الآثـــار التحفيــزية للتطبيقــات الحديثـــة فـــي تسيير العمـــل

عبـــد الفتـــاح بوخمخـــم
أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة منتـــوري قسنطينـــة

ملخص

إن كان الاتفاق أصبح مطلقا بين رجال التسيير على كون التنظيم العلمي للعمل قد أحدث ثورة فعلية في حقل تسيير منظمات الأعمال، فلا بد وأن نعترف ونسلم بالمقابل لذلك أن "التايلورية" ليست أعلى نماذج التسيير فعالية في التحفيز وإثارة دوافع العمل لدى الموارد البشرية، حيث أن نمط التنظيم العلمي لا يبدي أي اهتمام بالبعد الإنساني في تسيير المنظمة. فنموذج تسيير إنساني أكثر وذو قدرة أعلى على إثارة الدوافع وتحقيقا للإستغلال الفعال للرأس المال البشري، يجب أن يبتعد قدر الإمكان عن خصائص"التايلورية".

يتحقق ذلك الهدف باعتماد التطبيقات الحديثة في تسيير العمل. لذا فالتساؤل الأساسي الذي نهدف للإجابة عنه في هذه المقالة يتلخص في:« ما طبيعة الآثار الفعلية على الدوافع للتطبيقات الحديثة في تسيير العمل ؟».

RESUME :

SI ON RECONNAIT QUE L'APPLICATION DE L'OST A DONNE NAISSANCE A UNE REVOLUTION EFFECTIVE DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DES ORGANISATIONS,ON DOIT ADMETTRE AUSSI QUE LE TAYLORISME N'EST PAS LE MODEL LE PLUS EFFICACE A MOTIVER LE RESSOURCEMENT HUMAIN, CAR L'OST N'ACCORDE AUCUNE IMORTANCE A LA DIMENTION HUMAINE DE L'ORGANISATION.

UN MODEL DE GESTION PLUS HUMAIN ET PLUS EFFICACE A MOTIVER LES RESSOURCES HUMAINES NECESSITE L'APPLICATION DES PRATIQUES NOUVELLES DE LA GESTION DU TRAVAIL. EN EFFET CET ARTICLE VISE A REPONDRE A LA QUESTION PRIMORDIAL : « QUELS SONT LES EFFETS REELS DES PRATIQUES NOUVELLES DE LA GESTION DU TRAVAIL SUR LA MOTIVATION » ?

مقدمـــة:

تؤكد الدراسات الحديثة في حقل تسيير الموارد البشرية أن لطبيعة العمل وكيفية تنظيمه وتهيئته آثار هامة على الدوافع وعلى الأهمية التي يوليها الأفراد للعمل وللمنظمة وعلى الجهد المبذول لتحقيق الأهداف وتوجيه السلوك. نتج هذا التحول في التفكير كمحاولة لمعالجة وتخفيف الآثار السلبية الناتجة عن تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للعمل، لذا ينصب اهتمامنا في هذه المقالة على تحديد طبيعة بعض القيود التي تواجه "التايلورية" وآلية تأثيرها على تسيير العمل ومفهوم التطبيقات الحديثة في تسيير العمل وعلاقتها بالدوافع. وتحقيق الهدف يتم من خلال إجابة الدراسة على التساؤلات التالية:

- ما هي الانتقادات الموجهة إلى التنظيم العلمي للعمل؟
- هل تشكل طرق العمل الكلاسيكية الأدوات الملائمة للتحفيز وإثارة الدوافع؟
- إلى أي مدى تشكل التطبيقات الحديثة في تسيير العمل بديلا فعالا لمبادئ نموذج "التايلورية" ؟
-ما طبيعة تأثيراتها الفعلية على أداء وسلوك الموارد البشرية ؟
-إلى أي مدى يتحقق الاستغلال الفعال للرأس المال البشري باستخدام التطبيقات الحديثة في تسيير العمل؟

إن الإجابة على التساؤلات السابقة تتطلب تحليل الدراسة للانتقادات الموجهة للتنظيم العلمي للعمل وتحديد طبيعة الآثار التحفيزية للأشكال الحديثة في تسيير؟

I – الانتقادات الموجهة للتنظيم العلمي للعمل: يرتبط مصطلح التنظيم العلمي للعمل باسم الباحث والمفكر "فريديريك وينسلو تايلور1856–1915" " F.W.TAYLOR"، حيث كان يفكر بنفس منطق معاصره "هنري فايول1841 – 1925" "H.FAYOL " بأنه لا بد من تطبيق المدخل العلمي في حل مشاكل المنظمة ليحل محل نمط التسيير وفقا للتجربة والخطأ والحدس، وذلك يتحقق بالملاحظة وتجزئة العمل وقياسه بهدف تنميطه عقلانيا، كما يتطلب تطوير أساليب الملاحظة والتحليل ما يمكن من تحليل الحركات وتقدير الزمن الذي تستغرقه وهيكلتها بصورة أكثر دقة، والمنفذ يكون على دراية تامة بالوقت الذي يجب أن يلتزم به لدى تأديته للمهام المكلف بها(1). فالإدارة العلمية مكلفة إذن القيام بالمهام التالية(2):

-الدراسة المنظمة للوظائف لتحديد في النهاية للفرد الحركات التي يجب أن يقوم بها وترتيبها المنهجي والزمن الذي يجب أن يتقيد به.

– البحث عن الطرق التنظيمية الأحسن التي تمكن المنظمة من أن تنتج أكثر وتكون أكثر سرعة وتقضي على التباطؤ.

– الاختيار الموضوعي للأجراء على أساس الأعمال المطالبين بها، وتكوينهم لكي يكونوا مؤهلين على تطبيق طرق العمل العلمية.

-تنمية دور الخبراء لإعداد الحلول الفعالة والتي يتطلب التوصل إليها بالتحضير والعمل خلال فترة طويلة ويتطلب ذلك إنشاء مكتب الأساليب المتخصص في دراسة الأعمال.

ورغم كون "التايلورية" قد شكلت بمبادئها العلمية ثورة فكرية في حقل تسيير الأعمال فإنها غير فعالة في تحرير كل القدرات الإبداعية والفكرية للموارد البشرية لكونها تواجه بالعديد من القيود والتي يمكن ان تجمع في ثلاث محاور أساسية وهي:القيود؛ الفنية، الاجتماعية والمالية.

I-1- القيود الفنية: رغم التطور الفني والعلمي في الأجهزة التي تستخدم لدى تطبيق "التايلورية" فإن مستعمليها يعترفون بنقص الموضوعية، وعدم توفر الدقة في المعايير المحددة تجعل من التنظيم العلمي للعمل غير ملائم لتسيير المنظمة كنظام اجتماعي.

فالانتقاد ينصب أولا على مصداقية المعايير، فإن كانت "التايلورية" تعرف بأنها الأسلوب العلمي في تنظيم العمل فإن استخدام أداة "الكرونومتر" في القياس لتحديد المعايير طريقة تتصف بعدم الدقة وغير فعالة لكونها لا تأخذ بنظر الاعتبار كل المتغيرات التي لها تأثير على مستوى الأداء، فلا يمكن إدخال في الحسبان الاختلافات الموجودة في قدرات ومهارات الأفراد ولا التحكم في الأحداث التي يمكن أن تحدث، ويتجاهل أجزاء العمل التي يكون فيها الأفراد في حاجة إلى استقلالية.

فتنظيم للعمل أقل تشددا من مبادئ التنظيم العلمي للعمل يتميز بفعالية تنظيمية أكبر، حيث يكون أكثر إثارة للدوافع وأكثر فعالية في تحقيق الاستغلال الفعال للقدرات الفردية وتكون الموارد البشرية على مستوى أعلى من المرونة والقدرة على تكييف برامج الإنتاج، ويكون التنظيم على مستوى أعلى من المرونة التنظيمية والتي تمكن من امتصاص أثر بعض الظواهر التي يمكن أن تنشأ أثناء العمل مثل الإختلالات الفنية والمشاكل التنظيمية(3).

خارج إطار القيود التي تعترض"التايلورية" في تأسيسها للإجراءات الخاصة بالنظام يواجه هذا النموذج في تنظيم العمل بقيود ذات العلاقة بالمنطق الذي تقوم عليه مبادئه. فقد جاءت نتائج دراستين أجريتا بالولايات المتحدة الأمريكية متناقضتين(4).

ففي الدراسة الأولى فإن أغلبية المؤسسات المستجوبة تعتقد أن التقليل من محتوى العمل أسلوب فعال للأسباب التالية:

-المهام التي تتكون من عدد كبير من الأنشطة نتيجتها انخفاض الإنتاجية.
-تكون فترة التعلم أطول عندما تسند إلى الأفراد مهام تتضمن أنشطة أكبر.
-كلما كانت الأنشطة الممارسة أقل تكون الإنتاجية أعلى.

أما الدراسة الثانية فكانت نتائجها مناقضة للدراسة الأولى كما يلي:

-للمسؤولية الشخصية تأثير إيجابي على الإنتاجية.
-إن كان التخصص دقيق إلى درجة رتابة العمل فالإنتاجية تتجه نحو الانخفاض.
-أصبح العامل تابع للآلة نتيجة للفصل بين التفكير والتنفيذ.

وتحت تأثير ارتفاع معدل الغياب ومعدل دوران العمل والصراعات الاجتماعية الناتجة أساسا عن عدم إشباع الأفراد لحاجاتهم في الصناعة فقد أدركت المنظمات أهمية العامل الإنساني في العمل.

فتطبيق التنظيم العلمي للعمل في مختلف المنظمات أدى إلى الغياب الشبه الكلي للاتصالات على مستوى الخطوط الإنتاجية، ففي هذا النوع من العمل يكرر الفرد العملية المكلف بتأديتها من 500 إلى 1000 مرة خلال يوم العمل. فالاتصالات بين الأفراد الذين يعملون على نفس الخط الإنتاجي كل أيام الأسبوع تكاد تكون معدومة، حيث أصبحت مبرمجة وخالية من المعاني الإنسانية، فالعمل على الخطوط الإنتاجية يمكن أن يطلق عليه بعمل الأبكم.

والتنظيم العلمي لم يقض على العلاقات الإنسانية في العمل فقط بل أدى تطبيقه إلى الانفصال بين الأعمال اليدوية والأنشطة الفكرية وهذا المبدأ جعل الأفراد في علاقة محدودة مع العمل لا يستخدمون كل القدرات والمهارات، فتقسيم العمل بين رجال التنفيذ ورجال الإدارة جعل الفئة الأولى تفتقد إلى المعرفة الشاملة بالعمل، فالجوانب الفنية أصبحت حكرا على المختصين الذين يفتقدون بدورهم إلى المعرفة بعمليات التحويل اليدوية، فهذا الوضع أدى إلى إفراغ العمل من المعنى وأصبح السلوك يتصف بالسلبية ما ينتج عنه عدم تحقيق الاستغلال الفعال للرأس المال البشري، فتطبيق نموذج "التايلورية" نتج عنه نظام اجتماعي غير ملائم في المنظمة(5).

إن الوعي بتبديد كفاءات وقدرات الموارد البشرية دفع بالمفكرين والمسيرين إلى البحث في آليات التأثير على محتوى العمل.

I-2- القيود الاجتماعية: ما ينتج عن تطبيق التنظيم العلمي للعمل أيضا عدم وجود رغبة يومية للعمل وينتج هذا الاتجاه عن حالة الإشباع غير المرضي التي يحققها محتوى العمل. وعدم الرغبة هذه تتضح من خلال العديد من مظاهر وسلوكيات الأفراد اليومية في العمل. وقد ترسخ الاعتقاد لدى فئة من رجال التسيير أن الصناعة تواجه بصعوبة في الحصول على الأفراد الذين لديهم الاستعداد للالتزام بمبادئ التنظيم العلمي للعمل مما يجعل هذه الصناعات تواجه بصعوبة الحصول على العمالة المطلوبة، ويبرر هؤلاء موقفهم هذا بحال بعض أنواع الصناعات في الدول المتقدمة التي يزداد اعتمادها على اليد العاملة الأجنبية . ففي بعض المصانع في فرنسا فنسبة العمال المغتربين تصل إلى 50% من العدد الكلي للعمال، هذا بينما يعتقد البعض الآخر من الباحثين أن هذا السلوك مؤقت وأن نمط المعيشة والتحولات الاقتصادية المعقدة والتي تمر بها مختلف الدول والتي تترجم بارتفاع معدل البطالة سوف تجبر الباحثين على العمل على طلب الوظائف حتى إن كانت تطبق نمط التنظيم "التايلوري" بخصائص متشددة(6).

ويرد أصحاب الرأي الأول على ذلك أنه مهما كان الاعتقاد السائد أن هذه الظروف الاقتصادية الصعبة قد تجبر الأفراد على قبول نمط تنظيم عمل دون إعطاء الأهمية لخصائصه، فيجب ألا ننسى أن المستوى الثقافي في المجتمعات المختلفة في تحسن مستمر، الشيء الذي يجعل الفرد لا يتجاوب مع العمل في المنظمات التي تتجاهل البعد الإنساني في العمل، فالفرد اليوم أصبح يرفض الخضوع لنظام تسيير "أوتوريتاري" ولا يقبل على الأعمال التي لا تتميز بتنوع الأنشطة، وذلك لكونه أصبح يسعى للحصول على استقلالية أكبر ومسؤولية أكثر في مجال العمل.

وهذا التطور الثقافي والفكري للمجتمعات ينتج عنه الإبقاء على القدرات المتنوعة للرأس المال البشري في أنظمة العمل التي تطبق التنظيم العلمي للعمل في أشكاله المتقدمة غير مستغلة، "فالتايلورية" تولد ردود أفعال سلبية تعتبر شكل من أشكال التهرب من عمل يعد بالنسبة للفرد دون معنى، كالتغيب دون أسباب فعلية، تقييد الإنتاج والترك النهائي للمنظمة. فقد شكل معدل الغياب ومعدل دوران العمل المرتفعين انشغالا أساسيا لإدارات المنظمات التي تعتمد خطوط الإنتاج في تنظيم عملها، وهذه السلوكيات وغيرها توضح عدم وجود رغبة للإقبال على ممارسة العمل في منظمات الأعمال المنظمة "تايلوريا(7).

I-3- القيود المالية: نعني بالقيود المالية التي يمكن للمنظمة أن تتحملها نتيجة تطبيقها لمبادئ التنظيم العلمي للعمل التكاليف الناتجة عن حالات العمل غير المرضي وغير المشبع للحاجات الإنسانية، فهذه التكاليف يجب أن تعالج محاسبيا، فقد ينتج عن بعض ظروف العمل سلوكيات غير متوقعة من قبل الإدارة يعبر عنها بمعدل الغياب ومعدل دوران العمل وسلوك تقييد الإنتاج وارتفاع معدلات حوادث العمل، وهذه الظواهر تنتج عنها انحرافات واختلالات في نظم العمل، أي حدوث آثار واضحة على النتائج من حيث الكمية والنوعية مما يتطلب البحث في المؤشرات التي يحسب بها هذا الأثر الاقتصادي على العمل(8).

II- التطبيقات الحديثة في تسيير العمل: إن التسيير الحديث للعمل بما يحتويه من أشكال متنوعة يعد تنظيما معدلا لنموذج الآلة وتفتيت العمل لحركة الإدارة العلمية لما له من مراعاة للجوانب الإنسانية. ونعني بالأشكال الحديثة في تسيير العمل الوحدات التنظيمية الدائمة والمؤقتة، فالوحدات التنظيمية الدائمة هي هياكل العمل التي تتم على مستواها العمليات والتحويل والوحدات التنظيمية المؤقتة هي الوحدات التي تنشأ من حين لآخر في المنظمة بهدف تحسين العمل وتحقيق الإشباع لبعض الحاجات الإنسانية ولا تشكل هياكل عمل لكونها لا تساهم بشكل مباشر في أداء العمل. نعالج في المقالة الشكلين معا.

من بين تطبيقات الأشكال الحديثة لتسيير العمل ذات الأثر الفعال في إثارة الدوافع وتحقيق الاستغلال العقلاني لقدرات ومهارات الموارد البشرية: الإدارة بالأهداف، التناوب الوظيفي، التوسيع الوظيفي، الإثراء الوظيفي، جماعات العمل واجتماعات تبادل الآراء.

II-1-الإدارة بالأهداف GESTION PAR OBJECTIFS: وهو أسلوب ديمقراطي في تسيير العمل، يطلق على هذا المفهوم أيضا، الإدارة بالمشاركة بالأهداف(GESTION PARTICIPATIVE PAR OBJECTIFS). ويشير المفهومان إلى الآلية التي تعتمدها المنظمة في تسييرها للعمل، أي في إعداد وتنفيذ الأهداف، والتي إما أن تتم من الأعلى إلى الأسفل بموجب الأوامر وذلك ما يطلق عليه التسيير بالأوامر، أو بإدماج الموارد البشرية في هذه العملية وذلك ما يطلق عليه الإدارة بالمشاركة بالأهداف. وفي أدبيات التسيير كثيرا ما يستخدم مصطلح الإدارة بالأهداف للدلالة على المفهومين(9).

ونفضل استخدام مصطلح الإدارة بالمشاركة بالأهداف لكونه يشير صراحة إلى إشراك الموارد البشرية في تحديد الأهداف. والإدارة بالمشاركة بالأهداف أسلوب في تسيير العمل يمكن الوحدات الإدارية أو الأفراد من المشاركة في تحديد الأهداف وإنجازها، وأن يعبروا بالتحاور عن طموحاتهم وعن الوسائل التي تعد ضرورية لتنفيذ الأهداف. وتطبيق هذا الأسلوب في التسيير وتنظيم العمل يتطلب تحديد الأهداف والتقييم الذاتي المستمر للتقدم في إنجازها(10).

- فتحديد الأهداف يتم في بداية الفترة التي قد تكون طويلة أو قصيرة وتكون نابعة من السياسة العامة للمنظمة وتابعة لبعض المستويات التنظيمية الأساسية، ويجب تفادي تعدد الأهداف لكون ذلك يؤثر سلبا على تنفيذها كما يشترط في الأهداف أن تكون مختصرة، واضحة واقعية، قابلة للإنجاز والتكييف، متجانسة مع الأهداف الأخرى في المنظمة وتتضمن مشاركة العدد الأكبر من المعنيين لضمان تحقيق الإنجاز(11) وأن يعبر عنها بشكل كمي قابل للقياس مثل تخفيض التكاليف بنسبة معينة وتحسين الجودة بتخفيض نسبة مرفوضات الزبائن إلى أدنى حد لها ولتكن 5% مثلا ...الخ(12).

- أما التقييم الذاتي فيتمثل في كون الرقابة الذاتية ضرورية أثناء عملية الإنجاز ويتم ذلك اعتمادا على المعلومات المرتدة التي تصف مدى التقدم في إنجاز الأهداف(13).

II-2-التناوب الوظيفي ROTATION DE TRAVAIL: ويعني التناوب الوظيفي أن ينتقل الفرد من أداء عمل إلى أداء عمل آخر عبر مختلف مراكز العمل، وتنظيم العمل بهذه الآلية يؤدي إلى إحداث التناوب بين الإجهاد العضلي والإجهاد البصري

(14) ويستند هذا النمط من أنماط تسيير العمل على فكرة أن الفرد لا يمكنه أن يفهم المنظمة ويمتلك القدرة الكافية على التكيف مع التغيرات التي تحدث إلا إذا تمكن من فهم الأنشطة التي يمارسها. فالتناوب على الوظائف يمنح الأفراد فرصة التكوين وتنمية المهارات(15). ويمكن أن يطبق هذا المفهوم بطرق مختلفة(16).

– قد يطبق التناوب الوظيفي بممارسة الفرد لوظائف في مستوى تنظيمي أعلى من المستوى التنظيمي الذي تنتمي إليه وظيفته الأصلية، ويدخل ذلك في إطار تهيئته للترقية ليشغل منصب أعلى.

– قد يطبق التناوب الوظيفي دون تغيير المستوى التنظيمي، فكل خمس سنوات مثلا ينقل الفرد من منصب إلى آخر أو من وحدة إلى أخرى على نفس المستوى.

–قد يطبق التناوب الوظيفي على فترات متقاربة، فبعد أن يعمل الفرد لفترة أسابيع في وظيفة معينة ينقل لأداء وظيفة أخرى خلال أسابيع أخرى وهكذا...

–كما أن التناوب الوظيفي قد يكون خلال فترات أقرب، ففي إطار فريق عمل فإن الأفراد يتداولون المناصب التي يشغلونها خلال فترات متقاربة، اليوم الأول من الأسبوع مثلا في وظيفة واليوم الثاني في وظيفة أخرى وهكذا... كما قد يتم تناوب الفرد على عدة وظائف خلال اليوم الواحد.

والتناوب الوظيفي وفقا للطرق السابقة يمكن الفرد من فهم أكبر لمحيط العمل بحيث يتمكن من إقامة العلاقة بين مختلف الوظائف في المنظمة ويصبح أكثر فهما ودراية بها مما يتيح له فرصة توظيف أفكاره ما يخفف من الآثار السلبية للتنظيم العلمي للعمل ويثير دوافع العمل أكثر.

وإن كان هذا الأسلوب في العمل يحقق العديد من المزايا التنظيمية فإن اعتراف الإدارة باكتساب الفرد لمهارات وقدرات عمل جديدة يطرح مشكلة إعادة النظر في الأجور المدفوعة(17).

3-II– التوسيع الوظيفي L'ELARGISSEMENT DES TACHES: إن التوسيع الوظيفي من نتائج حركة العلاقات الإنسانية فقد نادى" فريدمان" "G.FRIEDMAN"بتطبيقه في سنة 1956 ويعني هذا الأسلوب زيادة مساحة مهام عمل ما من خلال الجمع بين عدة أنشطة متماثلة ذات علاقة ببعضها، وبالتالي يمكن من تفادي السلبيات التنظيمية التي ترتبط بتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للعمل، حيث لا يعطى لمنفذ العمل عملية واحدة ينفذها بشكل متكرر ولا نهائي بل تسند إليه مجموعة من العمليات يمارسها في دورة واحدة دون أن تكون هذه الزيادة في الأنشطة من حيث النوعية بل تكون من حيث الكمية فقط، أي تكون ذات العلاقة بنفس المستوى التنظيمي، فالتوسيع الوظيفي إذن يكون أفقي وليس عمودي وأداء مجموع الأنشطة لا يتطلب توفر المنفذ على مهارات إضافية خاصة بل يتطلب نفس

المستوى من المهارات. من أمثلة التوسيع الوظيفي الفرد الذي يتولى الرد على المكالمات الهاتفية، يوسع عمله ليصبح يضم أنشطة أخرى كاستقبال المراجعين وفرز البريد الوارد ... الخ. يمكن هذا الأسلوب في تنظيم العمل الفرد من تكوين فكرة واضحة عن المراحل السابقة والتالية للنشاط الذي كان يقوم به(18). وتوسيع العمل يمكن من تحقيق العديد من المزايا منها(19):

– التقليل الملحوظ من الإنتاج المعيب لكون الانتقال إلى المرحلة التالية لا يتم إلا بعد الحصول على النتيجة الصحيحة في المرحلة السابقة.

– التقليل من الوقت المستغرق في العمل للمرور من عملية لأخرى.

– يصبح التنظيم أكثر مرونة لكون المنفذ يصبح يمارس مجموعة من الأنشطة ما يؤدي إلى تحقيق الاستغلال الفعال للرأس المال البشري.

– يؤدي تطبيق هذا الأسلوب إلى إثارة دوافع العمل لدى الموارد البشرية للشعور بحالة الرضا التي تنتج عن إشباع حاجات التقدير وتحقيق الذات.

4-II-الإثراء الوظيفي L'ENRICHISSEEMENT DES TACHES: إن كان التوسيع الوظيفي يقدم حلا لرتابة العمل فإن الشعور بالرتابة في الواقع لا يتولد لدى الإنسان من تكرار الفرد لأعمال متشابهة فقط، فقد نكون على استعداد لأن نضع الآلاف من الرسائل في الظروف الخاصة بها دون أن نشعر بالملل إذا كنا نعلم أنه لا توجد طريقة أخرى لأداء هذه الأنشطة لإنجاز الهدف الذي حددناه ونسعى لتحقيقه. فعدم وجود الرغبة للعمل تنشا عندما لا تكون لدينا إجابة عن ممارستنا للعمل وفقا للطريقة المحددة وعندما نشعر أننا نفتقد إلى القدرة على التحسين والتطوير، لذا فلزيادة مؤهلات الفرد وقدراته على ممارسة الأنشطة من الضروري تمكينه من أداء سلسلة من العمليات، أي تطبيق مبدأ الإثراء الوظيفي(20).

وهذا الأسلوب في تسيير العمل نتج كرد فعل لنمط الإشراف التسلطي الذي لا يراعي الجوانب الإنسانية في العمل ويعني إعادة تصميم العمل الذي يمارسه فرد ما بحيث يصبح يتضمن أنشطة كانت في الأصل موزعة على أعمال أخرى(21) وتكون الأنشطة من مستويات تنظيمية مختلفة وذات علاقة ببعضها. ومبدأ الإثراء الوظيفي يمكن أن يطبق على كل الأعمال مهما كانت طبيعتها، فمساعدة إدارية مثلا مكلفة بفرز وقراءة البريد الوارد يمكن منحها سلطة الرجوع إلى الملفات والرد بنفسها على الشكاوي الموجهة للمنظمة، وعامل متخصص قد يكلف إلى جانب قيامه بنشاط معين خلال فترة ما بعمليات الرقابة وضبط الأدوات والقيام بالصيانة، وتقني مخبر قد يكلف بالقيام إلى جانب مهامه الروتينية بتقديم تقارير تحمل إمضائه(22).

وكان أول من اقترح هذا التنظيم في العمل "فريديريك هرزبرغ 1971" "F.. HEREZBERG " باعتباره أكثر إثارة للدوافع الإنسانية في العمل.

ويوضح الجدول التالي متغيرات تنظم العمل في فلسفة "هرزبرغ" والعوامل التحفيزية المثيرة لدوافع العمل المقابلة لها(23).

جدول توضيحي لمتغيرات العمل والعوامل المثيرة للدوافع لدى"ف. هرزبرغ" »

المبـــــــادئ	العوامل الدافعة
1- حذف بعض الأنماط الرقابية مع الإحتفاظ ببعض مؤشرات الأداء.	-المسؤولية والإنجاز
2-زيادة مبادرة الفرد تجاه عمله.	-المسؤولية والتقدير
3-إنجاز الفرد لمجموعة من أجزاء العمل وليس لجزأ واحد فقط.	-المسؤولية والإنجاز والتقدير
4-منح سلطة أكبر وحرية أوسع للفرد في عمله.	-المسؤولية والإنجاز والتقدير
5-تمكين الأفراد من تقديم تقارير دورية عن العمل.	- التقدير
6-إدخال بعض المهام الجديدة في العمل لم يسبق للفرد أن قام بها من قبل.	-التطور الوظيفي والرغبة في التعلم
7-توجيه الفرد لأداء مهمة متخصصة تمكنه من أن يصبح خبير في مجال العمل.	-المسؤولية والنمو الوظيفي

ويمكن أن يتحقق الإثراء الوظيفي على أساس ستة أبعاد ممكنة(24):
-التهيئة ،الإنتاج ،الرقابة: فالمنفذ بإمكانه إنجاز رقابة ذاتية لنشاطه، ضبط الآلات، المساهمة في تحسين طرق العمل.
- التسيير:إعداد التنظيم وتحليل الانحرافات والمساهمة في القياسات.
- إجراءات التطوير: تقديم الاقتراحات، الإطلاع على منهجية التطوير وتنشيط فريق عمل.
- الصيانة: الحفاظ على سلامة أدوات العمل، القيام بالصيانة من الدرجة الأولى، وتحديد الصيانة الوقائية.
- الاتصالات: المهارة في الحصول على البيانات، المهارة في الاتصال والقدرة على تقديم البيانات والتكوين.
- الأمن: احترام تعليمات الأمن وإعداد التحسينات.

فتنظيم العمل وفقا لهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة جاذبيته للفرد لشعوره بسيطرته على مجموعة من الأنشطة منذ البداية حتى النهاية ما يؤدي به إلى أن يصبح مؤهلا أكثر لمناقشة التحسينات التي يمكن أن يضيفها لتطوير تنظيم العمل، فالإثراء الوظيفي إذن يؤدي إلى توفير مسؤولية أكبر واستقلالية أوسع ما يجعله ملائما لإمكانية إحداث الآثار التحفيزية المرغوبة.

5-II-جماعات العمل LES GROUPES DE TRAVAIL: يتعلق الأمر هنا بالأشكال المختلفة لجماعات العمل التي نشأت تحت تأثير ضرورتين أساسيتين(25):
-البحث عن تحقيق المرونة التنظيمية بإدماج الأجراء المؤهلين ذوي القابلية على التكيف مع الظروف الفنية والاقتصادية المتغيرة، وهي الحالة التي تواجه أكثر اليوم منظمات الأعمال.
-توفير ظروف عمل تكون مرضية أكثر للأجراء فيما يتعلق بالاستقلالية في العمل والتفاعل مع الآخرين وفهم أكثر لمعنى الأعمال التي يمارسونها. وتتخذ جماعات العمل عدة أشكال.

5-II-1-فرق العمل: فكرة إعطاء المبادرة والمسؤولية بشأن عمل ما إلى فرق عمل متجانسة ليست جديدة، ففي بداية هذا القرن حاول الباحث "هاسينتيه دي بروي" "HACINTHE DUBREUIL" بأبحاثه إخراج المنظمة من التنظيم العلمي للعمل، وكان مهتم في الثلاثينات بنشاط شركة "باتا" "BATA" حيث كانت من المنظمات الفعالة آنذاك(26)، فقد أكد الباحث على تشكيل فروع في المنظمة تمتلك وسائل وبرامج الإنتاج، تمنح سلطة التسيير وتتحمل مسؤولية النتائج. وتتخذ فرق العمل تسميات تختلف من منظمة لأخرى مثل "الجماعات المسؤولة" "وحدات الإنتاج المستقلة" وفي شركة "رونو" يطلق عليها "وحدات العمل الأساسية" " UNITES ELEMENTAIRES DE TRAVAIL" ودرجة الاستقلالية التي تتمتع بها فرق العمل تتحدد وفقا لمدى السلطة المفوضة لها، وعلى أساس ذلك فهذه الوحدات التنظيمية تتدرج من فرق العمل التقليدية ذات الاستقلالية المحدودة إلى الفرق ذات الاستقلالية الواسعة(27).
ويمارس على مستوى فرق العمل عادة أساليب تنظيم العمل السابقة وهي التناوب الوظيفي والتوسيع الوظيفي والإثراء الوظيفي(28).
وتتخذ فرق العمل شكلين أساسيين؛ فرق عمل شبه مستقلة(GROUPE SEMI-AUTONOME) وفرق العمل المستقلة(GROUPE AUTONOME) والأولى تمارس السلطات التالية(29):
- توزيع المهام بين الأفراد وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات الفردية والجماعية.
- الاستخدام العقلاني لوسائل الإنتاج وصيانتها.
- تنسيق مجهودات الأفراد، فالمهام غالبا ما تكون ذات علاقة ببعضها، والتنسيق مهمة الرئيس.
- مراقبة كمية ونوعية عمل الأفراد ومدى التزامهم بمعايير العمل والتنظيم.

أما فرق العمل المستقلة فتمتلك استقلالية أوسع في العمل عما هو عليه الأمر في فرق العمل الشبه المستقلة، فهذه الفرق تمارس إضافة إلى السلطات السابقة السلطات التالية:

- الرقابة على الانتماء لفريق العمل، التوظيف والتحويل.
- إمكانية تحديد أهداف الإنتاج على المستوى المتوسط.
- إمكانية التدخل لتغيير أساليب العمل.

إن تنظيم العمل وفقا لهذه الآلية إن كان يتطلب استثمارات كبيرة لتغيير أساليب العمل وإنشاء الفرق وإعداد وتهيئة التجهيزات والأدوات اللازمة فإنه يكون مثير أكثر لدوافع العمل لكونه يشبع حاجات التقدير وتحقيق الذات نتيجة الاستقلالية الممنوحة في تسيير شؤون العمل وحاجات الانتماء لشعور الأفراد القوي بالعضوية في فرق العمل.

II-5-2- حلقات الجـودة LES CERCLES DE QUALITE : بدأ استخدام حلقات الجودة في اليابان في بداية الستينات بينما منظمات الأعمال الأوروبية والأمريكية لم تشرع في استخدام هذا الأسلوب في تسيير العمل إلا في بداية السبعينات، أي مع بداية اهتمامها بتقنيات التسيير اليابانية. ويعرف "هيروتاكا تاكوتشي" " HIROTAKA TAKEUTCHI" أستاذ الإدارة في جامعة "هارفرد" حلقات الجودة بأنها "مجموعة من العاملين يتطوعون لدراسة وحل مشكلات العمل(30)". كما عرفت بأنها "مجموعة صغيرة من العاملين يشتركون في عملية دراسية تعاونية مستمرة هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل، والعمل على تقديم الحلول المناسبة لها" (31). وتعرف حلقات الجودة أيضا بأنها "جماعة طوعيه من الأجراء ينتمون إلى نفس الإدارة أو إلى إدارات مختلفة ويشغلون وظائف متماثلة، يجتمعون بصورة منتظمة في مكان العمل لمعالجة مشاكل النوعية في المنشأة ويقترحون الحلول الملائمة لها"(32).

فحلقات الجودة إذن تضم عددا محدودا من الأفراد يتراوح من 5 إلى 10 ينتمون كلهم إلى نفس وحدة العمل أو يمارسون أنشطة متماثلة أو ذات علاقة ببعضها، وتختار المواضيع جماعيا من قبل أعضاء الحلقة، يجتمع الأعضاء مرة واحدة كل أسبوع وتكون الاجتماعات خلال أوقات العمل العادية، فلا ينتظر إذن إلى أن تظهر مشكلة معينة ليتم الاجتماع لمعالجتها، ولكل حلقة جودة منشط يتولى الإشراف المباشر والتنشيط وتوجيه النقاش بتحديد هدف لكل لقاء، فهذه الهيئات التنظيمية تشكل وحدات للتفكير المستمر وليست لها فترة حياة محددة لكونها لم تنشأ لمعالجة حالة خاصة بذاتها بل سبب نشوئها وجود الإرادة الدائمة والدافع القوي لدى الأجراء لتحسين النوعية، لذا فلتكوين حلقات جودة فعالة يتطلب الأمر من المسؤول

عن الإدارة التي تنشأ بها أن يتأكد من وجود الدافع القوي إلى الانتماء وأنه لا يوجد أعضاء في الوحدة تم انتماؤهم إليها تحت تأثير ضغوط نفسية محددة، وذلك لتفادي تشكيل وحدات فارغة من المحتوى(33). ومواضيع وأهداف حلقات الجودة متنوعة يمكن حصرها في ثلاث فئات أساسية(34).

– نوعية المنتوج أو الخدمة المقدمة للمستهلك.

– الإنتاجية ويتم التأثير عليها من خلال تهيئة مراكز العمل والتقليل من الطاقة المستهلكة وكذا التقليل من توقف الآلات عن العمل وتبسيط إجراءات العمل.

– بيئة العمل، ويتم تحسينها من خلال التأثير على الوسط الطبيعي للعمل بمتغيراته المختلفة ومعالجة مشاكل العلاقات الرأسية... الخ.

ولدى إنشاء حلقات الجودة فإن الأشهر الأولى من حياتها تتميز بوجود حماس قوي لدى أعضائها وتكون مساهمتهم في معالجة المشاكل بمستوى أداء مرتفع ، حيث يتولون حل المشاكل المستعجلة والبسيطة والتي لم تتح لهم فرصة معالجتها على مستوى أعمالهم العادية. لكن بعد مرور فترة زمنية معينة فإن حلقات الجودة تواجه بضرورة حل مشاكل تنظيمية أكثر أهمية مما يتطلب ضرورة توفر الأعضاء على مهارات عالية لحلها. وللحفاظ على مستوى مقبول من الأداء لهذه الأداة التنظيمية للعمل يتطلب الأمر تدريب الأعضاء على أساليب معالجة المشاكل التنظيمية(35). كالتدريب على استخدام الأساليب الإحصائية مثل مخطط"باريتوPARETO" ومخططات السبب والنتيجة والخرائط الإحصائية للرقابة على الجودة إضافة إلى التدريب على اكتشاف وحل المشكلات التنظيمية المتنوعة(36).

وتشير الدراسات إلى أن شركات الأعمال الغربية قد سارعت إلى تطبيق هذه الأداة التنظيمية في العمل دون أن يمضي وقت طويل على تطبيقها في اليابان، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا تشير نتائج الدراسات أن 90% من الشركات الخمسمائة العملاقة تمتلك برامج لحلقات الجودة(37)، وقد أدخلت الفكرة في سنة 1974 وكان ذلك في شركة " لوكيد" LOCKHID " ونظرا لما تضطلع به هذه الوحدات التنظيمية من تأثير على الأداء في المنظمة، فبعد مرور ثلاث سنوات من بداية تطبيق التجربة أصبح للشركة 30 حلقة جودة حققت لها إيرادات قدرت قيمتها بـــ 3 مليون دولار نتيجة للأفكار الجديدة وحلول المشكلات التي تقدم بها أعضاء هذه الوحدات التنظيمية(38).

وفي شركة "ليسيور LESIEUR " الفرنسية تحقق هذه الوحدات التنظيمية في المتوسط 5.5 مرات تكاليفها وفي شركة "نيسان NISSAN " اليابانية التي توجد بها 4200 حلقة جودة فإنها تحقق من 50 إلى 100 مرة الاستثمارات الموجهة لها(39).

إن تطبيق هذه التجربة في مختلف دول العالم اليوم لا يعني أن نجاحها مضمون خاصة في الدول النامية إذ يتطلب تطبيقها توفير العديد من الشروط منها ضرورة

تمتع العاملين بمستويات ثقافية عالية والقدرات الذهنية المطلوبة حتى يتمكنوا من استيعاب الأفكار وتقنيات العمل المتنوعة وتطبيقها لمعالجة مشاكل العمل(40).
فحلقات الجودة إذن يجب أن تنال العناية وتأخذ مكانها شيئا فشيئا في منظمات الأعمال لما لها من تأثير على الدوافع الإنسانية في العمل ولما لها من تحقيق الإشباع لحاجات الانتماء والتقدير وتحقيق الذات.

II-5-3- اجتماعات تبادل الآراءREUNIONS D'ECHANGE D'IDEES: وتجمع اجتماعات تبادل الآراء في المنظمة الأفراد من القمة إلى القاعدة ، بحيث يلتقي كل رئيس مع تابعيه المباشرين، وتكون هذه الاجتماعات بشكل دوري مرة واحدة خلال الشهر أو الشهرين، تمتد المدة التي يستغرقها اللقاء إلى الساعة الواحدة ، وتنشط الهيئة من قبل السلطة الرأسية(41).
تشكل هذه اللقاءات تنظيما ملائما للأجراء للتعبير عن آرائهم في إطار منظم عن انشغالا تهم المتعلقة بتسيير العمل. تستخدم الإدارة اجتماعات تبادل الآراء في نقل المعلومات إلى الأعضاء عن تطور منظمتهم وعن التغيرات والتحديات التي تطرأ من حين لآخر، ففي هذه اللقاءات يتمكن الأفراد من التعبير بشكل شخصي في إطار جماعي مع التزام الإدارة رسميا باحترام الآراء. إن كانت فئة من رجال التسيير تعتقد بأن إدخال هذا الأسلوب في تنظيم العمل يؤدي إلى زيادة التكاليف فهناك من يعتقد أن فعاليته تعوض تكاليف تأسيسه وتسييره، لكن تحقق ذلك يفترض الالتزام بعدة شروط منها(42):
- عدم مناقشة المواضيع التي لا تدخل ضمن صلاحيات الاجتماعات الدورية للعمال كالتفاوض على الأجور الذي يدخل في إطار اختصاص ممثلي العمال.
- كل المواضيع التي لها علاقة بالأمن والنظافة وظروف العمل والاتصالات يجب أن تدار بالكيفية التي لا يتم فيها التعدي على صلاحيات الهيئة المكلفة بتسيير مثل هذه الشؤون.
- أن يكون للإدارة استعداد للرد على الاقتراحات والآراء المعبر عنها من طرف الأفراد وعلى الطلبات المقدمة لها، فقد يكون من الأفضل عدم عقد هذه الاجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين من عقدها إن كانت الاهتمامات لا تتبع بالتصرف الملائم من طرف الإدارة.
إن هذا الأسلوب في تنظيم العمل لديه انعكاسات واضحة على مستوى أداء المنظمة، وذلك من خلال إثارته لدوافع العمل لدى الموارد البشرية وتحقيقه لإشباع الحاجة إلى الانتماء وحاجات التقدير وتحقيق الذات.

الخاتمـــة:

إن كان قد ترتب عن تطبيق التنظيم العلمي للعمل ارتفاع الأداء لدى الفرد وعلى مستوى منظمات الأعمال، فإن مبادئ "التايلورية" لا تحقق الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات الإنسانية. حيث أن هذا النمط في تسيير العمل يواجه بالعديد من القيود؛ فنية، اجتماعية ومالية.

فالقيود الفنية نابعة من كون "التايلورية" تقوم على النمطية التي ترتكز على القياس في تحديد طرق العمل والذي يتم بتجاهل التفاوت في القدرات الفردية ودون الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي تتحكم في مستوى الأداء، ما يكسب تسيير العمل وفقا لهذا النمط خاصية افتقاده للمرونة التنظيمية.

والقيود الاجتماعية نابعة من كون"التايلورية" ينتج عن تطبيقها ردود أفعال سلبية دفاعية لدى الأجراء؛ ارتفاع معدل الغياب، الترك النهائي للعمل، نشوء سلوك تقييد الإنتاج وارتفاع معدلات حوادث العمل. إن مثل هذه الظواهر سببها عدم فعالية مبادئ النموذج "التايلوري" في تحقيق الإشباع الملائم للحاجات الإنسانية، فيكون غير فعال في إثارة دوافع العمل بالمستوى المطلوب.

وتنشأ القيود المالية عن التكاليف التي تتحملها المنظمة من تطبيقها لمبادئ التنظيم العلمي للعمل الناتجة عن نشوء بعض السلوكيات غير المرغوبة لدى الأجراء ما يؤدي إلى حدوث اختلالات في نظم العمل وانحرافات في الإنتاج سواء من حيث الكمية أوالنوعية.

إن نمط تسيير العمل الفعال اليوم ليس التنظيم العلمي ، لكن التخلي النهائي عن تطبيق مبادئ "التايلورية" لا زال أمر مستحيل. فالتسيير الفعال يتحقق بابتعاد النمط المطبق عن مبادئ "التايلورية" قدر الإمكان باعتماد التطبيقات الحديثة في تسيير العمل والتي تجعل نمط التسيير إنساني اكثر.

فالإدارة بالمشاركة بالأهداف والتناوب الوظيفي والتوسيع الوظيفي وإثراء العمل وفرق العمل المستقلة وشبه المستقلة وحلقات الجودة واجتماعات تبادل الآراء تكسب نمط التسيير فعالية أعلى لكونه لا يتجاهل الحاجات الإنسانية التي تتجاهلها "التايلورية" وهي الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات، ما يوفر فرص أكبر وحرية أوسع ودافع أقوى للموارد البشرية لتوظيف ما تمتلكه من القدرات والمهارات، وبذلك يتحقق الاستغلال الفعال للرأس المال البشري، أساس تميز أي منظمة أعمال.

فالمنظمة الفعالة إذن هي تلك التي تمتلك المرونة التنظيمية الكافية التي تجعلها مؤهلها أكثر لتحقيق المزج بفعالية بين مبادئ التنظيم العلمي للعمل والتطبيقات الحديثة في تسيير العمل.

المراجع المعتمدة:

(1)YVES FREDERIC LIVIAN, ORGANISATION : THEORIES ET PRATIQUES, PARIS : DUNOD, 1998,PP :28-30.

(1) YVES FREDERIC LIVIAN, ANALYSE DES ORGANISATIONS, 2° ED, PARISP :ECONOMICA,2000,P :18,19.

(2) JEAN MARIE PERETTI,GESTION DU PERSONNEL,PARIS :VUIBERT,1981, P:323

(4) IBID,P :323.

(5) DOUGLAS MAC GREGOR , LEADERSHIP ET MOTIVATION , PARIS :ENTRE-PRISE MODERNE D'EDITION,1975,P :12

(6)JEAN MARIE PERETTI,OP,CIT,P :325.

(7) IBID,P :325,326.

(8) IBID,P :326.

(9)GILBERT J . B . PROBSTET AL , ORGANISATION ET MANAGEMENT ,PARIS :LES EDITIONS D'ORGANISATION,1998,P :184.

(10) محمد عدنان النجار،إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الطبعة الثانية،دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1998، ص:219.

(11)GILBERT J.B.PROBSTET AL,P :185

(12) محمد عدنان النجار، مرجع سبق ذكره،ص:219.

(13) المرجع السابق، ص:219.

(14) P. BARENGER ET AL ,GESTION :LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE 2°ED,PARIS :VUIBERT,1998,P :463.

(15) GILBERT J.B.PROBSTET AL,PP :148,150.

(16)IBID,P :148.

(17) P.BARENGER ET AL ,OP,CIT , P :463.

(18) A.R.FRANçOIS,MANUEL D'ORGANISATION, PARIS :LES EDITION D'ORGANISATION,1978,P :62,63.

(19) IBID,P :62,63.

(20) علي السلمي،إدارة الموارد البشرية،القاهرة:دار غريب للطباعة والنشـــر والتوزيـــع،1998 ص:349.

(21) GILBERT J.B.PROBST ET AL,OP, CIT.,P :146.

(22)A.R.FRANçOIS,OP,CIT.,P : 63.

(23) YVES FREDERIC LIVIAN,OP,CIT,P :113.

(24) IBID,P :117,118.

(25) IBID,P :119.

(26) JEAN CLAUDE SCHEID ,LES GRANDS AUTEURS EN ORGANISATION,PARIS : DUNOD,1980,P :98.

(27) YVES FREDERIC LIVIAN,OP,CIT,P :119.

(28) A.R.FRANç OIS,OP,CIT.,P : 64.

(29) IBID,,P :64.

(30) وجيه العلي، "حلقات الجودة اليابانية"،مجلة الإدارة العامة،العدد 35،الرياض:معهد الإدارة العامة،1987 ص:12.

(31) المرجع السابق،ص:12.

(32) GILLES BRESSY , CHRISTIAN KONKUYT , ECONOMIE DE L'ENTREPRISE,
PARIS :VERONIQUE LEVALLOIS,1990,P :94.
(33) GILBERT J.B.PROBST ET AL,OP, CIT.,P :168.
(34) IBID,P :169.
(53) وجيه العلي، مرجع سبق ذكره، ص:26.
(36) GILBERT J.B.PROBST ET AL,OP, CIT.,P :169-171.
(73) وجيه العلي،مرجع سبق ذكره،ص:31.
(38) CROCKER .O.ET AL ,QUALITY CIRCLES , NEW YORK : FACT ON FILE PUBLICATIONS,1984,P :28.
(39) GILBERT J.B.PROBST ET AL,OP, CIT.,P :171.
(40) وجيه العلي، مرجع سبق ذكره،ص:31،32.
(41) PATRICK JOFFRE ET YVES SIMON , ENCYCLOPEDIE DE GESTION ,TOME 1,PARIS : ECONOMICA, 1990, P : 505.
(42) PIERRE ROMELAER , GESTION DES RESSOURCES HUMAINES , PARIS ARMAND COLIN,1993, P :241.