

جامعة الجزائر -2-
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم

- اعداد الاستاذة فلاحى هدى وهيبه.
- السنة الثانية
- فوج 21

برنامج الوحدة.

تشمل وحدة علم النفس العمل والتنظيم للسنة الثانية (اعمال موجهة)، مجموعة من الدروس مقسمة كالآتي:

- 1- ميدان علم النفس العمل والتنظيم.
- 2- أهم مدارس علم النفس العمل والتنظيم : الإدارة العلمية للعمل وحركة العلاقات الإنسانية.
- 3- علاقة علم النفس العمل والتنظيم بفروع علم النفس و العلوم الأخرى، ومهام المختص.
- 4- التحليل النفسي للعمل.
- 5- تسيير الموارد البشرية.
- 6- الأرقنوميا.

بالإضافة الى مجموعة من الحصص التطبيقية التي تهدف الى ترسيخ المعلومات النظرية لدى الطالب وادماجه بشكل عملي في التخصص.

الدرس 1: ما هو علم النفس العمل والتنظيم؟

- **علم النفس:** هو دراسة السلوك الإنساني والنشاط العقلي باستخدام الأساليب والمناهج العلمية. ويهدف إلى دراسة وفهم الظواهر والسلوكيات الإنسانية ومحاولة تفسيرها والتنبؤ بها والتحكم فيها. ويتميز علم النفس الحديث بتنشعب فروع وتعدد ميادين واختصاصاته، وتنقسم فروع علم النفس إلى نوعين:

- **الفروع النظرية:** تختص باكتشاف القوانين والأسس التي تحكم سلوك الكائن الحي والتوصل إلى المبادئ التي يمكن من خلالها تفسير السلوك. ومن بينها: علم النفس العام (يدرس السلوك، الدوافع، الانفعالات، الإدراك، الذكاء)، علم النفس الاجتماعي، علم النفس الفسيولوجي....

- **الفروع التطبيقية:** هي الفروع التي تستخدم النتائج و النظريات و الأسس والحقائق التي توصلت إليها الفروع النظرية و استثمارها في حل المشاكل التي تواجه الأفراد والمجتمع، وتحسين نوعية الحياة وتعديل السلوك. ومن بينها: علم النفس المهني (الصناعي)، علم النفس التربوي، علم النفس الجنائي، علم النفس العيادي...

ويأتي علم النفس العمل والتنظيم في مقدمة الفروع التطبيقية في علم النفس، وعليه سنتناول في الدرس الاول من هذه الوحدة باختصار علم النفس العمل والتنظيم من حيث اهميته، نشأته وتطوره التاريخي، العوامل التي ساعدت في تطوره، ميادينه و علاقته بالعلوم الاخرى.

- علم النفس العمل والتنظيم:

علم النفس العمل والتنظيم (علم النفس الصناعي، علم النفس المهني أو التنظيمي) هو احد فروع علم النفس ويغلب عليه الجانب التطبيقي.

وهناك عدة تعاريف لعلم النفس العمل و التنظيم ومنها:

- **تعريف فريز (Fraser)** في كتابه علم النفس الصناعي : " هو دراسة الإنسان في حالة عمل " .
- **تعريف دريفر (Drever)** وهو أكثر تفصيلا: هو فرع من فروع علم النفس التطبيقي الذي يهتم بتطبيق مناهج البحث في علم النفس ونتائجه في المشكلات التي تنشأ في المجال الصناعي أو الاقتصادي، بما فيها اختيار العمال، تدريبهم، وطرق العمل وظروفه بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء و تحقيق الرضا للعاملين.
- و يعرفه كل من English and English في قاموسهما : انه الدراسة العلمية للمشكلات الصناعية بواسطة مناهج بحث علم النفس العمل والتنظيم و مفاهيمه ومبادئه، واستخدام النتائج لزيادة الكفاءة الإنتاجية. والصناعة هنا تستخدم بمعنى واسع جدا لتشمل الأعمال الحرة، و أوجه النشاط التنفيذي للحكومة. و دائرة نشاط علم النفس الصناعي واسعة وتشمل اختيار الافراد وتدريبهم، الروح المعنوية، الدافعية، الارقنوميا او الهندسة البشرية، سيكولوجية الاعلان وفن البيع، الدراسات المسحية لحاجات المستهلكين.....
- ويقوم علم النفس العمل والتنظيم على مبدئين أساسيين:

- **تكيف العامل للعمل:** الاختيار والتوظيف، التكوين، التوجيه المهني....
- **تكيف العمل للعامل:** الارقنوميا، تحسين ظروف العمل، السلامة والأمن الصناعي....

ويمكن تصنيف مواضيع علم النفس العمل والتنظيم في ثلاث مستويات للتحليل:

- **مجال شؤون الأفراد (تسيير الموارد البشرية):** يشمل موضوعات لها علاقة بالتوظيف، التكوين، تطوير المسار المهني، الأجور، الدافعية...

- مجال علم النفس التنظيم (السلوك التنظيمي): تشمل موضوعات مثل الاتصالات، اتخاذ القرارات، القيادة والسلطة، الصراعات، الهيكل التنظيمي، التغير التنظيمي، الثقافة التنظيمية...
- مجال الارقونوميا (الهندسة البشرية): تشمل موضوعات دراسة المهمة والنشاط (تحليل العمل)، دراسة محيط العمل، تهيئة مراكز العمل....

- علم النفس الصناعي أو علم النفس العمل و التنظيم؟

علم النفس التنظيمي توسيع لدائرة اختصاص علم النفس الصناعي ومجالاته و اهتماماته. فقبل السبعينات من هذا القرن نجد علم النفس الصناعي يكاد يقتصر على مجالات العمل الصناعي و الإنتاج، أما الآن فان التسمية الجديدة بعلم النفس التنظيمي تعتبر تصحيحا لتسميته القديمة و توسعا لدائرة اختصاصاته لتشمل كل سلوك أو نشاط في كافة التنظيمات، أو العاملين فيها سواء كانت صناعية، إنتاجية، مهنية، تجارية، اجتماعية، رياضية، تربوية، سياسية أو عسكرية، حكومية أو خاصة.

عليه فعلم النفس العمل والتنظيم يدرس ليس فقط الإنسان في العمل على خط الإنتاج، بل أيضا البائع في متجره، والعاملة في المكتب، وهو يهتم بأستاذ الجامعة، البناء، المدير، المسير...، فهو يشمل المشكلات السيكولوجية في الحكومة والجيش وفي التنظيمات الاجتماعية، ويشمل علم النفس الاجتماعي الصناعي، ويهتم بالمشكلات النفسية التي تظهر في كل التنظيمات مع التركيز على المؤسسات الصناعية والمهنية بهدف تحسين الإنتاج والمردودية والرفع من مستوى الرضا.

- أهداف علم النفس العمل والتنظيم:

يركز علم النفس العمل والتنظيم على العلاقات القائمة بين العامل وبين المؤسسة (المنظمة)، التي يعمل فيها بقصد تحقيق التطور الاقتصادي والتنمية الشاملة.

لعل أهم أهدافه هو زيادة الإنتاج والإنتاجية، وزيادة راحة العامل ورضاه عن العمل، والاستقرار والتوافق المهني.

من أهداف علم النفس العمل والتنظيم:

- زيادة الكفاية الإنتاجية، من خلال توجيه العاملين و تكوينهم في ضوء استعداداتهم و قدراتهم و ميولهم و مراعاة الفروق الفردية وحل المشكلات..

- تنظيم و تحسين ظروف العمل من خلال تطوير الآلات و المعدات و إزالة الأخطار المهنية و التخفيف من ضغط العوامل الفيزيكية في محيط العمل، و التقليل من الملل و التعب...
- زيادة توافق العامل في عمله، وذلك من خلال انتقاء العاملين والعمل على حسن تكيفهم مع محيط العمل، إكسابهم المهارات التي تمكنهم من انجاز المهام، تحفيزهم على العمل و التقدم، وتحقيق الاستقرار والأمن.
- تحسين العلاقات الإنسانية بين العمال، حل الصراعات والمشكلات التي قد تحصل بينهم و بين الإدارة و بين الزملاء، تحسين العمل الجماعي وأنماط القيادة، تحسين الاتصالات وتوفير المناخ الملائم وتحقيق الصحة النفسية الجيدة للعاملين....

- موضوعات علم النفس العمل والتنظيم:

إن علم النفس العمل والتنظيم يدرس عدد من الموضوعات المستقلة من بينها:

- تحليل العمل.
- المجال الأول: تسيير شؤون العمال (تسيير الموارد البشرية):
 - الاختيار والتوجيه المهني.
 - التكوين المهني.
 - الدافعية و الرضا المهني (دوافع العمل).
- المجال الثاني: علم النفس التنظيمي:
 - الاتصالات التنظيمية.
 - جماعة العمل.
 - القيادة و السلطة.
 - اتخاذ القرارات.
 - الصراعات التنظيمية.
 - علاقات العمل.
 - الضغط المهني.
- المجال الثالث: الهندسة البشرية أو الأرغونوميا.

درس 2: أهم مدارس علم النفس العمل والتنظيم: الإدارة العلمية للعمل وحركة العلاقات الإنسانية.

- الإدارة العلمية:

يعتبر المهندس فريدريك تيلور (1856-1917) أول من بدأ باستخدام المبادئ العلمية لدراسة السلوك في العمل من اجل زيادة إنتاجية العامل و كفاءته، ومن نتائج دراساته ظهور نظرية الإدارة العلمية للعمل وهي عملية استخدام المبادئ والأسس العلمية بهدف تحسين فاعلية الوظائف و زيادة كفاءة المؤسسة وأرباحها.

يعتبر تيلور أن هناك طريقة واحدة نموذجية لتنفيذ كل مهمة أو مهنة، و عمل على تطوير وتصميم أسرع وأحسن طريقة لأداء أي نشاط باستخدام الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف إلى حركات أو عناصر أو أجزاء بسيطة، وقياس و تسجيل الزمن اللازم لأداء كل حركة على حدى. وكان نجاح تيلور كبير في تطبيق هذا الأسلوب الذي أصبح معروف باسم " دراسة الحركة والزمن" و أدى إلى زيادة الإنتاج و ظهور ما سمي فيما بعد بالعمل المتسلسل.

أهم مبادئ الإدارة العلمية:

- ضرورة دراسة الوظائف بطريقة علمية من اجل الوصول إلى أفضل أسلوب لتنفيذ و أداء المهام.
- التأكيد على ضرورة أن تكون قدرات الفرد و مهاراته مناسبة للعمل الذي يؤديه، و هو أول من رفع شعار " الرجل المناسب في المكان المناسب" و ذلك بعد إبرازه لأهمية الموائمة المهنية.
- ضرورة استخدام الحوافز المالية، فالأجر هو الدافع الأساسي للعاملين لزيادة الإنتاج و تبني أساليب جديدة في العمل.

ضرورة تصميم أدوات عمل وأساليب وأنظمة مناسبة لمتطلبات و خصائص العمال الذين يستعملونها. لقد أتى تيلور بأشياء جديدة في عصره، فبالإضافة إلى القيام بدراسة علمية للعمل وتنظيمه ودراسة الحركة والزمن أضاف مبادئ أخرى مثل: ضرورة اختيار العمال على أساس قدراتهم وتكوينهم و ضرورة استخدام الوسائل والأدوات الضرورية والملائمة... وقد وجهت له عدة انتقادات منها اعتبار الإنسان آلة متناسية عواطفه، والفروق الفردية بين الناس.

- حركة العلاقات الإنسانية: اشتهرت البحوث التي قام بها التون مايو ببحوث هاورثون والتي أجريت بالشركة الغربية للكهرباء، (Western Electric Company)، و دامت 5 سنوات. و كانت في الشركة مشكلة انخفاض الروح المعنوية، وقد سبقت دراسات مايو مجموعة من الدراسات حاولت دراسة اثر الإضاءة على العمال.

عزلت مجموعتان من العمال، حيث غيرت الإضاءة عند مجموعة واحدة بينما بقيت ثابتة بالنسبة للمجموعة الأخرى، إلا أن الغريب في الأمر هو أن الإنتاج كان يزيد في كلا المجموعتين، فلم تعرف أسباب هذه الزيادة، فكان لابد من تجارب أخرى لاكتشاف هذه العوامل المجهولة مما أدى بالتون مايو و زملائه ببداية بحوثه. والنتيجة التي استخلصت من هذه التجارب هي أن العلاقات الحسنة بين العاملات التي كونت جماعة منسجمة ومتعاونة و متفاهمة، وتطابق أهدافها مع أهداف المؤسسة هي الأسباب الحقيقية لارتفاع الروح المعنوية و تحسن الإنتاج. وأدت النتائج إلى ميلاد حركة العلاقات الإنسانية التي تؤكد على أهمية العوامل الاجتماعية، وتؤكد على أهمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين العمال وكذلك أهمية بيئة العمل الملائمة وجماعات العمل، والمشاركة

- بعض مبادئ حركات العلاقات الإنسانية:

- العلاقات الشخصية المتبادلة بين العاملين أهم العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل، بعبارة أخرى ترى هذه الحركة من وجهة نظرها أن العامل الأكثر سعادة هو العامل الأكثر إنتاجا.
- أن أهمية العوامل الاجتماعية غالبا تزيد في أهميتها على أهمية الحوافز المالية في تحديد مستوى أداء العاملين.
- أن العمال يتقبلون قيم زملائهم أكثر من تقبلهم تعليمات والقيم التي تفرضها الإدارة، مثلا قد يقلل بعض العمال إنتاجية للمحافظة على مستوى الإنتاجية الذي اتفق عليه مع الزملاء.

- الدرس 3: علاقة علم النفس العمل والتنظيم بفروع علم النفس و العلوم الأخرى، ومهام المختص.

لا يوجد علم مستقل بذاته عن العلوم الأخرى، حيث أن اغلب العلوم مكملية لبعضها البعض، وعليه فان لعلم النفس العمل و التنظيم علاقة مع فروع علم النفس والعلوم الأخرى:

- يستفيد من علم النفس العام من خلال موضوعات مثل: الشخصية، الإدراك، الاتجاهات، القيم، الضغط، الدافعية.
- يستفيد من علم النفس الفارق في التعرف على الفروق الفردية الموجودة بين الأفراد والجماعات من فوارق في الذكاء والاستعدادات الشخصية والقدرات.
- يستفيد من علم النفس التربوي في عملية التكوين بوجه خاص سواء كان هذا التكوين صناعي، يدوي، اجتماعي أو إداري.
- يستفيد من علم النفس الاجتماعي في تنظيم العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل والتي تبين لنا العوامل التي تسهل العمل الجماعي، وطرق تحسين العلاقات الإنسانية بين العمال بما يزيد من تمسكهم و زيادة رضاهم. من أهم المواضيع نجد: ديناميكية الجماعة، السلطة، المكانة الاجتماعية، الاتصالات، القيم، الأدوار، الصراع، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، الأهداف....
- يستفيد من علم النفس العيادي وعلم النفس الشواذ يهتمان بمختلف الاضطرابات النفسية والسلوكية في مجال الصناعة: الضغط النفسي والمهني، الإرهاق النفسي والاحتراق النفسي.
- كما أن الأخصائي النفسي في حاجة ماسة إلى استخدام المقاييس واختبارات نفسية مقننة في تقدير الذكاء، القدرات الخاصة، الميول، الاتزان الانفعالي و الكفاية الإنتاجية.. وهي ضرورية لعمليات الاختيار والتوجيه والتدريب والتأهيل المهني.

- وظائف المختص في علم النفس العمل والتنظيم.

يعمل في المؤسسات أو مكاتب خاصة و يكون مختص بنشاطات التوظيف، تحديد مؤهلات المراكز، و يقوم بدراسات بهدف زيادة فعالية القرارات المتخذة:

- مستشار في التوظيف والاختيار.
- مستشار في التكوين.
- مختص في علم النفس العمل والتنظيم.

- مستشار في العلاقات الإنسانية.
- مستشار في تحسين ظروف العمل.
- ارقنومي.

- مهام و نشاطات المختص في علم النفس العمل و التنظيم:

نجده غالبا في المؤسسات الكبيرة (صناعية أو خدمية)، نشاطاته ومهامه متعددة:

- يتدخل في إجراءات التوظيف والاختيار (وضع ملحق المرشح والوظيفة، المقابلات، الاختبارات النفسية- المهنية)، مسئول عن توجيه العمال (إعادة التصنيف، الترقية، يشارك في تسيير المسار المهني).
- التكوين: دور المختص يتمثل في تحليل حاجات التكوين، المساهمة في بناء و وضع برامج وخطط التكوين، تسيير عملية التكوين بقيادة animer المجموعات البيداغوجية وتقييم عملية التكوين. من خلال ممارسات مركزة على الفرد يقوم بحوصلة الكفاءات، تتبع المسارات المهنية، نصح و مرافقة الأفراد في عملية التغيير.
- الدراسة المعمقة لمراكز العمل (التحليل النفسي للعمل و تعريف مراكز العمل) بهدف تحديد متطلبات المهمة، ارغامات العمل، المؤهلات والكفاءات الضرورية للقيام بالعمل.
- تحسين ظروف العمل- النظافة والأمن: المختص يهتم بكل ما يتعلق بالعلاقة بين الفرد ومحيطه في العمل، أشكال النظافة و الصحة، الأمن في العمل. وقد يتعلق الأمر كذلك بالجوانب المعرفية للعمل (الانتباه، اليقظة، التعب...) والجوانب النوعية (الرضا، الدافعية، أساليب العمل الجديدة، المرونة...)
- كما يمكن أن يقوم بدراسات مسحية حول المشاكل التي تواجه عملية إدماج العمال الجدد، مستوى الرضا، مستوى الولاء والالتزام، وطبيعة المناخ التنظيمي بهدف التشخيص، التغيير والتحسين.
- يلعب دور استشاري في حل الصراعات بين الأفراد، أو إجراءات إنهاء عقد العمل (الطرد).
- **حصة تطبيقية1:** بطاقة مركز المختص في علم النفس العمل والتنظيم في مؤسسة اقتصادية ومستشفى.

الدرس 4 : التحليل النفسي للعمل.

بشكل عام، تحليل العمل هي منهجية تستخدم في الارقونوميا وكذلك في علم النفس العمل والتنظيم، تسيير الموارد البشرية، وعلم الاجتماع... لدراسة السير الحقيقي والواقعي لوضعيات العمل. في التداخل انسان-الآلة تحليل العمل يهدف الى دراسة - من زاوية ارقونومية - مختلف اوجه التفاعل بين الانسان و الآلة لتنظيم النشاطات المستقبلية المتوقعة للعاملين والمستخدمين. كما يقصد بتحليل العمل دراسة ومعرفة صفات العمل، خصائصه ومتطلباته. ويتعلق الامر بمجموعة من المعطيات المجمعة مباشرة من وضعيات العمل حول نشاط العمال ومهامهم و طريقة تنفيذها.

- ويميز Mucchielli بين مفهومين مختلفين لتحليل العمل:

- مفهوم ضيق " دراسة او تحليل مركز عمل": دراسة ظروف العمل المادية مثل الانارة،

الضجيج... و الفيزيولوجية مثل الارهاق، المضار، المدة الزمنية....، السيكولوجية مثل

الكفاءات، المؤهلات اللازمة لشغل المنصب و الاجتماعية مثل الواجبات و المسؤوليات

لتقييم المنصب بغية تحديد مستوى الاجر وكل هذه المعلومات تهدف الى "وصف كامل

للمركز أو وضع ملمح للمركز".

- مفهوم واسع "التحليل النفسي للعمل": بالإضافة الى المعطيات السابقة يشمل كذلك

تحليل العمل الواجب انجازه في المنصب من خلال دراسة المهمة (المسطرة و الفعلية) و

دراسة النشاط بهدف تحسين و تهيئة وضعيات العمل.

التحليل النفسي للعمل وباستخدام مجموعة من التقنيات لجمع البيانات يقدم لنا توضيح وفهم ديناميكي

للتفاعلات والعلاقات بين اربع مفاهيم اساسية و هي: العامل (خصائصه)، المهمة، النشاط و وضعية او

اطار العمل الذي يتطور من خلاله العامل و المهمة.

- العامل.

العامل ينفذ مهامه من خلال نشاط يقوم به، هذا النشاط يكون محدد بمميزات وخصائص العامل نفسه و المتمثلة في:

- خصائص فيزيولوجية (سن، جنس، التعب...).
 - خصائص نفسية: خبرة، دافعية، ثقة بالنفس، المعارف، معرفة ادائية، كفاءات، شخصية...
 - خصائص نفسية- اجتماعية: دافعية و تحفيز، المكانة....
- وتحليل العمل يحدد متطلبات العمل من مهارات، كفاءات و قدرات و خصائص جسمية، ذهنية، معرفية ونفسية التي يجب توفرها في العامل للقيام بمهامه على أحسن وجه.

- المهمة.

- وهي هدف يجب الوصول اليه في ظروف معينة، ويجب التفريق بين المهمة المسطرة أو المهمة الرسمية (ما يجب على العامل القيام به) و المهمة الفعلية (ما يقوم به العامل فعلا):
- المهمة المسطرة (أو العمل المسطر) تمثل كل ما تم تحديده و تعريفه (كتابيا او لا) من طرف المصمم او المسؤول كعمل يجب القيام به (منطق تقني-تنظيمي)، و بعبارة اخرى هي الطريقة الرسمية التي يجب أن تنفذ بها الأعمال والمهام. وتتمثل في: الاهداف التي يجب تحقيقها مقابل أجر معين، الطريقة التي يتم من خلالها تحقيق الاهداف، التعليمات، الاجراءات والمراحل التي يجب اتباعها، الوسائل والامكانيات المتاحة، تسلسل المهام وتكرارها، ساعات العمل، الظروف الاجتماعية والبيئة الفيزيائية....

- المهمة الفعلية (العمل الحقيقي): تتمثل في الطريقة التي يضمن العامل انه ينفذ من

خلالها المهمة المسطرة، الطريقة الفعلية التي يعمل بها والمتمثلة في نشاطه، وهي كذلك

التصور الذي لدى العامل عن عمله.

تحليل المهمة يركز على وصف المهام من حيث نوعها، درجة ترابطها، تسلسلها، وطبيعتها ، و كذلك تحديد مختلف السلوكات و محاولة فهم اسباب القيام بهذه السلوكات و اثرها على تنفيذ المهمة.

- النشاط

- كل ما يقوم به العامل (سلوكات ملاحظة او غير ملاحظة) لتنفيذ المهمة، أو هو

الطريقة التي يستخدمها للقيام بالمهمة المسطرة، و النشاط يتحدد من خلال:

- ظروف العمل.

- المهمة المسطرة.

- المهمة الفعلية.

- خصائص العامل.

إذا اسندت نفس المهمة (مهمة مسطرة) لعاملين فالنشاط لتحقيق المهمة يختلف من عامل الى اخر.

تحليل نشاط عامل معين يسمح لنا بفهم كيفية قيامه بتنفيذ الاهداف المسطرة (المهمة المسطرة)، و اذا لم يحققها فما هي الاسباب.

- اطار العمل (ظروف او وضعية العمل):

اطار العمل (le contexte du travail) نعني به " محيط او بيئة العمل" و تتمثل في

العناصر التالية:

- اهداف العمل (الاهداف المحددة من طرف المنظمة اي المهمة المسطرة).

- ساعات العمل.

- تنظيم العمل.
 - المحيط أو البيئة الفيزيكية.
 - تقنيات تحليل العمل.
- هناك عدد كبير من التقنيات التي تسمح بتحليل وضعية العمل، و لا يوجد تقنية أحسن من أخرى و لكن يتعلق بشكل نسبي بالوضعية المدروسة. يتم اختيار التقنية المناسبة مع الأخذ بعين الاعتبار امكانية استخدامها. هذه التقنيات ليست الوحيدة و هي تتكامل فيما بينها:
- تحليل الوثائق (analyse documentaire): تتمثل في جمع أكبر قدر ممكن من الوثائق حول موضوع معين.
 - تهدف في اطار تحليل العمل الى تحديد المهمة المسطرة و اطار العمل. بالنسبة للمهمة المسطرة: جمع التعليمات (النمط الاجرائي، او الاجراءات التي يجب احترامها) بطاقات المركز...الخ
 - بالنسبة لوضعية العمل: جمع الهياكل التنظيمية (les organigrammes) ، القانون الداخلي، تقارير الاجتماعات الخاصة بحل المشاكل التي يواجهها العامل، note de service.
 - تحليل اثار العمل analyse des traces de travail : تتمثل في تحليل نتائج عمل العامل. هذه التقنية تساعدنا على فهم طريقة تفكير العامل و المنطق الذي يعمل به لتنفيذ المهمة المسطرة (الجانب الغير ملاحظ للنشاط). تتمثل في تحليل الاثار الكتابية: تقارير، انطباعات العامل، الهوامش....، الاثار المادية: كل ما يستخدمه العامل لتنفيذ عمله مثل دليل الاستخدام manuel ...d'utilisation

- المقابلة: عبارة عن تبادل شفوي بين شخصين أو أكثر، و هناك انواع مختلفة : حرة، نصف موجهة، مغلقة. في تحليل العمل الارقنومي او المختص في علم النفس العمل يقوم بمقابلات مفتوحة أو نصف موجهة موضوعها " العمل".
- المقابلة تهدف الى جمع معلومات حول العامل نفسه (مميزات و خصائصه: الخبرة، مساره المهني، تكوينه، ادراكه/ و تصوره لاطار عمله ...)، تسمح كذلك بالوصول الى التصور الذهني للعامل حول عمله لفهم المهمة الحقيقية. و معلومات حول المهمة الحقيقية (أهداف التي يحددها العامل من أجل تنفيذ المهمة المسطرة).
- المقابلة بالأخص اذا كانت مفتوحة أو نصف موجهة، ليست استبيان يتم تطبيقه شفهيًا، لا يتعلق الأمر بالحصول على اجوبة محددة لأسئلة محددة مسبقًا، لكن ترك العامل يتكلم بشكل تلقائي عن عمله.
- الملاحظة: تتمثل في ملاحظة عامل خلال تنفيذ مهمته، فهي تسمح بالتأكد من المعلومات المجمعة بالمقابلة و تدقيق هذه المعلومات و تحديد مختلف التناقضات و مواجهتها بالعاملين.
- لكن حذاري، لا يمكننا ملاحظة الا ما يمكن ملاحظته، وعليه اهداف العامل، طريقة تفكيره، و كذلك أساليب معالجة المعلومات و المعارف التي يستخدمها لا يمكن ملاحظتها.
- الارقنومي يلاحظ سلوكيات العامل بمعنى ما يقوم به من حركات، تنقلات، وضعيات الجسم... (السلوك هو الجزء الملاحظ من النشاط)، المؤشرات الانفعالية، حركات الوجه، الترتيب الحقيقي للمهام، حركات الاعين لأخذ المعلومات، الاتصالات مع باقي العمال، نتائج النشاط.
- الارقنومي يلاحظ ما يقوم به العامل فقط، لا يفسر افعاله. شرح و تفسير ما تمّ ملاحظته يكون فيما بعد، من اجل تجنب ذلك الارقنومي يعتمد على سلم للملاحظة، يقوم من خلاله تسجيل

سلوكات العامل ونشاطاته الادراكية خاصة البصرية (استخدام الوثائق، النظر الى شاشة، التحدث مع زملائه، التحدث في الهاتف، يكتب، استخدام الكمبيوتر، يتنقل، يغير وضعية جسمه، حركة العينين....)، كما يطلب من العامل التفكير و العمل بصوت مرتفع و التعليق على افعاله و تدوينها.

وهناك تقنيات اخرى مثل : الاستبيان، الشفاهية، تقنية المواقف الحرجة، المحاكاة simulation واختيار تقنية من هذه التقنيات يتوقف على عدة عوامل منها: طبيعة مركز العمل (عمل ذهني او يدوي)، خصائص العامل (مستوى التكوين)، الميزانية و الارغامات الزمنية

- أهداف تحليل العمل:

يعتبر تحليل العمل حجر الأساس لأغلب عمليات ادارة الموارد البشرية، و تعتبر عنصر اساسي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيار، التوظيف و التوجيه، تحديد حاجات التكوين، تحديد الاجور، تقييم الاداء، فهو يوفر لنا معلومات دقيقة حول مختلف المهام و النشاطات و متطلبات العمل، و هي مرحلة اساسية قبل أي تغيير او تطوير تقوم به المؤسسة لتحسين ظروف العمل.

- التوظيف و الترقية: يمدنا تحليل العمل بالبيانات الهامة التي تكشف عن السمات و الخصائص النفسية ، البدنية ، المعرفية و المزاجية، التي تستخدم في عمليات الاختيار و التوظيف، و اختيار وبناء الاختبارات النفسية التي تستخدم في الاختيار و التوجيه المهني.

- التكوين: يمدنا كذلك بمعلومات شاملة عن العمل التي تفيدنا في وضع برامج التكوين التي تهتم بتنمية المهارات اللازمة للعمل. فهو يساهم في تحديد المتطلبات التأهيلية للعمل، مما يشكل قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين و اعداد البرامج التدريبية (مجالات التكوين، الافراد المعنيين...).

- تقييم الاداء: يركز التقييم الجاد لأداء الأفراد والوحدات الادارية على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية للتقييم و تتحدد هذه الاخيرة على اساس عمليات تحليل العمل.

- **اعداد نظام الأجور:** من اجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال وتقوم على مبدأ "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الاجر"، يتوجب اللجوء الى تحليل العمل ومن ثم تحديد معايير يقاس كل منصب على اساسها للتوصل الى منح قيمة معينة لكل منصب في شكل نقاط استدلالية يتحدد على اساسها الاجر القاعدي.
- يمدنا بمعلومات شاملة تمكننا من تقييم العمل و تحديد الاجور، لان تحديد الاجور مرتبط ارتباطا كبيرا بما يبذله العامل من جهد في العمل.
- **تهيئة العمل والوقاية من المخاطر المهنية:** تتم دراسة مناصب العمل بغرض تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل بغية اتخاذ التدابير اللازمة لوقايته من الحوادث او الامراض المهنية و تكييف وسائل العمل للمتطلبات البشرية في اطار ما يسمى بالأرغونوميا و في مجال الدراسات الطبية للعمل.
- حصة تطبيقية 2: مثال عن تحليل مركز عمل.
- حصة تطبيقية 3: شرح بطاقة مركز عمل.

الدرس 5: تسيير الموارد البشرية.

- مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

اذا نظرنا الى أي منظمة نجد ان هناك اربع ادارات رئيسية : الإنتاج التسويق ، المالية ، وادارة الموارد البشرية. وتعتبر ادارة الموارد البشرية من اهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر اثن من مورد و الاكثر تأثيرا على اداء و فعالية المنظمة.

وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة من الوظائف الداعمة (**fonction support**) مهمتها مساعدة ودعم مختلف وظائف المؤسسة في تنظيم (organisation)، ادارة (administration)، وتطوير الموارد البشرية (développement).

- تسيير العاملين أو تسيير الموارد البشرية؟

- الموارد البشرية: هم جميع الافراد المنتمين الى منظمة او مؤسسة معينة، و العاملين فيها سواء رؤساء او مرؤوسين، تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام و وظائف او اعمال محددة مقابل راتب او اجر، تعويضات، مكافئات و مزايا عينية محددة. على ان يلتزم هؤلاء الافراد في اثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة اليهم من قبل المنظمة او الشركة باستراتيجية تشتمل على رؤية ، رسالة، واهداف مادية ومعنوية تسعى لتحقيقها.

وقد تغير مصطلح العاملين او القوة العاملة او العمال في السنوات الاخيرة - و هو مصطلح تقليدي- الى مصطلح الموارد البشرية للدلالة على أهمية العنصر البشري بجعله موردا في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة فضلا على بقاء المنظمة و استمرارها.

عليه جودة وتميز السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، لن يتحقق الا من خلال موارد بشرية ذات كفاءة عالية، تكتسبها من خلال التكوين المستمر والفعال، تحت اشراف ومتابعة من ادارة متخصصة و محترفة و هي " ادارة الموارد البشرية"

منذ 40 سنة، مصطلح " تسيير او ادارة المستخدمين" عوض بمصطلح " تسيير الموارد البشرية" ، وهذا التغيير في التسمية يعبر عن اختلاف وتعدد مشاكل و مهام وظيفة الموارد البشرية والرفع من تأثيرها في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

يمكن تعريف وظيفة تسيير الموارد البشرية على أنها " مجموعة من الإجراءات، العمليات والأنشطة الإدارية المنظمة والهادفة، التي تهتم بالفرد كمورد يجب استثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من جهة، وتعمل على تحقيق أهداف وحاجيات الأفراد وإشباع رغباتهم من جهة ثانية، للوصول في النهاية إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة والأفراد في آن واحد".

وإدارة الموارد البشرية هي إحدى الإدارات الرئيسية والاساسية في المنظمة ، يتركز نشاطها على جميع الموارد البشرية التي تعمل بها، فهي تهتم بكل ما يتعلق بهذه الموارد البشرية من قبل التحاقها بالعمل من حيث التخطيط حتى ساعة انتهاء خدماتها.

GRH تقوم بتحديد الاستراتيجيات والادوات فيما يخص تسيير الموارد البشرية، انماط التسيير والتنظيم من اجل تطوير وتنمية الكفاءات الضرورية لتحقيق هذه الاهداف، كما انها تعتبر الفرد كمورد (راس مال بشري) وليس ككلفة.

- اهداف وظيفة الموارد البشرية GRH:

- **جلب و استقطاب Attirer** : من الناحية الكمية والنوعية للموارد البشرية ، والتخطيط المناسب لها.

- **الاحتفاظ بالمورد البشري Conserver**: من خلال وضع مخططات التعويض، تسيير المسارات المهنية، الاهتمام بالحراك المهني....

- **تطوير وتنمية المورد البشري Développer** : من خلال التكوين المستمر (المهني و الشخصي).

- **التحفيز وارضاء المورد البشري Satisfaire et motive**: من خلال نظام عادل للأجور ، تقييم الأداء ، تحديد الاجور حسب الكفاءة و الاستحقاق ، توفير مناخ تنظيمي ملائم بالاهتمام بالاتصال الداخلي الجيد ، الاهتمام بالجانب الصحي و الأمن ، التقليل من حوادث العمل ، الوقاية

وعليه فوظيفة RH هدفها النهائي هو تسهيل نشاط الوظائف الاخرى للمؤسسة ، وتلك بتحسين مساهمة الافراد في عملية الانتاج . وتشمل مجموع النشاطات والتفاعلات الانسانية الموجهة نحو استخدام ، تطوير وتحفيز العنصر البشري من اجل تحسين عملية الانتاج في المؤسسة و حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات الداخلية بين الافراد و محيط العمل.

- نشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية:

تشمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على 03 عناصر اساسية:

- **الوظيفة الادارية (fonction administrative)** : تشمل الاعتناء بالملفات الادارية

للمستخدمين، عقود العمل، التأمينات الاجتماعية، الاجور والامتيازات الاجتماعية، اوقات

العمل، الغيابات والعطل، حساب التكاليف الاجتماعية.... وهي مرتبطة بالقوانين والتشريعات واللوائح والقوانين الداخلية.

أمثلة عن المراكز الخاصة بنشاط " **administration des ressources**
" **humaines**

Responsable administration du personnel -

Responsable paie -

Juriste droit social -

Responsable des relations sociales -

- **وظيفة تسيير المستخدمين او تسيير و تنمية الموارد البشرية (gestion et**

développement des RH) او (Gestion du personnel) : وتتضمن التنبؤ

بالاحتياجات الكمية والنوعية، عملية التوظيف (**recrutement**)، ادماج العمال الجدد (

intégration) ، تحليل مراكز العمل، تقييم الاداء، التكوين، و تطوير الكفاءات، نظام الاجور

(**rémuneration**)، الترقيات و العلاوات، الخروج من المؤسسة اما بشكل ارادي (الاستقالة

و التقاعد) او بشكل غير ارادي (التسريح)، استخدام العمالة المؤقتة

أمثلة عن المراكز الخاصة بنشاط تسيير و تنمية الموارد البشرية:

Responsable développement RH -

Responsable recrutement -

Responsable mobilité -

Responsable formation -

- **وظيفة ادارة الموارد البشرية:** يتعلق الامر بوظيفة من طبيعة استراتيجية، وتتضمن نشاطات

موجهة نحو تامين مطابقة قصوى (مثالية) - على المدى المتوسط و القصير - للموارد

البشرية مع حاجات المؤسسة سواء على المستوى الكمي (التسيير التنبؤي للوظائف) وعلى

المستوى النوعي (التسيير التنبؤي للكفاءات) ، تقديم خدمات استشارية داخلية للإدارة العليا

والاطرات العليا، المساهمة في وضع السياسات والاستراتيجيات وتوجيه الادارة حول التوجهات

التي يجب اتخاذها فيما يخص تسيير 44 الموارد البشرية، القيام بمراجعات (audit)، تطوير تنظيم المؤسسة، مراقبة المناخ التنظيمي و الاجتماعي....ترتبط بالمدير العام و بعض الوظائف المتخصصة و الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

أمثلة عن المراكز الخاصة بنشاط ادارة الموارد البشرية:

- **Directeur des ressources humaines**
- **Responsable des ressources humaines**

المستويات الثلاثة مرتبطة فيما بينها: ادارة الموارد البشرية لا يمكن تأمينه الا اذا كانت الوظائف الادارية وتسيير وتنمية المستخدمين مؤمنة بشكل فعال واحترافي.

- **حصة تطبيقية 4: مهام المختص في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة**
- **حصة تطبيقية 5: سيرورة التوظيف.**
- **حصة تطبيقية 6: سيرورة التكوين.**

درس 6: الأرقنوميا أو الهندسة البشرية.

- **تعريف الأرقنوميا:** حسب المنظمة الدولية للأرقنوميا، " الأرقنوميا أو دراسة العوامل الانسانية) هي تخصص علمي يهدف الى فهم التفاعلات بين الانسان ومختلف عناصر الأنساق والأنظمة (التداخل انسان - آلة)، ووضع نظريات، مبادئ، طرق، وتقنيات ملائمة لتحقيق راحة الانسان (أو العامل بصفة خاصة) وفعالية النسق.
- وتعرف كذلك على انها: علم تطبيقي يهدف الى جعل متطلبات المنتوجات، المهن، وأماكن العمل مناسبة للأفراد الذين يستعملونها، كما تهتم بخصائص الأفراد التي تكون بحاجة لأخذها بعين الاعتبار عند تصميم أو تنظيم أشياء من أجل تحقيق تفاعل جيد بين هذه الأشياء و الأفراد و متطلباتهم ".

الارقونوميا في العمل تتناول وتعالج تكييف ظروف العمل لقدرات وخصائص الأفراد، وكذا العمل على تكييف هؤلاء الأفراد مع مهامهم. وهي لا تهتم فقط بتكييف أدوات العمل مع أبعاد الجسم، لكن تهتم كذلك بتنظيم العمل حسب أبعاد الجسم، كذلك محتوى وبيئة العمل.

- اشتق الاسم من اليونانية: العمل = ergon و قوانين = nomos بمعنى "علم العمل"
- الأرقونومي يساهم في تصميم وتقييم المهام، العمل، السلع، بيئات العمل، والأنساق لتكون ملائمة ومتوافقة مع حاجات، كفاءات و محدوديات الانسان. وعادة ما يكون المختص في الأرقونوميا مزودا بمعلومات مكثفة في المحاور التالية:

- **عوامل تصميمية:** اصدار القرارات، الاتصالات، عوامل اليقظة، الشخوخة، وضعيات الجلوس و الوقوف، تصميم الأجهزة و الأدوات و مختلف التسهيلات، تصميم مراكز العمل، ترتيب و تنظيم الأجهزة، المواءمة بين المتحكمات و المبيئات.
- **عوامل بيئية:** تأثير الضوضاء، الاضاءة، الحرارة و الرطوبة، الغبار، الروائح، البيئة الخاصة،
- **عوامل تنظيمية:** دوريات العمل، الحوادث و الأمن، تأثير النسق الاجتماعي، الدوافع.

- الفرق بين علم النفس العمل و التنظيم و الارقونوميا:

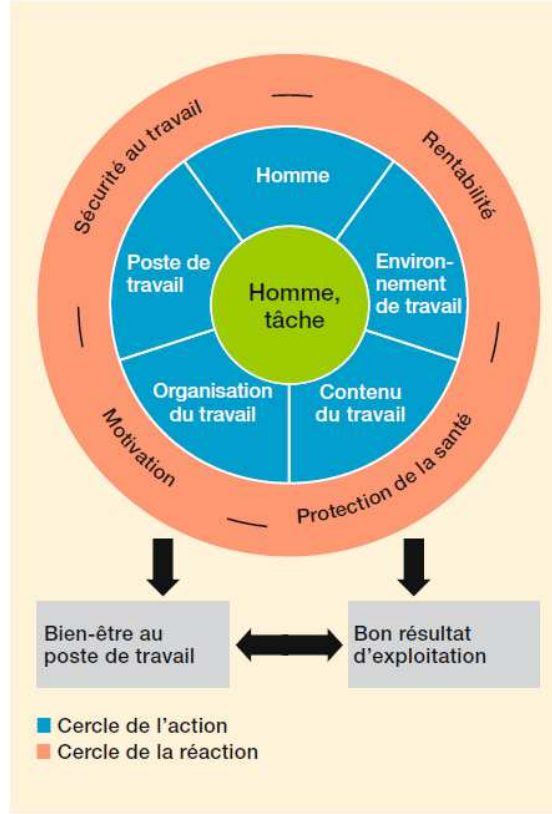
- علم النفس العمل = تكييف الانسان للعمل.
- الأرقونوميا = تكييف العمل للإنسان، و ذلك حسب مجموعة من القوانين.

- أهداف و فوائد الأرقونوميا:

- تحقيق الراحة والأمان في مركز العمل.
- الرفع وتحسين المردود والانتاجية كما ونوعا وتحقيق الفعالية.
- التقليل من حوادث العمل، الأمن و السلامة الصناعية، الحفاظ على الصحة، الوقاية من الامراض المهنية و بالتالي التقليل من الغيابات و العطل المرضية.

- أنواع الأرقنوميا:
 - الأرقنوميا التصميمية: التدخلات والطرق الأرقنومية يتم ادماجها في المرحلة الأولية من التصميم، تعطي أهمية و مكانة كبيرة للمستخدم
 - الأرقنوميا التصحيحية: التدخلات و الطرق الأرقنومية يكون هدفها ايجاد وتصحيح الخلل في التصميم.
 - الأرقنوميا الجسمية / الفيزيولوجية: تهتم بالارغامات الجسمية مثل: الأعباء الجسدية، الاضطرابات العضلية- العضمية، الضوضاء، الاهتزازات، درجات الحرارة المرتفعة و المنخفضة، الضغوط، الكهرباء، المواد الضارة، و وضعيات العمل...الخ.
 - الأرقنوميا المعرفية: ظهرت في السنوات الثمانينات ، هدفها تحقيق التوافق بين سير الأنساق وظروف العمل مع سير الانسان (fonctionnement) من خلال دراسة التصورات و نشاطات معالجة المعلومة.
 - هناك انواع أخرى مثل: الأرقنوميا التنظيمية، ارقنومية الاستخدام، أرقنومية المواقع الالكترونية.

- عجلة الارقونوميا:



تنقسم عجلة الارقونوميا الى ثلاثة أجزاء: المركز، دائرة الفعل، ودائرة رد الفعل. في المركز نجد الانسان والمهمة، أي علينا تكيف العمل لقدرات و خصائص الانسان، لكن هذا الاخير (الانسان) لديه قدرات محدودة للتكيف مع المهمة التي ينفذها، لهذا السبب نجد الانسان في دائرة رد الفعل، والتي تمثل ميدان الارقونوميا. كما نجد عوامل اخرى وهي: مركز العمل، تنظيم العمل، بيئة العمل ومحتوى العمل. كل هذه العوامل تؤثر على عناصر دائرة رد الفعل والتي يجب أن تكون قوية ومتوازنة اذا اردنا تحقيق "الراحة في مركز العمل" و " نتائج جيدة" ، هذين المفهومين متكاملين و لا يمكن تفرقتهما اذا اردنا تحقيق وتأمين النجاح الدائم للمنظمة (ارجع الى الشكل في الاعلى).

1- الإنسان: يجب ان نفرق بين الخصائص المحددة مسبقا والتي لا يمكن او من الصعب تغييرها مثل الجنس، السن، ابعاد الجسم (anthropométrie)، البنية الجسدية، الخصائص الجسمية و لوظيفية.

و الخصائص التي يمكن تغييرها مثل : مستوى التعليم والتكوين، المهارة اليدوية، الخبرة، الظروف الفيزيكية...

في عجلة الارقونوميا، الخصائص التي يصعب تغييرها تكون في المركز في حين الخصائص التي يمكن تغييرها تكون في دائرة الفعل.

2- مركز العمل: من بين الجوانب المهمة في تهيئة مراكز العمل نجد: وضعية الوقوف و الجلوس، أبعاد الجسمية، مساحات الحركة و مسافات الامان، الوضعيات المجبرة forcées، حمل الأثقال و نقلها، مراقبة و صيانة التجهيزات.

3- تنظيم العمل: من بين العوامل المتدخلة نجد النمط الاجرائي و الادوات المستخدمة، تخطيط

العمل و التكوين، أوقات العمل و الراحة، تقييم العمل و الأجر، المسؤوليات و اتخاذ القرارات

4- محتوى العمل: المراكز التي تتميز بالروتين و الملل او العكس المراكز التي تشكل نوع من الضغط و الارهاق...

5- محيط العمل: المناخ الفيزيقي، الاضاءة الصحيحة، الرطوبة...

حصة تطبيقية 7: مهام ووظائف الارقونومي في المؤسسة.

حصة تطبيقية 8: دراسة وثيقة ارقنومية مكاتب أو مراكز العمل.