنظر الشكل).



أ_ الاستقطاب

يقوم المختصون في هذه المرحلة بتحديد متطلبات المركز المعني بالتوظيف وخصائص من يشغله (استعمال بطاقة وملح المركز) بعد التأكد من أن التوظيف هو الحل الأفضل. (الطلب يأتي عادة من المسؤول المباشر عن العمال).
ثم يتم تحديد الوعاء الذي يتم جلب الترشيحات منه (داخلي/خارجي، جامعات، ANEM...) والذي يخدم ثقافة المنظمة وإمكانياتها وطبيعة المركز. وأخيرا كتابة إعلان التوظيف والاستقرار حول كيفية نشره.

ب_ الاختيار

- ✓ تهدف سيرورة الاختيار إلى تقييم قدرات كل مترشح ومطابقتها لملمح المركز من جهة، ومن جهة أخرى إلى معرفة مدى إشباع ما يقدمه المنصب لحاجيات وتطلعات المترشحين.
- ✓ تمر سيرورة الاختيار بالمراحل التالية:
- الاختيار باستعمال مختلف الوثائق الوثائق CV، استمارة الترشح... يؤدي إلى إقصاء عدد كبير من المترشحين.
- الاختيار باستعمال الاختبارات المناسبة.
- مقابلة التوظيف
- الفحص الطبي
- ✓ بعض أدوات الاختيار أكثر فعالية من الأخرى بالنظر خاصة إلى قدرتها على التنبؤ (الصدق التنبؤي) وإمكانية الاستخدام (التكاليف، الوقت...)
- ✓ يجب أن توجه سيرورة الاختيار لانتقاء أحسن الأفراد ليس فقط لشغل المنصب حالياً، وإنما أولئك الذين يملكون كذلك القدرة على التكيف مع التطورات المستقبلية للمنظمة.

ج_ قرار التوظيف

لا تنتهي سيرورة التوظيف باختيار الموظف المناسب والانتهاء من الفحص الطبي ومن كل الأمور الإدارية التي تلي عملية التنصيب (صياغة قرار التنصيب، صياغة عقد العمل...)، بل يجب الاهتمام بكيفية إدماج العامل الجديد في المنظمة وتسهيل عملية التكيف مع مركزه الجديد.

د الإدماج l'intégration

- ✓ تسعى المنظمة من خلال توفير الإمكانيات المختلفة أثناء مرحلة الإدماج إلى تسهيل عملية تكيف العامل الجديد مع المنظمة، جماعة العمل ومركز عمله خدمة لأهداف العامل والمنظمة.
- ✓ تسمح سيرورة الإدماج للعامل الجديد بـ:

1_ الحصول على الإجابات على الأسئلة والمعلومات المفيدة الصحيحة؛

2_ المعرفة الدقيقة للمهام المنتظرة منه والأدوار والمسؤوليات؛

3_ باستيعاب المعايير، القيم والثقافة الموجودة في المنظمة....

✓ تهدف عملية الإدماج الناجحة إلى:

- أن تجعل العامل الجديد فعالاً ومستقلاً في عمله في وقت قصير؛
- أن تنمي عنده اتجاهات إيجابية نحو العمل، وأن تقوي من انتمائه للمنظمة.
- أن تخفف من الضغط الذي قد يؤثر على أدائه وصحته؛
- التقليل من احتمال مغادرته المنظمة في شهور التحاقه الأولى؛
- كما أن الحرص على مرافقة العامل الجديد يساهم في بناء صورة جذابة للمنظمة، وبالتالي يساهم في استقطاب الكفاءات التي تحتاجها مستقبلاً..

هـ تقييم سيرورة التوظيف

- ✓ يكون التقييم بالنسبة لكل مرحلة من مراحل سيرورة التوظيف بدءاً بكيفية تحديد الحاجات.
- فقد يرجع غياب الكفاءات الملائمة بين الأفراد المترشحين إلى: عدم اللجوء إلى الوعاء المناسب، خطأ في تحديد المتطلبات اللازمة، عدم صياغة طلب العمل بصورة جيدة... مثلاً، بينما يدفع اختيار مترشح غير مناسب مثلاً إلى التساؤل حول تقنيات و أدوات الاختيار ، كما أن مغادرة العامل الجديد خلال أشهره الأولى يدفع إلى مراجعة كيفية إدماجه ومرافقته أثناء خطواته الأولى، وكذلك مدى وضوح العرض الذي قدم له خاصة أثناء مقابلة التوظيف وبدرجة أخرى أثناء صياغة إعلان التوظيف.
- ✓ يسمح التقييم الجيد بتقدير تكلفة التكوين وتعديل سيرورته مستقبلاً.

ثالثاً: التكوين في المنظمة

- ✓ للتكوين تعريف متعددة، قد تتفق على أنه نشاط مستمر يهدف إلى تلقين الأفراد مهارات فنية تهدف إلى إكسابهم معارف جديدة وتنمي مواهبهم لتمكينهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية، والتكيف مع التغيرات المستقبلية في وظائفهم ومتطلباتها.

ومن الخصائص التي تتفق عليها هذه التعاريف:

- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة مخطط له في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة وليس نشاطا ثانويا أو كماليا.
 - التكوين الفعال عملية شاملة تشمل كل المستويات ويقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
 - التكوين الفعال نشاط متغير ومتجدد ومتكيف لا يجوز أن يتسم بالثبات.
 - للتكوين عدة أوجه: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي.
- ✓ تهدف المنظمات من خلال برامج التكوين المختلفة إلى:
- جلب أحسن الأفراد للمنظمة والمحافظة عليها.
 - الرفع من رضا العمال.
 - التقليل من نسبة دوران العمل.
 - الرفع من الانتاجية والنوعية.
- ✓ تمر سيورة التكوين في المنظمة بمجموعة من المراحل:
- 1- تحديد الحاجيات من التكوين بدقة لتعكس الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأولوياتها، وتطلعات العمال وأهدافهم الشخصية. فغربة ومزج الحاجيات التي تأتي من مصادر ثلاثة: المنظمة، مركز العمل والعامل يسمح بوضع الأولويات، تحديد الأهداف بدقة وإعلام كل الموظفين في المنظمة ببرامج التكوين المتوفرة، توقيتها، مدتها، أهدافها، متطلباتها ومخرجاتها.
 - 2- مرحلة تصميم برامج مناسبة وملائمة بطرق علمية، من خلال اختيار المحتوى، الاستراتيجيات، والتقنيات التي تخدم طبيعة التكوين وخصائص المتكويين وإمكانيات المنظمة.
 - 3- تنفيذ البرامج وتوفير الشروط التي تسمح بسيرها بطريقة جديدة لا تعرقل سيرها أو سير المنظمة.
 - 4- وضع معايير التقييم والحرص على التقييم الدقيق لفعالية البرنامج التكويني والقيمة المضافة التي قدمها للأفراد والمنظمة.
- ويقترح Hamblin 1974 في هذا الإطار 5 مستويات للتقييم.

أستلة التقييم	مستوى التقييم
اتجاهات المتكويين نحو البرنامج المقدم.	رد فعل المتكون
المعلومات، المهارات، السلوكيات التي تم تعلمها.	مخرجات التعلم
مدى تحويل ما تم تعلمه وتأثيره على أداء العامل.	مستوى مركز العمل
مدى تأثير ما تم تعلمه على أداء فريق العمل أو المصلحة أو المديرية.	مستوى فريق العمل/ المديرية
هو الهدف الأسمى. حيث يتم تقييم نجاعة البرنامج التكويني، ومدى تأثيره على أداء المنظمة.	مستوى المنظمة

III. الأرغونوميا

✓ تعتبر الأرغونوميا مجالا من المجالات الثلاثة لتدخل المختص في علم النفس العمل والتنظيم. فرغم أنها اليوم تخصصا مستقلا، إلا أنها تشترك مع علم النفس العمل والتنظيم في بداياتها وفي كثير من مناهجها وطرقها وأدواتها.

✓ هي علم يهدف إلى تكييف الآلة ومحيط العمل ليتلاءم مع قدرات ومحدوديات الإنسان. وبهذا المعنى فإن الأرغونوميا قديمة قدم الإنسان الذي صنع أدوات تساعد على الصيد ثم طورها لتصبح أكثر فعالية ...

✓ أول ظهور للمصطلح سنة 1857، حيث اقترح مهندس بولوني w. jastrzebowski مصطلحا مكونا من جزأين: ergon وتعني عمل و nomo وتعني قوانين الطبيعة.

✓ استعمال المفهوم بالمعنى الحالي وتعميمه ارتبط بأعمال مجموعة من الباحثين البريطانيين ضمن ما يعرف بجمعية البحث في الأرغونوميا ergonomomic research society ابتداء من سنة 1949. وانطلاقا من هذه البدايات ما فتئ هذا التخصص على التطور، ليصبح اليوم يضم مجالات عدة يعتمد على معارف من تخصصات متنوعة.

✓ عرفت الأرغونوميا إنطلاقة حقيقية بعد ح ع 2 كنتيجة للإنجازات التي حققتها في التقليل من الأخطاء الكثيرة التي كانت تحدث خاصة في ميدان الطيران.

✓ للأرغونوميا تعاريف كثيرة نذكر منها:

1-تعريف الجمعية العالمية للأرغونوميا 2000 بأنها التخصص العلمي الذي يهدف إلى فهم

التفاعلات بين الإنسان والمكونات الأخرى للنسق، والذي يقوم على تطبيق المناهج والنظريات والمعطيات المختلفة لتحسين راحة ورفاهية العمال من جهة، وفعالية الأنساق من جهة أخرى.

2-تعريف مورال 1975 Murrell بأنها الدراسة العلمية للعلاقة بين الإنسان ومحيط العمل. ويُقصد

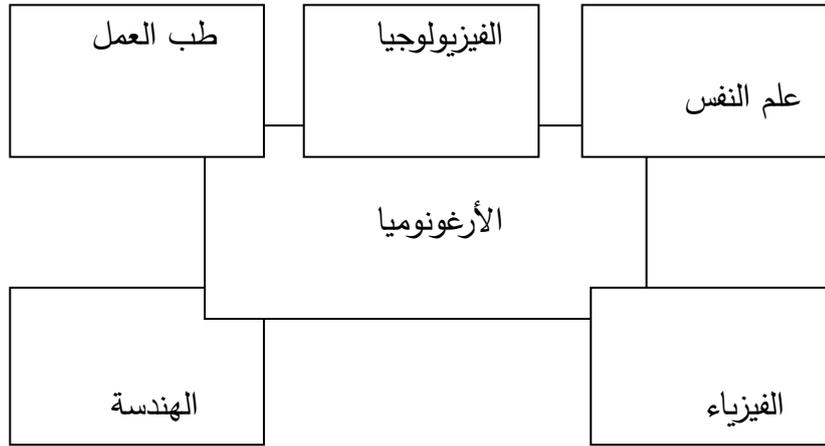
بالمحيط بالمعنى العام الظروف الفيزيائية، الآلة، أدوات العمل، كيفية تنظيم العمل... سواء على المستوى الفردي أو على مستوى مجموعة العمل.

من النقاط المشتركة بين مختلف التعاريف:

أ-الأرغونوميا علم يهتم بتكييف ظروف ومحيط العمل لقدرات ومحدوديات العامل عكس ما يهدف إليه المختص من خلال عمليات الاختيار والتوظيف والتكوين، على أن الأرغونوميا تساهم في وضع برامج التكوين مثلا.

ب-الأرغونوميا تختلف عن غيرها من العلوم التي تهتم بدراسة قدرات ومحدوديات الإنسان كعلم النفس وطب العمل باعتبارها تهتم بالتصميم.

ج-الأرغونوميا تخصص يستعمل معارف يستمدتها من تخصصات مختلفة بالإضافة إلى المعارف التي تنتجها الدراسات الأرغونومية النظرية. فإذا كان الاقتصار في البداية على معارف من ميداني علم النفس والفيزيولوجيا، فإن الدائرة اتسعت ولم يعد هناك حدودا أو قيودا معينة.



✓ تقسم مجالات الأرغونوميا إلى 3 مجالات حسب طبيعة النشاط في المهام التي تدرسها.

▪ فإذا كانت متطلبات المهمة يغلب عليها الجانب البدني (العمل في ورشة مثلا) والصعوبات التي يواجهها العامل مرتبطة بالجهد الفيزيولوجي الذي يبذله (وضعية عمل غير مريحة) فإن مجال التدخل يسمى بالأرغونوميا الفيزيولوجية أو التصميمية التي تهتم:

- بمعرفة مدى ملاءمة مختلف مكونات النسق (الألة وظروف العمل) للقدرات الجسمية (الأبعاد

الجسمية والبيوكيميائية للعامل) والفيزيولوجية (القدرة على رفع الأثقال، شدة الضوء...)

- بقياس العبء الفيزيولوجي الناتج عن أداء المهمة (الاهتزازات، الضوضاء، وضعية الوقوف...)

وما يترتب عنه من إصابات، حوادث وأمراض قد تكون مزمنة وخطيرة.

- بينما تسمى الأرغونوميا التي تركز على النشاطات الذهنية ومحدودياتها (القدرة على التذكر مثلا) ومخلفاتها (عبء ذهني، إرهاق، ضغط) ومدى ملاءمة النسق لها بالأرغونوميا الذهنية.
- كما تسمى الأرغونوميا التي تهتم بمدى فعالية سيرورات العمل الجماعي، نوعية أوقات الراحة والعمل، طبيعة قنوات الاتصال ... بالأرغونوميا التنظيمية.
- ✓ التدخل الأرغونومي الجيد يؤدي إلى تصميم نسق فعال، مريح وآمن. وبالتالي فإن للأرغونوميا غايتين أساسيتين هما:
 - فعالية النسق وتقاس من حيث الكم، النوع، الخدمة...
 - راحة، أمن، صحة ورضا ودافعية العمال.
- ✓ التناول الأرغونومي تناول نسقي يأخذ بعين الاعتبار عند التصحيح أو التصميم:
 - خصائص كل عناصر النسق إنسان-آلة (أو إنسان-محيط-آلة) وذلك في كل مرحلة من مراحل التدخل الأرغونومي، بدءا بتحديد الأدوار، اختيار الآلات، تصميم مراكز العمل...، وصولا إلى تحديد أوقات العمل والراحة والعطل...
 - أهداف وغايات المنظمة في تفاعلها مع محيطها المباشر والعام.