

تنمية الموارد البشرية أساس تحسين تسيير الإنتاج للإدماج المؤسسة الجزائرية في الإقتصاد العالمي

من اعداد :

يحياوي مفيدة .
كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية
جامعة بسكرة.

يحياوي الهام.
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
جامعة باتنة.

المقدمة:

إن التطور الذي عرفه تسيير الإنتاج انعكس مباشرة على تسيير العنصر البشري ، فمع ظهور الفكر التaylorي الذي استمر 50 سنة تقريبا ، لم يكن للمورد البشري خاصة العنصر العملي منه (المنفذون) أي مبادرة، وإنما مجرد التنفيذ. ولكن مع قدوم الفكر الياباني خاصة في السبعينات، أوليت أهمية كبيرة للعنصر البشري، وكان بمثابة الأساس الذي بني عليه عدة أنظمة لتسيير الإنتاج نذكر منها نظام الوقت المحدد (JAT) والكايزان (KAIZEN) وأنظمة الجودة الخ. فمن أهم شروط تطبيقها تعدد المهارات ومرونة قوة العمل واللامركزية في التنظيم. ومع النجاح الذي حققه النموذج الآسيوي، تغيرت الأساليب الأمريكية سواء من جهة تسيير الإنتاج، تسيير الموارد البشرية أو التعامل مع السوق؛ حيث ظهر التفويض المهم للعنصر البشري الى جانب الاعتماد على التطورات التكنولوجية في مجالات عديدة و أصبحت المنافسة الحادة هي التي تميز الأسواق وتبينت ضرورة سرعة رد الفعل (réactivité). أما مع اقتصاد المعرفة فلم يعد التأقلم لوحده كافيا ولا سرعة رد الفعل كافية، وإنما أصبح سبق الأحداث بواسطة الفعل المسبق (Pro-action) و التغيير بسرعة وباستمرار هما الشرطان الضروريان لإستمرارية المؤسسة . مما استوجب اختيارا جيدا للأفراد مع تكوينهم وتحفيزهم وفتح المجالات الواسعة أمامهم للتصرف.

فنحن، من خلال مداخلتنا، نحاول التعرف أولا عن التطور الذي عرفه تسيير الإنتاج وما صاحبه من تطور في تسيير الموارد البشرية حتى نتوقف في الأخير على اقتصاد المعرفة كأخر تطور عرفه اقتصاد المؤسسة، فتغير المحيط و تغير تسيير وأهداف الإنتاج يجعلوننا نعرض المدى الذي بلغته المؤسسة الجزائرية وما يمكن اقتراحه في هذا المجال، خاصة مع ضرورة اندماجها في الإقتصاد العالمي الحالي .

1. تطور تسيير الإنتاج:

لقد ارتأينا أن نوضح مختلف المراحل التي عرفها تطور تسيير الإنتاج حتى يبلغ ما هو عليه الآن ؛ فالتطورات التي مر بها تسيير الإنتاج ، جعله في بعض الأحيان يكتسب أهمية كبرى ويكون ذو أهمية ثانوية أحيانا أخرى . فلقد كانت دراسة الإنتاج في البداية مستقلة عن باقي وظائف المؤسسة، نظرا لوجود السوق في وضعية ندرة (الطلب أكبر من العرض)، فيكفي أن تتوفر السلع مهما كانت مزاياها ليتم بيعها بشكل أكيد، أما حاليا لم يعد الأمر كذلك ، حيث يتم البحث عن زبون وفي و مستعد لدفع ثمن المنتج القادر على تلبية رغبته وأكثر من ذلك القدرة على تسبيق رغباته، فلقد أصبح الآن تسيير الإنتاج أو التصنيع سلاحا تنافسيا مهما.

حاليا ترى المؤسسة نفسها في بيئة دائمة التغيير و التطور ، لذا ظهر الاهتمام بنظام تسيير الإنتاج أمرا ضروريا للاستجابة السريعة والفعالة للتهديدات البيئية المستمرة واستغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة؛ حيث عرف نظام تسيير الإنتاج تطورات عديدة في الأربعين سنة الأخيرة وظهرت العديد من النظريات المعالجة له من²: MRP, JAT, OPT, CIM, ERP... الخ . فكل طريقة الظروف التي أوجدتها ، مبادئها، قواعدها في اتخاذ القرار وغير ذلك من العناصر، ولكن تبقى أهم النظريات التي عرفها التسيير الصناعي ومازالت تحظى بالاهتمام والتطبيق :

1. نظام تخطيط الموارد الصناعية MRP: وهو النموذج الأمريكي الذي ظهر في الستينات ويتم في أربعة مستويات هي : مستوى اعداد المخطط الصناعي و التجاري ثم مرحلة اعداد البرنامج الرئيسي للإنتاج ، ثم تأتي مرحلة تعديل الطاقات ثم مرحلة حساب الاحتياجات وأخيرا مرحلة الجدولة ، ونشير الى أن هذا النظام قام على جانب الاعلام الآلي بشكل كبير ولم يهتم بجانب العنصر البشري.

2. نظام الوقت المحدد JAT : هو نظام تسيير الإنتاج الذي ظهر باليابان في السبعينات، والإنتاج في الوقت المحدد هو النظام الذي يتم فيه توفير الجزء المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب أي عندما تكون الحاجة اليه في المرحلة التالية من الخط الإنتاجي، لذا نظام الإنتاج في الوقت المحدد JAT هو شكل من أشكال التدفق المستمر المتزامن مع جدولة انتاج معينة تحت ادنى مستوى من الإنتاج قيد التنفيذ(en -cours) حيث تركز فلسفته على حدوث الأنشطة و الأوامر حال الحاجة إليها ، ليس قبلها ولا بعدها، كما يقوم على ازالة اسباب كل ضياع في العملية الإنتاجية ، ومنه بدأ الاهتمام بالعنصر البشري.

3. نظام تكنولوجيا الإنتاج المثلى OPT: ظهر هذا النظام في 1979 ويعتمد على ملاحظة أن هناك نوعين من الموارد المتعايشة مع بعضها البعض في المؤسسة: أعناق الزجاجات goulets هي « موارد ذات طاقة لا تسمح بالإستجابة لحاجيات السوق لأنها أقل أو مساوية لطلب السوق » وغير أعناق الزجاجات "non- goulets" وهي « موارد ذات طاقة أكبر من طلب السوق »، فإعادة توازن الطاقات الإنتاجية لخط معين ليس هو الحل للقضاء على أثر عنق الزجاجات ، بل يجب توازن التدفقات وتسيير الإنتاج حسب العراقيل ، خاصة في المدى القصير.

2. تطور أهداف تسيير الإنتاج

عرفت أهداف تسيير الإنتاج تطورا زمنيا تماشيا مع التغييرات المستمرة للمحيط خاصة ما تعلق منها بالسوق وسنشير هنا الى الأهمية التي اكتسبتها مع مرور الزمن والحد الذي بلغته .

1.2. المرحلة الأولى: مرحلة تحقيق أعظم إنتاجية

من غير الممكن للدارس أن يتناول كل التطور الذي عرفه التسيير الصناعي اذا تغاضى النظر عن دراسة المدرسة العلمية لتاييلور³ الذي اهتم بتطوير الإنتاج المكثف وسعى لعرض منتوجات بأعداد كبيرة وكان هدفه الرئيسي هو تحقيق أعظم إنتاجية على أساس تنظيم علمي؛ متميز بالتكرار، التخصص ، التفرقة بين الأشخاص المفكرين من جهة والأشخاص المنفذين من جهة أخرى، فكان تحديد الطرق (méthode) من مهام المهندسين الذين يملون القواعد للعاملين الذين يعتبرون مجرد منفذين في تخصص معين و هم مجردين من كل مبادرة، فمن أهم آثاره ضياع التأهيل . ففي هذه الفترة كانت السيطرة التامة للمنتجين ، والزبون يدفع ثمن ما تم توفيره له ، وظهرت السوق بدون حدود . فالمشكلة تتمثل في الوتيرة التي تعمل بها المؤسسة، وهي أساس كل عملية تقييم ، لحساب منحة المرودية .. الخ ، فالقدرة على تعظيم الكميات المنتجة في الوحدة الزمنية والمرودية هي هدف تسيير الإنتاج .

2.2. المرحلة الثانية: مرحلة أمثلية قرارات التمويين والانتاج

كانت بداية هذه المرحلة في الستينات ، حيث بدأ يظهر نوعا من التوازن بين العرض والطلب مما أدى إلى ظهور امكانية الاختيارات ، نتيجة لتضاعف عدد المؤسسات الصناعية وعدد المنتجات في المؤسسة الواحدة ، مما أدى الى تضاعف عدد المكونات الأساسية وطرق مزجها ، هنا كانت بداية ظهور عدم الفعالية نتيجة للتعقيدات الجديدة. فأصبحت المشكلة الآن في دراسة العنصر الناقص، الذي يؤثر على البرامج الموضوعة ، زيادة عدد تغيير الآلات ، تخفيض الطاقات ، كثرة طوابير الانتظار. ومن هنا بدأ الاهتمام الواضح بتسيير المخزونات وتحديد أولويات الانتاج . مما أدى الى ظهور تخطيط الحاجات والطاقات ، أو مايسمى بـMRP وانصب الاهتمام على كيفية تخطيط قرارات التمويين والانتاج بشكل أمثل.

3.2. المرحلة الثالثة: مرحلة أهداف النموذج الياباني للانتاج

حوالي 1973 ، بدأت تظهر سيطرة السوق والزبون ، وظهرت الكميات المنتجة الزائدة ، واتبعت دول الجنوب الشرقي الآسيوي على رأسها اليابان سياسات تصديرية عنيفة ، فأصبح للزبون اختيارا فيما يشتره، ويؤثر على قرارات المنتج. ومن هنا ظهرت ثلاث مطالب للزبون : **الجودة التكلفة والأجل**. وكانت هذه المطالب هي رمز الأداء الصناعي . فأصبح الزبون هو الذي يقرر بالنسبة للمنتج .

فبالنسبة لجودة المنتج، لا تنتج المؤسسة الجودة بمفهومها الحالي وانما تقوم بعملية فرز حيث تقبل المنتجات الجيدة وترفض غيرها في عملية رقابية للمنتجات بعد انائها (inspection finale) . أما بالنسبة للأجل ، فبدأ **الضغط من جانب الطلب من خلال عنصر "الأجل" وبالتحديد من القدرة على احترام التعاقبات (engagements) وأصبح عامل منافسة مهم .**

أما بالنسبة للعنصر البشري ، فحسب مبدأ تقسيم العمل المطبق سابقا، كان تدريب العامل يتم عادة على عمل واحد وعدد محدود من المهام والعمليات . ولما يعمل العامل في الانتاج ، فانه لا يعمل في مهام أخرى كالصيانة أو فحص جودة المواد أو المنتجات.

ففي النظام الياباني "الوقت المحدد" JAT ؛ يعتبر العمال جزءا أساسيا من النظام ، ويكلفون بمهام عديدة، فهم يتلقون تدريبات على أعمال أخرى ، فلم يعد العامل يحس بالملل والشعور بالتفاهة من الأعمال الصغيرة التي يقومون بها ، فيمكنهم في النظام الجديد تعويض أحد العمال الغائبين ، أو القيام بعملين أو أكثر تتطلب مهارات عديدة ، ونشير هنا الى أن التصميم الجديد على شكل(U)يمكن العامل من أن ينجز العمل على أحد طرفي خط الانتاج (العمل الأول) ويستدير ليقوم بعمل آخر على نفس المنتج (العمل الثاني).

كما أنه في هذا النظام ، تمثل التعطلات مشكلا أساسيا يجب تفاديه بأي طريقة ، لذا يجب تدريب العمال على بعض أعمال الصيانة (التصليحات الصغيرة ، تنظيف الآلة ، تعديلها وتهيتها وتحميلها... الخ) ، حتى يتمكنوا من معالجة المشكل.

4.2. المرحلة الرابعة: مرحلة السباق ضد الزمن

منذ سنة 1975، كانت بداية فترة "السباق ضد الزمن" ، حيث ظهر قياس غير مادي كأحد العناصر الأساسية للنجاح وهو الوقت؛ (Le temps c'est de l'argent) . فأصبح الأجل التجاري والأجل الانتاجي عنصرين مترابطين تماما. فكان الاهتمام بتسييرهما وتخطيطهما ووضع ميكانيزمات لاحترامهما. وبدأ الانتقال من طرق تصحيحية الى طرق وقائية سواء على مستوى الجودة أو على مستوى التحكم في الأجل . ومن هنا ظهرت الحاجة الى اعطاء قوة لمن هم في الميدان من خلال عملية التفويض، وتفتحت مجالات المبادرة أمام المنفذ .

من هنا أصبح الزبون هو السيد ، وزاد الضغط التنافسي على المؤسسات . فاضافة الى توفير المنتجات في الوقت اللازم، أصبح السوق يتطلب تخفيض دورات المنتجات cycle de produit.

5.2. المرحلة الخامسة: مرحلة التطورات الدينامكية (رد الفعل réactivité)

أما الثمانينات ،كانت مرحلة حاسمة ، حيث تم المرور من الحال الساكن الى الحال الديناميكي(وقت الاستجابة)وهو أهم تغيير عرفه التسيير الصناعي ؛ فلم يعد الاهتمام بالوضعيات الساكنة ولكن بتسيير الوضعيات الانتقالية (transitoires) ، ولم يعد التحليل بالوظائف وانما بالمهام (missions) والسيرورات (processus) ، ولا بالمخزونات وانما بالتدفقات. فكل ثوابت الوقت (وقت التحضير ، وتيرة اتخاذ القرار...) تم تخفيضها والاقوات الميتة

(انتظار، تحويل...) تغيرت كلها لصالح الهدف الجديد وهو : رد الفعل (réactivité) أي الاستجابة بسرعة ولكن لطلبات مختلفة، أي لم يعد التسليم من المخازن (عدم تكوين مخزونات لمنتجات غير مطلوبة ، ولا إنتاج كميات لا تباع في الوقت الحالي ، والمنتوج المطلوب هو غير معياري (non- standard)). وهنا بدأ الانقطاع مع أسس التaylorية.

فالمعطيات الآتية من السوق فرضت تغييرات على مستوى التسيير، على مستوى تصميم المنتجات، على مستوى وضع الورشات ، على مستوى وسائل الإنتاج ، على مستوى الأشخاص من حيث تعدد المهارات ، تعدد المهام... ، فأصبح البحث عن رد الفعل والجودة (ISO) هي الأهداف الرئيسية. فأصبح التسيير الصناعي علما وفنا في خدمة التنافسية و ظهرت أهمية العنصر البشري واجراءات الاهتمام به.

6.2. المرحلة السادسة : مرحلة زمن التطور: Temps du progres

ان رد الفعل وحده يعني وضعية دفاعية بدون امكانية استرجاع أي سيطرة على السوق . وظهر عكس ذلك في التسعينات ، متمثلا في الاستراتيجيات السريعة على مستوى الإنتاج ، المستوى التكنولوجي وكذلك على مستوى الخدمة التابعة للمنتوج ، وأصبح البحث عن رد فعل مسبق (proactivité) المرافق لرد الفعل (réactivité) . فأصبح أجل الاختراع (innovation)، الوقت اللازم لوضع منتج جديد في السوق ، والقدرة على عرض منتجات شخصية (personnalisée) هي العوامل الأساسية للتنافسية⁴ . وهنا كان الانقطاع التام مع التaylorية. ان الطبيعة الديناميكية وغير المادية لعناصر التنافسية تمثل الميزة الأساسية للوضعيات الاقتصادية الحالية والمستقبلية. فتقلصت آفاق التأكد ، واتسع مجال التدخل، واقتربت المسافات خاصة مع أنظمة الاتصالات والمعلومات TIC⁵، حيث ظهرت تكنولوجيات جديدة للاعلام والاتصال. فأصبح الآن زمن التطور ؛ أي لم تعد الرغبة في التغيير مرة واحدة ، وانما التطور هو نشاط مستمر وأساسي للمؤسسات. فيظهر التدخل والابتكار لكل شخص بالمؤسسة كما تتم تقوية قدراته على البحث والتصرف.

3. نموذج الانتاج وتسيير الموارد البشرية في مرحلة اقتصاد المعرفة:

بالرغم من استمرار استعمال النموذج التaylorي في بعض الصناعات ، الا أنه يمكن القول أنه لم يعد صالحا بسبب خصائصه الأصلية التي لن تتمكن من خدمة المتطلبات الحالية ، لذا سيضاف له أو سيحل مكانه نمودجا متأقلا مع التغييرات الحالية، وبالتالي يتم التغيير في النموذج الانتاجي وما يتبعه من تغيير ضروري في الأشكال التنظيمية وتغيير وظيفة التأطير... الخ ، أي كل ما يتعلق بالموارد البشرية، حيث يشير أحدهم أن الأساليب الانتاجية المتطورة وتطور تسيير الانتاج يأتي بنتائج ايجابية لكن تبقى المؤسسة دائما تعرف نجاحها من مواردها البشرية⁶ . ويمكن مقارنة النموذج التaylorي بالنموذج الصناعي الحالي من خلال الجدول رقم (01).

جدول رقم (01) : التفرقة بين النموذج التaylorي والنموذج الصناعي الجديد

| النموذج الكلاسيكي التaylorي | النموذج الصناعي الجديد | |
|---|---|-----------------|
| السعر - الكمية | منافسة بواسطة : - تنوع العرض - الجودة - الزمن، الأجل - التجديد، الاختراع | مؤشرا التنافسية |
| انتاجية الوحدات الجزئية، كفاءة العمليات | كفاءة العلاقة المتبادلة بين العمليات المفتوحة وغير المبرمجة، انتاجية شاملة و تنظيمية(نجاعة قواعد التنسيق وجودة التفاعلات) | أسس |
| تصميم أو تحقيق الأشياء | أتمتة، استعمال الاعلام الآلي، وانتقال النقاط التطبيقية الخاصة بالعمل البشري: | جوهر العمل |

| | | |
|--|---|---------------------------|
| <p>- التحكم في السيرورة والأحداث - تطور المركبة القرارية</p> | | |
| <p>ادماج أنظمة الإنتاج وادماج وظيفي؛ تحديد النشاط بواسطة أهدافها التعديل بواسطة الاتصال والتفاعل</p> | <p>مجموعة عمليات جزئية ذات هدف، تعريف وصفي ومعياري للنشاط، تقسيم اجتماعي بين تصميم وتحقيق المهام.</p> | <p>التنظيم المنتج</p> |

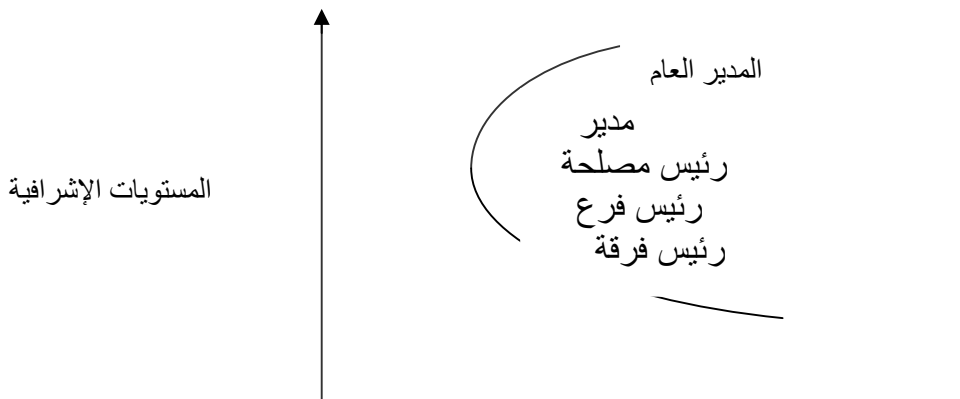
المصدر: MAYER A.. La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel. Revue française de gestion . N° 105 . (sep, oct).1995

يقوم النموذج التaylorي على التقسيم بين تصميم الأنشطة (في مصلحة الطرق (méthodes) وانجازها في الورشات، ويسحب من التنفيذيين كل اختيار في طرق القيام بالعمليات وبكيفية تداخلها لتتم بمعيار متجانس، أما بالنسبة للإبتكار (Innovation) فيتم في وحدة متخصصة للبحث والتطوير (R&D) ولا يصل إلى الورشة إلا في وقت الإنجاز، أما عن التنسيق فهو خاص بالأنشطة وليس بالأشخاص.

أما في النموذج الصناعي الحالي، يرتبط الأداء الإقتصادي بالكفاءة الموجودة بين العمليات وليس بكل نشاط على حدى، وتظهر الإنتاجية الإجمالية بدلا من الإنتاجية الجزئية للعمليات، وأصبح تحديد العمليات بشكل توجيهي فقط ولا يمكن أن تتم بشكل مستقل عن العمليين. كما تعرف الأنشطة من خلال أهدافها، ويقوم العمليون بوضعها بأنفسهم وفي نفس الوقت يقترحون ابتكاراتهم. أما عن توفر النظام التقني والتنظيمي وكفاءة التعاون الداخلي والخارجي هو متعلق بالأشكال الجديدة للمنافسة التي تكون من خلال تنويع العرض، الجودة، الأجل، التجديد، وكل من هذه العناصر تفترض طاقات كبيرة من المرونة ورد الفعل⁷.

أما عن التأطير، فلقد بينت احدى الدراسات⁸ أن العلاقة بين عدد المرؤوسين والمستويات الإشرافية في النموذج التقليدي تتلخص في الشكل رقم (01) :

الشكل رقم(01): دائرة التأثير حسب المستوى الإشرافي





عدد المرؤوسين

المصدر: . 2° tirage . COLIN R. Produire juste –à- temps en petite série .
Ed. d'organisation. 1997 . p82

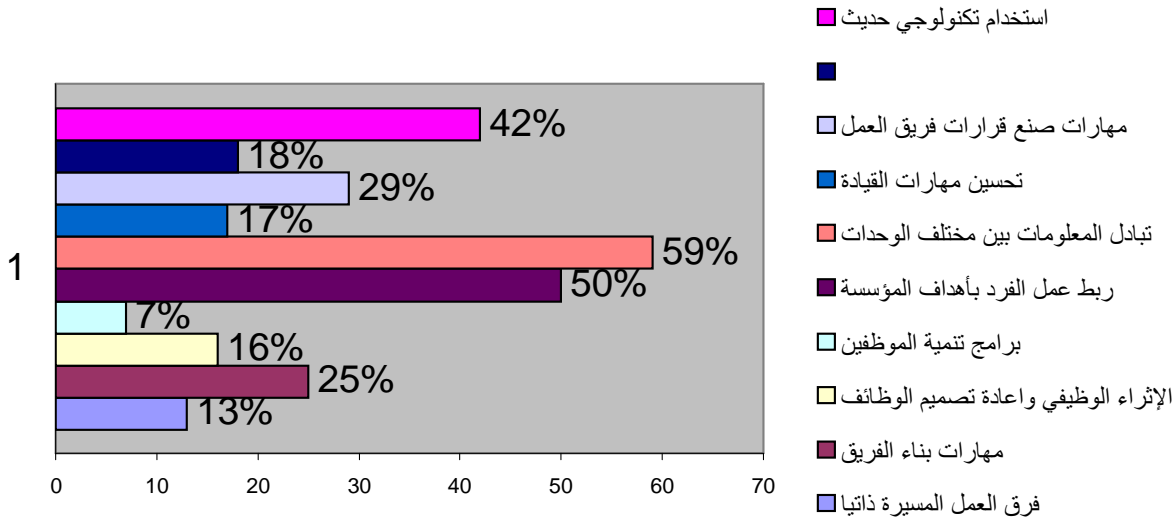
حيث نلاحظ أن المدير العام ورئيس فرقة هما الذين يشرفان على عدد مهم من المرؤوسين، بينما يكون للمدراء (الأقسام) ورئيس فرع عددا أقل حتى نجد أن رئيس المصلحة يشرف على شخص واحد وهو عادة نائبه. أما في اقتصاد المعرفة ، فقد تم تخفيض هذه المستويات الاشرافية حتى يكون لكل مستوى اشرافي من ثمانية الى عشرة مرؤوسين تقريبا ، مع ما يتبع ذلك من مزايا خاصة فيما يتعلق بدوران المعلومات بسرعة أكثر. فأصبح للإطارات دور اشراف فقط وتسهيل عملية الإتصال من أجل التنظيم ودوران المعارف ومن أجل التجديد، كما أصبح مفهوم المهارات التي تأخذ بعين الإعتبار المعرفة والتجربة مع بعضهما البعض وتدمج القدرة على حل المشاكل وعلى رد الفعل والتجديد بدلا من التأهيل المحدد بشكل ساكن ومقيد.

1. أثر تحسين تسيير الإنتاج على تنمية الموارد البشرية:

تتمثل مهمة تسيير الإنتاج في توفير الكميات المطلوبة من طرف الزبائن في الوقت المحدد بالثمن المناسب و الجودة المطلوبة باستعمال أمثل لموارد المؤسسة بحيث تضمن للمنشأة استمراريتها، تطورها وتنافسيتها . فدور مسير الإنتاج هو التنسيق بين كل الموارد (مادية، بشرية، مالية) لإنتاج منتج معين حسب الأهداف المسطرة من طرف الادارة وقصد ارضاء رغبات المستهلكين في شكل كمية، جودة، أجل وتكلفة.

وتحسين تسيير الإنتاج يتطلب استعمال أساليب جديدة من MRP-JAT-CIM... المذكورة سابقا وهي أدوات أثبتت نجاحتها في المؤسسات التي طبقتها ومكنتها من التنافسية في المحيط الحالي، وهنا نشير الى أن التكنولوجيا لوحدها لا تحقق الاداء الاقتصادي وانما يلعب العنصر البشري دورا مهما في هذا المجال ؛ حيث أظهرت الدراسات أن هناك عوامل كثيرة ومختلفة تساهم في تحسين الانتاجية بالمؤسسة كما هو موضح في الشكل رقم (02)، حيث نجد أنه في بعض الدراسات 42% يعود للاستخدام التكنولوجي، وفي أخرى 59% للاستخدام الجيد للمعلومات ونتائج أخرى لا تقل أهمية عن دور العامل البشري .

الشكل رقم (02) : الأساليب المستخدمة في تحسين مستويات الأداء



المصدر: ديسلر جاري، (ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال). إدارة الموارد البشرية. دار المريخ. المملكة العربية السعودية. 2003. ص312

وهذا المقال لا يتسع للجوانب التكنولوجية وجانب المعلومات لأنها تستدعي دراسات في حد ذاتها وإنما يهتم بنقاط مهمة في تسيير الانتاج (الجودة، إعادة هندسة العمليات، الأنظمة المرنة) وما صاحبها من تغيرات و آثار فيما يخص عملية تنمية الموارد البشرية.

1.4. علاقة إعادة هندسة العمليات (réengineering) بتنمية الموارد البشرية

يرتبط تحسين الانتاج بعملية إعادة هندسة العمليات والتي يقصد بها " إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية- في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة." ⁹ وتتوجه المؤسسة لهذه العملية لأن الأساليب التقليدية المتبعة في تنظيم الأقسام والعمليات لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات العملاء بسرعة وفي الأجل المطلوبة؛ مما يستوجب جمع الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، وهذا اختصارا للوقت لصالح العميل.

ومما لا شك فيه أن إعادة هندسة العمليات لن تنجح بدون مشاركة ادارة الموارد البشرية وتنميتها من خلال ¹⁰؛

- ❖ الحصول على الدعم والتأييد لجهود إعادة هندسة العمليات
- ❖ تشكيل فرق العمل
- ❖ تغيير طبيعة العمل
- ❖ التحول من الوظائف المراقبة الى الوظائف الممكنة
- ❖ التحول من التدريب الى التعليم

2.4. وقت العمل المرن ¹¹:

المقصود بهذه العملية تخصيص ساعات عمل مرنة ، أي اعطاء حرية للعامل في اختيار ساعات العمل المناسبة لظروفه، أي يتم تقسيم وقت العمل الى وقت مركزي وآخر مرن. ومن الدراسات الميدانية اتضح أن 15% من الشركات الأمريكية تطبق نظام وقت العمل المرن، و15% من المؤسسات ترغب في أن يكون وقت العمل المركزي من الساعة التاسعة صباحا الى الثالثة مساء ، في حين أن 28% منهم يرون أن يكون من الساعة التاسعة صباحا الى الرابعة مساء. وهنا نذكر أيضا ما يدعى بأسبوع العمل المضغوط وهو ضغط أيام العمل الأسبوعية الى أربعة أيام فقط يعمل الموظف خلالها 10 ساعات يوميا بدلا من ثماني ساعات لمدة خمسة أيام. لقد أوضحت التجربة نتائج ايجابية بالنسبة لهذا النظام ، وتمثلت مساهمته في تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل و في زيادة الانتاجية و زيادة الانتاج في 80% من الشركات.

3.4. علاقة تحسين الجودة بتنمية الموارد البشرية

كما أشرنا سابقا ، فان الجودة أصبحت من أهداف تسيير الانتاج وأصبحت ضرورة لا بد منها والجودة هي تمثل قياس قدرة المنتج أو الخدمة على اشباع حاجات الزبائن وتسيير رغباتهم (توقعات العملاء) والوفاء بها . فمعايير الجودة في الوقت الحاضر تتسم بالعالمية، حيث يجب أن تتوافق مزايا المنتج أو الخدمة مع مواصفات الجودة الدولية الايزو 9000 . فالمنافسة العالمية تجبر الشركات على التمسك بمعايير الجودة في ممارسة أنشطتها لتتفوق عن منافسيها في نفس الصناعة . ولتشجيع الاهتمام بالجودة ، فلقد وضعت جائزة بالدريديج في الولايات المتحدة منذ 1951 وجائزة ديمينغ في اليابان منذ 1987 والجائزة الأوروبية للجودة منذ 1992 .. وغيرها. ومن أهم أدوات برنامج تحسين الجودة في الانتاج تكوين " فرق تحسين الجودة " و " فرق العمل الموجهة ذاتيا"؛

1.1.4. فرق تحسين الجودة :

وهي عبارة عن "مجموعة موظفين من ستة الى ثمانية أشخاص مدربين جيدا يلتقون في العمل أسبوعيا لمدة ساعة أو أكثر لوضع برامج الجودة في العمل".¹² ، وهذه الفرق تعمل في اطار السياسات الموضوعة لضمان تنسيق الجهود المبذولة مع أهداف المؤسسة . وتتم التفرقة بين الفرق الوظيفية والفرق القيادية؛

❖ فالفرق الوظيفية هي " تجمع اختياري من الموظفين الذين يعملون سويا كوحدات عمل طبيعية على أساس يومي، وهذا النوع من الفرق يختار أهم المشكلات التي تواجهه، ثم يبدأ في البحث عن الحلول المناسبة لها من خلال اللقاء الأسبوعي الذي يستغرق ساعة عادة. ويتمثل الهدف الأساسي لهذا النوع من الفرق في اشراك الموظفين التنفيذيين في تحسين أنشطة العمل اليومية الخاصة بهم لغرض دعم وتعزيز مستوى جودة الحياة العملية، وفي نفس الوقت، تنمية المهارات في مجال حل ما قد يعترضهم من مشكلات في العمل".¹³

❖ أما الفرق القيادية فيرأسها مدير المؤسسة أو أي مدير دوائر أخرى، وهي تكون عادة مسؤولة عن توجيه باقي الفرق في المنظمة، حيث تقوم باختيار أعضاء الفرق الأخرى وكذا دورية اجتماع كل فريق.

وهنا تظهر أهمية ودور تنمية الموارد البشرية في عملية تحسين الجودة من خلال اختيار العمال الجدد ذوي القيم التي تتماشى مع متطلبات تطبيق برنامج الجودة الشاملة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى الاهتمام بتدريب الأفراد على الالتزام بمبادئ الجودة ، حيث يعقد برنامج تدريبي مدته يومان لأعضاء الفرق المشاركة يستفيد فيه الفرد بتعلم أساليب الرقابة على الجودة ، ويهتم هذا التدريب بالمستوى الإداري الأول ويكون الهدف من التدريب تنمية المهارات التحليلية لدى الفرد واكساب العمال المهارات اللازمة لتحليل وحل المشكلات ونشير الى أن برنامج تحسين الجودة ليس هدفا

في حد ذاته ولكنه وسيلة مستمرة ومنتظمة لأداء الأعمال بمستوى عال من الجودة لتحقيق أداء المؤسسة ككل. كما لا ننسى عملية التحفيز من خلال التشجيع الدائم للعمال من خلال اشباع حاجاتهم التي لا تكون بالضرورة حاجات مادية بقدر ما تكون حاجات غير مادية كأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار وتقدير المشرفين ما يبذلونه من جهد .

2.1.4. فرق العمل الموجهة ذاتيا

ويقصد بها "مجموعة من الفرق المسؤولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة والتي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق ، أو حل المشكلات المتعلقة بالوظائف أو تصميم

الوظائف الخاصة بها ، وجدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها .¹⁴ ويعود أصل هذه الفكرة الى رنسيس ليكرت الذي يرى أن العامل ، الذي تتوفر لديه درجة عالية من الولاء للجماعة التي ينتمي إليها واشتراكه في هذه الجماعة الوظيفية المتماسكة والمتلاحمة، لا شك أنه يقدم أقصى طاقة إنتاجية متاحة لديه . وتعد فرق العمل هذه مثالا لبرامج الاحتواء الوظيفي أي هي شكل للتسيير بالمشاركة حيث تتاح للفرد فرصة المشاركة في صنع القرار وكذا الاشراف على بعض أو كل الأنشطة الممارسة في المؤسسة.

ومن خصائص الوظائف التي يقوم بها فريق العمل هذا أنها ثرية ، بحيث يكون باستطاعة الفرد ممارسة العديد من المهام حتى ولو كانت من مسؤوليات مشرفه المباشر، كما يتمتع أعضاء الفريق بتدريب من درجة عالية "يمكنهم من حل المشكلات أو تصميم الوظائف أو مقابلة المرشحين لشغل الوظائف ، بالإضافة الى المقدرة على تحليل التقارير المالية... كما تتوفر لديهم درجة عالية من التمكين الوظيفي بسبب منحهم السلطات الكافية التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة اليهم بكفاءة".¹⁵

وفي الأخير نشير الى أنه ليس وضع معايير الجودة العالمية أو وضع الحالات التنظيمية المذكورة سابقا يأتي بثماره بكل تلقائية، وهنا نجد احدى النقاط التي يهتم بها تسيير المعارف تتمثل في الاختلالات المرتبطة بوضع خطوات الجودة في المؤسسة ؛ فمثلا نذكر من الخطوات المطلوبة وصف ما يتم القيام به خطوة خطوة للحصول على أمثلة التطبيق واكتشاف الانحرافات الممكنة ، أي يتم تحديد معارف المؤسسة ويفترض هنا بشكل ضمنى تسيير جماعي للمعارف. ولكن في الواقع ، في الكثير من المؤسسات كان وضع معايير الايزو 9000 بشكل مفاجئ وفي آجال قصيرة كحل لمشكلة التنافسية ، وبعد وقت قصير من العمل اتضح لمسؤولي المؤسسات أن هناك فرقا بين ما يجب وضعه وما يتم تطبيقه فعلا ، وكانت الآثار ممتثلة في التكاليف المهمة وعدم تحقيق الفعالية.

5. تسيير الانتاج وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية:

ان الاساليب و الأنماط التنظيمية الجديدة والتكنولوجيا المهمة والمتطورة باستمرار تتطلب من المؤسسات تغيير أساليبها واستخدام أساليب إنتاجية جديدة من جهة وتحديد أساليب عمل مختلفة من جهة أخرى ، خاصة اذا ما لاحظنا أن المورد البشري هو العامل الإنتاجي الرئيسي بالنسبة للدول النامية . فالملاحظ لمزايا النموذج المطبق حاليا في المؤسسات الجزائرية هو النموذج التaylorي الذي لم يعد يؤدي الى النتائج المطلوبة والتي تظهر من خلال الضعف في التأطير ، رداءة في التسيير ، نقص في الانتاج ، افلاس بعض المؤسسات... الخ . فعلى المؤسسات الجزائرية إعادة النظر في الطرق الإنتاجية مما يستوجب تغيير الأساليب الإنتاجية وإعادة هندسة العمليات والبحث عن الجودة... الخ وما يتبع ذلك بالنسبة للمورد البشري أي العمل على تنمية الموارد البشرية بما يتوافق مع ذلك، فمع اقتصاد المعرفة يصبح الاعتماد على الفرد كمصدر للفكر و الابداع و التطوير شيئا ضروريا وحتميا .

ان انخفاض إنتاجية الفرد في البلدان النامية ترجع الى: "سوء التغذية، ضعف المستوى الصحي ، انخفاض مستويات المعرفة الفنية، مما يؤدي الى ضعف الرغبة في العمل وعدم الاهتمام به، كما أن نقشي الأمية بين العمال يعرقل انتشار التكنولوجيا الحديثة في ميادين الانتاج".¹⁶ أي أن كل مبادرة للتحسين تحتاج لبذل مجهودات جبارة حتى تحقق الأهداف المرجوة.

ونشير الى أن الجزائر حاولت منذ البداية وضع أساليب تنمية الموارد البشرية من "الاستعانة بالمتعاونين والخبراء الأجانب الذين ساهموا في تكوين الإطار الجزائري، إلى جانب إرسال بعثات للتكوين بالخارج، إنشاء المراكز المتخصصة، التكوين في مكان العمل، الإهتمام ببرامج التعليم الفني والتقني في الجامعات والمعاهد التقنية العليا والمتوسطة".¹⁷

- وقد أدى تطبيق أنظمة ادارة الجودة في المؤسسات الجزائرية الى التركيز على العنصر البشري من حيث¹⁸:
- التأهيل: إن بعضا من الأنشطة الخاصة بتأهيل الأفراد، هذا التأهيل يساعد في البرهنة على قابلية تطبيق معيار أو إجراء داخلي بالمؤسسة.
- التحفيز والتحسيس بالجودة: وهذا يعني توضيح أهمية العمل المحض والمنفذ جيدا لكل فرد بالمؤسسة ، إضافة إلى توضيح النتائج الناجمة عن إرضاء الزبون، السيطرة على التكاليف ورعاية المؤسسة. وبالتالي يجب وضع برنامج تحسيسي للجودة والذي سيوجه بمحتوى ملائم للأفراد الجدد (برنامج تمهيدي) وللأفراد القدامى (برنامج رسكلة) وللأفراد المكلفين بالقيام بالأنشطة التصحيحية والوقائية.

- التكوين: الذي يخص كل أصناف الأفراد داخل المؤسسة والذين يمارسون أنشطة ذات أثر على الجودة. فيجب ترجمة الحاجات المختلفة لكل أصناف الأفراد (أفراد الإدارة، التقنيين، مسؤول العملية وأفراد الإنتاج) في خطة التكوين. هذه الأخيرة تشمل فترة التكوين، مكانه، مجاله، الهيئة المعنية به، تكاليفه... الخ. ولعل التكوين والتدريب يبقين كأهم عملية تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية لتنمية مواردها البشرية قصد تحسين إنتاجها؛ فالتكوين الفعال" يرتبط بمستوى أعلى من المعرفة والقدرة والمهارة، ويعطي للمتكون الإحساس بالمسؤولية عن عمله"، فالعامل المتكون ينتظر الاستفادة من المعارف التي تحصل عليها والأخذ بعين الاعتبار لقدراته المهنية الجديدة وآرائه التي اكتسبها من خلال تكوينه. فالملاحظ من الدراسات التي أجريت أنه يجب " تركيز التكوين حول المشاكل العامة للصناعة، عدم الفصل بين التقنية والإنسان، إعادة النظر في نظام التكوين الحالي والإهتمام بالجانب الإنساني لضمان استقرار العامل في عمله". هنا، نشير إلى أن التكوين المتبع في الجزائر قد أتى ببعض النتائج، خاصة عندما يكون "مبنيا على الإحتياجات الحقيقية للمؤسسات الاقتصادية والصناعية والخدمية"، وفشل في بعضها الأخر خاصة إذا كانت نوعيته ناقصة بسبب نقص الخبرة وعدم ملائمة مجال العمل.

خلاصة:

باعتبار الإنتاج هو مصدر خلق القيمة، فإننا نراه محورا أساسيا في عملية الإصلاحات التي تتولاها الجزائر، قصد النهوض باقتصادها وحتى تتمكن من الاندماج في الإقتصاد العالمي. فلم تعد المفاهيم والقواعد التقليدية سواء بالنسبة للإنتاج أو الموارد البشرية صالحة اليوم، بل يجب استخدام التقنيات التسييرية الحديثة والتكنولوجيا من جهة، وتطوير الفرد من جهة أخرى حتى يتحقق أداء أفضل في الميدان الإنتاجي. فتنمية الموارد البشرية هي أحد الأسس المهمة لتحريك وصقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية لتطوير الفرد. فبالنسبة لتحسين الإنتاج، يتعلق الأمر في اقتصاد المعرفة بتطوير الجودة وإعادة هندسة العمليات... ويلعب، هنا، تدريب العمال وباقي أنشطة تنمية الأفراد مثل اختيار العمال وتحفيزهم وباقي الطرق المذكورة أنفا دورا هاما في زيادة الإنتاج والإنتاجية، الحصول على شهادة الإيزو 9000، القدرة على التنافسية والمرونة. كما أن العمليات التي تنظم نشاط المؤسسة تتغير مع اقتصاد المعرفة الذي، من جهة، يستوجب تغيير مفاهيم مناصب العمل والتأهيل، كما يهتم، من جهة أخرى، بالمهارات المتميزة بالمعرفة (le savoir-faire) والتجربة والقدرة على رد الفعل والتجديد.

الهوامش:

¹ KAIZEN : كلمة يابانية تعني التحسين المستمر (Amélioration continue)

² سنذكر معاني أهم هذه النظريات لاحقا.

³ دام هذا الفكر خمسين سنة تقريبا.

⁴ ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ قرارات التصميم تمثل 80% من التكاليف ومن آجال المنتوجات .

⁵ TIC : Technologies de l' Information et de la communication

⁶ COLIN R. Produire juste -à- temps en petite série . 2° tirage . Ed. d'organisation. 1997. p82

⁷ MAYER A.. La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel.

Revue française de gestion . N° 105 . (sep, oct).1995

⁸ COLIN R. op cit. p82

⁹Encyclopédie de la gestion et du management . sous la direction de LE DUFF R. Dalloz.1999. P.1045.

¹⁰ ديسلر جاري.(ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال) . ادارة الموارد البشرية . دار المريخ . المملكة العربية السعودية . 2003 .

315

¹¹ . 317

¹²Encyclopédie de la gestion et du management Op cit . P 1010

¹³ ديسلر جاري . 307 .

311 . (15 14

¹⁶ . سلاطنية ب. قيرة إ. تنمية الموارد البشرية . دار الهدى . عين مليلة. 2002 . 198

¹⁷ . 199

¹⁸ISO 9000 : version 2000 , systemes de management de la qualité . exigences. Chap 06 . P3-14