

أهم الجوانب التي تطورت في تنظيم ومحتوى العمل و انعكاساتها على العمالة بالمنشأة الصناعية

د. ركاز علي -جامعة الجزائر

ملخص:

أدت التطورات السريعة الحاصلة في الميادين الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية ... إلى إحداث ضغوطات على المنشأة الصناعية من حيث العمل على دفع هذه الأخيرة إلى تطوير وسائل وطرق العمل والذي يتطلب بدوره عمالة ذات تأهيل وتكوين معين يتماشى ومتطلبات إدارة العملية الإنتاجية الجديدة وهذا كله بهدف تحسين وزيادة القدرة الإنتاجية للمنشأة التي بواسطتها تتمكن من مواجهة ومنافسة أكثر حدة والبحث عن أسواق جديدة، وبالتالي تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية والنمو.

Résumé:

La rapidité des évolutions aux plans économiques, commerciales et technologiques, etc; s'opérant dans l'environnement de l'entreprise ne laissent guère indifférents cette dernière, quant. à la nécessité de se mettre au diapason du niveau de la concurrence.

La nécessité de s'adapter à ces changements implique le développement des moyens et de modes travail qui exigent de nouvelles compétences, l'acquisition de ces dernières implique un personnel d'une capacité et de formation précise correspondant au fonctionnement de l'opération nouvelle de la productivité.

تمهيد:

لقد دفعت التغيرات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية... للبيئة الخارجية للمنشأة الصناعية بمسري هذه الأخيرة إلى إعادة تشكيل طريقة الإنتاج والتنظيم العام والأبنية، مما يترتب عليه تنظيم جديد للعمل وبترباط كل هذه العوامل يظهر أفراد جدد وخطاب جديد وإيديولوجية جديدة، مما يؤدي إلى نمو ممارسات جديدة لإدارة الإدارة وتسيير الموارد البشرية.⁽¹⁾

و يمكن التطرق إلى أهم الجوانب التي تطورت في تنظيم ومحتوى العمل وانعكاساتها على العمالة فيما يلي:

أ - أهم الجوانب التي تطورت في تنظيم ومحتوى العمل: لقد كان للتطور التكنولوجي الأثر الواضح في التأثير على تنظيم ومحتوى العمل لأنه من الأهمية بمكان أنه عندما نتكلم عن التغيير في تنظيم العمل أن نفرق ما بين الجانب الذي يخص سيرورة الإنتاج والجانب الذي يخص محتوى العمل، فالأثنان مرتبطان أشد الارتباط ومن الصعب التفريق بين السبب والنتيجة.⁽²⁾

و عليه يمكن تحديد أهم الجوانب التي تطورت في تنظيم ومحتوى العمل ضمن النقاط التالية:

1. ستزداد الحاجة للعمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي.
2. ستظهر الحاجة إلى وظائف مثل أخصائيو البحوث والتطوير وفنيو الصيانة للتعامل مع تجهيزات عالية التعقيد.
3. تتطلب الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف ومن ثم إعادة تحليلها ووصفها.
4. تدفع الحاجة إلى تزويد القيادات بمفهوم تمكين العاملين، أي إتاحة الفرصة للقادرين والراغبين لأن يقدروا الموقف ثم يتصرفوا دون الرجوع إلى رؤسائهم.
5. التقليل من عدد العمالة اليدوية والكتابية وغير الماهرة عموما.

(1) Bellier (s) : le savoir – être dans l'entreprise : utilité en gestion des ressources humaines : Librairie vuibert : paris : 1998 : P 146.

(2) Ibid : P :147.

6. ستزداد الحاجة لبرامج البحوث والتطوير، لأن التطورات التكنولوجية لا تقتصر فقط بزيادة الاستثمارات في التجهيزات، بل أيضا بالاتفاق على برامج البحوث والتطوير.
7. ستظهر الحاجة إلى التزويد بالتكنولوجيا المعلومات لتساعد على إحداث اتصالات تنظيمية أكثر مرونة وأعلى سرعة.⁽¹⁾
8. التقليل من حجم العمالة⁽²⁾ وهو الاتجاه الذي أنتجته المنشآت وذلك للبحث عن الكفاءة وتخفيض التكاليف والذي أنجز عنه أن اختفت ملايين الوظائف⁽³⁾.
9. إعطاء للعاملين فرصا أكثر حرية وأوسع في تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أعمالهم⁽⁴⁾.
10. لم يعد تنظيم العمل موكل إلى فرد واحد وإنما إلى جماعة حيث أن أعضاء هذه الأخيرة يوزعون المهام والمسؤوليات والمرتبات مع استفادتهم بدرجة مؤكدة من الاستقلالية في هذا التنظيم⁽⁵⁾.
11. لم يعد المؤطرون أداء وصل للنقل ما بين مستويات القرار والتنفيذي في الأنظمة التسلسلية للمنشأة فقط، وإنما أصبحوا أيضا مصدر حقيقيا للإجابة بفاعلية أفضل عن متطلبات الإنتاجية التنافسية ولهذا يجب على المؤطرين أن يكونوا في طلب سيرورة التغيير في إعداد وتشخيص وتحليل المهنة وتحديد توجيهات التنظيم، وإن يكونوا كذلك في طلب السيرورة كخبراء ومنشطين ومكونين ومسيرين⁽⁶⁾ أي إن
-
- (1) أحمد سيد مصطفى : تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي : رؤية مدير القرن الحادي والعشرين : من دون مكان ولا دار نشر: ط2، 1999 ص ص : 165 ، 167
- (2) نفس المرجع : ص : 172.
- (3) راوية حسن: السلوك في المنظمات : الدار الجامعية ، الاسكندرية: 1999: ص276.
- (4) بشير العلاق : اسس الإدارة الحديثة : "نظريات و مفاهيم" دار اليازوري العلمية : ط1 ، عمان : 1999 ص : 307
- (5) reuzeau (M) : économie d'entreprise : organization, gestion, stratégie d'entreprise : édition : ASKA : Paris : 1993 : P 167
- (6) verne (E) devaude et (J.M) et d'autre: changer les organisations du travail: édition INSEP: Paris : 1993: P : 49

يتحول الرؤساء من مشرفين مسيطرين متحكمين إلى قادة محفزين مسيري مشروعات بحيث يتاح للعاملين ممارسة قدر من التفكير وحرية التصرف⁽¹⁾.

12. التحول نحو أنماط العمل بالمشاركة والعمل الجماعي المتكامل والقائم على اللامركزية وتقليص البناء الهرمي والتوسع في توزيع المهام والاختصاصات وتوزيع السلطة⁽²⁾.

13. ستحل أخلاقيات التعاون والتنافس محل الصراع⁽³⁾

14. تغيير شكل التنظيمي من الهرمية، أي من مستويات إدارية متعددة إلى أخرى أقل عدد، وظهرت فرق العمل المتكاملة المحفزة، كما ظهرت الاتصالات المرنة ونظم الاقتراحات التي ساهمت كثيرا في تفوق الإدارة اليابانية وتحولت مركزية السلطة إلى اللامركزية والتفويض وتمكين العاملين⁽⁴⁾

15. تحتاج متطلبات العمل المستجدة إلى توفير المناخ الملائم والمعطيات الإدارية المناسبة لجهة بين إطلاق قدر من الحرية الفردية والعمل الجماعي⁽⁵⁾

16. التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة ورفض الالتزام الحرفي، حيث تترك للفرد والجماعة حرية الانتقال والعمل والتميز ما دام يسعى الجميع لأهداف مشتركة.

17. يتبنى التنظيم الجديد مفاهيم الرقابة الذاتية.

18. الوظائف الإشرافية مهمة بنواحي التنسيق والتشجيع والمساهمة في حل الإشكاليات.

19. مشاركة جميع العاملين بدرجات مختلفة بصرف النظر عن وظائفهم ومستوياتهم الوظيفية من منطلق أن نمط التنظيم الجديد يقوم على الفرق وليس على الأفراد⁽⁶⁾.

(1) أحمد سيد مصطفى: المرجع السابق: ص175.

(2) محسن أحمد الخيزري: الإدارة التنافسية للوقت: المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة و بعد القات: إتراك للنشر والتوزيع: الطبعة الأولى: القاهرة: 2000: ص22.

(3) وليم و روث: تطور نظرية الإدارة: منذ ما قبل اختراع وايت watt للألة البخارية إلى ما بعد تكنولوجيا الروبوت robot و عصر المعلومات، الترجمة العربية: إتراك للنشر والتوزيع: ط1 : القاهرة: 2001: 132.

(4) أحمد سيد مصطفى: المرجع السابق: ص 163.

(5) ربحي أبو الحاج: التغيير في القوى و هياكل الإنتاج: الجمعية العربية وللبحوث الاقتصادية: القاهرة: 1994: ص18.

(6) على محمد منصور: مبادئ الإدارة "أسس و مفاهيم " أس و مفاهيم " مجموعة النيل العربية. ط1: القاهرة 1999 : ص: 365، 364، 361.

لا يقوم العمل الجماعي على التخصص الدقيق، بل على المعرفة الشاملة حيث لا يبقى الفرد داخل المنشأة في وظيفة واحدة مدة طويلة، بل أنه ينتقل من وظيفة إلى أخرى بهدف الإلمام بكل أنشطة المنشأة التي يعمل فيها⁽¹⁾ و نستطيع أن نلخص كذلك التغيرات الكبرى المتعلقة بأشكال العمل فيما يلي:
-التوسط في الإنتاج فالعامل الذي كان ينتج مباشرة أصبح الذي يعمل على الآلة التي تنتج.

- تغيير في الكفاءات التي أصبحت تتجه شيئاً فشيئاً نحو مراقبة وتسيير التعطيلات.
ثم في نفس الوقت تعديل أشكال الاتصالات والتعاون⁽²⁾ غير أن هذه التطورات التي مست جوانب تنظيم ومحتوى العمل هي مرتبطة "المرونة" الذي له مكانة هامة في البرامج التي تهتم بها الإدارة الصناعية في الدول الصناعية الحديثة وبمفهوم المرونة عدة معان فقد يشير إلى حرية التعيين

والفصل عن العمل أو زيادة أو نقص ساعات العمل استجابة للتغيرات في العرض والطلب، كما يشير مفهوم المرونة إلى تنوع الأعمال التي يجب أن يتم تدريب العمال على أدائها، أو إلى قدرة المنشأة على استخدام أساليب إنتاج متنوعة أو التنوع في خطوط الإنتاج استجابة لظروف العرض والطلب المتغيرة والاتجاه نحو اللامركزية يصاحبه البحث عن المرونة المتزايدة في التنظيم وأداء العمل، حيث نجد أنه في كثير من الدول الصناعية أن هناك قواعد ومعايير تحكم مسائل العمل مثل تعيين العمال الجدد أو فصلهم وعدد ساعات العمل والترقية والتدريب وأن هذه القواعد والمعايير قد استقرت أو يتم تعديلها بمرونة متزايدة حتى تتاح لأصحاب العمل حرية في التصرف، وإن المرونة في التنظيم وأداء العمل تجعل من السهل تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع فريق العمل وتدعيم التنسيق بين وحدات العمل.⁽³⁾ أي تعمل المرونة على معالجة أي تطورات تطراً أو متغيرات تحدث، ولهذا فالمرونة عملية ضرورية لإضفاء الحيوية على الهياكل التنظيمية وحمايتها من أخطار الجمود الإداري القاتل لقدرات ومواهب الأبداع والابتكار⁽⁴⁾

(1) محسن أحمد الخيضري : الإدارة في دول النمرور الآسياوية : إتراك للنشر و التوزي، ط1،

القاهرة : 1996 ص : 48

(2) Bellier (s) OPCIT : PP : 147 – 148

(3) المجلة المصرية للتتمية و التخطيط: المجلد السابع: العدد الثامن: ديسمبر، القاهرة، 1999:ص44.

(4) محسن أحمد الخيضري : الإدارة في الدول النمرور الآسياوية. المرجع السابق :ص.52

و لهذا يجب معرفة كيفية تأليف بقايا التaylorية مع ممارسات أخرى بهدف العمل على إنشاء أشكال تنظيمية جديدة بدقة أكثر مرونة من التنظيمات القديمة ، وهناك نموذجان كبيران للتجديد قد اشتركا في ذلك في أول الأشكال الجديدة للتفكير والأداء والثاني الأشكال الجديدة لتنظيم العمل والإنتاج وأن هذين مرتبطين بدقة ويحددان الشروط الملموسة لعمل الإجراء ولتشغيلهم ويعبران عن حركة مرونة التنظيمات الإنتاجية.⁽¹⁾

وعليه فإن التحولات السريعة الحاصلة في البيئة الخارجية للمنشأة الصناعية قد دفعت هذه الأخيرة بأن تتبنى نمودجا تنظيميا مرنا ، لكي تسير وتواكب هذه التحولات ولكي تضمن القدرة على الاستمرار والبقاء، والجدول التالي يبين أهم الجوانب التنظيمية التي تحولت في السنوات العشرين الأخيرة.

من	إلى
هيكل تنظيمي هرمي ومستويات إدارية متعددة	هيكل تنظيمي أقل هرمية ومستويات إدارية أقل
إدارات تعمل كل منها في إطار متخصص مستقل	فرق عمل متكاملة التخصصات، محفزة وذاتية الحركة
اتصالات رأسية من الرئيس للمرؤوسين قد تكون في اتجاه واحد لنقل تعليمات وأوامر	اتصالات أفقية ورأسية الاتجاهين مرنة ومنتجة لتبادل المعلومات والأفكار ونقل الاقتراحات
وظيفة محددة، حيث تؤدي واجبات ومستويات وإجراءات محددة	وظيفة ثرية تضم مهام متكاملة تؤدي بإجراءات مرنة مع مساحة أكبر من حرية التصرف تتناسب مع قدرات الموظف
احتكار السلطة لدى الرؤساء	تمكين العاملين وفرق العمل من أداء مهام أوسع ومسؤوليات عن النتائج
مركزية القرار وبطء عملية صنع القرار	توزيع مراكز صنع القرار للمديرين المؤهلين على أكثر من مستوى

المصدر: أحمد سيد مصطفى نفس المرجع السابق: ص: 164

(1) BARBIER (j.c), Nadel (H) : la flexibilité du travail et de l'emploi : DEMONOS : FLAMARION :Paris :2000PP37-38

وبصفة عامة فقد كان الانتقال من بيئة كانت بطيئة التغيير ومن نموذج تنظيمي جامد إلى بيئة ديناميكية سريعة التغيير تتزايد فيها عوامل عدم التأكد ودرجة المخاطرة وتتطلب نموذج مرنا⁽¹⁾

غير أن تبني المنشأة الصناعية لهذا النموذج التنظيمي المرن قد كانت له من دون شك انعكاسات على العمالة، فما هي إذن هذه الانعكاسات؟ هذا ما سنجيب عنه فيما يلي:

ب- انعكاسات تطور تنظيم ومحتوى العمل على العمالة: إن التطورات التي حدثت في التنظيم ومحتوى العمل كانت لها انعكاسات على مختلف الفئات المهنية داخل المنشأة الصناعية وهذه الانعكاسات يمكن حصر البعض منها فيما يلي:

(1) فقدان بعض العمال لوظائفهم، بينما البعض الآخر يواجه خيار التحول إلى وظائف أخرى.

(2) تزايد وتنوع الاحتياجات التدريبية للعاملين، حيث تتكرر الحاجة للتدريب مع تلاحق المتغيرات الفنية⁽²⁾

(3) فرص الترقية، وأصبح لزاما على الأفراد أن يتعلموا مهارات جديدة وأن يتكيفوا مع متطلبات العمل المتغيرة فالأمن الوظيفي أصبح غير مضمون.

(4) أصبح توظيف الافراد مرتبطا بما لديهم من مهارات ومعارف، وفي هذا الإطار فإن أفضل شيء تقدمه المنشأة للفرد هو توفير فرص للاستمرار في تنمية مهاراته بالطرق التي يتطلبها سوق العمل.

(5) تقدم هذه التغيرات التنظيمية بعض الفرص للأفراد، مثل فرصة لإعادة تجديد المستقبل المهني للفرد من خلال تخصص مهني جديد، وإن هذه الفرصة لا تحدث دون التكلفة وتتمثل هذه التكلفة الرئيسية في عدم قدرة المنشأة على تقديم الالتزام طويل الأجل للأفراد⁽³⁾.

(1) نفس المرجع السابق: ص: 164.

(2) نفس المرجع السابق: صص 166، 168.

(3) راوية حسن : مرجع سابق : صص: 345، 349.

(6) قلة الفرص المتاحة أمام المستخدمين للانتقال إلى المهن ذات الأجر الأعلى، إذ أن تنظيم العمل في كثير من الصناعات الحديثة لا يسمح بإتاحة الفرصة أمام بعض العاملين لترقي إلى المهن ذات الأجر الأعلى⁽¹⁾

(7) كان العامل في الفترة الماضية لا يفكر إلا في إطاعة الأوامر، أما الآن فعلى العامل أن يفكر فيما يمكن أن يساعده على رفع كفاءة عمله وكفاءة عمل زملائه تماماً⁽²⁾

(8) لقد كان المنصب المشتغل هو الذي يحدد التصنيف ومستوى الأجر في التنظيم التقليدي، بينما في التنظيمات الجديدة فالعكس، حيث أصبحت المهارة والكفاءة أولى مهما كان المنصب⁽³⁾

(9) لم تعد الدولة مسؤولة تماماً عن توفير خدمات الرعاية الاجتماعية لعمال الصناعة، حيث أصبح أصحاب العمل أو المشروعات الخاصة يتحملون مسؤولية كبيرة في توفير هذه الخدمات، كما ظهرت الحاجة إلى مدخل أكثر مرونة لعلاقات العمل⁽⁴⁾

(10) الاتجاه نحو تقييد الدور الذي تقوم به النقابات العمالية فيما يتعلق بالمفاوضات الجماعية حول مسائل العمل بوجه عام، الأمر الذي إلى ضعف الدور الذي تؤديه النقابات العمالية فيما يتعلق بتقديم أوجه الرعاية والخدمات⁽⁵⁾

وبصفة إجمالية يمكننا القول أن لدى المنشآت توجه نحو الابتعاد عن أشكال "التسيير العلمي" ذي الطابع التaylorي التقليدي الذي يريد بالعمال تنفيذ مهام متكررة ومتخصصة والخضوع إلى تأطير هرمي.

إن هذه الأشكال التنظيمية التقليدية قد استبدلت تدريجياً بأشكال جديدة لتنظيم العمل الذي يتضمن على مهام أكثر تنوعاً، تاركة للأجير استقلالية أكبر في

(1) المجلة المصرية للتنمية والتخطيط: مرجع سابق: ص: 41

(2) على محمد منصور: مرجع سابق: ص: 331

(3) Millot (M) Roulleau (J.P) transformer l'organisation du travail : « l'autonomie créatrice » 2eme édition : d'organisation : Paris : 1995 : P : 63

(4) المجلة المصرية للتنمية والتخطيط: مرجع سابق: ص: 34

(5) نفس المرجع ص: 37

تنفيذ عمله، والسماح له بضمان مهام متعددة⁽¹⁾ أي أن هناك حركة عامة نحو المرور إلى شكل جديد لتنظيم المنشآت والنتيجة عن الأزمة في الأشكال التaylorية⁽²⁾ وعلى الرغم من أن النموذج التaylorي أصبح غير قادر على تقديم إجابات مواتية، إلا أنه لم يوجد أي نموذج عالمي فرض نفسه لتعويضه⁽³⁾

و بغض النظر عن كل هذا فإن التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية تجعل المنشآت المبدعة وحدها قادرة على تحقيق النجاح، ويتطلب ذلك من الإدارة جهودا مكثفة تدعم من خلالها العملية الإبداعية، وأن هذه الأخيرة تبدأ من قسم الإنتاج في رأي بيل (Bell) وبرنهام (Burnham) لأن تقديم منتج جديد يتطلب هيكلا تنظيميا جديدا لا يمت بأية صلة إلى التنظيم الهرمي التقليدي الذي فرضية البيروقراطية، ويتطلب هذا بالطبع مشاركة كافة العاملين من مستويات مختلفة في الإبداع، مما يقتضي تغييرا شاملا ومقبولا من الجميع وينبغي أن تكون هناك ممارسات معينة لطلب العاملين ومكافأتهم بما يناسب إبداعهم وابتكارهم وضرورة إعداد جميع الأفراد للتغيرات الجديدة ولا يكون ذلك ممكنا إلا بالا شراكهم في العمل وفي اتخاذ القرار⁽⁴⁾

(1) ROJOT (J) Nouvelles Orientations dans l'organisation du travail : la Dynamique des relations professionnelles :O.C.D.E : Paris : 1992 : P 265

(2) GAVINI (C): emploi et régulation :les nouvelles pratique de l'entreprise : édition CNRS : Paris : 1998: P: 114

(3) TERSSAC (G) et Dubois (P) : les nouvelles rationalisations de la production : «édition : CEPADUES : Toulouse :1992 : P : 1

(4)عالم الفكر: المجلد 30: العدد 3، يناير، مارس: الكويت: 2002: ص: 232، 252، 253