

خطة العمل:

تمهيد

I – مفاهيم عامة عن التنظيم في المؤسسة

1-I تعريف التنظيم في المؤسسة

2-I أهمية التنظيم في المؤسسة

3-I أسس التنظيم في المؤسسة

4-I أشكال التنظيم الحالية في المؤسسة

II – التنظيم و تأثيره في ظروف العمل

II – 1 " نظرة متعددة الأبعاد "

II – 2 طرق العمل و التحليل في جانب التنظيم و ظروف العمل

II – 3 بعض الإشكاليات الحالية في جانب التنظيم و ظروف العمل

الخلاصة

تمهيد

لقد أصبح نظام عمل المؤسسة الاقتصادية و كذلك الأفراد المنتمين لها، هو ما يشكل مفتاح النجاح في تحقيق الأداء الاقتصادي و الاجتماعي، الأمر الذي يحث إدارة الموارد البشرية الاهتمام المكثف بهذا الشأن و دراسة كل المتغيرات التي تخص التنظيم بشكل عام، تنظيم عمل الأفراد إيجاد نقاط التداخل و التفاعل و الكتلة البشرية المتوفرة في المؤسسة.

تحسين ظروف العمل و تهيئة المناخ العمالي المناسب هو من بين أولويات إدارة الأفراد، لكن ربط هذا الأخير و التنظيم في المؤسسة يعد من بين الرهانات الأكثر تعقيد في الجانب العملي. سنحاول في هذه المحاضرة التعرض إلى كل نقاط التداخل و التفاعل بين ظروف العمل و التنظيم في المؤسسة متناولين النقاط التالية:

مفاهيم حول التنظيم مبرزين فيها تعاريف حول التنظيم، أهميته، أسسه و أشكاله الحالية

تأثير التنظيم في ظروف العمل، أين سنتناول نظرة متعددة الأبعاد حول التنظيم و ظروف العمل، طرق العمل و التحليل في جانب التنظيم و ظروف العمل و بعض الإشكاليات و الصعوبات الحالية في هذا الجانب

I - مفاهيم عامة عن التنظيم في المؤسسة

نسلط الضوء على جانب التنظيم في المؤسسة مبرزين بعض التعاريف الواردة في هذا الشأن، الأهمية التي يلعبها هذا الأخير في المؤسسة، أسسه و بعض الأشكال الحالية للتنظيم.

I-1 تعريف التنظيم في المؤسسة:

أ- مجموع الأنشطة التي تعمل على خلق هياكل تنظيمية تساعد مجموع الموارد البشرية على العمل جماعياً و بفعالية، بغرض تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

ب- مجموع العمليات و الأنشطة التي تحدد المسؤوليات، السلطات و العلاقات بين أفراد المؤسسة، بغية تحقيق أهداف معينة

ج- يمثل التنظيم الوظيفة الرئيسية في المؤسسة الاقتصادية، و هذا لأنه يهتم بجميع المهام و الأنشطة، يقوم بتحديد السلطات و الصلاحيات و التنسيق بين كل أقسام و وظائف المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف و العمل على إيجاد حلول آنية للمشاكل التي تتعرض سير نشاط المؤسسة.

I-2 أهمية التنظيم في المؤسسة:

بناء على ما تم ذكره في جانب تعريف التنظيم، يمكن أن نستخلص الأهمية و الدور الفعال الذي يقدمه للمؤسسة و الفرد على حد سواء، و فيمايلي بعض النقاط التي توضح تلك الأهمية:

- التنظيم يحكم المبادئ و القواعد التي تؤثر مباشرة في تكوين و ديناميكية المؤسسة

- يحدد الأدوار و العلاقات، و يرسم بوضوح السلطات و المسؤوليات بين الأفراد

- عبارة عن تنظيم اجتماعي يهتم بجل المتغيرات، الظواهر و مختلف الاحتياجات التي تخص الوعاء البشري في المؤسسة

- تحسين ورفع نوعية وجوده العمل داخل المؤسسة

- تنشيط عملية الاتصال بين الأوساط العمالية و بين مختلف وظائف المؤسسة

- إعداد مناخ ملائم للعمليات التدريبية و التكوينية لأفراد المؤسسة

I-3 أسس التنظيم في المؤسسة:

تنوزع أسس العملية التنظيمية بين المبادئ و المراحل التي يبنى عليها التنظيم داخل المؤسسة

أ- مبادئ التنظيم:

تتلخص المبادئ الرئيسية للتنظيم في:

📌 وحدة الهدف: أي أن التنظيم في أي قسم أو نشاط في المؤسسة يسعى إلى تحقيق أهداف فرعية

كلها تصب ضمن هدف عام

- ✚ **تقسيم العمل:** يعد مبدأ أساسي لأنه يعمل على تقسيم الجهد البشري و المادي في المؤسسة بصفة دقيقة في كل قسم أو نشاط خاص بالأفراد
- ✚ **مبدأ السلطة:** حق التصرف و اتخاذ القرارات بالنسبة للقادة و الجهات الإدارية المشرفة في المؤسسة
- ✚ **مبدأ المسؤولية:** تحمل كل المهام التي يشرف عليها المورد البشري، آدائها على أحسن وجه و حتى تحمل النتائج الغير مرجوة

أما مراحل إعداد كيان تنظيمي هي:

- 1- تحديد الأهداف، المسؤوليات و تقسيم عبئ العمل الكلي إلى أنشطة فردية
- 2- تجميع المهام و الأنشطة المتشابهة و المتجانسة في وحدات العمل
- 3- تحديد كل الواجبات و الوظائف لكل قسم أو وحدة عمل في المؤسسة
- 4- تعيين الأفراد بكل المناصب و المهام المخصصة كل حسب توافقه بالمنصب
- 5- صنع التكامل بين كل هذه المتغيرات من خلال التنسيق بين الجهود البشرية و المادية لتحقيق الأهداف

I-4 أشكال التنظيم الحالية في المؤسسة:

يمكن أن نوضح هذه الأشكال عموماً، من خلال مكونان رئيسيان يتفاعلا بصفة مباشرة مع المتغيرات البشرية في المؤسسة و مختلف وطائف إدارة الأفراد و هما **الهيكل التنظيمية و التوزيع في حيز المكان و الوقت :**

✚ **الهيكل التنظيمية:**

و التي بدورها تنقسم إلى فرعين هياكل ذات طابع كلي و ذات طابع وحدوي

هياكل ذات طابع كلي:

يمكن أن توضح بعض المتغيرات التي تحملها الهياكل التنظيمية الحالية للمؤسسات العصرية في الجانب الكلي

- **اللامركزية:** التي تضي الكثير من الفوائد على التنظيم ككل (تقليص الهرمية و تخفيف العبء على الإدارة العليا في مجال التنظيم - اللامركزية في النتائج أي كل وحدة أو فرع له الحرية في اختيار المشاريع و الاستثمار المرغوب- الذاتية و الحرية

- **تنظيمات مستعرضة:** أمام بيئة كثيرة التغير تدفع بالمورد البشري المسؤول في اختيار الشكل التنظيمي الذي يراه مناسب للتأقلم و البيئة الجديدة.

- **تطور مفهوم " نشاط - قوى " task-forces " و " مجموعات - مشاريع " " groupes- " projets "**

المحاضرة رقم 2 " حفظ الصحة والأمن "

التنظيم و ظروف العمل

أين تمنح الفرصة إلى جميع المستويات التنظيمية الأفقية في التشاور و التآزر فيما يخص مجالات التنظيم و الهياكل التنظيمية مع المستويات العمودية و حتى القادة.

بالنسبة لفرق العمل و المشاريع فهنا تبنى الهياكل التنظيمية بالتوافق مع المشروع الملحق للمؤسسة يعين رئيس الفريق و مختلق الأفراد تحت الإشراف و العمل على انجاز المهام و تحقيق الأهداف المخططة.

بالإضافة إلى هذه المتغيرات الجديدة هناك مفهوم آخر يسمى الهياكل بالشبكة أو الهياكل الشبكية و التي تحمل في مضمونها عدة آفاق للمؤسسة العصرية مثل:

- السهولة في تقسيم مكونات هذا التنظيم الشبكي

- مرونة و تجديد في طبيعة النشاطات

- تقليص في التكاليف " نقص في الهرمية يقابله نقص في التكاليف الإدارية و سرعة في نقل المعلومة "

- تسمح هذه الهياكل الشبكية بصنع أوعية لنقل المعلومة حول كل ما يخص نشاط المؤسسة

- وضع حدود للسلطة، و هذا لأن تحديد السلطة لن يكون حسب الهرمية فقط، لكن بتفاعل عامل الثقة و الجهد المبذول للفرد

- وضع حدود للأنشطة، أي أنه بالإضافة إلى عامل التنسيق بين كل الأنشطة، فيجب أن تحمل في مجملها طابعا سياسيا، فكلما اختلفت مصالح الوحدات الاقتصادية و جب صنع تجانس بينها في مجال الأنشطة و خلق روابط دائمة. كذلك طابع الشخصية و الانتماء إلى مجموعات العمل.

هياكل ذات طابع جزئي " وحدوي " :

تنقسم هي الأخرى إلى قسمين: المناصب الفردية و مجموعات العمل

و الشكل التالي يوضح ذلك

- متخصصة - متعددة الوظيفة - متعددة الكفاءات - مناصب (ذات إثراء)	المناصب الفردية
متعددة الكفاءات	مجموعات أو فرق
مستقلة	
مؤسسات مصغرة	

أنواع الهياكل الوحدوية

* **المناصب المتخصصة:** و هي تمثل الهياكل الوحدوية الأكثر كلاسيكية أين يقوم الفرد بانجاز مجموع مهام دورية روتينية، محددة بحجم و طبيعة عمل معينة، مستخدم نفس الأدوات و الوسائل و في نفس المكان و يكون تحت إشراف سلطة هرمية

المحاضرة رقم 2 " حفظ الصحة والأمن "

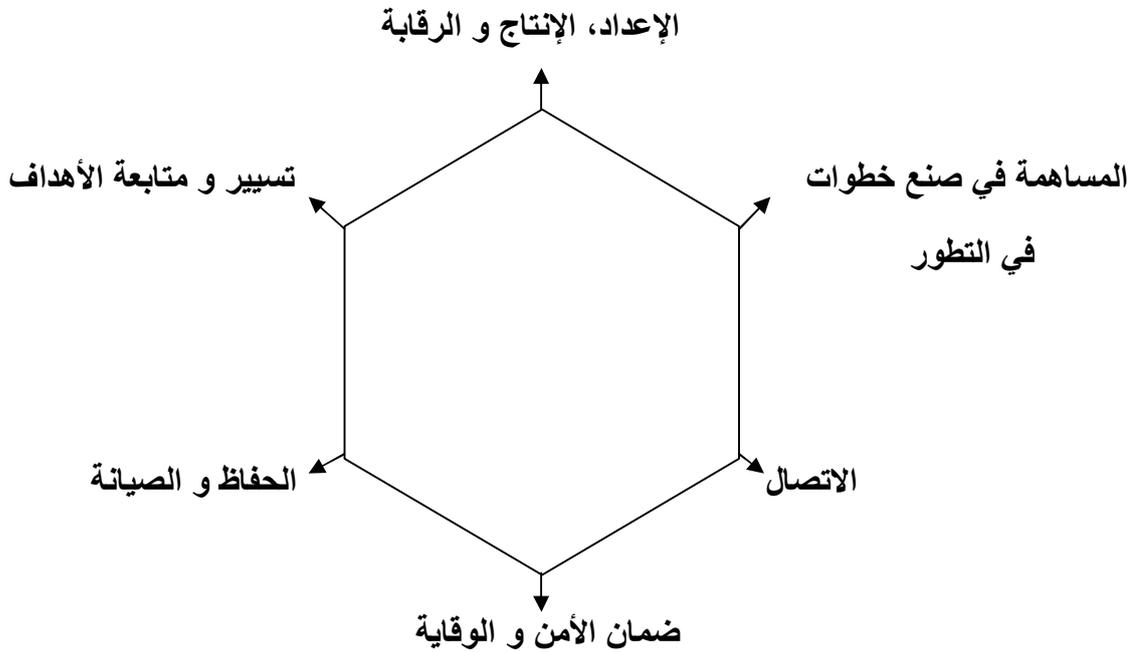
التنظيم و ظروف العمل

***المناصب متعددة الوظيفية:** يقوم الفرد بتغيير الأنشطة بنسق ثابت حسب سلطة الإشراف، يستخدم في ذلك وسائل و أدوات متنوعة. عادة ما يكون الأسلوب نفسه أو متشابه في كل الأنشطة

* **المناصب متعددة الكفاءات:** يقوم الفرد بتغيير الأنشطة، كل نشاط له أسلوبه الخاص، على الفرد أن يتمتع بروح التأقلم مع الأنشطة المحددة، و أن يكون له كفاءات و تدريب مسبق.

* **المناصب ذات الإثراء:** في هذه المناصب تتعد فيها الأنشطة و يتغير نسقها نحو التعقيد و درجة الصعوبة، و يمنح للفرد نوع من المسؤولية و الاستقلالية في المنصب.

الشكل التالي يوضح لنا 6 أبعاد يمكن إثراء المنصب من خلالها



أبعاد الإثراء في منصب العمل

* مجموعات و فرق العمل:

- **الفرق المتعددة الكفاءات:** فرق عمل تحتوي أفراد ذوي القدرة على تغيير الأنشطة و القدرة على التأثير في المجموعة ، و يكون لها حرية التنظيم الداخلي للمجموعة، مع توفر رئيس أو بالأحرى موجه للعمليات

المحاضرة رقم 2 " حفظ الصحة والأمن "

التنظيم و ظروف العمل

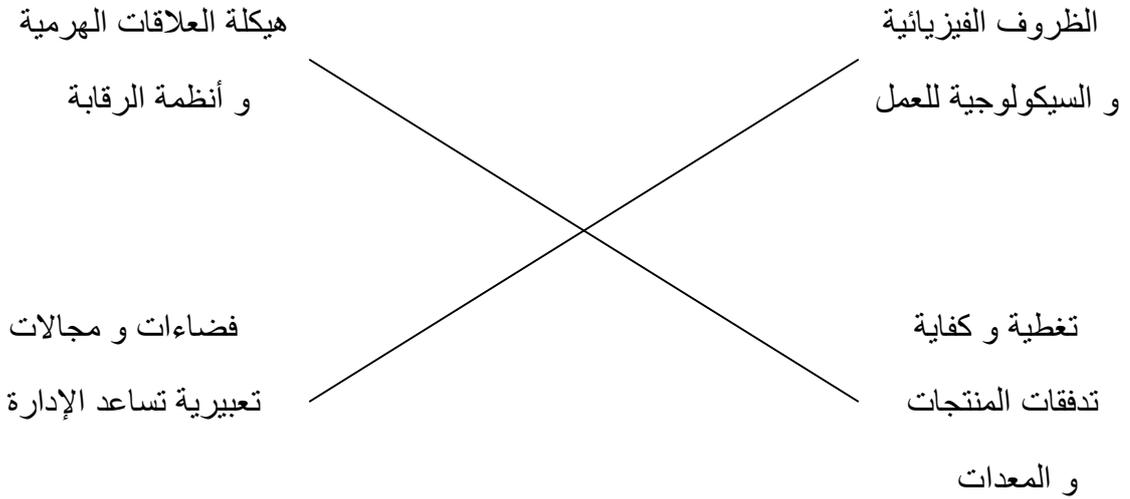
- الفرق المستقلة: هي عبارة عن فرق عمل لها الحرية و الذاتية، مهام التخطيط و الرقابة تكون من قبل الفريق في حد ذاته، و التوصل إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

- المؤسسات المصغرة: تحمل ملامح الفريق المستقل في العمل، بل تتعدى ذلك إلى التعامل مع مورديها و زبائنها ف شكل خاص

✚ إعداد حيز المكان و الوقت :

- إعداد حيز المكان:

حتى يتسنى إعداد حيز مكاني يسمح بحسن سير الأنشطة و المهام، و يجب إحترام 4 أبعاد رئيسية نستعرضها في الشكل التالي:



الأبعاد 4 في تحليل مكان العمل

- إعداد وقت العمل:

يعد تنظيم الحيز الزمني للعمل من بين أهم لمتغيرات التي تهتم بها إدارة الأفراد، و هذا لأن جل المساومات و المفاوضات الجماعية مع التنظيمات العمالية تحمل النقاش حول هذا المتغير، يمكن أن نلم بهذا الجانب بالإجابة على الأسئلة التالية:

في جانب تنظيم العمل: ما هو تأثير إعداد وقت العمل على حجم و طبيعة العمل ؟

النجاعة الإنتاجية: كيف يمكن تحسين خدمة الزبون و كذلك الإنتاجية ؟

في جانب تحسين ظروف العمل: كيف يمكن ضمان سلامة الأفراد و الحفاظ على التوازن داخل العمل وخارجه ؟

و بشكل عام فإن إعداد حيز وقت العمل يقف على الرهانين التاليين:

✚ وقت استخدام المعدات و الوسائل و سير عمل كل الأقسام و الوحدات
✚ المرونة و السهولة في تسيير مختلف التغييرات في الأنشطة، بالموازاة مع محيط العمل (تسيير الطلبات مثلا)

II - التنظيم و تأثيره في ظروف العمل

نحاول في الجزء الثاني من المحاضرة أن نظهر أوجه التداخل بين المناخ التنظيمي الذي تعده المؤسسة، و ظروف البيئة التي يعمل بها المورد البشري، و أعدنا لذلك العناصر الرئيسية التالية:

- مختلف الأبعاد التي يسعى إليها كل من التنظيم و ظروف العمل

- طرق التحليل و العمل في جانب التنظيم و ظروف العمل

- بعض المشاكل التي تتعرض هذه المنظومة تنظيم-ظروف العمل

II - 1 التنظيم و ظروف العمل " نظرة متعددة الأبعاد "

يمكن أن نستمد أولى المبادرات الفكرية للتنظيم في المؤسسة، من خلال الأعمال التي قدمها تايلور في جانب تنظيم العمل، و التي منحت الكثير من الأدوات التسييرية خاصة في جانب الإدارة و تنظيم مختلف التدفقات من الموارد المادية و البشرية في المؤسسة، إلى أن ذلك ظل يحمل في طياته جانب من القصور خاصة في ظروف العمل. أصبح حاليا إدراج ميكانيزمات ظروف العمل مع تنظيم المؤسسة من أهم سبل النجاح في مختلف الطرق و الأدوات التنظيمية.

أين يجب على إدارة الأفراد دراسة هذا المتغير بيئة العمل و ضم العامل الإنساني في تنظيم المؤسسة بكل توافق و سلاسة في عمل " ergonomie "

أ- الأوجه المختلفة للواقع التنظيمي في المؤسسة:

يوضح مورغان G.Morgan المنظمة من خلال 7 صور مستخدمة كثيرا في الطرق و المقاربات الفكرية:

1- عبارة عن ميكانيزم كامل (صورة الآلة)

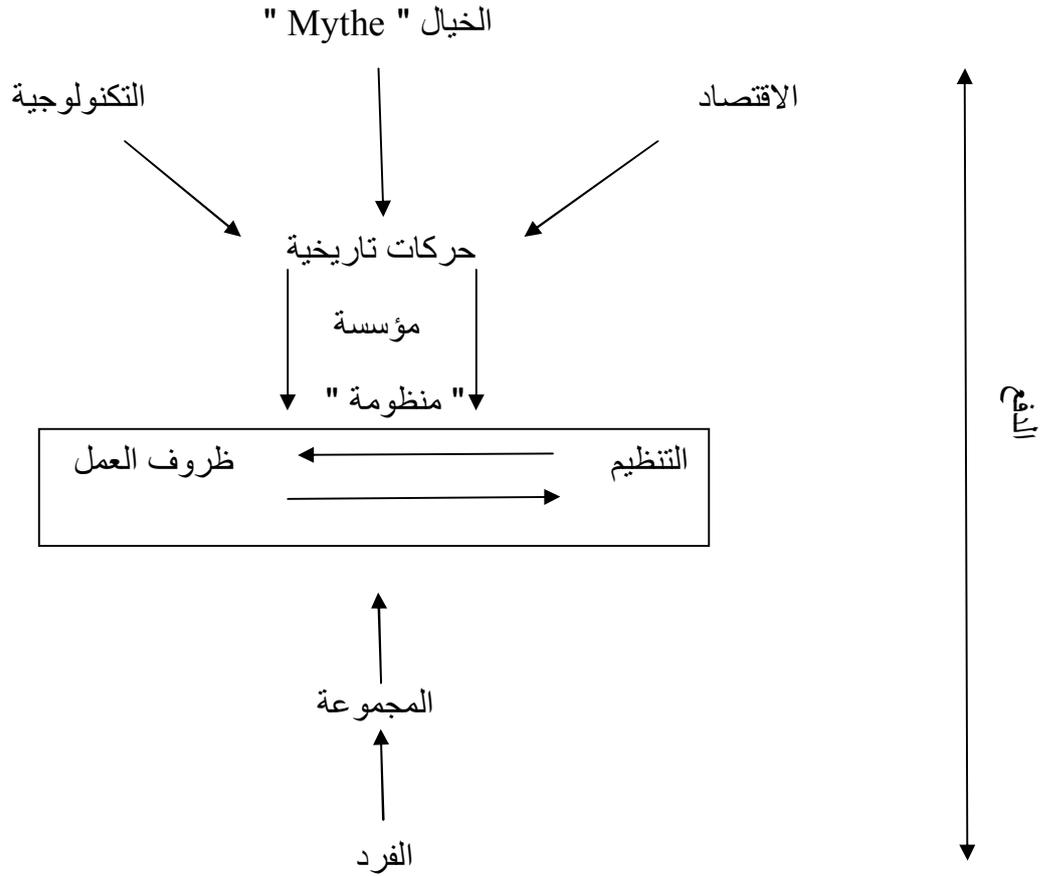
2- عبارة عن نظام حي يتأقلم مع المحيط (صورة بيولوجية)

- 3- عبارة عن نظام لمعالجة المعلومة (صورة العقل)
 - 4- عبارة عن مكان لخلق الروابط الاجتماعية (صورة عن ثقافة المؤسسة)
 - 5- عبارة عن حيز لتقسيم السلطة (صورة للنظام السياسي)
 - 6- عبارة عن فضاء ببيكولوجي
 - 7- عبارة عن حيز للممارسة السلطة الجماعية (صورة السيطرة)
- من خلال هذه الصور يمكن فعلا أن نستخلص مختلف الرؤى و الآفاق التي تخص جانب التنظيم في المؤسسة و مختلف طرق و أدوات التسيير الحديثة.
- بالنسبة لإدارة الأفراد يمكن أن تضع أولى الخطوات لصنع بيئة عمل متجانسة مع التنظيم المعمول بالمؤسسة، من خلال الاستعانة بهذه الصور 7 أثناء عمليات التحليل و التشخيص في المؤسسة، مع إدراج العنصر البشري في كل مرة، على المستوى الفردي أو الجماعي. من وجهة النظر في تكوين شخصيات ثقافية، المساومة الاجتماعية أو تحريك القوى البسيكولوجية، فإن بناء التغيير أو التحسين سوف يكون في جانب ظروف العمل.

ب- وضعية التنظيم بالنسبة لمختلف مستويات التحليل:

يؤكد E.Enriquez على أن التنظيم يتركز عملية التحليل في المؤسسة، و اعتبار هذه الأخيرة نظام ثقافي، رمزي و تخيلي، و كانت نقطة انطلاقته الأولى السيكولوجية التحليلية " psychanalyse " في المنظمات.

يمكن أن نلخص الأعمال التي قام بها Enriquez في الشكل البياني التالي:



وضعية التنظيم و ظروف العمل OCT بين مستويات التحليل في المؤسسة

الخيال: كل مجموعة عمالية لها تصور حول شرعية الانتماء إلى طبقة معينة (تأسيس مؤسسة مثلا)

مؤسسة " منظومة ": المجموعات العمالية لن يكون لها دوام إلى بتكوين مفهوم المنظومة

حركات تاريخية: العلاقة بين المنظمة و المجتمع، أي مختلف الحركات الاجتماعية التي تعاقبت على المنظمة.

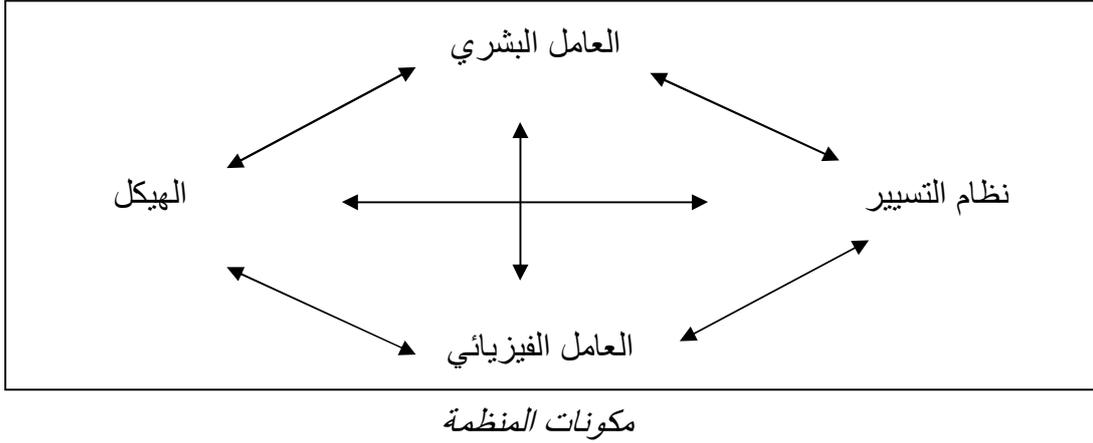
الدفع " pulsion ": المستوى السابع و في نفس الوقت سيرورة ديناميكية و بعد مخترق للمستويات الست السابقة و التي تحت الفرد على تحقيق هدف معين

ج- مكونات المنظمة:

نحاول أن نوضح موقع التنظيم و ظروف العمل بين مختلف مكونات المنظمة، و الشكل التالي يبسط ذلك:

المحاضرة رقم 2 " حفظ الصحة والأمن "

التنظيم و ظروف العمل

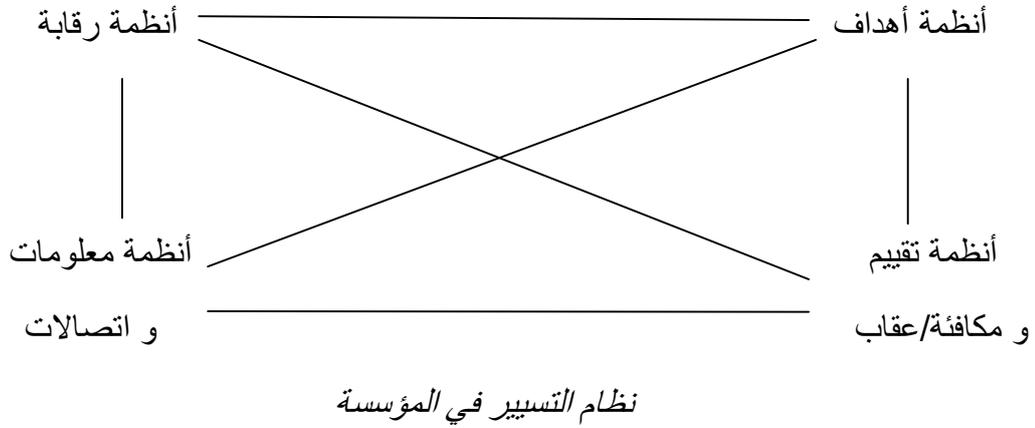


العمل البشري: موارد فيزيائية و بسلوكية، كفاءات، المواقف نحو العمل،...

الهيكل: ما هو معرو حاليا الهيكل التنظيمي

العمل الفيزيائي: يستعمل في حالة مؤسسات و مصانع منتجة أين يجسد كل من : التوزيع في المكان و الوقت، و المختلف التجهيزات

نظام التسيير: الأداة الفعالة لعمل المنظمة و تحقيق الأهداف، و كذلك العنصر الحاث لجل التصرفات داخل المنظمة.



و لتحديد مفهوم التنظيم و ظروف العمل، يمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل : مكونات المنظمة والتركيز على العلاقات و التفاعلات:

العمل البشري/الهيكل (مراعاة جانب بسلوكية و سوسولوجية العمل)

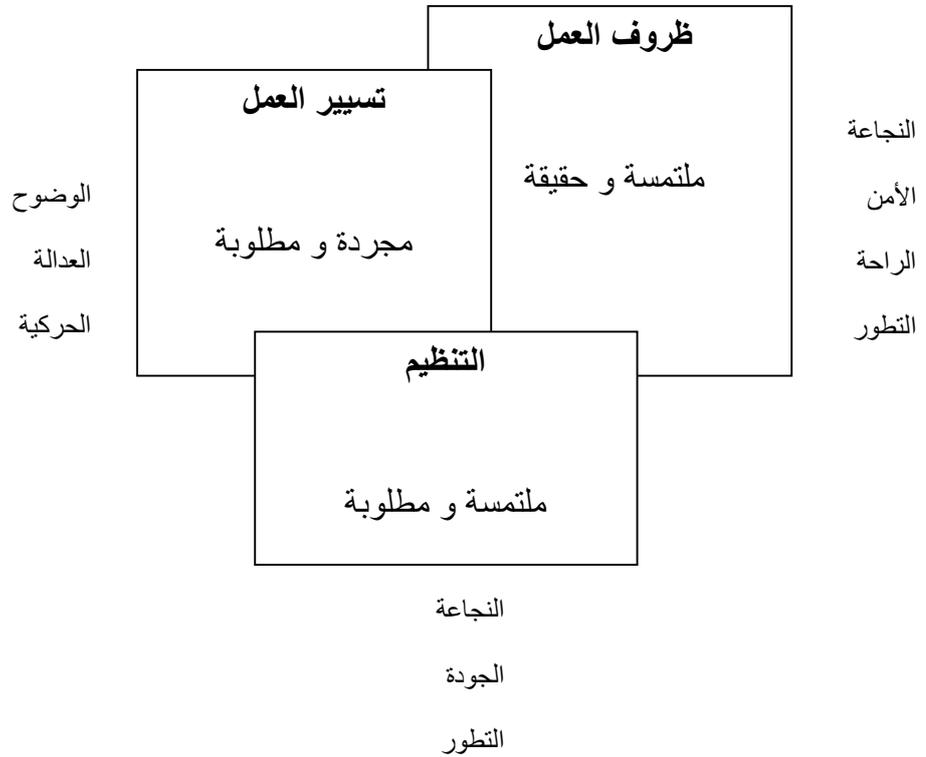
العمل البشري/نظام التسيير

العمل البشري/البعد الفيزيائي (المفهوم الكلاسيكي لبيئة العمل " Ergonomie "

II - 2 طرق العمل و التحليل في جانب التنظيم و ظروف العمل

هناك مجموعة من الطرق التحليلية التي تساهم بالقدر الكبير في دراسة و تحسين التنظيم و ظروف العمل. و المختصين في الموارد البشرية يرون أن هذه الطرق هي ليست من اختصاصهم، لكن لا يدعو ذلك إلى عدم دراستها بل من الضروري الاحتكاك بهذه الطرق التحليلية لما لها من نفع خاصة في جانب تقسيم العمل و مختلف السيرورات البشرية و الاجتماعية

يمكن دراسة 3 إشكاليات تخص تسيير الموارد البشرية و التي لها تأثير كبير حول التنظيم و ظروف العمل و نوضحها بالشكل التالي:



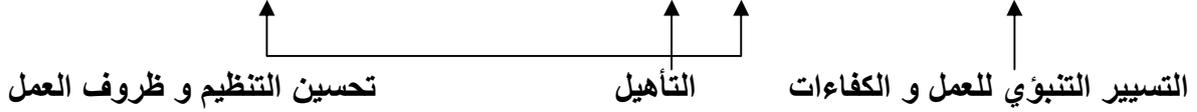
ثلاثة إشكاليات متداخلة

الجدول التالي يوضح الخطوات المتبعة من طرف إدارة الأفراد و التي تركز على كل من المورد البشري، العمل و التنظيم

المحاضرة رقم 2 " حفظ الصحة والأمن "

التنظيم و ظروف العمل

التنظيم	العمل	المورد البشري
الرسالة الهيكل السيرورات العلاقات الموارد المتاحة الإطار الفيزيائي	المهام العلاقات الأنشطة الاستقلالية الأنظمة العملية الكفاءات اللازمة ظروف العمل	مواصفات سوسيو ديمغرافية التدريب الخبرة المهنية الكفاءات المتوفرة تمثيلات العمل التوقعات من العمل



الركائز الأساسية في خطوات إدارة الأفراد نحو تحسين التنظيم و ظروف العمل

أ- الطرق التنظيمية في التسيير:

من المنطلق المتعارف حوله، أن المنظمة هي عبارة عن نظام متكامل يقوم بمختلف التغيرات والتعديلات المناسبة في محيط العمل و التسهيل من عملية الرقابة

من الضروري تحديد مختلف الأنظمة و المتغيرات الخاصة بالتنظيم و ظروف العمل، المواد و العمليات الضرورية للوصول إلى المخرجات و الأهداف المتوقعة.

ب- طرق تقليص التكاليف:

يعد مفهوم كلاسيكي يقتصر على الزيادة في الإنتاج و تقليص الحجم الإجمالي للتكاليف، من خلال تحليل الوظائف، قياس التكاليف و النتائج، و العمل على وضع كل التعديلات الضرورية. و من بين التقنيات و الوسائل المساعدة في ذلك نجد مثلا: طرق حساب الوقت في العمل، الإعلام الآلي، طرق تسهيل الاجراءات،....

ج- طرق تصميم المناصب:

هي الأخرى تضم العديد من الطرق و الأدوات المساعدة نذكر منها: الاستبيانات و جداول التشخيص، تحديد المناصب، المقاربات السوسيو تقنية الحديثة (تضم المتغيرات التقنية، الاقتصادية و الاجتماعية " المشروع مثلا ")

II - 3 بعض الإشكاليات الحالية في جانب التنظيم و ظروف العمل

هناك على العموم 3 إشكاليات رئيسية هي:

✚ تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال (العمل عن بعد " télétravail "، الشبكات، التبادلات ما بين المنظمات " التجارة الالكترونية مثلا "....)

المحاضرة رقم 2 " حفظ الصحة والأمن "

التنظيم و ظروف العمل

الطرق الجديدة في توصيف العمل

المنظمات المؤهلة و المتعلمة

الخلاصة:

بعد ما تم عرضه في هذه المحاضرة حول التنظيم و ظروف العمل، يمكن أن نستخلص أن عنصر التنظيم بجميع جزئياته هو الأصل في ظروف العمل، أو بالأحرى ضمان عملية تنظيمية في المؤسسة يقابله التماس ظروف عمل جيدة بالمؤسسة.

دراسة عنصر التنظيم في المؤسسة يشكل هاجس كبير لإدارة الأفراد، و هذا لما يحتويه من متغيرات قد تعتبر ليست في متناول هذا الاختصاص، إلا أن ذلك يقتضي على إدارة الموارد البشرية دراسة عنصر التنظيم و ظروف العمل عن كثب، و محاولة التوفيق في هذه الثنائية تنظيم/ظروف العمل لضمان بيئة عمل جيدة تساهم في تحقيق كل الأهداف و على جميع الأصعدة.