



سلسلة إصدارات مخبر البحث
حول إدارة الجماعات المحلية
و التنمية المحلية
جامعة معسكر

تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف

مدخل الكفاءات

تأليف

الأستاذ الدكتور
بندي عبد الله عبد السلام
جامعة تلمسان

الأستاذ الدكتور
ثابت الحبيب
جامعة معسكر



الأهداء

إلى أبنائنا و بناتنا
طلبة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
بجامعات تلمسان و معسكر و سعيدة
نهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع
على أمل أن يساهم في سد الفراغ الكبير
الذي تعانيه مكتبتنا العربية
في مجال العلوم الادارية
و أن يضيف قيمة و لو ضئيلة
في التكوين النوعي لإطارات الغد

المؤلفان

محتوى الكتاب

الفصل الأول

التطور التاريخي لتنظيم العمل
و مبررات تجديد مناهج تحليل العمل و توصيف الوظائف

الفصل الثاني

بروز نموذج الكفاءات
و انعكاساته على عالم الشغل و نظم الادارة البشرية

الفصل الثالث

المناهج التقليدية لدراسة مناصب العمل

الفصل الرابع

المناهج الجديدة لتحليل العمل و توصيف الوظائف

الفصل الخامس

دعائم تطوير مناهج التحليل و التوصيف الوظيفيين
في السياق التنظيمي الجزائري

مقدّمة

شكّل موضوع العمل، على امتداد التاريخ البشري، انشغالا أساسيا على جميع الأصعدة و في شتى الميادين: الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التقنية ...، ففي كل مكان و عبر مختلف العصور ما انفكّ الإنسان يفكر في أنجع طريقة لإنجاز عمله أو لجعل الآخرين يقومون به على أحسن وجه، و ما مجوزتنا اليوم من كتابات عتيقة (دينية و أدبية و غيرها) و موارث تاريخية تشهد كلها للأهمية الكبيرة التي أوليت لموضوع العمل منذ القدم و للمكانة المركزية التي احتلها في النقاش الفلسفي.

و ما المستوى الحالي من تطور العمل إلا تجسيد للتراكم التدريجي، البطيء أحيانا و السريع أحيانا أخرى، لمناهج العمل و للأدوات و التقنيات اللازمة لإنجازه، و إذا كنا قد توصلنا اليوم، كما يرى الأستاذ بيتر دروكر، إلى تحقيق تحكّم كبير في القوانين البيولوجية التي كانت تفرض على الكائنات الحية بذل كل وقتها و كل طاقتها من أجل البقاء على قيد الحياة، فالفضل في ذلك يعود إلى العمل البشري دون أدنى شك⁽¹⁾.

و مع حلول الثورة الصناعية عرف العمل البشري تطورات هامة تحوّل بموجبها إلى عنصر مركزي في التنظيم الاجتماعي حيث يؤدي أدوارا أساسية ثلاثة⁽²⁾:

- يشكل رباط التآلف للوظيفة الاجتماعية؛
- يضمن النظام الأجرى؛
- و يسمح أخيرا بالاندماج الاجتماعي.

بيد أنه، و بالرغم مما أسلفنا، فإن المجهودات المنظمة لدراسة و تحسين أساليب أداء العمل لم تبدأ فعليا إلا مع فريدريك تايلور *F. Taylor* حوالي نهاية القرن التاسع عشر و بداية العشرين. إن التقلبات التي تعصف بالمجتمعات البشرية الحالية فاضة تحولات جذرية في أنظمة القيم و التمثلات و في أنماط الحياة تقتضي إحداث تغييرات عميقة في تنظيم العمل و في ظروف و طرق أدائه، و تستوجب اعتماد توجهات إدارية جديدة تستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة.

و من أبرز هذه التحولات و أعمقها تأثيرا بروز نموذج التسيير بالكفاءات و إدارة الموارد المعرفية الذي يعتبر ثورة تنظيمية بأتم معنى الكلمة، نظرا لما أحدثه هذا النموذج من انقلابات جوهرية في التصورات و المفاهيم و في

¹ P. Drucker, *Le Management en Question*, éd. Tendances Actuelles, 1976, p. 62.

² G. Locano, *Gestion des Ressources Humaines*, éd. Casbah, Alger, 2004, p.137.

أساليب العمل و التنظيم، و ما ترتب عليه من تجديد للمنطلقات الفكرية و تكريس لشكل تحليلي بديل *Un nouveau paradigme*.

كل ذلك فرض على الباحثين الأكاديميين و الممارسين الإداريين إعادة نظر شاملة و مراجعة عميقة لكل القناعات و المعتقدات المتأثرة بالتنظيم العلمي للعمل، و بذلك تطورت اتجاهات جديدة في الدراسات الإدارية عموماً و في مجال إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، هذه الاتجاهات تولي مسألة تنظيم العمل مكانة مركزية في التفكير الإداري و تضع الانسان و قدراته الفكرية و الابداعية في قلب المعادلة التنظيمية، مما يدفع اليوم . و بقوة . مديري الموارد البشرية إلى "تجنيد كل الوسائل لإعطاء الدلالات و المحتويات الملائمة لعالم الشغل"⁽³⁾.

هذا التحول لا يقتصر على المجال البشري فقط بل نشهده أيضاً على الصعيد التنظيمي و الإستراتيجي كما يؤكد الأستاذ *P. Besson* بقوله: "من المواصفات الأساسية للتنظيمات الحديثة انتقال جزء هام من مسؤولية التنمية الاقتصادية نحو العوامل الداخلية للمنظمة، سواء من حيث إنتاجها، كما يؤكد اللجوء المتنامي للمبادرة العملية و الإستراتيجية، أو من حيث انعكاساتها، كما يترجمه تطور أنماط الأجور و اللجوء إلى المرونة و أخيراً الخطاب المتعلق بالقابلية للاستخدام"⁽⁴⁾.

و عليه تحضى دراسة أنظمة العمل بغرض تحسين ظروف و كفاءات أدائه أو بهدف صياغة مدونات مرجعية للنشاطات و الكفاءات أو غيرها، تحضى بأهمية كبيرة على المستويين الفردي و التنظيمي معاً، و تبرز هذه الأهمية بشكل مكثف في إعادة تصميم الأنساق الإدارية بهدف تطوير و أنسنة المنظمات أو ما يصطلح عليه بالتطوير التنظيمي.

إن المشكلة الأساسية التي تواجهها كل منظمة، مهما كان حجمها أو تكنولوجيتها أو ثقافتها... تتلخص في السؤال الجوهرى التالي: كيف نصمم و نحافظ على ترتيب تدرجى للوظائف و الأشخاص يكون في ذات الوقت عادلاً و شرعياً و منفتحاً و مرناً و قابلاً للاستعمال من طرف مسيري الموارد البشرية؟⁽⁵⁾ ... ترتيباً تدرجياً أو هيكلية تنظيمية تضمن التوافق بين النظامين الاجتماعى و الاقتصادى في المنظمة أي بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية.

يعكس هذا التساؤل مظهرين أساسيين لتطور نظرية المنظمات:

³ G. Locano, op. cit. p.139.

⁴ P. Besson, *L'institution de la valeur*, in *Dedans-Dehors : Les nouvelles frontières de l'organisation*, éd. Vuibert, 1997, p. 121.

⁵ Donnadiou G., *La pyramide des rémunérations*, in Weiss D., *Les Ressources Humaines*, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p.261.

- أولهما : عدم صلاحية التقنيات و المناهج التقليدية للتصميم التنظيمي و عجزها عن معالجة مشكلة المنظمات من جهة؛
 - وثانيهما : الضرورة الملحة لتكليف المنظمة (هياكلها، مناصبها، نشاطاتها... الخ) مع المتطلبات الحالية التي يفرضها تسارع وتيرة التغيير التنظيمي من جهة ثانية.
- كما تشكل الإجابة عن هذا التساؤل، بالإضافة إلى ذلك، مرتكزا و دعامة أساسيين لكل مشروع يهدف إلى عصنة وظيفة الموارد البشرية و تنمية القدرات الإنسانية.
- إن ضرورة تكليف المنظمة مع مقتضيات محيطها الخارجي تزداد أهمية في دولة مثل الجزائر حيث بدأت العناية بالمناهج الإدارية الحديثة في وقت جد متأخر⁽⁶⁾ و حيث يعود تاريخ اعتماد الطريقة الوحيدة لتصنيف مناصب العمل إلى أكثر من ربع قرن عرفت خلاله الجزائر تحولات هيكلية جذرية، لاسيما و أن هذه الطريقة اعتمدت آنذاك في إطار مشروع تعميم التوجه الاشتراكي في المجتمع الجزائري، و تنبثق عن التوجهات العامة لتنظيم العمل التي تضمنها القانون الأساسي العام للعامل⁽⁷⁾، و هي بالتالي تحمل في طياتها تصورا خاصا لتنظيم العمل أقل ما يقال عنه أنه قد عفا عليه الزمن و لم يعد ملائما للمرحلة الراهنة.
- إن أساليب التقييم و التصنيف التي تضمنتها الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل⁽⁸⁾ و المعايير التي اعتمدها، لا تستند على أي مرتكزات عقلانية ذات مصداقية أو منطلقات علمية قابلة للتطوير بل و تخالف المبدأ الأساس الذي أقيم عليه نظام العمل و الشغل آنذاك "من كل حسب مقدرته و لكل حسب عمله"⁽⁹⁾، و هي بالتالي طريقة تفتقر كثيرا إلى مقومات النجاح، و لا أدل على ذلك من أنها لم تطبق إلا جزئيا (على بعض القطاعات المهنية فقط)، و ترتب عليها تفاوتات صارخة في أنظمة و شبكات الأجور سواء ما بين القطاعات أو داخل كل قطاع، كما نجم عنها اختلالات هامة للتوازنات في مجالات التنظيم و توزيع المهام.
- هذه العوامل تشكل بالتأكيد بعض الأسباب الرئيسة لانخفاض إنتاجية العامل الجزائري و تدني مستويات أدائه، على غرار باقي عمال الدول المتخلفة⁽¹⁰⁾، مقارنة بنظرائهم في الشرق و الغرب، و تفسر - و لو جزئيا - الخلل الهيكلي الذي تعانيه الأنظمة الإنتاجية.

⁶ يمكننا تأريخ أهم تحول في مسيرة المؤسسة الجزائرية بصدر القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 و المتضمن توجيه المؤسسة العمومية الاقتصادية و ما تضمنه من تدابير تصب في اتجاه منح استقلالية كبرى لمؤسسات القطاع الاقتصادي و ما تلاه من إصلاحات مكنت المؤسسة من تبني أنظمة تسيير حديثة.

⁷ القانون رقم 12/78 المؤرخ في 05-08-1978 و المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، و قد ألغي بصفة رسمية بموجب القانون 90-11 (المؤرخ في 21 أبريل 1990 و المتعلق بعلاقات العمل)، غير أنه استمر بشكل غير طبيعي في قطاع الوظيفة العمومية إلى غاية 2006.

⁸ المرسوم رقم 356/82 المؤرخ في 20-11-1982 المتضمن الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل.

⁹ المادة 4 من القانون 12/78.

¹⁰ برنامج الأمم المتحدة للإنتاج، تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2002.

لذلك ارتأينا أن يكون الانشغال الجوهري الذي تطرحه هذه الدراسة و تحاول الإجابة عنه هو البحث في إشكالية تجديد مناهج و أدوات تحليل و توصيف مناصب العمل من منظور يكسر منطق الكفاءات و يواكب الانتقال الحالي لمنشآت الأعمال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة، و يساهم بالتالي في دعم و تمكين المؤسسات من الاستغلال الأمثل للقدرات و الموارد غير المادية التي بحوزتها و تنميتها.

و بعبارة أخرى أكثر وضوحاً: ما هي مناهج التحليل الوظيفي و طرق توصيف مناصب العمل الأكثر ملاءمة للواقع المؤسسي في بلادنا و التي تستجيب لمتطلبات تطوير الأداء و تهمين الكفاءات في الأوساط المهنية الاقتصادية و الإدارية؟

إن طموحنا الأساس من طرح هذه الإشكالية هو التوصل إلى اقتراح مناهج أكثر ملاءمة لترقية النشاطات المهنية و تصميم أشكال تنظيمية للعمل تراعي الدور المتنامي للموارد غير المادية و تساهم في تطويرها بما يضمن لهذه المناهج القبول الاجتماعي و المردودية الاقتصادية.

و من أجل معالجة هذا الموضوع بشكل معمق و دقيق نقترح الفرضيات الثلاث التالية كمحاور أساسية لهذه الدراسة:

- 1 - إن بروز نموذج التسيير بالكفاءات و انتقال مركز الثقل من الاعتماد على عوامل الإنتاج التقليدية (الموارد المادية) إلى عوامل أخرى ذات طبيعة خاصة (الموارد غير المادية) قد أحدثنا تقلبات هامة في مجال أنماط التسيير عموماً و مناهج تحليل و توصيف مناصب العمل و هيكلية المنظمات خصوصاً؛
- 2 - المناهج التقليدية لتحليل و توصيف مناصب العمل و أنماط التنظيم المنبثقة عنها لم تعد تستجيب للمتطلبات البشرية و التنظيمية للعمل للاعتبارات التالية:
 - من الناحية الاجتماعية: إضافة إلى الطبيعة للإنسانية و الإستلابية لهذه المناهج و الأنماط، تشكل كذلك عائقاً أمام النمو الفكري و عامل هدر للذكاء البشري؛
 - و من الناحية الاقتصادية: تفتقر هذه المناهج النابعة من التصور التaylorي للتنظيم إلى الفعالية اللازمة و لا تستجيب لمتطلبات المرونة التنظيمية الحالية.
- 3 - لا يمكن لتحليل و توصيف مناصب العمل أن يخضع لضوابط و معايير شاملة و كونية، بل يتوجب أخذ خصوصيات و متطلبات السياقات المحلية بعين الاعتبار من أجل ضمان حد أدنى على الأقل من الفعالية التنظيمية.

و لا يفوتنا أن نشير إلى أن الدافع الأساس وراء تناول هذا الموضوع هو أننا، في إطار دراسة سابقة تتعلق بالرهانات الاستراتيجية لتطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، توصلنا إلى جملة استنتاجات أهمها وقوف

الأنظمة التقليدية لتحليل و تصنيف مناصب العمل كعوائق أساسية أمام تطوير كفاءات الأفراد و تنمية قدراتهم المهنية، لاسيما في الجزائر، و قد أشرنا في ختامها إلى ضرورة إعادة النظر في المناهج المستعملة في تحليل، توصيف، تقييم و تصنيف المناصب بما يستجيب للتحولات الراهنة و يساهم في خلق مناخ تعليمي و أجواء تحفيزية تخلق لدى الأفراد الرغبة في التحصيل المعرفي و التطور المهني.

لذلك وقع الاختيار على هذا الموضوع الحساس لاسيما و أن الاهتمام به على الصعيدين الأكاديمي و العملي . في الجزائر على الأقل . يكاد يكون منعدما، و كذلك الأمر في الدول العربية حيث لا يزال الاعتماد على المناهج التقليدية مهيمنا على عمليات التوصيف و التصنيف، رغم التطورات المذهلة التي عرفتها هذه المناهج في الدول الغربية.

سبب آخر لا يقل أهمية عن الذي سبق هو أن المراجع العربية التي بحوزتنا حول مواضيع إدارة الموارد البشرية و أساسيات التنظيم تكاد تجمع على الاعراض عن مجرد الاشارة إلى المناهج الجديدة لتحليل و توصيف مناصب العمل، و يكتفي معظمها تقريبا بإيراد المناهج التقليدية بطريقة أقرب إلى الاستنساخ الفكري منها إلى الابداع المعرفي، و عليه فإن أملنا كبير في أن يكون هذا العمل إضافة جادة و مساهمة فاعلة في إثراء المكتبة العربية. و في الختام نتقدم بجزيل الشكر و جميل العرفان إلى فضيلة الشيخ **بن حنفية العابدين حفظه الله** الذي تفضل بمراجعة المخطوطة و تصحيح ما وقع فيها من أخطاء و هفوات لغوية، جزاه الله خيرا، و إلى أختينا **الدكتور الجليلي بن عبو** على دعمه و تشجيعه المستمرين و على توجيهاته الثمينة، و إلى **الحاج عبد الرحيم ثابتي** مسئول إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة معسكر) الذي كان نعم العون على خوض التجارب الميدانية، و إلى كل عمال المؤسسة الجزائرية للمياه، و كل عمال جامعة معسكر على مساهماتهم الفعالة في إنجاح البحوث التطبيقية.

و الحمد لله أولا و أخيرا...

الفصل الأول

التطور التاريخي لتنظيم العمل
و مبرراته تجديد
مناهج التحليل و التوصيف الوظيفيين

يحتل تنظيم العمل مكانة هامة و مركزية في الخطاب الإداري، هذه الأهمية ما فتئت تنمو مواكبة لتطور المظاهر و الأنماط التنظيمية التي عرفتها البشرية منذ بروز ظاهرة "المنظمة".

إن الظاهرة التنظيمية ليست حديثة النشأة و لا تمثل امتيازاً خاصاً للإنسان المعاصر، بل تعود جذورها إلى بدايات التجمع البشري و هي بذلك صفة ملازمة للإنسان العاقل.

إن تصور العمل في حد ذاته قد عرف تطورات كبيرة على مرّ التاريخ نتيجة لتطور السياقات التنظيمية و بفعل التحولات المتلاحقة للعوامل البيئية.

إن دراسة هذه التطورات تستلزم ابتداء توضيح المفاهيم الأساسية موضوع هذه الدراسة لاسيما مفهومي العمل و التنظيم، ليتسنى لنا عقب ذلك متابعة تطورها التاريخي لمعرفة أهم العوامل التي أسهمت في ذلك، و من ثم يمكننا الولوج فيما بعد إلى تفاصيل التقنيات و المناهج المتعلقة بتحليل العمل و تنظيمه.

لذلك سنخصص المبحث الأول لدراسة المرتكزات الأساسية لتنظيم العمل ثم نتناول في المبحث الثاني تطور تنظيم العمل حيث نستعرض أهم المراحل التي اجتازتها نظرية المنظمات منذ انطلاقتها في مطلع القرن الماضي، و ما نجم عن ذلك من تعدد و تباين الأشكال التنظيمية للعمل.

المبحث الأول

العمل البشري و المرتكزات الأساسية لتنظيمه

إن الاستعمال المكثف لبعض المصطلحات بدون ضوابط منهجية أو دقة دلالية، يعيق الفهم الصحيح لها و يعرض البحث إلى إشكالات و التباسات من شأنها أن تؤثر سلباً على نتائجه النهائية.

لذلك ارتأينا أن نركز في بداية هذا الفصل على توضيح دلالات مفهومي العمل و التنظيم و بيان الدعائم أو المرتكزات الأساسية التي يقومون عليها بغية استبعاد أي التباس قد يطرأ أثناء المعالجة و بحيث يكون هذا المبحث بمثابة قاعدة انطلاق للمحاور التي سنتناولها هذه الدراسة لاحقاً.

إن تحديد هذه المفاهيم و المرتكزات يسمح لنا بتوطئة الأرضية و تهيئة الظروف الملائمة لحسن أداء مهمة البحث المزمع إنجازها، و على خطى ثابتة و موثوقة.

و عليه نتناول فيما يلي مفهومي العمل و التنظيم في محاولة منا لتحديد ماهيتهما (المطلب الأول) ثم نعرض بعد ذلك على بيان و توضيح المرتكزات الأساسية لتنظيم العمل (المطلب الثاني) و تتبع ذلك بيان مكانة دراسة و تحليل مناصب العمل في الديناميكية التنظيمية (المطلب الثالث).

المطلب الأول

العمل و أساليب تنظيمه

(محاولة لتعريف و توصيف المفاهيم الأساسية)

رغبة منا في رفع أي التباس دلالي من شأنه أن يعيق فهم هذين المفهومين كما هو حال الكثير من المفاهيم التي تستعمل في حقول معرفية متعددة بانضباط لا يرقى في كثير من الحالات إلى مستوى الدقة و الصرامة اللتين يجب أن يتسم بهما البحث العلمي المتخصص، نحاول التعرض فيما يلي إلى تحديد ماهية و مواصفات كل من مفهوم العمل (1) و مفهوم التنظيم (2) و ما يرتبط بهما من عناصر تسمح بتجلية محتوياتهما و توضيح مدلولاتهما.

1 - العمل البشري: ماهيته و طبيعته

يكتنف مفهوم العمل الكثير من الغموض و الالتباس نظرا لتعدد أبعاده و تباين مجالاته و أطر دراسته، مما يستدعي الوقوف مليا عند بعض مدلولاته و استيضاح طبيعته و مقوماته الأساسية.

1 - 1 - مفهوم العمل و صعوبات تناوله

يوجد بالتأكيد مظهر جلي لمفهوم العمل استندت عليه العديد من التعاريف المقترحة و التي نقتصر هنا على إيراد بعض منها:

- ✓ العمل " هو نشاط لتحويل الطبيعة، خاص بالبشر، يجعلهم في علاقة مع بعضهم، و يترتب عنه خلق القيمة" (11).
- ✓ هو " نشاط إنساني يهدف إلى إنتاج أو تحويل أو إيصال شيء ما" (12).
- ✓ " العمل هو ذلك النشاط المفيد الذي يؤديه البشر بهدف الحفاظ على الحياة و استمرارها، موضوعه ينصب على تغيير بعض خصائص المحيط" (13).

¹¹ Dictionnaire Larousse 1980.

¹² Suavet T., *Dictionnaire économique et social / 3. Initiation Economique*, Les éditions ouvrières, 1962, p. 401.

¹³ Neff W. S., *Work and human behaviour*, New York, Altherton, 1968.

✓ هو سلسلة من المهام و الواجبات المنوطة بفرد بغية تحقيق أهداف محددة مسبقا، و يتطلب إنجازها استخدام وسائل خاصة (أدوات أو مناهج) ⁽¹⁴⁾.

و عموما يعتبر عملا وفقا لهذه المقاربات كل جهد فكري أو عضلي يبذل من أجل إنجاز شيء مادي أو معنوي ذي قيمة.

غير أنه، كما يؤكد الأنثروبولوجي *M. H. Chamoux*، "لا يوجد مفهوم للعمل متفق عليه بصفة شاملة بما أن بعض المجتمعات لا تستعمله أو تخصصه لبعض النشاطات المرهقة أو للنشاطات التي تتطلب معرفة عملية تقنية و استخدام الأدوات، و عند مجتمعات أخرى يشير هذا المفهوم في ذات الوقت إلى النشاطات التي تتطلب بذل مجهودات و إلى منجزات هذه المجهودات؛ أما مجتمعات أخرى فتجمع تحت مسمى العمل النشاطات المادية و المعنوية بما في ذلك عملية التفكير أيضا" ⁽¹⁵⁾.

لذلك نجد ساي *J.B. Say*، مثلا، يقتصر في تعريفه للعمل على النشاط الصناعي، حيث أورد في كتابه *Traité d'économie politique* التعريف التالي "العمل هو النشاط الذي تقوم به من أجل تنفيذ إحدى العمليات الصناعية أو جزء فقط من هذه العمليات" ⁽¹⁶⁾.

و قد استدرك عليه *J. Simon* بقوله "إن التعريف الجيد للعمل ينبغي أن يراعي العنصر الذاتي، أي الإرادة، و العنصر الموضوعي، أي النتيجة المنجزة أو النتيجة المتبغاة على الأقل"، و اقترح من ثم التعريف التالي: "العمل هو النشاط الذي تقوم به إراديا من أجل تحقيق نتيجة نافعة" ⁽¹⁷⁾.

و تجدر الإشارة إلى أننا غالبا ما نميل إلى تقليص مدلول العمل إما في حدود المظهر الخارجي له (الإجراءات) مفرغين إياه فعليا من معانيه و أبعاده بالنسبة للأشخاص القائمين به، و إما إلى العمل المأجور فقط أي النشاطات التي تدرج في إطار عقد العمل، مستبعدين بذلك أنواعا كثيرة من الأعمال: العمل المنزلي، تربية الأطفال، العمل التطوعي ...

و مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى التنوع الكبير للحقائق و التمثلات التي يشملها مفهوم العمل من جهة و إلى تعدد مداخله النظرية (و الإيديولوجية) من جهة ثانية، بحيث يتناوله كل مجال معرفي أو تخصص بشكل مختلف عن المجالات و التخصصات الأخرى: علم النفس، علم الاجتماع، الأنثروبولوجيا، الاقتصاد، الأرغونوميا، القانون، إلخ...

¹⁴ A. Mucchielli , *L'étude des postes de travail*, p. 99

¹⁵ G. De Terssac, *Le travail : un objet commun entre l'ergonomie et les sciences humaines et sociales*, in Recherche et Ergonomie, 1998 <http://www.ergonomie-self.org>

¹⁶ Jean-baptiste SAY, *Traité d'économie politique* , éd ENAG 1990 , T 1 P 99

¹⁷ Jules Simon, *Le Travail*, 4^{ème} édition, Librairie Internationale Paris, 1867, P. 2-3.

و يوضح *La live d'Epinay* ⁽¹⁸⁾ من جهته كيف تطورت مدلولات و قيم العمل خلال القرن الماضي منتقلة من تصور يهيمن عليه الحق و الواجب في العمل، إلى تصور يتعلق فيه الحق بالترقية الشخصية، ليصل في نهاية المطاف إلى تصور متفتح بدد الكثير من الغموض و الأوهام بشأن العمل.

إن العمل باعتباره موضوعا متعدد التخصصات *Pluridisciplinaire* لا يمكن تناوله من منطلق تخصصي واحد أو حصره في حقل معرفي منفرد، بل يتوجب تناول مفهوم العمل، كما يؤكد *P. Jaccard*، بكيفيات مختلفة و على ضوء الأبعاد المعتبرة كل على حده: فالبعد الاقتصادي يهتم بالنشاطات الهادفة إلى تلبية الاحتياجات، و البعد السيكولوجي يتعلق بتحقيق الذات على المستوى الشخصي، و البعد السوسيوولوجي يدرج مفاهيم التعاون و الاندماج في المجتمع و البحث عن التضامن... ⁽¹⁹⁾.

ما يهمننا الآن من كل هذه التشكيلة التصورية هو تلك العلاقة الثلاثية التي تميز وضعية العمل: العلاقة بين العامل، العمل في حد ذاته و ظروف العمل.

هذه العلاقة تبرز مختلف الانشغالات الفرعية المرتبطة بمتطلبات كل مجال معرفي، فالأرغونوميا مثلا تهتم خصوصا بالعلاقة إنسان-آلة بغرض تطويع العمل للعامل، أما سوسيوولوجيا العمل فإن اهتمامها ينصب على الروابط الاجتماعية المتشكلة في كل مجتمع مهني بهدف إيجاد توازن اجتماعي ملائم، بينما يتوجه الانشغال الأساسي لسيكولوجيا العمل إلى البحث عن شروط إحداث توافق بين الإنسان و حياته المهنية ثم السعي بعد ذلك إلى توفير هذه الشروط ⁽²⁰⁾.

و تستقي إدارة الأعمال مراجعها التصورية و مركزاتها الفكرية من هذه المجالات المختلفة بحكم أن طبيعة و متطلبات المهام الإدارية تقتضي اللجوء إلى الإسهامات المتنوعة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية.

1 - 2 - تطوّر مفهوم العمل

ظل العمل لوقت طويل مرادفا للمهانة و الاحتقار لاسيما خلال العصور القديمة و الوسطى حيث كان المفكرون القدامى يفتنون العمل و يعتبرونه خاصا بالعبيد، و كذلك اعتبرت الثقافة اليهودية-النصرانية العمل عقوبة إلهية سلطها الله على البشرية جمعا بسبب الخطيئة الأصلية التي ارتكبها آدم عليه السلام :

¹⁸ La live d'epinay, « *Signification et valeurs du travail de la société industrielle à nos jours* », in : De Coster, M. & Pichault, Fr. (dirs.), *Traité de sociologie du travail*. Bruxelles : De Boeck Université, 1994, p. 55-82.

¹⁹ G. De Terssac , Op. Cit.

²⁰ P. Jardillier, *Le développement humain dans l'entreprise*, Paris,. PUF, 1986, p. 3

"و قال (الرب) لآدم : لأنه سمعت لقول امرأتك و أكلت من الشجرة التي أوصيتك قائلاً : لا تأكل منها، ملعونة الأرض بسببك، بالتعب تأكل منها كل أيام حياتك ... بعرق وجهك تأكل خبزاً حتى تعود إلى الأرض التي أخذت منها ...".⁽²¹⁾

يتيح لنا هذا النص التوراتي فهم الأصل اللغوي (الايتمولوجي) لكلمة *Travail* التي تعود جذورها إلى الكلمة اللاتينية *Trepalium* و التي تعني "أداة تعذيب" ... فإلى غاية القرن السادس عشر ظلت كلمة *Travailler* تترادف المعاناة و الألم، لتأخذ منذ هذا التاريخ معنى آخر مفاده تنفيذ الأشغال *Exécution d'ouvrages*، و لتحل بالتالي محل الكلمة *Ouvrer*⁽²²⁾.

لقد كان لزاماً على العالم المسيحي أن ينتظر حدوث الثورة البروتستانتية ليشهد تغير الرؤى و المعتقدات تجاه الكثير من المفاهيم و القيم لاسيما مفهومي العمل و الثروة... و إعطائها مدلولات جديدة و اعتبارات أكثر تمييزاً.

إن رد الاعتبار للعمل ساهم بقوة في التقدم الاقتصادي و الاجتماعي و التقني و في توجيه التفوق الذي أحرزه الغرب⁽²³⁾ ... و مع ظهور الفكر الاقتصادي الكلاسيكي بزعامة آدم سميث أواخر القرن الثامن عشر احتل العمل البشري مكانة مركزية في التحليل الاقتصادي و تركزت أهميته كقيمة في ذاته و كأساس لقياس قيم مختلف المنتجات، فقد عمد سميث في مقدمة الجزء الأول من كتابه "أبحاث في طبيعة و أسباب ثروة الأمم" إلى طرح مسلمة مبدئية مفادها أن العمل هو مصدر الخيرات التي يستهلكها أفراد الأمة، و بالتالي فهو الأصل في ثراء الأمم أو حرمانها.

و أدى اتساع نطاق الثورة الصناعية و تفكك نظام الطوائف و ظهور المؤسسات الصناعية الكبرى حيث الاستخدام المكثف للآلة، إلى زوال العمل المنزلي و حدوث تحولات نوعية هامة في أساليب الإنتاج و طرق تنظيمه على نحو غير كلية شكل و تركيبة قوى الإنتاج و بلورة روابط إنتاج و علاقات عمل جديدة في المجتمع الرأسمالي، أضحت بموجبها العمل البشري غاية و وسيلة في ذات الوقت بحيث برزت علاقة الإجارة *Salariat* و أصبح العمل يستوعب كل حياة العامل و يحدد مكانته الاجتماعية و انتمائه الفئوي - المهني.

حقق النظام الجديد للعمل مكاسب كثيرة و إنجازات ضخمة لا يمكن تجاهلها، تمثلت بالخصوص في الرقي الاجتماعي و التنمية الاقتصادية و التقدم العلمي و التكنولوجي الباهر، هذه الانجازات المرتبطة بالعمل البشري

²¹ سفر التكوين - الاصحاح الثالث : 17 - 19 .

²² Larousse étymologique, 1971, p. 762.

²³ و قد كان ماكس فيبر *Max Weber* أول من حاول إبراز أثر القيم البروتستانتية في اتساع و نمو الرأسمالية *M. Weber : Ethique protestante et esprit du capitalisme.*

جعلت من هذا الأخير السمة المميّزة للعصر الراهن، حيث وصف سان سيمون . في مطلع القرن التاسع عشر . الحضارة المعاصرة بحضارة العمل.

لكن، بالمقابل، تمخض عن هذا التوجه المغالي في ربط الحضارة الغربية بثقافة تقديس العمل بروز نموذج حياة محوره المركزي هو العمل و مساره خطي ينطلق في حلقات متتابعة من الكد المستمر في سبيل تحقيق أهداف لا متناهية إلى غاية نقطة التوقف المتمثلة في التقاعد أو الانقطاع النهائي عن مزاوله النشاط المهني، مما يعني في حس هذا الإنسان أن الحياة كلها تختزل في العمل وحده و أن الإنسان يعيش ليعمل فقط⁽²⁴⁾.

هذا الواقع الجديد بما وأكبه من إفرزات و تداعيات بات ينذر بمخاطر جسيمة على حياة العامل و صحته النفسية (القلق، الاكتئاب، التردّي المهني...) و علاقاته الاجتماعية، و هو ما دفع بالكثير من المهتمين بعالم الشغل إلى التفكير في أساليب جديدة لتهيئة ظروف العمل الزمنية و المكانية و خلق أجواء مهنية مرضية، و البحث عن السبل الكفيلة بأنسنة علاقات العمل *Humanisation des relations de travail* بما يضمن توافقا و انسجاما بين الحياة الخاصة و الحياة المهنية للعامل.

1 - 3 - 1 - طبيعة العمل البشري و مقوماته

على ضوء تحليل وضعيّة العمل و تفكيك عناصرها يمكننا تحديد طبيعة العمل البشري و إبراز ملامحه و مقوماته الأساسية.

ذكرنا فيما سبق أن وضعيّة العمل تتشكل من ثلاثة عناصر هي: العامل و العمل و ظروف أداء العمل، و فيما يلي تفصيل لمقومات و مركبات هذه العناصر:

1 - 3 - 1 - العامل

إن قبول الإنسان بالاندماج في وضعيّة العمل مع ما يتضمن ذلك من تضحية بجزء هام من جهده و وقته لتحقيق أهداف معينة و انقياد كلي أو جزئي لإرادة خارجية (الامتثال للتعليمات و الأوامر)، و الخضوع بالتالي لضغوطات مختلفة (نفسية . فسيولوجية . تنظيمية...)، كل ذلك يندرج في إطار سياسة تصبو إلى تحقيق أهداف خاصة و تلبية احتياجات شخصية.

على هذا الأساس يمكن اعتبار الخاصيتين الأساسيتين المميزتين للعمل البشري و المرتبطتين بعنصر العامل هما: الجهد و الامتثال.

²⁴ S. Mc Mahon : *Le Psy de Poche*, p. 32.

أ) الجهد

هو كل ما يبذله الفرد من طاقة و ما يتحمله من ضغوطات في سبيل تحقيق غاية معينة...و الجهد أصناف مختلفة :

✓ **الجهد العضلي**: يقوم على أساس استخدام الإنسان لأعضائه و حواسه وفق تنسيق محدد، و لقد ظل الجهد مرادفا للعمل و مميزا له عبر التاريخ البشري لأسباب سبق ذكر بعضها، و لاعتماد العمل منذ القديم على الطاقة البشرية بالدرجة الأولى.

و بالرغم مما حققه التطور التقني من تقدم في ترقية الإنسان و إزالة الكثير من عوامل الإرهاق الجسدي عنه بفضل الاستعمال المكثف للآلة لاسيما في الأعمال الشاقة و المرهقة، إلا أنه لا يمكن تصور إمكانية الاستغناء عن الجهد العضلي في القيام بالكثير من الأعمال و التي يفضل البعض الحفاظ على تسميتها بالأعمال اليدوية.

✓ **الجهد الفكري أو العقلي** : يتمثل في عمليات التفكير و استعمال القدرات العقلية بوجه عام، و لا غنى البتة عن الجهد الفكري مهما كانت نوعية العمل المزمع تنفيذه، و لعل الفارق الأساسي بين أنظمة العمل المختلفة يكمن في سعة أو ضيق الهامش الممنوح لمنفذ العمل في استعمال قدراته العقلية.

✓ **الجهد النفسي** : هو التحمل الذي يبديه العامل في تعامله مع الآخرين و في مواجهته لشتى الضغوطات، بصفة طوعية أو قسرية، من أجل الوصول إلى مبتغاه، و لا ينفي هذا الجهد إمكانية حدوث حالات التدمير و السخط و الانزعاج و غيرها من الانفعالات النفسية، بيد أن بذل العامل لهذا الجهد يضمن قابليته للاستمرار في أداء العمل الموكل إليه و تجاوز ما يجابهه من عقبات.

ب) الامتثال

تقوم هيكلية المنظمات على مبدأ التدرج حيث يكون كل شخص (عضو في المنظمة) تحت سلطة شخص آخر أو أكثر، يلتزم اتجاههم بواجب الطاعة و الانقياد للتعليمات و الأوامر الصادرة منهم أو من أي جهة مخولة بذلك.

و يشكل هذا الخضوع تنازلا للغير تمليه وضعية العمل (العلاقة السلطوية) و يستلزمه الحرص على إنجاز الأهداف التي يصبو العامل و الطاقم المسير إلى تحقيقها.

1 - 3 - 2 - العمل

يقصد به الدور الخصوصي المنوط بكل شخص في المنظمة، و يتضمن هذا العنصر المحاور الثلاثة التالية:

أ) الأدوات

هي مجموع الوسائل المادية المستعملة في إنجاز المهام و الأشغال، سواء الأدوات البسيطة التي لا تتطلب معارف و كفاءات عالية (الفأس . المجرفة . المطرقة . المكبسة...) أو تلك المعقدة أي التي تتطلب معرفة علمية أو عملية واسعة إلى حد ما للتمكن من حسن استخدامها، مع الإشارة بطبيعة الحال إلى تفاوت درجات التعقيد من أداة لأخرى (الكمبيوتر . الآلات الميكانيكية . الآلات ذات التحكم الرقمي...).

إن انتشار الأتمتة *L'Automatisation* بفضل التقدم التكنولوجي الكبير و اتساع نطاق استخدام الآلة أضفيا على هذا العنصر (الأداة) صفة الخاصية المميزة للعمل بحيث يتعذر تصور وضعية عمل تنعدم فيها الأدوات.

ب) الإجراءات و المناهج

كل عمل أيا كانت نوعيته، أهميته أو حجمه يتم تنفيذه وفق تراتبية معينة و في إطار عدد من المعايير و الضوابط أو التعليمات و التوجيهات، و تشكل هذه العوامل جميعها إجراءات إنجاز العمل، و هي صفة لصيقة بالعمل لدرجة أننا نعتم اليوم مصطلحي المنهج و المسار على كل أنواع العمل دون استثناء ...

بل يمكننا اعتبار هذه الإجراءات و المناهج بمثابة المظهر الذي يتجلى فيه العمل و يتجسد فيه أداؤه.

ج) الموضوع

هو ما ينصب عليه العمل من مواد بغية تحويلها أو نقلها، و ما يوجه له جهد العامل في إطار تحويل المعرفة و الكفاءة إلى خدمة نافعة للغير، و يكون هذا الموضوع في نهاية المطاف هو الانجاز سواء تم تحويله كلية عن طبيعته الأصلية أو حافظ عليها أو على بعضها و سواء تجسد في شيء ملموس (المنتج) أو في شيء معنوي (الخدمة).

1 - 3 - 3 - ظروف العمل

يقصد بها مجموع الملابس و الأوضاع المادية و المعنوية التي تحيط بالعمل و تؤثر فيه، سواء تعلق الأمر بعوامل خارجية أو داخلية، و تشمل هذه الظروف الأبعاد الزمنية و المكانية و الإنسانية.

أ) الظروف الزمنية للعمل

تشمل بالإضافة إلى عدد ساعات العمل اليومية أو الأسبوعية، تحديد مواقيت العمل و التوزيع الزمني للمهام، و ما يتعلق بذلك من إجازات و عطل دورية أو مرتبطة بمناسبات معينة.

ب) الظروف المكانية للعمل

الموقع الجغرافي و الفضاء المادي للعمل قد يسهمان في خلق الارتياح و الطمأنينة أو العكس، مما يستدعي الاهتمام بمكان العمل (الورشة أو المكتب أو قاعة الدرس ...) و توفير الأجواء المادية و النفسية الملائمة في موقع العمل.

ج) الظروف الإنسانية

تتعلق بمختلف العلاقات الاجتماعية التي تتشكل داخل إطار العمل بشكل رسمي أو غير رسمي، و نظرا للدور الحاسم الذي تلعبه الظروف الإنسانية (المحدد الأساسي للوضعية النفسية - الاجتماعية) فقد ارتأى بعض الباحثين رفعها إلى مستوى الصدارة في قائمة الانشغالات التنظيمية و مستلزمات التماسك الاجتماعي - المهني (نتناول هذه المسألة بالتفصيل في الحيز المخصص لها لاحقا).

2 - تنظيم العمل

نخلص مما سبق إلى أنه من غير المستساغ عزل وضعية العمل الفردية عن سياقها التنظيمي العام بحكم الترابط القوي و التفاعل الكبير بين مكونات المسارات الإنتاجية. فكل منتج أو خدمة هما في نهاية الأمر عبارة عن تضافر مجهودات و امتزاج قدرات و عوامل متعددة، لدرجة لا يمكن معها حصر المسار العملي في المستويات الفردية فقط، الأمر الذي يطرح إشكالية الدمج و التنسيق و التعاون بين مختلف الوضعيات العملية و إحداث ترتيب وظيفي يضمن متابعة و مراقبة صيرورة الانجاز، و هذا ما يطلق عليه اسم التنظيم.

2 - 1 - مفهوم التنظيم و أهميته

التنظيم كما يعرفه *G.R. Terry & S.G. Franklin* هو خلق علاقات فعالة بين الأشخاص تسمح لهم بالعمل جماعيا بطريقة ناجحة و تمكنهم من تحقيق الرضا الشخصي عن مختلف المهام التي ينجزونها داخل محيط معين، و بغرض تحقيق أهداف أو غايات معينة⁽²⁵⁾.

²⁵ G.R. Terry & S.G. Franklin . *Les principes du management*, p. 224.

نفس المعنى نجده في معظم التعاريف المتداولة حيث يرى *J.M. Gaus* أن التنظيم هو "ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسئوليات" (26) وكذلك يرى *C.I. Barnard* أنه "منظومة من النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر" (27).

و ما يلاحظ على هذه التعاريف و غيرها هو تركيزها على ترتيب العناصر البشرية و تنسيق جهودها، و مرد ذلك أن الإنسان هو المركز الأساسي للمنظمة باعتبار هذه الأخيرة "مجموعة بشرية مهيكلية و هادفة"
L'organisation est un ensemble humain structuré et finalisé

فالهيكلة البشرية إذن . أي تحديد موقع مناسب لكل فرد أو بالأحرى منح دور و مكانة مناسبين لكل عضو . هي الأساس الذي تنبني عليه العملية التنظيمية، أما باقي العناصر فتأتي تبعا للعنصر البشري.

ينبثق عن هذا الترتيب إعداد خريطة شاملة لمؤقعة كل فرد داخل المنظمة تسمى "الهيكلة التنظيمية"
Organigramme، غير أنه و بحكم الطبيعة الجماعية للعمل التنظيمي (الفرق . اللجان . المصالح . الأقسام ...) فإننا حين نتحدث عن الهيكلة التنظيمية نقصد غالبا تحديد مواقع الهياكل *Les Structures* ... و لسنا نرى أي تناقض أو ازدواجية في ذلك بل يمكننا الجزم أنهما يفيدان نفس المعنى باعتبارهما مترابطين إلى درجة التداخل، و من هنا نخلص إلى تأكيد ما سبق ذكره بخصوص ارتباط عناصر وضعية العمل، مما يدفعنا إلى طرح إشكالية التنظيم في صيغة شاملة لا تفصل بين الأفراد و الهياكل و النشاطات و لا تقتصر على بعض هذه العناصر دون البقية كما لاحظنا في العديد من الدراسات المتخصصة، بل سنحاول دمج العناصر المختلفة فيما بينها، و ربط وضعيات العمل مع بعضها في إطار تصور نظمي لتحليل العمل البشري *Approche Systémique*.

و لا يخفى على أي متأمل في هذا الكون الفسيح أن الطبيعة بكل مضامينها و محتوياتها تحكمها سنن و قوانين تسيير بها في انتظام لا نظير له، و لو اختل نظام الكون لحظة لتوقفت الحياة كلها، فضمانة استمرار الحياة إذن هي هذا النظام الكوني البديع الذي أودعه الله سبحانه و تعالى في مخلوقاته؛ و كذلك المنظمات لا يمكنها أن تعمل و تستمر و تحقق أهدافها إلا بفضل التنظيم المحكم حيث يقوم كل عنصر بالدور المنوط به و بمنح مقابل ذلك مكانة تتناسب مع دوره، كل ذلك في ظل شبكة من العلاقات المنضبطة الهادفة إلى تيسير التعاون و التنسيق و التوجيه بين مختلف المواقع.

فالتنظيم يحدد بدقة السلطات و المسئوليات داخل المنظمة و يسمح من ثم بدعم و تحسين أداء وظائف التسيير المختلفة : التخطيط، و التوجيه، و التحفيز، و الاتصال، و الرقابة ...

26 نقلا عن بوفلجة غياث: *فعالية التنظيمات*، ص 6
27 نفس المرجع

2 - 2 - العلاقات التنظيمية والسلطة

الحديث عن التنظيم يستوقفنا عند محطات عدّة ننتقي أهمها تجنبنا للإطالة، و لعل أهم هذه المحطات و أكثرها تأثيراً على الأداء الناجع للعمل هي العلاقات التنظيمية و لاسيما السلطوية منها، لذلك نعرض في عجالة على موضوع السلطة بغية إبراز مكانتها في السياق التنظيمي للعمل.

2 - 2 - 1 - السلطة والمسئولية

اقترن مفهوم السلطة *L'Autorité* تاريخياً بمفهوم القدرة أو القوة *Le Pouvoir*، و لو أن بعض المختصين يميلون إلى التمييز بينهما، غير أنه يصعب علينا في مجال الدراسات التنظيمية فصل أحدهما عن الآخر، لأن السلطة التي يحوّزها أو يمارسها شخص على أشخاص آخرين تنبع أصلاً من القدرة أو القوة التي يتمتع بها دونهم، أيا كان مصدر هذه السلطة أو طبيعتها.

و ما يلاحظ بوجه عام أن الذين تعرضوا لدراسة مفهوم السلطة لم يخرجوا عن نطاق أحد هذين العنصرين : القوة أو الحق، فوجد هيربرت سايمون *H. Simon* مثلاً يعرف السلطة بقوله: "هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم و تقود أعمال الآخرين" (28) أما *Koontz & O'Donnell* فيعرفانها بأنها "الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات" (29).

و حتى تتجاوز هذه المعضلة، الضاربة بجذورها في أعماق التاريخ، في فهم السلطة و تحديد أسسها و مصادرها، نكتفي بالقول أن القوة و الحق يذوبان معا في تفاعل خصوصي يتمخض عنه قدرة الرئيس على التأثير على مرؤوسيه و الحصول منهم على الامتثال لأوامره أو توجيهاته، سواء كان ذلك عن رضا و انقياد طوعي أو عن إجبار و خضوع قسري، كلاهما يجسدان في نهاية المطاف ممارسة فعلية للسلطة.

بيد أن ما ينبغي تمييزه عن السلطة هو مفهوم المسئولية، ذلك المفهوم الذي ارتبط لاشعورياً بمفهوم السلطة، حتى غدا يستعمل أحياناً كمرادف له.

إن المسئولية تعني التزام شخص بإنجاز عمل معين بغض النظر عن موقع الشخص في الهرم التدرجي للسلطة، و بما أن إنجاز أي عمل يتطلب هامشاً معيناً من حرية التصرف، يضيق أو يتسع بحسب الموقع التدرجي و الشخصية و غيرها من العوامل...، أي حيابة الشخص على قدر معين من السلطة التي بدونها لا يمكن تحميلة

28 نقلا عن جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال، ص 239.

29 Koontz & O'Donnell, *Management : Principes et méthodes*, Mc Graw Hill, 1980, P. 252.

أية مسؤولية؛ فإننا نلخص إلى القول بأن السلطة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان عن بعض و يسيران معا بشكل طردي أي كلما اتسعت السلطة اتسعت معها المسؤوليات و العكس أيضا.

يشير هذا الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية مسألة هامة تتعلق بضرورة التوافق التام بين دور *Rôle* كل شخص و مكانته *Statut* في المنظمة، إذ بدون هذا التوافق يختل التوازن التنظيمي و تفقد المنظمة مصداقيتها في نظر التركيبة البشرية المكونة لها، الأمر الذي قد ينجر عنه مخاطر و انعكاسات وخيمة على الصعيدين الفردي و التنظيمي، مع الإشارة إلى أن المقصود بالدور هو ما يفترض أن يمنحه الفرد للمنظمة من عمل أي الواجبات الملقاة على عاتقه، أما المكانة فهي المقابل الذي تمنحه المنظمة للفرد.

2 - 2 - 2 - العلاقات التنظيمية

على ضوء ما سبق ذكره يمكن القول بأن الهيكل التدريجي هو عبارة عن نظام لترتيب أدوار القيادة و الانقياد *Système de répartition des rôles* بشكل تسلسلي بحيث يكون الدور الأول تابعا للثاني، بمعنى أن هذا الأخير يقود الأول، لكن الدور الثاني يتبع هو الآخر لدور ثالث، و تستمر السلسلة هكذا إلى أعلى الهرم التنظيمي⁽³⁰⁾.

و بالموازاة مع علاقات القيادة و الانقياد توجد نوعية أخرى من العلاقات و هي تلك التي تربط بين أدوار منفصلة عن بعضها سلطويا لكنها تشترك في أداء مهام معينة مما يفرض عليها تنسيق الجهود و التعاون فيما بينها.

النوع الأول من العلاقات يكتسي طبيعة سلطوية تتجسد في الأوامر الصادرة من أعلى إلى أسفل و في امثال الجهات المأمورة للأوامر، و تكفل هذه العلاقة ممارسة التوجيه و الرقابة؛ أما النوع الثاني فهو عبارة عن علاقات وظيفية غايتها تسهيل التواصل و التعاون بين مختلف الوحدات النظامية و بما يكفل تنسيق الأعمال و المهام في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.

نخلص من هذا كله إلى أن تحليل وضعية العمل يتطلب تحديد العلاقات المختلفة التي تربط مناصبا معينة بباقي المناصب و التمييز بين مختلف العلاقات للوصول من خلال ذلك إلى تحديد نطاق و سعة السلطات و المسؤوليات المخولة لكل منصب عمل، و مجال التعامل الذي تندرج ضمنه و تتفاعل في إطاره وضعيات العمل المختلفة.

³⁰ V.A. Thompson : *Comportement Bureaucratique*, p. 59.

2-3 - تنظيم العمل و ديناميكية المنظمات

تطرقنا لحد الآن إلى تنظيم العمل في بعده الرسمي فقط، دون التعرض إلى حقائق موضوعية مرتبطة بالحياة التنظيمية ارتباطا وثيقا و تتواجد بالموازاة مع المكونات الرسمية للمنظمة... و رغم ذلك لا نجد لها أي إشارة في المخططات الهيكلية و التصاميم التنظيمية و لا في الخطابات الرسمية للمسيرين، لذلك فهي تشكل الوجه الخفي للمنظمة.

إن التفاعل القوي و المستمر بين أفراد المنظمة يفرز بالضرورة مظاهر غير رسمية تتمثل بالخصوص في تعدد الانتماءات و الولاءات و تكاثر الجماعات اللارسمية نتيجة لذلك... و هي ذات تأثير كبير على مسار العمل في المنظمة و على النتائج و الانجازات النهائية.

و لفهم هذا الجانب الهام في التركيبة التنظيمية يتوجب علينا التعرض إلى موقع و مكانة العنصر البشري في المنظمة و طبيعة السلوك البشري فيها، لنخلص بعد ذلك إلى الحديث عن المظاهر اللارسمية و أسباب نشوئها و كيفية تأثيرها على سير المنظمة.

2-3-1 - العنصر البشري في المنظمة

يشكل العنصر البشري الدعامة الأساسية و الأهم لانجاز المهام و تحقيق الأهداف، و لا مناص حينئذ من تركيز الاهتمام على هذا العنصر بالخصوص بغية تنسيق العمل و توحيد الجهود، بالرغم مما يشوب ذلك من عوارض و معوقات بسبب تباين المواصفات الشخصية و تداخل المقومات السلوكية، بمعنى أن هذا التعامل ينصب على كل أفراد المنظمة بكل مزاياهم و عيوبهم، و احتياجاتهم و طموحاتهم، و بكل مؤهلاتهم و نقائصهم، مهما تعددت و اختلفت هذه المقومات.

إن الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة يفترض فهم سلوكيات الأفراد و تفاعلاتهم داخل الجماعات، و تبين دوافعهم للعمل و مآخذهم عليه... و نظرا لكل هذه الاعتبارات يتطلب التسيير الفعال للمورد البشري الاستفادة من إسهامات حقول معرفية كثيرة : الأرغونوميا، علم النفس، علم الاجتماع، و غيرها... فالتسيير البشري يعتبر أحد أعقد مجالات التسيير و أصعبها بحكم تعامله اليومي مع نفسيات، عقليات و طبائع شخصية متنوعة، ذات تأثير مباشر على سير العمل و نتائجه.

2-3-2 - المظاهر اللارسمية في المنظمة

نظرا لما ذكرناه آنفا، مضافا إليه حتمية التفاعل الاجتماعي في كل مجموعة بشرية، تبرز بالضرورة داخل كل منظمة و بشكل طبيعي و عفوي بعض المظاهر الخارجة عن نطاق الترتيبات الرسمية و التي يفضل البعض تسميتها بالوجه الخفي للمنظمة.

يأتي على رأس الدوافع الكامنة وراء انتماء الشخص أو ميله إلى جماعة أو مجموعات غير رسمية الرغبة في تحقيق بعض المصالح و المنافع المادية أو المهنية، و التي يصعب عليه . في إدراكه على الأقل . تحقيقها انفراديا، و كذلك الرغبة الطبيعية في الانتماء لما يخلق ذلك في نفس الشخص من أحاسيس بالأمان و التقييم و القوة. تتجسد هذه الميول و التفاعلات في تشكل مجموعات و بروز قيادات و اعتماد أساليب اتصال غير رسمية، كل ذلك بالموازاة مع المظاهر الرسمية في المنظمة.

و بالرغم من الأهمية النسبية للمظاهر غير الرسمية في كل تنظيم، و التي لا يمكن تجاهلها بأي حال، إلا أنها تتسبب غالبا في إحداث الكثير من المصاعب و المعوقات للمسار التسييري، أهمها: مقاومة التغيير، تنازع الأدوار و التشويش على الاتصال الرسمي بتشجيع الإشاعات أو تسريب المعلومات ... و لا يخفى ما لهذه العوامل من تأثيرات بالغة على السير الحسن للعمل و على سلامة المناخ الاجتماعي.

المطلب الثاني

المركبات الأساسية لتنظيم العمل

يتطلب العمل الجماعي تنظيما محكما يهدف إلى توحيد القوى، توزيع النشاط و ربط المهام مع بعضها ثم تنسيق المجموع في بوتقة واحدة للوصول إلى نتائج مشتركة. فالتنظيم إذن . كما سبق أن أشرنا . يحدد موقع كل عضو في المسار العملي و العلاقات التي تنشأ بين هذه المواقع و توجه نشاطاتها.

H. إن كل عمل بشري منظم، من صناعة الأواني الطينية إلى إرسال شخص إلى القمر، كما يقول *Mintzberg* يجب أن يخضع لمطلبين أساسيين و متناقضين هما: تقسيم العمل بين مختلف المهام الواجب تنفيذها و تنسيق هذه المهام لإنجاز العمل⁽³¹⁾.

³¹ H. Mintzberg : *Structures et Dynamiques des Organisations*, p.18.

و حسب Schein التنظيم هو "تنسيق عقلائي لنشاطات عدد من الأشخاص في سبيل تحقيق أهداف و غايات مشتركة، بواسطة تقسيم العمل و الهيكلة التدريجية للسلطة و المسؤوليات" (32)، و عليه فإن القضية الجوهرية في كل تنظيم هي تحويل التعددية إلى وحدة دون إلغاء التعددية، هذه العملية الجدلية يطلق عليها Lorsch & Lawrence إسم "التمييز - الدمج" *Différentiation – Intégration* : تمييز الوظائف و الأدوار عن بعضها مما يؤدي غالبا إلى نشوب علاقات تنازعية (بين المجموعات و الأفراد)، و هذا ما يتطلب بدوره إجراء عمليات إدماج بغية الحفاظ على التحكم في النزاعات و ضمان التناسق و الانسجام في التركيبة التنظيمية.

و عليه سيتركب هذا المطلب من المحورين التاليين: تقسيم العمل (1) و الهيكلة التنظيمية (2).

1 - تقسيم العمل

عند الحديث عن مفهوم تقسيم العمل تستوقفنا مشكلتان الأولى تتعلق بظهور و تطور فكرة التقسيم هذه أما الثانية فتتمثل في المواقف المتباينة من الأهمية المنسوبة لهذا المفهوم و تضارب الآراء حول حدود عمليات التقسيم.

1 - 1 - لمحة تاريخية عن مفهوم تقسيم العمل

ينسب مؤرخو الاقتصاد أبوة هذا المفهوم إلى آدم سميث (33) غير أن اقتفاء خطوات التطور التاريخي لتنظيم العمل يعود بنا إلى العصور القديمة حيث نلمس آثار الاهتمام بتبسيط العمل و تحضيره من خلال المكتشفات الأثرية (الأدوات المستخدمة قديما) و من خلال الانجازات الكبرى لدى المصريين و الفرس و الإغريق و الرومان، تلك الانجازات التي ما كان يمكن لها أن تتحقق لولا وجود ترتيب دقيق للعمل البشري.

و قد كان الجنرال و الفيلسوف اليوناني *Xenophon* سباقا إلى إثارة أهمية تقسيم العمل في مجال صناعة الأحذية العسكرية بحيث لا يقوم كل عامل إلا بعملية واحدة و بصفة دائمة.

و كذلك تعرض أفلاطون في كتاب الجمهورية إلى أهمية تقسيم العمل بقوله: "ننجز أكثر و بشكل أحسن عندما لا ينجز كل واحد منا إلا شيئا واحدا يكون من اختصاصه".

³² N. Tournois, *La Gestion des Ressources Humaines*, in *Panorama de la gestion* (Ouvrage collectif), Ed. Chihab/Ed. d'Organisation, 1997, p. 219.

³³ G. Bernard, *Une Histoire des Théories du Management*, <http://www.bernardgirard.com/Management.pdf>

و يرى العلامة عبد الرحمن بن خلدون أن تقسيم العمل أمر فطري نابع من طبيعة التركيبة البشرية الفكرية و الفسيولوجية: "إن من حصلت له ملكة في صناعة فقل أن يجيد بعدها ملكة في أخرى... و السبب في ذلك: أن الملكات صفات للنفس و ألوان، فلا تزدهم دفعة. و من كان على الفطرة كان أسهل لقبول الملكات و أحسن استعدادا لحصولها. فإذا تلونت النفس بالملكة الأخرى و خرجت عن الفطرة ضعف فيها الاستعداد باللون الحاصل من هذه الملكة، فكان قبولها للملكة الأخرى أضعف. وهذا بيّن يشهد له الوجود"⁽³⁴⁾.

و خلف الرسام و المعماري *Leonard De Vinci* في نهاية القرون الوسطى بعض الكتابات التي ضمنها أفكارا ثمينة حول التنظيم العقلاني للعمل دعا فيها بالخصوص إلى تفكيك العمل إلى حركات مهنية و خصص لكل حركة رمزا مميزا.

و تتابع المفكرون عقب ذلك يبرزون أهمية تقسيم العمل و كفاءاته: نذكر على سبيل المثال هيوم *Hume*، بكاريا *Beccaria*، برنار دي ماندفيل *B. De Mandeville* و غيرهم.

أما مصطلح "تقسيم العمل" فقد استعمل لأول مرة، حسب *G. Bernard*، من طرف *B. De Mandeville* في نصوص حررها في النصف الأول من القرن الثامن عشر حيث أشاد بهذا التقسيم بقوله "عندما نقسم و نستمر في تقسيم أشغال مصلحة كبيرة إلى عدة أجزاء صغيرة، يمكننا أن نجعل عمل كل واحد أكثر وضوحا و تأكيدا، بحيث بمجرد أن يعتاد عليه يصبح من المستحيل أن يخطيء فيه"⁽³⁵⁾.

و يعود الفضل بطبيعة الحال في إثراء هذا المفهوم و إبراز مزاياه الاقتصادية و الاجتماعية إلى آدم سميث، ممهدا بذلك الطريق أمام منظري إدارة الأعمال لطرحة في قالب علمي تنظيمي.

و يتوجب علينا هنا التمييز ابتداء بين التقسيم الاجتماعي و التقسيم التقني للعمل :

✓ في التقسيم الاجتماعي للعمل يتخصص كل واحد في صناعة منتج معين، كأن يقوم واحد بزراعة الحبوب و آخر بإقامة مطحنة و آخر يتخصص في الخبازة و هكذا، بحيث يتسنى لكل واحد من هؤلاء بيع منتوجه للآخرين، و بذلك تتكامل جهود المجتمع في تلبية الاحتياجات اللازمة للجماعة.

و يأخذ التقسيم الاجتماعي للعمل عدة أشكال بحيث تخصص بعض الأعمال لجنس معين دون الآخر أو لفئة اجتماعية دون الفئات الأخرى...

✓ أما في التقسيم التقني للعمل فإن العامل لا يقوم إلا بمهمة أو عملية واحدة على المنتج بحيث لا يكون في مقدوره بيع نتيجة عمله.

³⁴ عبد الرحمن بن خلدون: المقدمة، دار الفكر، بيروت، 2004، ص 422.

³⁵ Fable 2, p.267.

1 - 2 - 1 - التقسيم الأفقي و التقسيم العمودي للعمل

لا يخرج نطاق التقسيم التقني للعمل عن بعدين اثنين أحدهما أفقي يتوزع العمل بموجبه في أجزاء صغيرة أو أولية على مجموعة من العمال بحيث يتولى كل عامل جزءا واحدا من العمل، و الآخر عمودي يتعلق الأمر فيه بالتمييز بين من يخطط و ينظم و يواجه ثم يراقب و بين من يتكفل بالتنفيذ فقط.

1 - 2 - 1 - التقسيم الأفقي للعمل

هو الشكل المهيمن لتنظيم العمل في كل التنظيمات بل في كل النشاطات الإنسانية، يتولى فيه كل عامل القيام بمهمة معينة أو عدد محدود من المهام لا يتجاوزها، و قد عرف هذا التقسيم منذ وقت مبكر سواء على مستوى المجتمع أو في المنظمات (الجيش - المؤسسات الدينية - الورشات و غيرها).

ويشير *A.C. Filley* في هذا الصدد إلى أن العمل في الصناعات النسيجية الإنجليزية في القرن العاشر كان مقسما إلى عدة عمليات : إعداد الخيوط *Filage*، الحياكة *Tissage*، الصباغة *Teinture* و الطباعة *Impression*⁽³⁶⁾.

و ما يبرر هذا التقسيم ليس فقط زيادة الإنتاجية بل يضمن كذلك تحكما كبيرا في أداء العمل و سرعة تعلمه و التفوق في تنفيذه، أما القيام بعدة أعمال متباينة فإنه غالبا ما يحد من فعالية العامل و يعيق قدرته على التحكم في هذه الأعمال.

1 - 2 - 2 - التقسيم العمودي للعمل

يفصل هذا النوع من التقسيم بين الجهاز الإداري و جهاز التنفيذ من خلال تخصيص كل جهة في دور أو أدوار معينة و جعلها حكرا عليها دون الأخرى؛ ففي ظل التقسيم العمودي المعمق للعمل لا يحق للعامل المنفذ إبداء الرأي أو مناقشة الأوامر و لا حتى اتخاذ أي مبادرة، بل يتلخص دوره في الامتثال للتعليمات و تنفيذها بصرامة متناهية.

و لعل أهم ما يبرر هذا التقسيم هو كون الأعمال التنفيذية - لاسيما إذا كانت تخضع لتقسيم أفقي عميق - تحتاج إلى ما يربط بينها في شكل تنسيق للجهود، و لا يمكن لهذا التنسيق إلا أن يأتي من جهة أعلى رتبة عن طاقم التنفيذ، يضاف إلى ذلك تباين المستوى العلمي و المعرفي الذي يفترض تخصص القيادة في الأعمال التي تتطلب قدرة على التفكير و التصميم و التوجيه بينما لا يتطلب العمل التنفيذي كل ذلك.

³⁶ H. Mintzberg : *Structures et Dynamiques des Organisations*, p. 88.

1 - 3 - تقسيم العمل: المزايا و المؤاخذات

اهتم المنظرون منذ وقت مبكر بإبراز مزايا و مبررات تقسيم العمل، و قد اعتبره الكثير منهم ضرورة اجتماعية ملحة بله فطرة إنسانية لا محيد عنها.

و في هذا الصدد برر *De Mandeville* إشادته بهذا التقسيم بالسببين التاليين :

- تقسيم العمل يسمح بانجاز الكثير من الأشياء باستعمال أبسط الذكاء؛
- التخصص يشحذ و يطور التقنيات⁽³⁷⁾.

و كذلك أشاد به آدم سميث بحماسة كبيرة مبرزا مزايا اعتماد هذا التنظيم في مثال شهير يتعلق بتحليل معمل الدبابيس، و هو مثال يقول *Girard Bernard* أنه اقتبسه عن موسوعة *Diderot & D'Alembert*⁽³⁸⁾ :

ينقسم العمل إلى 18 عملية بسيطة مما يسمح للعمال بإنتاج 48.000 دبوس يوميا و هو ما يعادل 4.800 دبوس لكل عامل بينما لا يتجاوز الإنتاج اليومي لكل عامل 20 دبوسا عندما يقوم بتنفيذ كل العمليات منفردا⁽³⁹⁾.

هذه الإنتاجية المرتفعة يفسرها سميث بالاقتصاد في الوقت الذي يتحقق بفضل تقسيم العمل: "عادة يضيع العامل بعض الوقت أثناء انتقاله من عمل لآخر.." ، و كذلك بالمهارات التي يكتسبها الشخص بسبب تنفيذه لمهام بسيطة و سهلة.

و يضيفي آدم سميث ميزة أخرى على تقسيم العمل تتمثل في خلق الظروف الملائمة للابتكار: "يعود الفضل أصالة إلى تقسيم العمل في ابتكار كل هذه الآلات التي تمكن من اختصار و تسهيل العمل" ، و يؤكد سميث أطروحته هذه بقوله: "يظهر أن التحسينات الكبرى للقوة الإنتاجية للعمل... مردها إلى تقسيم العمل".
مائة سنة بعد ذلك يقوم كارل ماركس بزيارة لمعمل الدبابيس حيث لاحظ أن الإنتاجية تضاعفت ثلاثين ضعفا، و مع تأكيده للأسباب التي ذكرها سميث لاسيما تقسيم العمل، أضاف إليها سببين آخرين هما الاقتصاد السلمي و التنظيم العلمي للمسار الإنتاجي⁽⁴⁰⁾.

³⁷ G. Bernard نفس المرجع

³⁸ تضمنت موسوعة *Diderot & D'Alembert* تحليلا و وصفا لإنتاج الدبابيس في نص يلخص ما كتبه المهندس Jean Perrouet : *Description de la façon dont on fabrique les épingles à Laigle , en Normandie*, publiée à Paris en 1740.

³⁹ A. Smith, *Essai sur la nature et les causes de la richesse des nations*

⁴⁰ P. Lorino, *L'économiste et le manager*, ENAG/Éditions, 1991, p. 91-92.

و يلاحظ *Girard Bernard* أن معظم اقتصاديي القرن التاسع عشر وضعوا تقسيم العمل، بشكل أو بآخر، في الموقع المركزي من أطروحاتهم.

هذه الأعمال مهدت الطريق أمام رواد علم الإدارة الذين اعتبروا تقسيم العمل بمثابة الأرضية الأساسية لكل بناء تنظيمي، و لم يكن بمقدور النظرية الكلاسيكية للتنظيم تجاهل مبدأ تقسيم العمل أو التغاضي عن أهميته، بل اعتبر كل من فريدريك تايلور و هنري فايول تقسيم العمل مبدأ جوهريا في أنظمتها الإدارية... و قد أدى تطبيق أفكار تايلور إلى تفكيك الحركات و تفتيت المهام وصولا إلى هيكله العمل بشكل دقيق و مجزأ إلى أقصى حد.

و رأى فايول من جهته أن تقسيم العمل يندرج ضمن النظام الطبيعي حيث نلاحظ ذلك في عالم الحيوان و في المجتمعات البشرية... إن تقسيم العمل يمكن من إنتاج أكثر و أحسن بنفس المجهود، كما يسمح بتقليل عدد الأشياء التي ينصب عليها الاهتمام و الجهد⁽⁴¹⁾.

و خلافا لأدم سميث الذي يرى ضرورة توسيع نطاق تقسيم العمل إلى أقصى حد ممكن لكون تعميق التقسيم يضمن نموا موازيا للقدرة الإنتاجية للعمل، لاحظ كارل ماركس أن تقسيم العمل يشكل ضمورا *Rabougrissement* للجسم و الفكر معا و يؤدي إلى استلاب العامل : "ليس العمل وحده هو الذي يقسم و يجزأ و يوزع بين عدد من الأفراد، و إنما الإنسان نفسه هو الذي يجزأ و يحول بنيويا إلى نابض آلي لعملية خصوصية..."⁽⁴²⁾.

هذا و قد أثبتت الدراسات الحديثة أن لتقسيم العمل مستوى معين من رفع الأداء كحد أقصى تميل المردودتي بعده إلى التناقص.

و يمكن تلخيص أهم الآثار السلبية المترتبة عن المبالغة في تقسيم العمل في النقاط التالية :

- ✓ معاملة الفرد كآلة بإخضاعه لنظام "الإشارة - الاستجابة"؛
- ✓ انخفاض مؤهلات العامل *La Déqualification* ؛
- ✓ تردي مستوى الرضا عن العمل و بروز مظاهر ذلك في شكل مقاومات، إرهاق، عدوانية و ارتفاع نسب التغيب و الترك الإرادي و النهائي للعمل؛
- ✓ جهل العامل بالهدف النهائي للنشاط المهني؛
- ✓ انعدام أي هامش للحكم الشخصي للعامل على نوعية المواد المستعملة أو طرق استعمالها⁽⁴³⁾.

⁴¹ H. Fayol : *Administration industrielle et générale*, 1990, p. 33.

⁴² كارل ماركس : *رأس المال*، الفرع 4 ، المانفكتورا.

⁴³ A. Mucchielli, *Etude des postes de travail*, p. 20

هذه العوامل أدت إلى بروز اتجاهات جديدة في الفكر الإداري تدعو إلى إعادة تجميع المهام و تقليص دائرة تقسيم العمل (و هو ما سنتعرض له بشيء من التفصيل عند حديثنا عن تطور الفكر التنظيمي).
و على العموم، و مهما اختلفت المواقف كما سبق أن أشرنا، يبقى تقسيم العمل مرتكزا أساسيا للتنظيم، تفرضه طبيعة العمل الجماعي، بينما يستمر التساؤل عن حدود هذا التقسيم و ضوابطه تجنبا للسلبات المذكورة.

2- الهيكلة التنظيمية

إن وحدة الهدف تقتضي توحيد المسارات و تنسيق الجهود، و المنظمة باعتبارها تركيبة بشرية تصبو إلى تحقيق أهداف مشتركة، يتوجب عليها هيكلة مكوناتها البشرية و المادية من خلال تحديد مواقع مختلف المناصب و تحديد اتجاهات العلاقات، و قد أشرنا إلى ذلك في فقرة سابقة من هذا البحث.
و على هذا الأساس يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه المخطط الذي يصف العلاقات بين مختلف المصالح و الروابط التدرجية بين رؤساء مختلف المستويات و مرؤوسهم.
بيد أن هذا التعريف يضيق كثيرا من نطاق الهيكلة التنظيمية كونه يهمل الكثير من العناصر التنظيمية المهمة كأظمة الاتصال و أنظمة التسيير المختلفة (تحديد الأهداف، الرقابة، إلخ.)، و هي كلها عناصر تدرج لزوما في تعريف الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يقودنا إلى الحديث عن "ترتيب العناصر المكونة للمنظمة" (44).
و أشمل من ذلك ما أورده *P. Drucker* في قوله أن الهيكل التنظيمي يشمل "كل الوسائل الموجهة لإنجاز أهداف المنظمة" (45)، أو ما ساقه *J. Child* القائل أنه مجموع "العوامل الهادفة إلى تعديل سلوك أعضاء المنظمة" (46).
هذه التعاريف الأخيرة وسعت مفهوم الهيكل التنظيمي بحيث أدرجت فيه كل ما له تأثير على أداء المنظمة و على روابط التعاون و التضامن بين الأفراد بشكل رسمي أو غير رسمي (المظاهر الرمزية، الثقافية... إلخ).

2- 1- المبادئ الأساسية للهيكل التنظيمية

يعتبر *H. Fayol* أول من صاغ مبادئ التنظيم بطريقة منهجية و منظمة، و لئن كان ما كتبه قد مضى عليه قرابة القرن من الزمن فإن الكثير من المبادئ الأربعة عشر التي أوردها في كتابه "الإدارة الصناعية و العامة" لا يزال محافظا على مصداقيته.

⁴⁴ P. Tabatoni & P. Jarniou : *Les Systèmes de Gestion, Politiques et Structures*, Paris, PUF, 1975.

⁴⁵ P. Drucker , *La nouvelle politique de la direction des entreprises* , Paris, Editions d'organisation 1975.

⁴⁶ J. Child , *Organization : a guide to problems and practice*, Harper & Row, 1977.

و لسنا هنا بصدد سرد المبادئ المذكورة بشكل مفصّل و إنما سنقتصر على إيراد أهم المبادئ التي تتركز عليها عملية الهيكلة التنظيمية.

أ) مبدأ التفويض

التفويض هو تنازل الرئيس لأحد أو لبعض مرؤوسيه عن جزء من السلطات و الصلاحيات المخولة له أصلاً و تحميلهم شطراً من مسؤولياته مما يتيح له التفرغ لبعض المهام الأساسية أو الأكثر أهمية في نظره. و يشكل تفويض السلطات و المسؤوليات ضرورة ملحة لضمان فعالية المنظمة و حسن سير مهامها، و على أساس عملية التفويض تتفرع المصالح و الوحدات و تتشعب المناصب و المهام، الأمر الذي ينبثق عنه تصميم شامل لهياكل المنظمة. و تتميز الهياكل فيما بينها بحسب درجة التفويض بحيث يتمخض عن سياسة التمرکز (تقليص نطاق التفويض) هيكلاً تنظيمياً مسطحاً أي ذي مستويات تدرجية قليلة، خلافاً لسياسة اللاتمرکز التي تؤدي إلى إيجاد هياكل متعددة المستويات التدرجية.

ب) مبدأ تحديد نطاق الإشراف و حجم المهام

إن مما يستوجب وجود مستويات تنظيمية متعددة و يبرره هو محدودية نطاق الإشراف و القدرة على التكفل بالمهام و المسؤوليات لدى كل مركز أو وحدة تنظيمية. إن عدد الأفراد الذين يمكن لكل مسير الإشراف عليهم محدود بالضرورة و كذلك الأمر بالنسبة لحجم المهام التي يمكن لأي فرد أو جماعة أو وحدة تنظيمية مباشرتها أو التكفل بها، و هو ما يفرض بالتالي تحديد نطاق الإشراف و حجم المهام بشكل عقلائي و موضوعي. و تختلف هذه المحدودية باختلاف الوضعيات المهنية، و عليه لا يمكن تحديد عدد معين من الأفراد أو حجم من المهام و تعميم ذلك كقاعدة شاملة كما حاول بعض المنظرين و المهتمين بقضايا التنظيم الذين اقترحوا عدد أربعة في المستويات التنظيمية العليا و 8 إلى 15 في المستويات الدنيا⁽⁴⁷⁾؛ أو الذين حددوا عدد المرؤوسين الذين يمكن لكل إطار الإشراف عليهم ما بين عشرين إلى ثلاثين شخصاً⁽⁴⁸⁾.

⁴⁷ H. Koontz & C. O' Donnell, *Management : Principes et méthodes de gestion*, Mc Graw Hill, 1980, P. 199.

Urwick Lyndall, *Axioms of organisation*, Public Administration Magazine, London, Oct 1955, P. 348-349.

⁴⁸ Koontz & O'Donnell, op. cit. P. 199.

ج) مبدأ تكافؤ السلطات و المسؤوليات

أشرنا في المطلب السابق إلى ارتباط السلطة و المسؤولية و توافقهما الطردى، بحيث كلما ازدادت المسؤوليات تتطلب ذلك زيادة قدر مناسب من السلطات، و أنه يستحيل تحمّل أية مسؤولية مهما قلت أهميتها دون أن يواكب ذلك هامشا من السلطة.

يضمن هذا التكافؤ التنفيذ الجيد و الفعال للمهام و النشاطات إذ يمكن المعنيين من تجاوز العوائق التي قد تعترض نشاطاتهم، إضافة إلى ما ينعكس عن التوزيع العادل للأدوار و المكانات من مناخ اجتماعي سليم و ملائم.

د) مبدأ تجميع الأنشطة و التنسيق

يشكل تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية (أقسام، مصالح، فروع...) و ربط هذه الوحدات فيما بينها بما يضمن تفاعلها و تنسيق مهامها، يشكل الخطوة الأساسية و الأهم في العملية التنظيمية، لأن السير الحسن لأي منظمة يتطلب تنسيق كافة المهام في إطار اندماج و توافق اجتماعيين شاملين لكل الفاعلين، و ذلك بالنظر إلى الهدف المحدد، إلى طبيعة النشاط المزمع إنجازه و إلى الإمكانيات و الوسائل المتوفرة.

و حتى يضمن أي هيكل تنظيمي درجة عالية من التنسيق الفعال لابد له من أن يرتقي إلى مستوى إحداث الانسجام و التوافق الكاملين بين مختلف أجزائه و ليس فقط تركيب هذه الأخيرة ضمن ترتيب تجاوري *Juxtaposition* أو موضوعة شكلية، و ذلك على اعتبار أن المنظمة ليست مجرد تراكم هيكلية للوحدات و إنما تشكل نظاما من العناصر المترابطة و المتداخلة مما يطرح مسألة البحث عن كفاءات تفعيل هذا الارتباط أي جعل عملية التفاعل في خدمة أهداف المنظمة.

و تختلف الأسس التي يقوم عليها تجميع الأنشطة باختلاف المنشآت و تباين الاعتبارات الأساسية المتمثلة في الأهداف، و الحجم، و طبيعة النشاط، و الانتشار الجغرافي و غيرها مما سنتناوله في الفقرة الموالية.

و عموما يمكن تحديد هذه الأسس في الأشكال التالية :

- التجميع على أساس الوظائف؛
- التجميع على أساس المواقع الجغرافية ؛
- التجميع على أساس السلع ؛
- التجميع على أساس المسارات الإنتاجية ؛
- التجميع على أساس العملاء أو الزبائن.

2 - 2 - العوامل الموقفية للهيكل التنظيمية

أمام عجز النظريات التقليدية عن صياغة منهجية موضوعية لتصميم التنظيمي و عدم قدرتها على تأكيد المبادئ الشاملة التي طرحتها في إطار توجهاتها المتبينة لنظام "الطريقة الوحيدة المثلى" *One Best Way*، و بفعل التطورات الهامة و التحولات العميقة التي واكبت مسيرة منشآت الأعمال لاسيما عقب الثلاثين سنة الرعدة؛ تبين أنه لا وجود للهيكل المثالية و لا للتنظيم المعياري، مما دفع العديد من المنظرين إلى البحث عن العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية.

في هذا السياق برزت عدة نظريات أطلق عليها اسم النظريات الموقفية *Les Théories contingentes* و التي حاولت ربط الهيكل التنظيمية ببعض العوامل التي أهملتها النظريات الكلاسيكية للتنظيم. و قد ركزت كل نظرية على أحد هذه العوامل أو بعضها، كما سنبينه بشيء من التفصيل خلال تطرقنا لتطور مناهج التنظيم في المبحث القادم، غير أن *H. Mintzberg* بذل جهدا معتبرا في الجمع بين هذه العوامل و إعطاء حوصلة لكل تلك النظريات في القسم الثالث من كتابه: "*Structure et dynamique des organisations*" حيث أورد العوامل الموقفية للتنظيم على النحو التالي⁽⁴⁹⁾:

(أ) السن و الحجم

علاقة الهيكل التنظيمي بسن المنظمة و حجمها يبرز من خلال التأكيدات التالية :

- كلما كانت المنظمة قديمة (مُسيّنة) كلما كان سلوكها أكثر انضباطا و رسمية *Formalisé* .
- كلما كانت المنظمة كبيرة كلما كان سلوكها كذلك منضبطا و رسميا.
- كلما كان حجم المنظمة كبيرا كلما كان هيكلها التنظيمي دقيقا و متشعبا، و كلما كانت مهامها أكثر تخصصا كلما كانت وحداتها متميزة و تركيبها الإدارية متطورة، و بذلك فإن هيكل المنظمة يعكس سنّها.

(ب) النظام التقني

يتعلق النظام التقني بالإجراءات المعتمدة على مستوى مركز العمليات لإنتاج السلع و الخدمات.

⁴⁹ H. Mintzberg : *Structures et Dynamiques des organisations* , Les Editions d'Organisation, Paris, 1982, P . 203-266

- كلما كان النظام التقني محدّدا بدقة، أي كلما كانت مراقبة عمل مشغلي الآلات كبيرة، كلما كان العمل التنفيذي منضبطا و هيكل مركز العمليات بيروقراطيا.
- وكلما كان النظام التقني معقّدا، كلما كانت وظائف الدعم اللوجستي أكثر تأهيلا و تطوّرا.
- إن أتمتة مركز العمليات تحوّل الهيكل الإداري من هيكل بيروقراطي إلى هيكل عضوي.

ج) المحيط

- المحيط الديناميكي يتطلب هيكلًا عضويًا بينما يتطلب المحيط المعقّد هيكلًا لامركزيًا.
- المنظمة ذات الأسواق المتنوّعة تميل إلى تقسيم الوحدات المنظّمة على أساس الأسواق إلى أقسام.
- العدوانية القصوى للمحيط تدفع المنظمة إلى تركيز هيكلها التنظيمي مؤقتًا.

د) السلطة

- عندما تكون الرقابة الخارجية التي تمارس على المنظمة قويّة، يكون هيكل المنظمة مركزيًا و مضبوطًا.
- التحالف الخارجي يخلق في المنظمة تحالفا داخليا مُسيّسا، و العكس كذلك.

هـ) الإستراتيجية

إضافة إلى العوامل السالفة التي أكّدها مانتزبرغ، تشكّل إستراتيجية المنظمة كذلك محدّدًا أساسيا للهيكل التنظيمي و هو ما أكّده *A. Chandler* في كتابه *Stratégie et structure de l'entreprise* الصادر سنة 1982 حيث أبرز العلاقة الوثيقة بين تطوّر إستراتيجية المنظمة و تطوّر هيكلها التنظيمي، كما سنبينه بشيء من التفصيل في موضعه من المبحث القادم.

2 - 3- الهيكل التنظيمي و نجاعة المنظمة

اهتمّ *Michel Kalika* كثيرا بدراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي و النجاعة، ففي مقارنته بين تجرّبي *Seb* و *Moulinex*، توصّل، هو و آخرون، إلى نتيجة مفادها أن "النجاعة تتبع الإستراتيجية شريطة عدم إغفال الهياكل"⁽⁵⁰⁾. و في دراسات أخرى له⁽⁵¹⁾ يستخلص أن هيكل المنظمة يتضمّن ستة عناصر أساسية (الشكل، التوحيد، الضبط، اللامركزية، التخطيط و الرقابة)، و لا يمكن اعتبار أي عنصر بمفرده عاملا حاسما لنمو نجاعات المؤسسة

⁵⁰ Kalika et al., "Les Systèmes de Gestion", p. 49.

بل ينبغي أخذ كل العناصر في الحسبان حتى يتسنى التوفيق بين الهيكل و السياق، و في هذا الصدد يتبنى *Kalika* وجهة النظر الموقفية حيث يعتبر الهيكل بحد ذاته أحد العناصر المؤثرة على نجاعة المؤسسة، و قد استحوذت هذه المقاربة على اهتمام معظم الباحثين الذين تعرضوا لدراسة العلاقة بين الهيكل و النجاعة أمثال: *Joan Woodward , Burns & Stalker, Lawrence & Lorsch , Pradip Khandwalla* ... فخلافا للمقاربة العقلانية التي تقصر تحقيق النجاعة على نمط تنظيمي واحد (أسطورة الطريقة الوحيدة المثلى *"Mythe du "one best way"*) فإن المقاربة الموقفية تؤكد على وجود عدة أنواع ممكنة من التنظيمات، و اختيار أحسن تنظيم يرتبط بأحد أو عدة متغيرات تسمى بالمتغيرات الموقفية.

المطلب الثالث

دراسة مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية

يتضح مما سبق أن مدار التنظيم على مناصب العمل باعتبارها الخلايا القاعدية للتركيبية التنظيمية، و أنه أيا كان نمط التنظيم أو شكل الهيكل المعتمدين يظل منصب العمل هو منطلق العملية التنظيمية و مركزه الأساسي.

لذلك ينصب المجهود التنظيمي ابتداء على مناصب العمل و هو ما نستقرئه من خلال معظم الأبحاث و التجارب التي تناولت دراسة تنظيم العمل من لدن تايلور إلى وقتنا الحالي، و من ثم تعتبر دراسة مناصب العمل ضرورة لا غنى عنها و شرطا لا محيد عنه لتصميم الهيكل التنظيمي أو إعادة تنظيم الوحدات الوظيفية. و عليه نقترح تخصيص هذا المطلب لتناول علاقة دراسة مناصب العمل بالحركية التنظيمية من خلال تحديد ماهية منصب العمل (1) ثم مفهوم و استخدامات دراسة مناصب العمل (2) و أخيرا تحديد مكانة و دور دراسة مناصب في الحركة التنظيمية (3).

1- ماهية مناصب العمل و مواصفاتها

نستعرض فيما يلي أهم التعاريف الواردة بشأن منصب العمل لنستخلص من خلالها العناصر الأساسية المكونة للمنصب و نتبع ذلك بتحديد أهم مواصفات مناصب العمل.

Kalika M., " *L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur stratégie ?* , Revue Française de Gestion n° 51
50, 1985.

-----, " *Structures d'entreprises , réalités , déterminants , performances* ", Economica 1988.

1-1- تعريف منصب العمل

المنصب *Le Poste* كلمة ذات أصل عسكري تعني المكان الذي يوضع فيه شخص ما للقيام بمهام معينة⁽⁵²⁾ أو هو - على حد تعريف الاختصاصي الفرنسي *R. Mucchielli* - وظيفة محدّدة تندرج ضمن مجموعة مهام أو وظائف مترابطة⁽⁵³⁾.

المنصب إذن هو مكان أو موقع ينتمي إلى مركب شامل، و يتمثل في دور محدد في صيغة تعليمات معينة (ما يجب فعله، متى، كيف...) و في موقع خاص⁽⁵⁴⁾.

و في المادة 99 من القانون الأساسي العام للعامل (القانون رقم 12/78 المؤرخ في 05 غشت 1978):
"إن منصب العمل يعني مجموعة مهام معينة يقوم بها العامل بانتظام في إطار توزيع جميع المهام المنوطة بجماعة العمل التي يكون ذلك العامل في عدادها".

و يعرف المنصب أيضا أنه "مجموعة من الواجبات التي تؤدي بواسطة فرد ما و لها صفة التكرار و صفة التماثل و تحتاج إلى تجانس في المعارف و المهارات"⁽⁵⁵⁾.

و قد عرّف *M. Aumage* منصب العمل بقوله: "هو موضع يندرج في هيكل مصمم و مهيأ للإنجاز مجموعة محددة من المهام الموكلة إلى أحد الأعوان"⁽⁵⁶⁾.

على ضوء ما تقدّم من تعاريف يمكننا استخلاص العناصر الأساسية المكوّنة لمنصب العمل: العامل، المهام، الموقع، الروابط.

1 1 1 - العامل

لكل فرد في المنظمة موقع عمل محدّد يقوم فيه و من خلاله بأداء دور معيّن (واجبات) مقابل حصوله على مكانة معيّنة (حقوق و امتيازات)، و عليه يتداخل المنصب و العامل بحيث يصبح كل فرد يشكل بنفسه منصبا معيّنا.

⁵² *Dictionnaire de l'Académie Française* - 5^{ème} édition - 1798, P. 2481-2482.

⁵³ R. Mucchielli, *L'étude des postes de travail*, Les éditions ESF, p. 3.

⁵⁴ Op. Cit.

⁵⁵ الاتحاد الدولي للاتصالات - المكتب الإقليمي للدول العربية : تصنيف و توصيف الوظائف، إصدار أبريل 1998.

⁵⁶ Maurice Aumage, *Optimisez vos Processus Administratifs*, Ed. d'organisation, 2004, p. 50.

هذه الملاحظة ليست على إطلاقها بمعنى أنه ليس من المستساغ اعتبار كل منصب حكرا على شاغله أو القول بأنه يوجد من المناصب بقدر ما يوجد من العمال في المنظمة⁽⁵⁷⁾، هذا القول ليس صحيحا على إطلاقه لأن هناك مناصب عمل يتعاقب عليها أكثر من عامل لاسيما المناصب التنفيذية. يبقى أن تحديد حقل نشاط كل منصب يتم في وضعية معينة من خلال ما يقوم به شخص معين من أدوار ومهام، و عليه فإن الارتباط المذكور نسبي، بمعنى أن كل شخص يجسد منصبا محددًا في لحظة معينة. و لا يؤثر تماثل الأدوار و تشابه المهام في الملاحظات التي أسلفناها، إذ بالإمكان أن يقوم عدد من الأفراد بنفس المهام و في نفس الوقت، في هذه الحالة يشكل كل فرد منصب عمل سواء ارتبط أو لم يرتبط بباقي المناصب.

1 1 2 - الموقع

يقصد به الحيز الجغرافي الذي يشغله كل عامل (المكتب، الورشة، المتجر...)، و قد ارتبطت مناصب العمل بالمواقع بسبب طبيعة الأنشطة المهنية و طرق أدائها منذ القدم، و لا يضر ذلك أن تتعدد مواقع العمل بالنسبة للفرد الواحد. غير أن التحولات الراهنة، كما سنرى ذلك لاحقا، أحدثت أنماط عمل تستغني عن الموقع أو لا تجر العامل على التزام موقع معين (*TéléTravail, Travail mobile...*).

1 1 3 - المهام

هي الواجبات الخصوصية المنوطة بكل فرد و تتمثل في أجزاء العمل التي يمكن تمييزها أو إدراكها و وصفها بشكل دقيق. هي إذن عملية أو عدد من العمليات التي تتطلب جهدا فكريا و/أو عضليا من أجل تحقيق هدف جزئي معين أو إنجاز نتيجة محددة تدرج ضمن مجموعة مترابطة من النتائج الفرعية. و عرفت وثيقة الاتحاد الدولي للاتصالات المهمة بقولها: "هي وحدة نشاط العمل التي تشكل جزءا من الواجب، و هي واحدة من عمليات العمل التي تمثل خطوة منطقية و ضرورية في أداء الواجب". و قد تطلق عبارة المهام على الأهداف أو النتائج التي يصبو شاغل المنصب إلى تحقيقها... كما تطلق على جزء من مسار العمل أو بعض أجزائه، و لا تعارض في ذلك على اعتبار أنه يفترض تشكيل منصب العمل و

⁵⁷ إلا إذا تعلق الأمر بالمناصب الميزانوية *Postes budgétaires* حينئذ يصبح القول بأن كل عامل يشغل منصبا ميزانيا.

تحديد عملياته أو إجراءاته بالنظر إلى أهدافه، فهناك إذن ارتباطا تصوريا وثيقا بين الإجراءات و الأهداف في نطاق المنصب.

1-1-4- الروابط

ترتبط المناصب بعضها ببعض و تشكل هذه الروابط شرايين تدفق الحياة بالنسبة للمنظمة، إذ بدونها تكون المنظمة عبارة عن جثة هامدة، فما يحرك إذن كل وحدات المنظمة و يخلق الحركة و النشاط في هياكلها هو ما يتدفق بين مناصبها من عوامل التنسيق و التعاون و الرقابة.

و الروابط الكامنة بين مناصب العمل ذات وجهين هما الروابط الوظيفية و الروابط التدرجية أو السلطوية:

- الروابط الوظيفية: تتعلق بالاستشارات و دعائم تنسيق المهام بين الوحدات المختلفة؛
- الروابط التدرجية: تتعلق بممارسة القيادة من خلال إصدار الأوامر و التعليمات من الأعلى إلى الأسفل و إرسال العروض و التقارير قي الاتجاه المعاكس.

1-2- مواصفات مناصب العمل

يتشكل منصب العمل من اندماج مجموعة عناصر: الفرد، الوسائل، المهام و الظروف، و ارتباطها التام بما يجيل المنصب إلى عالم مصغرّ (*Un micro univers*) كما يسميه *R. Mucchielli* ⁽⁵⁸⁾، عالم يصعب تناوله أو إدراك ملابساته الذاتية، و لعل الوحيد القادر على معرفة ذلك هو شاغل المنصب، لأنه في تداخله بتلك العناصر و اعتياده عليها تنمو أجواء خاصة و فريدة، أجواء تخلقها شخصية العامل بالدرجة الأولى مضافا إليها خصوصيات باقي العوامل، لذلك يمكننا تحديد المواصفات الرئيسة لمنصب العمل في التفاعل الكائن بين العامل و المنصب (1-2-1) و في الوحدة العضوية التي تندمج ضمنها كل عناصر المنصب (1-2-2) إذ بدون هاتين الخاصيتين يصعب علينا تصور منصب عمل فاعل و متحرك.

1-2-1- التفاعل بين العامل و منصب العمل

يحدث دوما تأثير متبادل بين العامل و منصب العمل الذي يشغله بحيث يصيب كل منهما الآخر بميزات خاصة: العامل يشكل سمات المنصب و يضيف عليه تمثلات خاصة، و المنصب بدوره يصيغ سلوكيات و مواقف و نفسية العامل و يوجه اهتماماته و انشغالاته.

⁵⁸ R. Mucchielli, Op. Cit., p. 27.

و تتحدد درجة اندماج العامل في عمله بمدى قدرته على التحكم في مقتضيات العمل و سيطرته على العناصر المكوّنة لمنصب العمل لاسيما الآلة، بينما يؤدي غياب ذلك إلى تحوّل الإنسان إلى مجرد أداة بله إلى خادم للآلة، و هو ما يترتب عنه فقدان القيمة الذاتية لدى العامل *L'Avilissement* .

هذا التفاعل و الارتباط بين العامل و المنصب دفع المختصين منذ بدايات التفكير في تحليل مناصب العمل إلى تحديد مواصفات و متطلبات منصب العمل *Profils de Poste* من خلال ما يتمتع به شاغل المنصب من مؤهلات، و هو ما أدى بالتالي إلى نوع من التداخل الانعكاسي بحيث أصبحت متطلبات المنصب تتحدد بمؤهلات شاغله و في ذات الوقت يشترط في شاغل المنصب الحالي أو الاحتمالي حيازة مؤهلات تحددها المتطلبات السالف ذكرها؛ و هو ما يضعنا أمام معضلة يصعب تداركها، و لنا عودة في الفصل الثالث إلى هذا الموضوع في سياق الحديث عن نقائص و عيوب المناهج التقليدية لتحليل مناصب العمل.

1-2-2- منصب العمل كوحدة عضوية

إن شغل منصب معين و إنجاز المهام المنوطة به في ظروف مرضية و في حالة من التفاعل الايجابي يؤدي إلى اندماج الفرد مع مكونات المنصب بما يخلق وحدة عضوية بين مختلف عناصر المنصب، لتشكل بالتالي جسما موحدًا و مترابطًا.

تنشأ هذه الوحدة تدريجياً عن طريق الاعتياد و الإيلاف الناجم عن تكرار نفس العمل مدة من الزمن و التمرس فيه، و تتجلى في تجاوب العامل مع مكونات وضعية العمل، بحيث يصبح صوت الآلة و وتيرتها و الملابس المحيطة بالعمل بمثابة لغة خصوصية و رمزية يدركها العامل و يستجيب لها بطريقة آلية، تماما كما يتجاوب السائق مع السيارة التي يقودها و الفارس مع حصانه و المدرس مع تلاميذه و أجواء تدريسه... إن علاقة العامل بالآلة أو الأداة في منصب العمل، كما أشار *R. Mucchielli*، تختلف عن علاقة غيره بـها، فعلاقة السائق بالسيارة ليست هي علاقة الميكانيكي بها نظرا لاختلاف دعائم و مركبات وضعية العمل بين كل منهما، و بالتالي فإن الوحدة العضوية التي أشرنا إليها لا تتركز فقط على المظاهر المادية و الإجرائية للعمل بل و بدرجة أكبر على المظاهر و المرتكزات النفسية و العاطفية⁽⁵⁹⁾.

R. Mucchielli, Op. Cit., p. 28. ⁵⁹

2- مفهوم دراسة مناصب العمل و مجالات استخدامها

تجدر الإشارة ابتداء إلى تعدد التسميات المستخدمة للتعبير عن دراسة مناصب العمل حيث يلاحظ المطلع على الأدبيات المتخصصة في مجال إدارة المنظمات عموما و الإدارة البشرية خصوصا ذلك الاستعمال غير المنضبط للعديد من التعابير، نذكر منها: تحليل مناصب العمل *Analyse des postes de travail* ، توصيف مناصب العمل *Description des postes de travail*، تعريف مناصب العمل *des postes* ، *Definition de travail*، تشخيص مناصب العمل *Diagnostic des postes de travail*، و غيرها..

كما تستخدم أحيانا للتعبير عن هذه المفاهيم مصطلحات أخرى مثل: التحليل الوظيفي *L'analyse fonctionnelle* أو تحليل المهام *L'analyse des tâches* أو تحليل العمل *L'analyse du travail* ،... و ذلك بالرغم من التباين الذي يميز هذه المصطلحات عن بعضها، لذلك سنحاول تسليط الضوء على المعاني المختلفة لهذه المصطلحات علنا نتوصل من خلال ذلك إلى تحديد ماهية الموضوع بشيء من الدقة و الانضباط.

كما نشير أيضا إلى أننا نفضل استخدام عبارة دراسة مناصب العمل - في المرحلة الأولى من الدراسة - اقتداء بالأستاذ *Mucchielli* لكونها تسمية شاملة تنطبق على مختلف التعابير المشار إليها و تستوعبها، غير أنها تندرج في نطاق التصور التقليدي مما يستدعي تجاوزها في مرحلة لاحقة من البحث في سياق التركيز على التصور الحديث.

و فيما يلي استعراض لمختلف مفاهيم دراسة مناصب العمل و لمحة موجزة عن تطور هذه المفاهيم (1-2) ثم تحديد الاستخدامات المختلفة لدراسة مناصب العمل (2-2).

2-1- تعريف دراسة مناصب العمل

تعددت التعاريف الواردة بشأن دراسة مناصب العمل و تباينت من حيث الصياغة و إن اتفقت جزئيا من حيث المضمون، و يمكننا تصنيف هذه التعاريف إلى اتجاهين كبيرين أحدهما تقليدي و الآخر حديث:

2-1-1- المفهوم التقليدي لدراسة مناصب العمل

تعرف دراسة مناصب العمل وفق هذا المنظور "كتحليل للعمل المنجز في منصب ما، توصيف و تحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبطة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه و شغله لوقته المهني" (60).

و يميز *Mucchielli* بين مفهومين مختلفين لدراسة مناصب العمل:

● مفهوم ضيق: دراسة ظروف العمل (المادية مثل الإنارة، الضجيج...، الفيزيولوجية مثل الإرهاق، المضار، المدة الزمنية...، السيكولوجية مثل المؤهلات اللازمة لشغل المنصب... و الاجتماعية مثل تقييم المنصب بغية تحديد مستوى الأجر)؛

● مفهوم واسع: يشمل تحليل العمل الواجب إنجازه في المنصب (61).

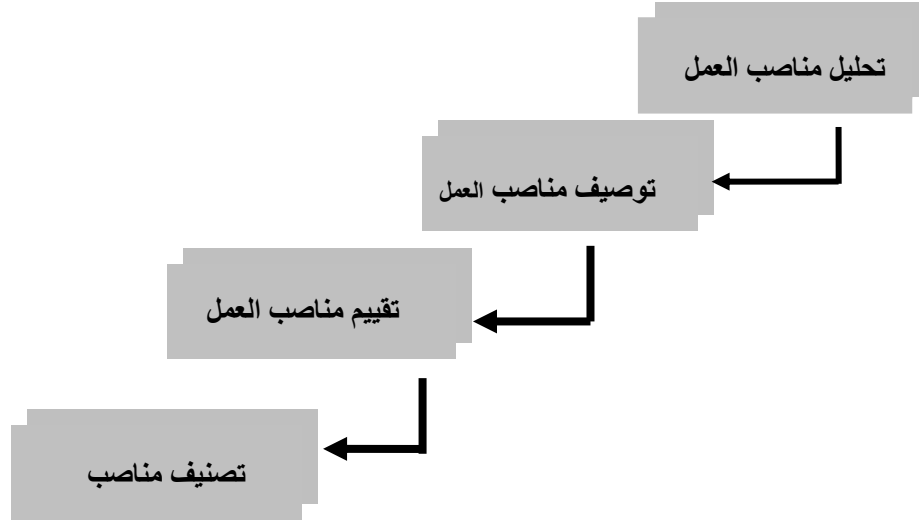
و يقوم التمييز بين دراسة منصب العمل و تحليل منصب العمل في نظر *Mucchielli* و غيره من المنظرين على أساس أن الدراسة تهتم بظروف العمل (المادية، الفيزيولوجية، الاقتصادية...) بوجه عام، بينما يهتم التحليل بالعمل نفسه و بنشاطات العامل في منصب عمله (62)، و من ثم يمكن القول أن بين المفهومين عموم و خصوص، بمعنى أن التحليل يندرج في نطاق الدراسة.

على ضوء ما تقدم يمكننا استعراض مجموعة من العمليات المتتابعة و التي تندرج كلها في سياق دراسة مناصب العمل، كما هو مبين في الشكل التالي:

⁶⁰ Op. Cit. p. 7.

⁶¹ Op. Cit. p. 96.

⁶² Op. Cit. p. 93.



شكل (1-1) : المكونات الأساسية لدراسة مناصب العمل

(أ) تحليل مناصب العمل⁽⁶³⁾

يقصد بتحليل مناصب العمل (أو الوظائف حسب تعبير البعض) تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها و مسؤولياتها، تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بما يقصد التوصل إلى توصيف كامل لها⁽⁶⁴⁾.

- و في وثيقة ورشة العمل الخاصة بتصنيف و توصيف الوظائف الصادرة عن الاتحاد الدولي للاتصالات – المكتب الإقليمي للدول العربية (أبريل 1998): تحليل الوظائف هو "تجميع منظم لبيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية و متطلبات الوظيفة العقلية و الاجتماعية و البدنية و المسؤولية اللازمة لأداء الواجبات بنجاح"⁽⁶⁵⁾.

⁶³ يستعمل غير واحد من المؤلفين عبارة تحليل الوظائف بدل تحليل مناصب العمل (د. عادل حسن: *إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية* ، مؤسسة شباب الجامعة، 1995؛ موسى اللوزي: *التنظيم و إجراءات العمل* ، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2002)، بينما يستخدم آخرون عبارة تصميم المهام أو هيكلية العمل، و مرد ذلك في نظر D. Mottay إلى الترجمة غير الدقيقة للعبارة الأنجلوسكسونية Job Design ، لأن كلمة Job تطلق على العمل المحدد في إطار منصب Emploi كما تطلق على المهام باعتبارها أنشطة منجزة Des tâches en tant qu'activités accomplies.

⁶⁴ د. حمداوي وسيلة: *إدارة الموارد البشرية*، منشورات جامعة قلمة ، 2004، ص 55؛ اقتباسا عن د. عادل حسن: *إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية* 1998.

⁶⁵ الاتحاد الدولي للاتصالات – المكتب الإقليمي للدول العربية، *توصيف و تصنيف مناصب العمل*، 1998.

ب) توصيف مناصب العمل

تميّز الأدبيات الأنجلوسكسونية بين عبارتي *Job Description* و *Job Specification* و تخصّص كل منهما للتعبير عن دلالة خاصة، غير أن ترجمة هذين التعبيرين إلى اللغات الأخرى (لاسيما اللغة الفرنسية) قد أحدث شيئا من الارتباك أضحت بسببه هذه المفاهيم غير منضبطة و سببا للتشويش في فهم هذا الموضوع لدى الباحثين و الدارسين، لذلك يتوجب علينا الوقوف مليا عند هذه المصطلحات بغية استجلاء دالاتها و توضيح معانيها.

* يعرّف *H.T. Graham* توصيف المنصب *Job Description* بقوله: " هو بيان شامل للأهداف و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معيّن" (66).

* بينما يعرّف تأهيل المنصب *Job Specification* بقوله: " هو بيان مفصّل عن النشاطات الجسدية و العقلية المدرجة في عمل ما و الظروف المادية و الاجتماعية لهذا العمل؛ و يعرّف عن التأهيل غالبا بواسطة العوامل السلوكية: ما يفعلها العامل، المعارف التي يستخدمها في عمله و العوامل التي تمكنه من أداء العمل" (67). أما *Mucchielli* فيقتصر في تعريفه لتأهيل منصب العمل *La qualification du poste* على قوله: " هو تحديد للمواصفات الشخصية التي يتطلبها الأداء الكفؤ لنشاط مهني معيّن" (68).

بينما نجد عددا من المؤلفين يدمجون تأهيل المنصب ضمن توصيف المنصب على اعتبار أن التوصيف هو عبارة عن وصف شامل للوظيفة من حيث تحديد هدفها، طبيعتها، مهامها، أنشطتها إضافة إلى ظروف العمل و مواصفات شاغل الوظيفة (69).

و عليه فإن توصيف مناصب العمل هو نتيجة لعملية التحليل المذكورة سابقا، إذ يتم تسجيل حصيلة المعلومات المجموعة أثناء التحليل في شكل بيان تفصيلي مكتوب، أو كما عرفه محررو وثيقة "تصنيف و توصيف الوظائف" للإتحاد الدولي للاتصالات: " هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة".

ج) تقييم مناصب العمل

أوردت وثيقة الإتحاد الدولي للاتصالات عددا من التعاريف المتعلقة بتقييم العمل (الوظائف) *Job Evaluation* نجتزئ منها تعريفين:

⁶⁶ H.T. Graham, Human Resources Management, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management, 1989, p. 157.

⁶⁷ Op. Cit.

⁶⁸ R. Mucchielli, L'étude des postes de travail, Les éditions ESF, p. 97.

⁶⁹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ص. 60.

* "هو عملية تحليل و تقدير مناصب العمل (الوظائف) للتحقق من كفاءتها النسبية باستخدام التقديرات كأساس لهيكل أجور متوازن".

* "وضع نظام مرتبي عادل للمناصب (الوظائف) لتحديد مكانها في السلم الوظيفي... و المستخدم في وضع أسس لمعدل الأجور و لتجنب عدم المساواة في الأجور".

و ذكر *Graham* التعريف التالي: "تقييم العمل هو الاجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب للاستحقاقات النسبية بما يمكن من منح أجور عادلة"⁽⁷⁰⁾.

و يعرف *Mucchielli* هذا التقييم بقوله: "تحديد قيمة للمنصب أو الوظيفة انطلاقا من معطيات تتعلق بالمهارة، الخبرة أو التكوين اللازم لشغل المنصب، ظروف العمل (المخاطر)، مستوى المسؤولية إلخ... و تتمثل نتيجة التقييم في تحديد مكانة المنصب في سلم الأجور بالنظر إلى سن أو تكوين شاغل المنصب"⁽⁷¹⁾.

تقييم المناصب إذن هو عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للمنصب، ليس من أجل إعداد سلم أجري عادل فقط كما نلمسه لدى معظم المهتمين بهذا الموضوع، و إن كان ذلك أحد أهم الانشغالات بله الهدف الأساس للتقييم، و إنما كذلك من أجل إحداث ترتيب تنظيمي متكافئ يضمن التوافق بين أدوار و مكانات شاغلي المناصب.

(د) تصنيف مناصب العمل

يقصد بالتصنيف في هذا السياق إعداد ترتيب تدرجي (هيراركي *Hierarchique*) للمناصب بغية اعتماد شبكة أجرية من جهة و تصميم مدونة مرجعية للمناصب و المهام *Nomenclatures ou Référentiels des postes* في إطار تصميم أو هيكل المؤسسة من جهة ثانية.

و يلاحظ أن التصنيف اقتصر لوقت طويل على الهدف الأول (إعداد النظام الأجرى)، غير أن التوجهات التنظيمية الحالية تسعى إلى منح التصنيف أبعادا هيكلية كما سنبينه من خلال دراسة العلاقة بين تصميم مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية الجديدة.

و لا يفوتنا أن نشير إلى أن محاولات الربط بين تنظيم العمل و تصنيف مناصب العمل أو الوظائف تعود إلى وقت مبكر في تاريخ الطروحات التنظيمية حيث نجد آثار ذلك في كتابات *J.P. Proudhon* الصادرة في 1873 و غيره ممن تصدوا لدراسة تنظيم العمل، و ستأتي الإشارة إليهم لاحقا.

⁷⁰ H.T. Graham, *Human Resources Management*, p. 241.

⁷¹ R. Mucchielli, Op. Cit. p. 97.

2-1-2- المفهوم الحديث لدراسة مناصب العمل

منذ انطلاقتها الفعلية في نهاية القرن التاسع عشر كمجال معرفي منظم اقتصرت عمليات تحليل المناصب على الملاحظة و التحليل المنهجي لأداء المهام بهدف الوصول إلى موقعتها و ضبط عملياتها، و تحديد المؤهلات اللازمة لإنجازها و من ثم تصنيف الوظائف و تحليل الاختلالات و تهيئة ظروف العمل. بيد أن التطورات السريعة في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية التي توالى خلال الثلاثين سنة الأخيرة من القرن الماضي محدثة تعديلات جذرية في أنماط التنظيم و أشكال المنظمات و ما استتبع ذلك من تحولات في أنظمة العمل و تطبيقات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى بروز نموذج الكفاءات في منتصف الثمانينات كواجهة التقاء بين الوظائف و الأفراد، سمح كل ذلك بتجاوز التسيير بواسطة مناصب العمل و إعادة النظر في مفهوم التأهيل⁽⁷²⁾ ليحل الحديث عن تحليل وضعيات العمل *Analyse des situations de travail* و التحليل الوظيفي *Analyse fonctionnelle* و التصميم التنظيمي أو الهندسة التنظيمية *L'Ingénierie Organisationnelle* و غيرها... محل المفهوم التقليدي لتحليل مناصب العمل، و على هذا الأساس أورد عدد من المؤلفين تعاريف لتحليل مناصب العمل في سياق التطورات الحديثة، نجتزئ بعضها منها فيما يلي:

* "يتمثل توصيف منصب العمل في تحديد السمات الرسمية و غير الرسمية للمهام التي يتم إنجازها من طرف المستخدمين، بما في ذلك العلاقات التي تنشأ فيما بينهم و الارتباطات التي يخلقها تنفيذ المهام مع أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها"⁽⁷³⁾.

* "مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه: المناهج المستعملة، درجة تعقد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل و النشاطات الأخرى داخل المنظمة و أخيرا الارتباط بين التكنولوجيا و العامل"⁽⁷⁴⁾.

و يفضل *G. Lacono* استخدام عبارة *Description de Fonction* كبديل عن عبارة *Description de poste* و يرى أن مفهوم توصيف الوظيفة يعبر عن مقارنة ثرية لتحليل المنصب لكونها

⁷² سيأتي مزيد تفصيل لهذه التطورات و تأثيراتها على مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل في الفصل الثاني.

⁷³ Hellriegel & al., *Management des Organisations*, p. 362

⁷⁴ D. Mottay, *La Structuration du Travail ou Job Design*, GREFIGE-CR - 01-05, 2001

<http://www.univ-nancy2.fr/CERFIGE/colloques/cahier2001/mottay%2001-05.pdf>

يستخدم D. Mottay عبارة هيكلية العمل كمقابل للمصطلح *Job Design* بينما يستخدم Pierre Romelaer في ترجمته لكتاب *Conception des postes de travail* عبارة (Henry Mintzberg) *Structures et Dynamiques des organisations* تصميم مناصب العمل و هي في رأبي العبارة الأسلم للدلالة على المصطلح *Design*.

ترتكز على تصور متطور في الزمن و في المنظمة، كما يشير مفهوم الوظيفة إلى هامش الحرية الممنوح للأجير لتوسيع و إثراء محتوى عمله⁽⁷⁵⁾.

2-1-3- المقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث

على ضوء ما سبق ذكره يمكننا حصر أهم الفوارق بين المفهومين التقليدي و الحديث لدراسة مناصب العمل في النقاط التالية:

أ) الخلفيات الفكرية

بينما ترتكز دراسة مناصب العمل في المفهوم التقليدي على الطرح التaylorي للتنظيم على اعتبار أن التنظيم العلمي للعمل كان سابقا إلى إبراز دور هذه الدراسات و أهميتها في صيرورة البناء التنظيمي، ترتكز النظرة الحديثة على نظريات و مقاربات فكرية أقل صلابة و أكثر انفتاحا تندرج ضمن الرؤية الموقفية للتنظيم.

ب) تصور ماهية الدراسة

دراسة منصب العمل في المفهوم التقليدي عبارة عن التقاط صورة ثابتة و معيارية للمنصب في وقت معيّن، و تجريد هذا المنصب من إمكانيات التطور و تجريد شاغله من إمكانيات تطويره، خلافا للمفهوم الحديث الذي يزيل هذه العقبات و الشوائب عن دراسة المنصب، حيث يدمج هذا الأخير في صيرورة تحول أو يراعي على الأقل إمكانيات التحول نتيجة ما يعترى المحيطين الداخلي و الخارجي من تقلبات.

ج) المنهجية المعتمدة

الدراسة التقليدية للمناصب تمتاز بالتبسيط كونها تتعامل مع واقع يفترض أنه ثابت لذلك فهي تعتمد المنهجية التحليلية *La Methode Analytique* لدراسة منصب العمل بكل ما تتضمن هذه المنهجية من عزل للمنصب عن محيطه و مجال تفاعله، بالإضافة إلى حصره في مجموعة من السمات و التوصيفات *Prescriptions* و إدراجها في قالب متصلب و جامد.

أما الدراسة الحديثة فإنها تنطلق من وعيها بتعدد المحيط و تداخل الأجزاء المكونة لأي تنظيم، و من هنا تعتمد هذه الدراسة منهجا نظميا *Méthode Systémique* في تحليل المناصب أو الوظائف و هو منهج يتسم بالنظرة الشاملة لموضوع الدراسة و بالبحث عن عوامل التفاعل بين مختلف الأجزاء، مما يسمح بتجاوز التعقيدات و إدراك التفاعلات.

⁷⁵ G. Lacono, *Gestion des Ressources Humaines*, p. 154.

د) الأهداف

تطورت أهداف دراسة مناصب العمل تدريجياً منذ انطلاقتها على يدي تايلور حيث كان الهدف آنذاك يتمثل في قياس عدد الحركات و الزمن اللازمين لإنجاز الأعمال بحثاً عن الطريقة المثلى التي تحقق في نظر تايلور رفاهية العامل و رب العمل، مروراً بأبحاث هاوثرن التي سعت إلى إيجاد السبل الكفيلة برفع مردودي ة العامل، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تعددت في ظلها أهداف دراسة العمل: الأهداف الوقائية و الطيبة (الأرغونوميا)، الأهداف الإدارية (تسيير الموارد البشرية...)، الأهداف التنظيمية (التصميم و الهيكلة)...

2-2- استخدامات دراسة مناصب العمل

تلجأ المنظمات إلى إجراء هذه الدراسات (تحليل، توصيفات، تقييمات، تصاميم...) كلها أو بعضها، إما بشكل انفرادي (على مستوى المنظمة) أو على مستويات قطاعية، بغية الاستجابة لعدد من المقتضيات الإدارية أو التنظيمية، و فيما يلي استعراض لأهم استخدامات دراسة مناصب العمل:

2-2-1- تهيئة العمل

يشكل هذا المحور الدافع الأول و الأهم في تجارب تايلور العملية و استنتاجاته النظرية، هو و من انتهج أسلوبه (فرانك و ليليان جيلبريث، هنري جانت، برتراند تومسون، هارنجتون أيمرسون...)، و كذلك الأمر عند فايول، فقد دأب هؤلاء جميعاً على تحديد مواصفات و معايير العمل (التنفيذي عند تايلور و الإداري عند فايول) و مقتضياته لدى العامل بغية تطويع هذا الأخير لمستلزمات الأداء الأمثل للعمل. و لا تزال هذه النظرة الكلاسيكية مترسبة إلى اليوم في الفكر التنظيمي حيث نلمسها بدرجات متفاوتة لدى عدد غير قليل ممن تصدوا للدراسات التنظيمية أو الممارسة الإدارية متأثرين إلى حد ما بالتصور التايلوري للعمل، ليجد تجلياته البارزة في أنظمة إدارة الجودة و في التوجهات النيوتايلورية للتنظيم.

2-2-2- تخطيط الموارد البشرية

إن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية . كما و نوعاً . لا يتأتى إلا بفضل التحليل الدقيق للوظائف و المهام و من ثم توزيع أو إعادة توزيع الأدوار بشكل عقلائي و حدي يجنب المنظمة الوقوع في حالي العجز أو الفائض من القوى العاملة أو الكفاءات اللازمة على مدى زمني مستقبلي.

2-2-3- إعداد نظام الأجور

من أجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال و تقوم على مبدأ "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر" *A travail égal salaire égal*، يتوجب اللجوء إلى تحليل العمل و من ثم تحديد معايير يقاس كل منصب على أساسها للتوصل إلى منح قيمة معينة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية *Points indiciaires* يتحدد على أساسها الأجر القاعدي.

2-2-4- الوقاية من المخاطر المهنية

تتم دراسة مناصب العمل بغرض تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل بغية اتخاذ التدابير اللازمة لوقايتها من الحوادث أو الأمراض المهنية و تطويع وسائل العمل للمتطلبات البشرية في إطار ما يسمى بالأرغونوميا أو المواءمة البشرية و في مجال الدراسات الطبية للعمل.

2-2-5- التوظيف و الترقية

تحديد المواصفات و المؤهلات الواجب توفرها في المترشح لمنصب شاغر لا تتأتى إلا بوجود توصيف مسبق للمنصب المعني، و بذلك تساهم دراسة مناصب العمل في إعداد برامج التوظيف أو الترقية و تساعد على اختيار المترشح المناسب لشغل المنصب. و تتيح هذه التدابير كذلك تحديد سياسة اجتماعية خصوصية تستجيب لمتطلبات العمل على المدى البعيد، و ذلك بوضع شروط و تحديد مواصفات تماشى و التحولات التنظيمية و تستجيب للتطورات المستقبلية للمهن.

2-2-6- التكوين

تساهم دراسة المناصب أيضا في تحديد المستلزمات التأهيلية للعمل، مما يشكل قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين و إعداد البرامج التدريبية (مجالات التكوين، الأفراد المعنيين، الوسائل التكوينية و غيرها...).

2-2-7- نظم الدافعية

على ضوء استنتاجات دراسة مناصب العمل يمكن تصميم نظام تحفيز يستجيب لحاجات الأفراد الفسيولوجية و النفسية و الاجتماعية، و كذلك تهيئة المناخ الاجتماعي للعمل وفق مقتضيات المناصب و متطلبات شاغليها.

2-2-8- تخصيص الوظائف

تلجأ المنظمات، إما بدافع التزامات قانونية أو مقتضيات عملية، إلى تخصيص بعض الوظائف على أساس نوعي (ذكور أو إناث) أو لفئة الأشخاص ذوي الحاجات الخاصة أو المعوقين، و لا يتأتى هذا التخصيص و ما يستتبعه من تهيئة خاصة للمناصب *Aménagement des postes* إلا بواسطة تحليل المناصب و توصيف مستلزماتها.

2-2-9- تصميم الهياكل التنظيمية

يستند التصميم التنظيمي على تحليل المناصب أو الوظائف، و مهما تكن نوعية الهيكل التنظيمي المزمع اعتماده أو المناهج التحليلية المستخدمة، تظل دراسة مناصب العمل مرتكزا أساسيا للمسار التنظيمي، إذ على أساسه تتحدد البنى التنظيمية الملائمة لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة و لمخططاتها الإستراتيجية و توجهاتها المستقبلية، و هو ما سنبينه بشيء من التفصيل في المباحث اللاحقة.

2-2-10- إدارة الجودة الشاملة

يشكل الوصف الوظيفي خطوة أساسية في سياق تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الجودة، حيث يتوجب عليها دراسة الوظائف و المهام التي يؤديها الأفراد كل في موقعه و البحث عبر ذلك عن أوجه الخلل و سبل الارتقاء بأداء الوظائف لبلوغ مستويات عالية من الجودة و الامتياز⁽⁷⁶⁾.

2-2-11- جرد و تدوين إجراءات العمل

تبنت العديد من المؤسسات . منذ مطلع التسعينات . عمليات تدوين إجراءات العمل، و ذلك بهدف رسملة معارفها و تكوين ذاكرة تنظيمية تسمح لها باسترجاع المعلومات عند الحاجة، و استخدامها لأغراض التسيير.

2-2-12- تقييم الأداء

يرتكز التقييم الجاد لأداء الأفراد و الوحدات الإدارية على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية للتقييم، و تتحدد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل و توصيف و تقييم مناصب العمل.

⁷⁶ يراجع في هذا الصدد - على سبيل المثال - كتاب الأستاذ محسن بن نايف، *استراتيجية نظام الجودة في التعليم*، الطبعة الأولى، 2007 http://www.4shared.com/get/68075906/c736770d/PDF____.html

هذه بعض أهم مجالات استخدام التحليل و التوصيف الوظيفي، و عليه يمكننا القول أن التحليل الوظيفي هو الأرضية و الأساس الذي يقوم عليه البناء التنظيمي و السياسات الاجتماعية لأي منظمة، الأمر الذي يستلزم الاعتناء بهذه التحليل و تطبيقها بشكل دوري و بطريقة منتظمة ضمانا لمسايرة التحولات البيئية و التنظيمية و استجابة لمتطلبات القرارات الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

3- مكانة و دور دراسة مناصب العمل في الحركة التنظيمية

لاحظ *J.P. Proudhon* أن "تنظيم العمل هو عبارة عن توصيف و تحديد للوظائف ثم تجميعها في رتب، أصناف و أنواع، كما هو الشأن في علم النبات و علم الحيوان، بالنسبة لـ *Jussieu & Cuvier*، حيث يتم تحديد الفصائل الطبيعية للنباتات و الحيوانات"⁽⁷⁷⁾.

يتجلى الارتباط الوثيق بين الهيكلة التنظيمية و دراسة مناصب العمل في كون أحدهما لا يتحقق إلا بفضل الثاني، لأن الهيكلة التنظيمية كما يعرفها *L. Boyer & N. Equilbry* هي هندسة داخلية للمنظمة و للعلاقات بين عناصرها المختلفة، هي إذن مجموع التشكيلات التي تسمح للمنظمة بتوزيع و تنسيق و مراقبة نشاطاتها و من ثم يتسنى لها توجيه سلوك أعضائها⁽⁷⁸⁾، و المناصب هي اللبنات الأساسية لهذا التشكيل و المحضن القاعدي لنشاطات المنظمة.

و قد ذكرنا فيما سبق المرتكزات الأساسية للتنظيم و المتمثلة خصوصا في تقسيم العمل إلى وحدات أولية ثم تركيب هذه الوحدات في ترتيب معين بغية ضمان التنسيق و التفاعل بين مختلف الأجزاء التنظيمية و توجيهها صوب تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة.

هذا التقسيم و التجميع كيفما كانت طرقة و مناهجه و أيا كانت نوعية التركيبة المتحصل عليها جراء ذلك هو في حد ذاته نتاج لعملية تحليل العمل و تصنيف المناصب.

و الحديث عن الديناميكية (أو الحركة) التنظيمية مفاده أن عمليات الهيكلة و إعادة الهيكلة هي مسارات متواصلة في المنظمات نظرا لما يعترضها من ضغوطات بيئية مختلفة تفرض عليها التكيف المستمر مع متطلبات المحيط و مواكبة مستجداته، سواء تمثلت هذه التغيرات في أنماط عمل جديدة أو تحديث للمسارات الإنتاجية أو إدخال لتكنولوجيات جديدة أو غيرها.

⁷⁷ J.P. Proudhon, *De la création de l'ordre dans l'humanité*, Librairie Internationale A. Lacroix et Cie, Paris, 1873 (1^{ère} édition : 1843).

⁷⁸ L. Boyer & N. Equilbry, *Organisation: Theories et Applications*, p. 201.

إن المحددات الأساسية لتصميم الهياكل التنظيمية هي كما أشرنا سابقا:

- مجموع مناصب العمل الموجودة في المنظمة؛
 - تجميع هذه المناصب في وحدات تنظيمية؛
 - مجموع قنوات إرسال و استقبال المعلومات و مرتكزات السلطة الرسمية في المنظمة.
- و عليه فإننا نلمس مكانة و أهمية دراسة مناصب العمل في الحركة التنظيمية من خلال ما تحققه الهيكلة التنظيمية من:

- تحديد رسمي لمكانة كل عضو في المنظمة على أساس المهام التي يتولى إنجازها؛
- تحديد مستواه التدريجي؛
- و أخيرا تحديد علاقاته بالأعضاء الآخرين.

نستنتج مما سبق أن الديناميكية التنظيمية هي عبارة عن تفاعل بين الوحدات القاعدية للمنظمة (مناصب العمل أو الوظائف) و المحيطين الداخلي و الخارجي، و يشمل هذا التفاعل البعدين الأساسيين الذين يتوقف عليهما وجود المنظمة و بقاؤها و نموها ألا و هما البعد البشري و البعد الهيكلي.

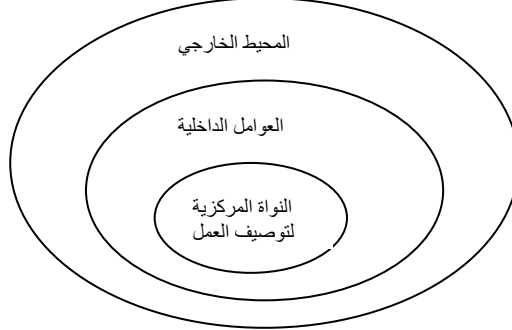
و قد أشرنا فيما سبق إلى مدى التداخل و الارتباط بين هذين البعدين، و لعل أهم تجليات هذا الارتباط هو ما يتضمنه تصميم العمل *Job Design* من أصناف تنظيمية تحتم بتهيئة ظروف العمل و ترقية أداء العامل بواسطة إدخال تعديلات على منصب العمل نفسه: فدوران العمل *Job Rotation* مثلا يسمح للعامل بالانتقال بين عدة مناصب و تنوع مجالات تدخله، أما تبسيط العمل *Job Simplification* فمؤداه هو تقليص درجة الصعوبات و التعقيدات التي تتسم بها المهام التي يؤديها كل فرد، و كذلك الشأن بالنسبة لإثراء المهام *Job Enrichment* الذي يؤدي إلى توسيع مجال المسؤولية لكل عامل بالسماح له بالمشاركة في مهام التخطيط أو التصميم أو اتخاذ القرارات، و توسيع المهام أخيرا *Job Enlargement* مفاده زيادة و تنوع المهام التي يؤديها الشخص في منصب عمل واحد⁽⁷⁹⁾.

يؤكد *Hellriegel, Slocum & Woodman* ما أسلفناه بقولهم: "كل توصيف أو إعادة توصيف لمناصب العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، في ذات الوقت، حاجات و أهداف المستخدمين و كذا حاجات و أهداف المنظمة"⁽⁸⁰⁾، و يبررون ذلك بإيراد إسهامات المقاربات الخمس لدراسة مناصب العمل كما يوضحه الشكل التالي:

⁷⁹ R.L. Daft, **Organization, Theory and Design**, Seventh Edition, South-Western College Publishing, 2001, p. 224-225.

⁸⁰ Hellriegel, Slocum & Woodman, **Management des Organisations**, p. 363.

شكل (1-2): المؤثرات الداخلية و الخارجية لتوصيف العمل



جدول (1-1): إسهامات أهم مقاربات دراسة مناصب العمل

النواة المركزية لتوصيف العمل	العوامل الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - <u>التنظيم العلمي للعمل</u> : رفع الفعالية إلى أقصى حد بفضل دراسات الحركات و الوقت، و الواجهات إنسان- آلة. - <u>النظام السوسيو تقني</u>: تحميل الجماعة مسؤولية العمل و إحداث توازن بين المظاهر الاجتماعية و التقنية للمنصب. - <u>دوران المناصب</u>: تكليف المستخدمين بمهام مختلفة لمضاعفة التنوع. - <u>توسيع المنصب</u>: إضافة مهام جديدة للمنصب من أجل إدخال التنوع. - <u>إثراء المنصب</u>: إعطاء معنى، أهمية و خاصية محفزة للمناصب. 	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل التنظيمي - ثقافة المؤسسة - التكنولوجيا - الظروف المادية للعمل - النقابات - النظم المتعلقة بالمستخدمين - أنماط القيادة و الإدارة - الفوارق الفردية بين المستخدمين - ضوابط الجماعة - مكافآت، أجور و أرباح

Source: Hellriegel, Slocum & Woodman, *Management des Organisations*, p. 363.

المبحث الثاني

تطور الفكر التنظيمي

و الأشكال الجديدة لتنظيم العمل

أشرنا فيما سبق إلى أن الظاهرة التنظيمية ليست وليدة الثورة الصناعية و لا ظهور المؤسسات الكبيرة، بل تضرب بجذورها في أعماق التاريخ البشري، و لعله من المفيد أن نذكّر بأنه لا يخلو أي تجمع ديني على وجه الأرض من تنظيم داخلي و تدرج وظيفي و/أو سلطوي، و كذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات العسكرية حيث

يكمن عماد الصلابة و التماسك في تقسيم المهام و تحديد المسؤوليات بشكل صارم، و ذلك على اعتبار أن هاتين المؤسستين (الدينية و العسكرية) هما أقدم الكيانات المنظمة التي عرفتھا البشرية.

غير أن التفكير المنهجي و المنظم في مجال التنظيم لم يبدأ إلا في وقت متأخر كنتيجة لإفرازات اتساع المؤسسات الصناعية و تغيّر أنماط العلاقات و السلوكيات المهنية في الوسط الصناعي، و ما رافق ذلك من أزمات و اختلالات تنظيمية و بشرية.

هذا الواقع الجديد دفع بعض المهتمين بشؤون المنظمات الصناعية إلى التفكير في الحلول الكفيلة برفع الأداء التنظيمي و الاستجابة للمتطلبات العمالية، الأمر الذي فتح الباب أمام بروز حقل معرفي جديد أطلق عليه لاحقاً اسم "نظرية المنظمات".

و فيما يلي استعراض سريع لأهم المحطات التي اجتازها الفكر التنظيمي عبر رحلته الممتدة منذ بدايات القرن الماضي (المطلب الأول) و ما تمخض عن ذلك من ظهور أشكال تنظيمية جديدة تسعى جميعها إلى مواكبة صيرورة التحولات المتعددة الأبعاد التي واجهت و تواجه المنظمات لاسيما خلال العقود الثلاثة الأخيرة (المطلب الثاني)، لنعرج عقب ذلك على دراسة التغيرات التنظيمية الراهنة و تحولات عالم الشغل (المطلب الثالث).

المطلب الأول

تطور الفكر التنظيمي

(من الطريقة الوحيدة المثلى إلى المرونة التنظيمية)

من الصعوبة بمكان تحديد المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي بدقة متناهية نظراً لتداخل هذه المراحل من جهة و بسبب عدم نضج نظرية المنظمات و تكامل استقلاليتها إلى حد الساعة من جهة أخرى، لذلك تعددت محاولات تصنيف نظريات و مقاربات التحليل التنظيمي و تباينت أساليب تحديدها لصيرورة التطور التاريخي لهذه النظريات.

إنّ هذه التصنيفات من الكثرة و التنوع بحيث أضحت تشكل عامل ثراء و نقطة ضعف في نفس الوقت، إذ لا يخفى ما للتصنيف من أهمية في تناول الأنساق العلمية و المعرفية و تحديد أطرها النظرية، و عليه سنكتفي في هذه العجالة بالعرض الموجز لأهم التصنيفات دون الخوض في مرتكزاتها الاستمولوجية أو خلفياتها الايديولوجية حتى يتسنى لنا البقاء في حدود العرض التاريخي لتطور الفكر التنظيمي بما يخدم إشكالية هذا البحث.

فمن التصنيفات الجديرة بالاهتمام و التي حظيت بشهرة واسعة في الدراسات التنظيمية تصنيف *G. Morgan* و شبكة *A. Scott* بالإضافة إلى تصنيف *A. Chauvet*، و فيما يلي لمحة سريعة عن مضامين هذه التصنيفات:

* انصبَّ اهتمام *G. Morgan* على تحديد الصور المجازية *Les Images Métaphoriques* للمنظمات، و على هذا الأساس أحصى سبع صور مجازية يمكن تمثّل المنظمة من خلالها:

- المنظمة كآلة ؛
- المنظمة ككائن حي ؛
- المنظمة كعقل ؛
- المنظمة كثقافة ؛
- المنظمة كسياسة ؛
- المنظمة كفضاء سيكولوجي ؛
- المنظمة كوسيلة هيمنة .

* أما *A. Scott* و *A. Chauvet* فقد صنّف كل منهما . على حده . المراحل التي اجتازتها نظرية المنظمات و الفكر الإداري عموماً من خلال مصفوفة ذات مدخلين: الانغلاق و التصلب في مقابل الانفتاح و المرونة من جهة ، و المنطق العقلاني *Homo-æconomicus* مقابل المنطق الاجتماعي *Homo-socius* من جهة ثانية، كما يبينه الشكل التالي:

شكل (1-3) : مصفوفة *A. Scott*

نظام مفتوح

نظام مغلق

1970 – 1960 شادلر فورستر...	1930 – 1900 تايلور فيبر...	نظام عقلائي
1970 - ؟ مارش	1960 – 1930 مايو ماك غريغور ...	نظام اجتماعي

A. Weill; *Le Management : La pensée, les concepts, les faits* ; ed. Armand Collin, 1994, p.

15.

* و من جهته اعتمد *G. Faure* تصنيفا ثنائيا حيث ميّز بين اتجاهين كبيرين⁽⁸¹⁾:

- اتجاه يركز على النشاط أو المهام، و قد أدرج ضمنه:

● التنظيم العلمي للعمل

● المقاربة الهيكلية و الموقفية للمنظمة

- اتجاه يركز على الموارد البشرية في المنظمة، و يتضمن:

● مدرسة العلاقات الانسانية

● المقاربة السياسية للمنظمة

● المقاربة الرمزية

* و لعل أصدق تصوير للتحويلات المتلاحقة في المسيرة التنظيمية هو ما رسمه *M. Crozier* في قوله:

"لم يكن عقلانيو التنظيم العلمي الكلاسيكي يعتبرون أعضاء المنظمة كائنات بشرية بل مجرد دواليب آلية، و بالتالي اعتبروا المنفذ مجرد يده فقط، بينما استطاعت حركة العلاقات الإنسانية أن تبين قصور و تحيز هذه النظرة، و اعتبرت المنفذين كائنات بشرية ذات أحاسيس و تتأثر مباشرة بانعكاسات القرارات العقلانية التي يتخذها قادتهم في مستويات عليا، غير أن الكائن البشري في حقيقة الأمر ليس مجرد يد و قلب، بل هو أيضا عقل و مشروع و حرية، و هذه العناصر هي ما أهمله منظرو العلاقات الإنسانية كما أهمله من قبل منظرو التنظيم العلمي للعمل، و هذا ما يفسر انتكاسهم و يبرر بالتالي المواقف المعادية التي واجهتهم، برغم الإسهامات الايجابية و النوايا الطيبة للعديد منهم"⁽⁸²⁾.

اعتمادا على هذه المقاربة نتناول فيما يلي أهم نظريات الفكر التنظيمي في إطار تقسيم ثلاثي يهدف بالخصوص إلى تبسيط العرض و تقريب المعاني: النظريات الكلاسيكية (1)، نظريات العلاقات الإنسانية (2) و النظريات الحديثة (3).

1 - النظريات الكلاسيكية

طرح الاتجاه الكلاسيكي، الذي تعود بداياته إلى مطلع القرن العشرين، تصوّرًا ميكانيكيًا للتنظيم، مستمدا مسلماته و مرتكزاته الأساسية من التصورات و المفاهيم الفلسفية التي كانت سائدة آنذاك و التي كرسها عدد غير قليل من الفلاسفة و المفكرين أمثال لافوازيه *Lavoisier* و كولب *Coulomb* و غيرهما، ممن يرون أن

⁸¹ Dunod, 1991, PP. 26-31. G. Faure, *Structure, Organisation et Efficacité de l'entreprise*, ed

⁸² M. Crozier, *Le Phénomène Bureaucratique*, p. 185.

الإنسان أشبه ما يكون بالآلة و أن نشاطاته الجسدية بالتالي هي ظواهر قابلة للقياس، و ممن أكدوا ذلك صراحة *La Mettrie* في كتابه "الإنسان آلة" (1748) حيث قال أن "جسم الإنسان عبارة عن ساعة ... هو تجميع لعدد من الدواليب" ، و بذلك فالعامل مجرد عضو ميكانيكي ضمن أعضاء أخرى تشكل الجهاز التنظيمي⁽⁸³⁾.

و على هذا الأساس تبنت النظريات الكلاسيكية عددا من المسلمات نوجز أهمها فيما يلي:

- المؤسسة عبارة عن آلة ضخمة تتشكل من آلاف القطع، و العمال هم مجرد دواليب في هذه الآلة، و عليه يوجد نموذج مثالي للتنظيم تكمن فعاليته في تقسيم العمل، تحديد الأدوار و ضبط الحركات و المواقيت؛
- للعمال ميل غريزي إلى الكسل و الغش و عدم تحمل المسؤولية، و هم بطبيعتهم تلك لا يتجاوبون إلا مع المهام التنفيذية؛

- على السلطة التدريجية العليا وحدها تحمل عبء التنظيم و ضبط سير المنظمة و تنسيق المهام. تتشكل المدرسة الكلاسيكية من إسهامات رواد الفكر التنظيمي الذين يعود إليهم الفضل في وضع الأسس الأولى لبناء صرح علم التنظيم و إدارة الأعمال، و قد برز من بينهم على وجه الخصوص كل من فريدريك تايلور (1856-1915) و هنري فايول (1841-1925) و ماكس فيبر (1864-1920).

1-1-1-1-1- التنظيم العلمي للعمل

حتى يتسنى لنا فهم الفكر التايلوري و مبادئه التنظيمية يتوجب علينا استعراض المسيرة المهنية غير العادية التي اجتازها فريدريك تايلور منذ أن التحق عام 1874 بأحد المصانع الميكانيكية كصبي ثم عاملاً بشركة *Midval Steel* سنة 1878 حيث رقي سريعا إلى مشرف ثم مهندس، و أخيرا إلى مستشار في التنظيم سنة 1889.

هذه المسيرة المهنية الثرية بالتجارب الميدانية دفعت تايلور إلى الاعتناء بالعمل التنفيذي باعتباره المرتكز الأساسي للتنظيم.

و قد أوضح تايلور دوافعه و أهدافه في مقدمة كتابه "الإدارة العلمية للمؤسسات" حيث عقب على خطاب الرئيس الأمريكي روزفلت المتعلق بحماية الثروات الطبيعية من التبذير و التلف بقوله: "غير أن التبذير الأكثر

⁸³ Bernard Girard, *Une Histoire des Théories du Management en France*.

أهمية للعمل البشري الناجم يوميا عن قلة المهارة، سوء الإدارة و انعدام الفعالية ... هو تبذير غير مرئي، غير ملموس و لا يمكن قياسه إلا بصعوبة كبيرة" (84).

لذلك حدّد تايلور لنفسه ثلاثة أهداف أساسية سعى إلى إبرازها في كتابه المذكور:

- إثبات أهمية الخسارة التي تتعرض لها الدولة كلها بسبب لا فعالية طرق إنجاز معظم النشاطات؛
 - إثبات أن السبيل إلى تجاوز اللافعالية يكمن في الإدارة العلمية و ليس في البحث عن رجال استثنائيين أو عباقرة؛
 - إثبات أن الإدارة العلمية هي علم حقيقي يتركز على قوانين و قواعد و مبادئ محدّدة بوضوح... و أن هذه المبادئ الأساسية للإدارة العلمية قابلة للتطبيق في كل أنواع النشاط البشري.
- تندرج التaylorية في حركة العقلنة الصناعية التي برزت في مطلع القرن العشرين و التي كان من أهم مقاصدها إحلال الدراسة العلمية لأساليب تنفيذ العمل محل المعرفة المكتسبة تجريبيا *Connaissances Empiriques*. و عليه انصبت الدراسات و التجارب الميدانية التي أجراها تايلور على المحاور التالية:
- الملاحظة الدقيقة للحركات و القياس الصارم للمواقيت بما يمكن من تفكيك المهام و إعداد تنظيم عقلائي للعمل؛
 - تفكيك الحركات بما يؤدي إلى هيكلية المهام و تجزئتها بشكل جد معمق، فعلى سبيل المثال كانت صناعة المعطف - إلى غاية الستينات - تتطلب تدخل 54 منصب عمل مختلف؛
 - حساب الوقت اللازم لكل عامل لإنجاز مهامه.
- و خلص تايلور عقب تجاربه الميدانية التي أجراها بخصوص أعمال الجرف و نقل سبائك الحديد و بناء جدران الآجر إلى تأكيد أربعة مبادئ تجسد تصوره الآلي للتنظيم:
- تقسيم عمودي للعمل يتم بموجبه التمييز بين القيادة (الجهة الإدارية العليا التي تتولى وحدها وضع المناهج و الضوابط) و المنفذين؛
 - تقسيم أفقي للعمل من خلال تخصيص المهام و تفتيت العمل بغية الوصول إلى تكريس "الطريقة الوحيدة المثلى" على مستوى مسار العمل؛
 - المراقبة الصارمة للعمل بالاعتماد على المشرفين المباشرين؛
 - الأجر حسب المردود بغية دفع العامل إلى بذل مجهود أكبر و ضمان إنتاجية عالية.

⁸⁴ Taylor F.W., *La Direction Scientifique des Entreprises*, ENAG/Editions, 1992, p. 3.

و قد عرفت المبادئ التaylorية أول تطبيق فعلي لها في ورشات هنري فورد لصناعة السيارات، الأمر الذي تمخض عنه ابتكار أنظمة عمل جديدة: العمل التسلسلي *Le Travail à la chaine* و توحيد المنتجات *La Standardisation* و نمط الإنتاج المكثف *La production de masse*.

1-2- هنري فايول و التنظيم الإداري

خلافًا لتاييلور اهتم المهندس فايول بالتنظيم الشامل للمؤسسة، و قد كان لمسيرته المهنية التي قضى فترة طويلة منها يشغل منصب مدير عام لشركة منجمية، كان لها الأثر البالغ في تحديد و توجيه منطلقات و نتائج أطروحاته

فقد عرض فايول في كتابه "الإدارة الصناعية و العامة" الوظائف التي تتشكل منها المؤسسة مركزًا على أهم وظيفة في نظره: الوظيفة الإدارية؛ هذه الأخيرة تتضمن خمس عمليات هي: التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق و الرقابة، ثم أردف ذلك بطرح دليل عام لإدارة المؤسسات يشتمل على أربعة عشر مبدأ: وحدة القيادة، وحدة الإدارة، تقسيم العمل، المسؤولية ... إلخ.

و يتفق فايول مع تاييلور في القول بوجود تنظيم مثالي يتوجب على الإطارات العليا للإدارة تحديده، على ضوء المبادئ المشار إليها، و إلزام كل أفراد المنظمة بالامتثال له و التزامه حرفياً.

1-3- ماكس فيبر و التنظيم البيروقراطي

طرح فيبر إشكالية التنظيم انطلاقاً من تحليل التفاعلات بين الفرد و السلطة سعياً منه إلى إبراز نماذج مثالية أي حالات تنظيمية حدّية لمقارنتها بالواقع.

و تلخص نظرية فيبر في تحليل السلطة و مشروعيتها في المنظمات، و ميّز في هذا الصدد بين ثلاثة أشكال للسلطة هي: السلطة الكاريزمية و السلطة التقليدية و أخيراً السلطة العقلانية-الشرعية.

هذه الأخيرة خلافاً لسابقتها لا تركز على مبررات شخصية خارقة (الكاريزما) و لا على موروث عائلي أو اجتماعي (التقاليد) و إنما على مقتضيات وظيفية محددة بالقواعد القانونية و بمنطق التسير، و هي التي تسمى بالتنظيم البيروقراطي.

و يرتكز هذا النظام على عدد من المبادئ نجملها فيما يلي:

- تقسيم العمل بهدف توزيع المراكز و الأدوار و تحديد الحقوق و الواجبات؛

- تصميم هيكل نظامي تدرجي يضمن ممارسة السلطة و الرقابة؛
 - التوظيف و الترقية حسب التأهيل الذي يجوزه الأفراد؛
 - التركيز على الإجراءات المكتوبة و الأساليب الرسمية للاتصال؛
 - تقنين الأدوار و تحديد الصلاحيات بشكل دقيق و مفصل؛
 - وحدة الإشراف و مركزية القرارات بغية تحقيق التنسيق الأفضل و الرقابة الصارمة؛
 - الفصل بين الوظيفة (المكتب أو المركز) و الشخص شاغل الوظيفة؛ و هو ما يصطلح عليه بالمكتبية⁽⁸⁵⁾.
 تمكنت المدرسة الكلاسيكية، لاسيما التaylorية-الفوردية من تحقيق نتائج جد معتبرة في مجالات التنظيم و تمكنت من الارتقاء بمستويات الإنتاجية و المردودية بشكل مذهل خاصة في الفترات الأولى من تطبيقها، إذ ارتفعت القدرة الإنتاجية لشركة فورد على سبيل المثال من 1708 سيارة في 1903 (ما يمثل 15% من السوق الأمريكية) إلى 186.220 سيارة في 1912 ثم 308.213 في 1914 لتبلغ 730.000 في 1917 (مما جعل فورد يتحكم وحده في 50% من السوق الأمريكية للسيارات)؛ و كذلك أدى نظام توحيد المنتجات و الإنتاج المكثف إلى خفض تكاليف الإنتاج و من ثم إلى انخفاض أسعار السيارات من \$ 690 للسيارة الواحدة في 1911 إلى \$ 290 في 1924.
 بالرغم من هذه النتائج الإيجابية وغيرها من الفضائل التي لا يمكن نكرانها و التي تحسب لصالح هذه المدرسة، إلا أن انعكاسات سلبية كثيرة نجمت عن طبيعة العمل التكراري و الإرهاق الذهني و النفسي المرتبط به خالقة جملة من المشاكل التنظيمية التي عجز الاتجاه الكلاسيكي عن معالجتها، و هو ما دفع الأبحاث اللاحقة إلى تجاوز النظرة الآلية للمنظمة و طرح توجهات جديدة تدمج البعد النفسي-الاجتماعي في صياغة المبادئ التنظيمية.

2 - حركة العلاقات الإنسانية

أدى التطبيق الصارم للتنظيم التaylorي و نمط الإنتاج الفوردي و ما استتبع ذلك من تقزيم لدور الفرد و مصادرة لرأيه و إمكانيات تطوير قدراته، أدى كل ذلك إلى ظهور ردة فعل قوية ضد العقلانية الكلاسيكية المطلقة للتنظيم و التقسيم التaylorي العميق للعمل.
 و عليه بدأ البحث عن حلول للمشاكل التنظيمية عموما و مشاكل الأفراد في العمل على وجه الخصوص، و جاءت في هذا الصدد أبحاث فريق ألتون مايو *E. Mayo* الشهيرة باسم أبحاث هاوثرن *Howthorne*

⁸⁵ نقلا عن مصطفى عشوي: *أسس علم النفس الصناعي التنظيمي*، ص 70 - 72 (بتصرف).

لتفتح الباب ابتداء من مطلع ثلاثينيات القرن الماضي أمام توجه جديد و طروحات مبتكرة تناقض إلى حد كبير الطرح التقليدي كونها تعيد للفرد اعتباره الإنساني و تراعي احتياجاته النفسية-الاجتماعية، لذلك سُمي هذا التوجه الجديد باسم حركة العلاقات الإنسانية.

2-1- ألتون مايو و أبحاث هاوثرن

تشكل الأبحاث التي أجراها فريق ألتون مايو في شركة " وسترن إلكترتك " بهاوثرن (شيكاغو) منعرجا هاما في تاريخ الفكر التنظيمي بحيث يمكن اعتبارها بمثابة الخطوة الأولى باتجاه التصور الإنساني للمنظمات و أنسنة العلاقات الاجتماعية.

كان لهذه الأبحاث في بداية الأمر منطلقات تايلورية (تأثير الإنارة و المواقيت و غيرهما من العوامل المادية على مردودية العمال) ثم ما لبثت أن توصلت إلى اكتشاف تأثير الروح المعنوية و نوعية العلاقات السائدة بين العمال و مع المشرفين على نتائج العمل و بذلك تأكد أن للدافعية السيكلوجية لدى الأجراء أهمية لا تقل عن أهمية الدافعية المادية.

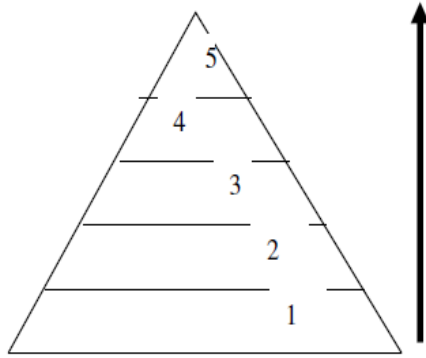
و يمكننا تلخيص النتائج الأساسية لأبحاث هاوثرن في النقاط التالية:

- لا تتحدد كمية العمل التي ينجزها كل عامل بقدراته الجسمانية فقط و إنما أيضا بقدراته الاجتماعية أي مدى اندماجه في المجموعة التي يعمل ضمنها؛
- تلعب العوامل غير المالية (ظروف العمل و العلاقات الاجتماعية) دورا أساسيا في تحفيز العامل و في تماسك مجموعات العمل؛
- لا يتفاعل العمال مع الهيئة الإدارية كأفراد و إنما كأعضاء في جماعات ذات منطق تسييري و نظام قيمي خاصين.

هذه النتائج دفعت الكثير من الباحثين إلى التركيز على أنواع الحاجات التي تحدد دافعية الأفراد في المنظمات و إلى البحث عن الأنماط القيادية و الديناميكيات الجماعية الناجعة، و قد برز بهذا الخصوص عدة باحثين تقتصر على ذكر بعضهم فقط توخيا للإيجاز:

2-2- نظريات الحاجات و الدافعية

* اقترح ماسلو *A. Maslow* ترتيبا تصاعديا للحاجات البشرية، تلك الحاجات التي تنحصر في نظره في خمسة مستويات كالتالي:



المستوى 1 : الحاجات الفيزيولوجية
المستوى 2 : الحاجات الأمنية
المستوى 3 : الحاجات الاجتماعية
المستوى 4 : حاجات الاعتراف و التقدير
المستوى 5 : حاجات تحقيق الذات

شكل (1-4) : هرم الحاجات لماسلو

و قد أكد ماسلو أن كل فرد لا يطمح إلى إشباع حاجاته الثانوية (المستويات 3، 4 و 5) إلا بعد تلبية قدر كاف من الحاجات الأولية (المستويين 1 و 2) وفق الترتيب المبين في الشكل (1-4)، كما أشار إلى أنه في وقت محدد تكون الهيمنة لنوع واحد من الحاجات مما يجعل باقي الأنواع ذات أهمية نسبية باستثناء حاجات الاعتراف و التقدير التي تحافظ على أهميتها لدى الشخص رغم عدم تلبية الحاجات الأولية.

و أضاف ماسلو في وقت لاحق نوعين آخرين من الحاجات هما الحاجات المعرفية (البحث عن المعرفة و التنقف) و الحاجات الجمالية (الرغبة في العيش في وسط متناسق و جميل).

* و على غرار ماسلو أنجز هرزبرغ *F. Herzberg* عدة أبحاث حول دافعية الأفراد في العمل و الظروف التي تساهم في خلق الرضا عن/في العمل، و توصل من خلال تحليله للطبيعة المزدوجة للإنسان إلى التمييز بين نوعين من العوامل:

- عوامل الرضا: و هي مرتبطة بتحقيق الحاجات الثانوية مثل الاعتراف و الإنجاز و تحمل المسؤولية (و رمز لها بصورة إبراهيم عليه السلام في التراث التوراتي)؛

- عوامل الوقاية (عدم الرضا): ترتبط بالسياسة الاجتماعية للمنظمة، ظروف العمل، الأجر، نوعية العلاقات التدرجية... (و رمز لها بصورة آدم عليه السلام).

و خلص إلى القول بأن الدافعية ليست نتيجة حتمية لإزالة عوامل عدم الرضا، بل تتطلب -بالإضافة إلى ذلك- توفير العوامل الكفيلة بتحقيق الرضا لدى الأفراد؛ و في هذا الشأن ركز هرزبرغ على فكرة إثراء و توسيع المهام التي تأتي كتنقيض للطرح التاييلوري المتمثل في التقسيم العمودي و الأفقي للعمل و الذي أدى في نظر هرزبرغ إلى إفقار العمل و إفقاد العامل أي إحساس بالقيمة في عمله:

- توسيع المهام *Elargissement des taches*: يتعلق الأمر هنا بتجميع عدد من المهام الأولية في منصب واحد بدل توزيعها على عدة مناصب.
- إثراء المهام *Enrichissement des taches*: يقصد بها إعادة هيكلة المهام بغرض إعطاء محتوى تأهيلي للعمل و تحميل العامل مسؤوليات أكبر.

2-3- نظريات أنماط القيادة

كان للتوجه الإنساني لدراسة المنظمات تأثير بليغ على باحثين آخرين ركزوا دراساتهم على تحليل الظواهر الاجتماعية و السلوكية داخل المنظمات لاسيما دراسة أنماط القيادة، و برز من بين هؤلاء على وجه الخصوص كرت لوين *Kurt Lewin* و رنسيس ليكرت *Rensis Likert*:

- * مَيَّز كرت لوين من خلال أبحاث أجراها على الأطفال بين ثلاثة أنواع من القادة:
 - القائد المتسلط الذي يوجه الأعمال بشكل مباشر و يراقبها عن كثب؛
 - القائد الديمقراطي الذي يقترح الأفكار و يشجع الأفراد و يشركهم في تسيير المنظمة؛
 - القائد المتسبب الذي تقتصر تدخلاته على حد أدنى من النشاطات و لا تربطه بأفراد المنظمة أي علاقة فعلية.

و توصل لوين إلى نتيجة مفادها أن القائد الديمقراطي هو الأكثر فعالية بسبب الديناميكية الجماعية التي يعتمدها في تعامله مع الآخرين و في إدارته للمنظمة، و بيّن أخيراً أن هذه الديناميكية تركز على الحوار و الثقة و المسؤولية.

- * و بدوره ركّز رنسيس ليكرت أبحاثه على تأثير أنماط العلاقات التدرجية على نجاعة المؤسسة و توصل بذلك إلى تأكيد أهمية تلبية حاجات الانجاز و التقدير لدى الأفراد، و من ثمّ مَيَّز بين ثلاثة أساليب قيادية:
 - الأسلوب التسلطي: يتميّز بمركزية شديدة و تسيير قائم على أساس القواعد و المراقبة؛
 - الأسلوب التشاوري: يقوم على أساس تشجيع العلاقات بين الأفراد و تسهيل العمل الجماعي، غير أن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات محدودة جداً؛
 - الأسلوب التساهمي: يُمكن الأفراد جميعاً من المشاركة الفعلية في تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات، و هو الأسلوب الذي اعتبره ليكرت أكثر نجاعة مقارنة بالأسلوبين الآخرين.

2-4- دوغلاس ماك غريغور و نظرية إكس و واي

لاحظ ماك غريغور *D. Mc Gregor* غياب نظرية مرضية للوظيفة الإدارية مما يعمق في نظره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في القطاع الصناعي، و ذلك بالرغم من وجود تصورات ضمنية يركز عليها كل نشاط إداري، هذه التصورات نابعة أساسا من المبادئ الكلاسيكية لتنظيم العمل و تحوم حول مفهوم مركزي هو السلطة باعتبارها الوسيلة الضرورية لمراقبة الأفراد و التأثير على أدائهم؛ لذلك حاول ماك غريغور أن يبرهن على وجود وسائل أخرى لا تقل أهمية شريطة إحداث تعديلات جوهرية في التصورات المبدئية، و عليه صاغ نظريته الشهيرة في كتابه "البعد الإنساني للمنظمة" حيث أوضح الفرضيات الضمنية للطبيعة البشرية و أسماها نظرية إكس (X)، و الفرضيات البديلة التي أعطاها اسم نظرية واي (Y) ⁽⁸⁶⁾.

◀ نظرية إكس: تمثل الايديولوجيا و الممارسات القائمة على أساس الطروحات الكلاسيكية لتنظيم العمل:

- للإنسان العادي نفورا فطريا من العمل...
- مما يتطلب قيادته، مراقبة عمله و اتخاذ التدابير العقابية ضده؛
- الإنسان يبحث دوما عن الأمان و يتهرب من تحمل المسؤولية.

◀ نظرية واي: تحاول هذه النظرية التوفيق بين الاحتياجات الفردية و التنظيمية و ذلك بالتركيز على الفرضيات التالية:

- بإمكان الإنسان أن يمارس رقابة ذاتية في العمل و أن يحدد أهدافه الخاصة بنفسه؛
- يبحث الإنسان من خلال العمل عن تحقيق ذاته بواسطة تحمل المسؤوليات و اتخاذ المبادرات؛
- كل أجير يمتلك رصييدا من الخيال و القدرات الإبداعية كما يوجد لديه مخزون هام من المعارف غير أن ذلك كله غير مستغل إما كليا أو جزئيا.

* * *

لقد ساهمت حركة العلاقات الإنسانية في تحقيق تحولات نوعية هامة في الفكر التنظيمي و أنماط إدارة المنظمات، بفضل النزعة الإنسانية و مراعاة الطبيعة البشرية التي تبنتها مختلف النظريات المدرجة في هذا الاتجاه. غير أنه، و بالرغم مما أحرزته هذه الحركة من تقدم كبير مقارنة بالاتجاه الكلاسيكي، لم تخل من بعض النقائص و السلبيات في نظرتها إلى الإنسان من جهة و في نظرتها إلى المنظمة ككل من جهة أخرى:

⁸⁶ J. Scheid, *Les Grands Auteurs en Organisation*, pp. 196-200.

- بالنسبة للإنسان اقتضت نظرة الاتجاه الإنساني على الأبعاد النفسية-الاجتماعية مغفلة إمكانيات تطوير المؤهلات العقلية-المعرفية و الاستفادة من القدرات الإبداعية للأفراد.
- و بالنسبة للمنظمة لم تتمكن حركة العلاقات الإنسانية من التخلص من النظرة الداخلية المنغلقة و الاستاتيكية للتنظيم (المنظمة كنظام مغلق) متجاهلة بذلك أهمية المحيط الخارجي و التفاعلات الديناميكية للمنظمة مع مختلف العوامل المؤثرة فيها و المتأثرة بها.

3 - النظريات الحديثة

استطاعت النظريات الحديثة أن تتجاوز قصور النظر الذي ميّز النظريات الكلاسيكية و الإنسانية لاسيما بخصوص تصورهما المنغلق للمنظمة و اختزالها لدور الفرد في حدود الأنشطة التنفيذية، بحيث أعادت صياغة النظرة إلى المنظمة باعتبارها نظام مفتوح يتفاعل باستمرار مع محيطه الخارجي، كما تمكنت من رد الاعتبار للبعد المعرفي لدى العمال.

إن اشتراك النظريات الحديثة في هاتين الميزتين لا ينفي تعدد المقاربات النظرية و تباين التوجهات التحليلية لدى هذه النظريات لدرجة أنه يصعب علينا حصرها كلها في هذه المحاولة الموجزة التي نقصد من خلالها عرض نظرة شاملة لتطور الفكر التنظيمي، لذلك سنحاول الاختصار على إيراد أهم الإسهامات التي أنجزتها المقاربات الحديثة و التي كان لها بالغ الأثر على تطور الفكر التنظيمي و بروز أنماط تنظيمية مبتكرة:

3-1- تطور النظرة إلى المنظمة

تمكّن عدد من الباحثين من تطوير النظرة التقليدية إلى المنظمة و الإعتاق من التصور المنغلق الذي ساد الفكر التنظيمي خلال المرحلتين الكلاسيكية و الإنسانية، و في هذا الصدد أكد كاتز و كان *Katz & Kahn* على ضرورة النظر للمنظمة كنظام مفتوح و بيّنا أهمية دراسة علاقات المنظمة مع المحيط الخارجي في سبيل ضمان التكيف و الاستقرار⁽⁸⁷⁾؛ كما ركّز الباحثان على طبيعة الأدوار على اعتبار أن المنظمة ليست مجموعة وظائف بل هي عبارة عن مجموعة من الأدوار، و عرّفوا الدور بأنه مجموعة العلاقات المباشرة و غير المباشرة التي تربط شاغل الوظيفة بالآخرين داخل المنظمة و خارجها⁽⁸⁸⁾.

87 أ. د. محمد قاسم القريوتي، *نظرية المنظمة و التنظيم*، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2008، ص 89.

88 أ. د. حنفي محمود سليمان و آخران، *الفكر الإداري المعاصر*، مطبعة العشري، 2006، ص 35.

و انتقد هيربرت سايمون *H. Simon* من جهته الافتراضات الساذجة التي اعتمدها أنصار الاتجاه الكلاسيكي في رؤيتهم للعقلانية الإدارية، حيث يرون أن المنظمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية، و بيّن أن هذا التوجه غير واقعي على اعتبار أن العقلانية الكاملة تتطلب توافر عامل الإحاطة التامة بالظروف المرتبطة بالمشكلة أو بالقرار الواجب اتخاذه، و هو الأمر الذي يتعذر على أي مدير تحقيقه فعليا، و من ثم يتوجب على متخذ القرار التعامل مع قدر من الغموض و عدم اليقين للوصول إلى اتخاذ قرار مقبول و ليس قرارا مثاليا، و هذا ما أطلق عليه سايمون "العقلانية المحدودة" *La Rationalité Limitée* (89).

3-2- تعدد المقاربات و تباين الاتجاهات

المقاربات النظرية الحديثة من الكثرة و التعدد بحيث يصعب حصرها جميعا، لاسيما و أن توجهاتها الفكرية تتداخل حيناً و تتباين أحيانا أخرى، و الخوض في تفاصيل هذه المقاربات يبعثنا كثيرا عن الهدف الذي رسمناه لهذا العرض التاريخي، لذلك سنقتصر على إيراد أهم هذه المقاربات بإيجاز، علنا نتوصل بذلك إلى أخذ فكرة عامة عن التطور الحالي لنظرية المنظمات.

3-2-1- المقاربة النظامية

توصّل *F.E. Emery & E.L. Trist*، مؤسسا معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية في لندن سنة 1946، من خلال أبحاث أجريها في منشآت منجمية بالجلترا إلى نتائج تتعارض مع الطرح التايلوري-الفوردي، مفادها أن كل تكنولوجيا تتفاعل مع نمط تنظيمي معين، و بذلك فإن المنظمة تشكل نظاما مفتوحا يتفاعل ضمنه نظام تقني و آخر اجتماعي، و أن التركيب بين هذين النظامين يؤدي إلى إيجاد تشكلات تنظيمية متعددة، مما يترتب عنه تعدد الأنماط التنظيمية.

فتحت هذه النظرية الباب أمام تبني النظرة النظامية (أو النظامية) *Systemique* للمنظمة و التنظيم، حيث يرى أنصار هذا الاتجاه أن المنظمة عبارة عن مجموعة من النظم الفرعية المترابطة و المتفاعلة بحيث يؤدي أي تعديل في أي نظام فرعي إلى حدوث تعديلات أو تأثيرات على نظام فرعي آخر على الأقل، و بذلك تحتل علاقات التفاعل بين النظم الفرعية أهمية كبيرة في التحليل مما يستوجب اعتماد طريقة اندماجية خلافا للطرح الكلاسيكي التجزيئي الذي يتناول بالتحليل كل وظيفة أو عملية على حدة.

89 القريوتي، نفس المصدر، ص 88.

و لنا وقفة مستفيضة مع هذه المقاربة في الفصل الرابع من هذه الدراسة على اعتبار أن المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي تعتمد كلها الطريقة النظامية لأسباب و دوافع سنذكرها في موضعها إن شاء الله تعالى.

3-2-2- المقاربات الموقفية

القضية الجوهرية التي تطرحها النظريات الموقفية على اختلاف توجهاتها هي معارضة فكرة وجود مبادئ شاملة و معيارية و شكل تنظيمي حدّي أو أمثل كما ادعته النظريات الكلاسيكية للتنظيم، إن ما يوجد في الواقع ليس سوى تشكيلات تنظيمية تتكيف وفق ما تمارسه مختلف الضغوطات البيئية من تأثير، و عليه فإن المنظمة لم تعد في تصور هذه النظريات ذلك الكيان المغلق و المنعزل عن معطيات المحيط الخارجي كما رأيناه في الاتجاهين السابقين (الكلاسيكي و الإنساني)، و يمكننا تلمس أهم هذه المؤثرات من خلال استعراض مجموعتين من المتغيرات الموقفية انطلاقاً من نوعية المؤثرات المعتمدة لدى كل مجموعة (المتغيرات الداخلية و المتغيرات الخارجية):

(أ) المتغيرات الداخلية:

* الحجم: إن تنامي حجم المؤسسة يؤدي حسب *Rojot R. & Bergman A.* (90) و غيرها إلى تميّز هيكلها، ففي منظمة كبيرة الحجم تتزايد الوحدات الأفقية (الشعب، الفروع، المصالح، الأقسام...) و المستويات التدريجية، إضافة إلى التخصص الضيق للمناصب.

* السن: يربط *Greiner* بين نمو حجم المنظمة و المراحل الزمنية التي تجتازها، و قد حدّد، هو و غيره، عدداً من المراحل على النحو التالي:

- نشأة المؤسسة

- إدارة المؤسسة

- التفويض

- التنسيق

- التعاون ما بين الأفراد.

و تتميز كل مرحلة بصفات خاصة كون المنظمة تتعرض خلال كل مرحلة لضغوطات و أزمات متميّزة عن تلك التي تواجهها في المراحل الأخرى، و تتطلب بالتالي أنماطاً تنظيمية خصوصية.

⁹⁰ *Comportement et organisation* , éd. Vuibert, 1989.

* التكنولوجيا: تمكنت *J. Woodward* من أن تثبت إحصائيا درجة الارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة و خياراتها التنظيمية، و من ثم اعتبرت نوعية التكنولوجيا المستخدمة بمثابة العامل الأهم في تحديد التركيبة التنظيمية الملائمة.

وعليه ميّزت وودوارد بين ثلاثة أنماط إنتاجية:

- نمط الإنتاج الوحدوي أو القليل الحجم: يتميز بخط تدرجي قصير و صيغ اتصال غير رسمية غالبا، و هو نمط يعتمد على الطلبات مما يمنح الوظيفة التسويقية مكانة أساسية في التنظيم.
- نمط الإنتاج المكثف (النمط الفوردي): يتميز بهيكل تنظيمي متعدد المستويات و بنظام تسييري يركز على الرقابة الصارمة، و تحظى فيه الوظيفة الإنتاجية بالأهمية الكبرى.
- نمط الإنتاج المتواصل: يركز هذا النمط على الاستغلال الأمثل لكفاءات و خبرات كل الأفراد لإنجاز أشغال متعددة التخصصات ضمن نظام تسيير بالمشاريع أو المسارات و بالاعتماد على هيكل تنظيمي اعتراضي.

ب) المتغيرات الخارجية

* يتحدد هيكل المنظمة - حسب برنس و ستالكر *Burns & Stalker* - تبعا لدرجة التعقيد و الاستقرار اللتين يتميّز بهما محيطها المباشر، و عليه ميّزا بين نوعين من الهياكل:
- الهياكل الميكانيكية: ملائمة أكثر للمحيطات الثابتة (المستقرة) و البسيطة أو الأقل تعقيدا، كونها تتميز بتوحيد الإجراءات و مركزية نظام اتخاذ القرارات؛
- الهياكل العضوية: تتلاءم مع مقتضيات المحيطات المضطربة و الكثيرة الغموض، لكونها تتميز بالمرونة و القابلية للتكيف السريع مع المستجدات و لامركزية القرارات.

* و في نفس السياق يرى *P. R. Lawrence & J. W. Lorsch* ⁽⁹¹⁾ أن الوسط الذي تنمو فيه المؤسسة يؤثر مباشرة على نوعية الهياكل المعتمدة، و بعد دراسة عشر مؤسسات أمريكية توصلنا إلى أنه كلما كان المحيط ثابتا كلما كان الهيكل صلبا (مضبوطا بدقة *Formalisée*) بينما تميل المؤسسات المتواجدة في محيطات ديناميكية إلى اعتماد هياكل مرنة؛ و قد صاغ *H. Mintzberg* هذا التحليل في المصنوفة التالية:

⁹¹ P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise*, les Editions d' Organisation, 1989 (Traduction française).

شكل (5-1) : مصفوفة تحليل المحيط لمينتزبرج *Mintzberg*

المحيط	ثابت	ديناميكي
معقد	لامركزي بيروقراطي (توحيد المؤهلات)	لامركزي عضوي (تعديل متبادل Ajustement Mutuel)
بسيط	مركزي بيروقراطي (توحيد إجراءات العمل)	مركزي عضوي (إشراف مباشر)

Source : J. Orsoni , Management Stratégique , p. 47

* و من جهته طرح *Alfred CHANDLER* في وقت مبكر (1962) فكرة تأثير الإستراتيجية على الهياكل التنظيمية، فكل تغيير في استراتيجية المؤسسة، كتنويع المنتجات مثلا، يُثير تعديلات متلاحقة على الهيكل، و قد تأكد هذا الطرح بفضل مجموعة كبيرة من الأبحاث الميدانية التي أجريت عقب ذلك في بريطانيا (Channon 1973) و في فرنسا (Pooley-Dias, 1972) و ألمانيا (Thanheiser 1972). كما كان للإسهامات الحديثة لمنظري الإستراتيجية و الهياكل *M. Porter, Hambrick, Miles & Snow, Burns & Stalker, Thampson, Galbraith* و غيرهم، دورا فعالا في بلورة طرح جديد مرتكز على التفاعل بين الإستراتيجيات و الهياكل، تمخض عنه صياغة تشكيلات تنظيمية من منظور موقفي *Contingent*. و توجت هذه المحاولات بصياغة *H. Mintzberg* لنظرية التشكيلات الهيكلية التي ضمنها كتابه *Structures et dynamiques des organisations* حيث طرح خمس تشكيلات مختلفة⁽⁹²⁾:

⁹² و في كتابه *Le pouvoir dans les organisations* أضاف *H. Mintzberg* تشكيلتين، و أعاد تأكيد ذلك في كتابه *Le Management (Voyage au cœur des organisations)* حيث أورد التشكيلات السبع : *Entrepreneuriale , Mécaniste , Divisionnalisée , Professionnelle , Innovatrice , Missionnaire & Politique* (Le Management p. 146)

جدول (1-2) : التشكيلات الهيكلية حسب Mintzberg

نوع اللامركزية	الجزء الهام في المنظمة (93)	الميكانيزم الأساسي للتنسيق	التشكيلية الهيكلية
مركزية أفقية و عمودية	القيمة الإستراتيجية	إشراف مباشر	هيكل بسيط Structure simple
لا مركزية أفقية و عمودية محدودة	الهيكل التقني	توحيد إجراءات العمل	بيروقراطية آلية Bureaucratie mécaniste
لامركزية أفقية و عمودية	مركز العمليات	توحيد التأهيل	بيروقراطية مهنية Bureaucratie professionnelle
لا مركزية عمودية محدودة	الخط التدريجي	توحيد المنتوجات	شكل تقسيمي Forme Divisionnalisée
لا مركزية انتقائية	وظائف الدعم اللوجستي	التعديل المتبادل	الشكل المؤقت (الملائم لحالة معينة) Adhocratie

Source : Mintzberg H., "Structures et dynamiques des organisations" , p. 269.

3-2-3- المقاربة النيو-كلاسيكية

ساهم عدد من الممارسين الإداريين و الاستشاريين في بلورة توجه تنظيمي جديد يتناول المنظمة من منظور
براهماتي بغية اقتراح مناهج إدارية و صيغ تنظيمية جديدة:
* تمكّن أفراد سلوان A. Sloan⁽⁹⁴⁾ من إحداث قطيعة مع التنظيم الفوردي و اعتماد أسلوب تسيير يركز
على اللامركزية المنسقة بهدف تشجيع المبادرات و تحميل المسؤوليات في شتى المستويات؛ و من أجل ضمان
الانسجام و التوافق بين مختلف الأقسام المستقلة داخل المؤسسة ابتكر سلوان ميكانيزمات تنسيقية تسمح
بالانتقال الآلي للمعلومات.

⁹³ تتشكل المنظمة حسب H. Mintzberg من ستة عناصر أساسية هي : (1) القيمة الإستراتيجية Sommet Stratégique , (2) الخط التدريجي Ligne Hiérarchique , (3) مركز العمليات Centre Opérationnel , (4) الهيكل التقني Technostructure , (5) وظائف الدعم اللوجستي Fonctions de support logistique , (6) الإيديولوجية Idéologie .

⁹⁴ قضى سلوان 45 سنة من حياته في خدمة General Motors Company ، 23 منها في منصب مدير عام و 10 سنوات رئيسا لمجلس الإدارة، و قد حققت GMC تحت إدارته موقعا رياديا عالميا.

* كما كان لإسهامات أوكتاف جيلينيبي *O. Gelinier* (95) آثارا بالغة الأهمية في مسيرة الفكر التنظيمي، حيث كان سباقا لاقتراح فكرة الإدارة التساهمية بالأهداف *DPPO* عبر تشكيل فرق عمل محدودة الأفراد و ذات استقلالية كبيرة في اتخاذ المبادرات و تحديد سبل و مناهج تحقيق الأهداف.

3-2-4- المقاربة الثقافية

برز الاهتمام بالأبعاد الثقافية للتنظيم (أو ثقافة المنظمة) منذ مطلع الثمانينات بفعل تضافر عدد من العوامل أهمها إفلاس العقلانية المطلقة و الانتكاسة التي لحقت بمؤسسات الامتياز كما حددها بيترز و ووترمان *Peters & Waterman* في كتابهما الشهير "ثمن الامتياز" *Le Prix de L'Excellence* ، إضافة إلى تنامي الدور الياباني على الساحة الاقتصادية الدولية.

ساهم ويليام أوشي *W. Ouchi* و موريس تيفني *M. Thevenet* و غيرها في بيان دور الثقافة كمحدد أساسي للسلوكيات التنظيمية و متغير مركزي في سير المنظمة و عامل جوهري للنجاح و التفوق، كما كانت لنظرية *Geert Hofstede* أهمية كبيرة في تحديد عناصر التشخيص الثقافي في زمن تنامت فيه مظاهر الخلافات و التباينات الثقافية.

3-2-5- المقاربة السوسولوجية

تهدف النظريات السوسولوجية للتنظيم إلى تحليل أنظمة العلاقات بين الفاعلين في المنظمة، و تركز على منطلق الفعل *L'Action* حيث تعتبر أن الفرد لا يندفع في العمل بدوافع الدخل فقط (التأيلورية) و لا يتصرف كفاعل سلبي ينحصر سلوكه في ردود أفعال بسيطة اتجاه المنبهات (العلاقات الإنسانية)، بل يعتبر كائن حر و مستقل بقراراته و استراتيجياته الفردية.

أكد ميشال كروزيه *M. Crozier* و أرهارد فريدبرغ *E. Friedberg* في كتابهما *L'acteur et le système* أن كل فرد يتصرف كفاعل استراتيجي في المنظمة للحصول على أقصى المنافع و توسيع نطاق النفوذ، و عليه فإن السلطة الفعلية لكل فرد تتمثل في قدرته على تقليص اللاتأكد في محيطه (مناطق الشك *Les zones d'incertitudes*)؛ و من ثم تنشأ بين الأفراد علاقات تخرج عن نطاق التعبير الرسمي في المنظمة أطلق عليها كروزيه و فريدبرغ اسم نظام النشاط الفعلي *Le système d'action concret*.

95 أحد أقطاب الفكر الإداري الفرنسي تولى إدارة المنظمة الاستشارية الشهيرة CEGOS لفترة طويلة.

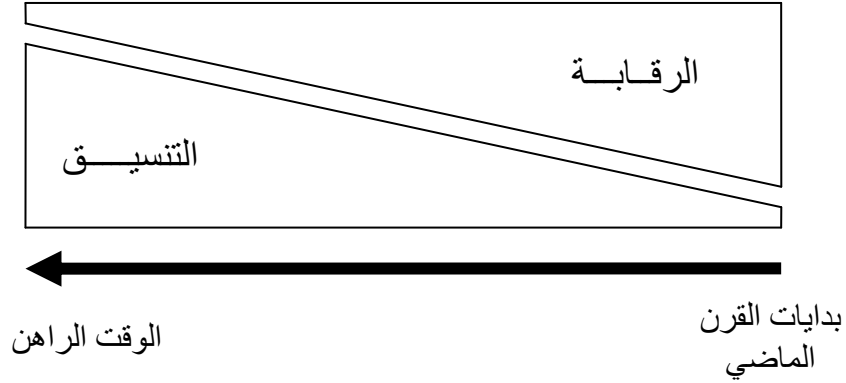
و من جهته اهتم السوسيوولوجي الفرنسي رينو *J.D. Reynaud* بمشكلة التعديل الاجتماعي *La régulation sociale* فقد أصدر سنة 1989 كتابا بعنوان *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale* حيث حلل بنية النشاط الجماعي في المنظمة أين تتفاعل ألعاب و استراتيجيات الفاعلين، و من أجل التحكم في السلوكيات الفردية و إرساء دعائم البناء الاجتماعي و النشاط الجماعي تلجأ المنظمة باستمرار إلى تجديد القواعد التي تمكنها من إحداث التعديل الاجتماعي بواسطة التبادل و التفاوض.

حوصلة شاملة لأهم التحولات التنظيمية :

و حتى لا نطيل أكثر في تتبع مختلف المقاربات الحديثة نشير باختصار إلى وجود إسهامات أخرى لا تقل أهمية عما ذكرنا غير أن نطاق البحث لا يتسع لإيرادها جميعا، منها المقاربة الاقتصادية (ويليامسون و كوز و غيرهما) و المقاربة السلوكية (مارش و سيارت و آخرين)، إضافة إلى المقاربة التعليمية (آرجريس و شاين و غيرهما) و التي نعتبر أننا استوفيناها حقها من البحث فيما تعرضنا له من الحديث عن إدارة المعرفة في الكتاب الذي أنجزناه بالتعاون مع الدكتور الجليلي بن عبو: *تطوير الكفاءات و إدارة الموارد المعرفية*، و فيما سنورده لاحقا عن بروز نموذج الكفاءات.

ما يلاحظ عبر متابعة مسيرة الفكر التنظيمي عن كتب هو التحوّل التدريجي من تصوّر سلبى للإنسان، تصوّر يفتقر إلى عنصر الثقة و التعامل الإنساني، إلى تصوّرات أكثر إيجابية و معاملات أكثر إنسانية، و الانتقال أيضا من مناهج عمل متصلبة و ذات أسس معيارية تحتل فيها الرقابة مكان الصدارة إلى مناهج أخرى مرنة أي قابلة للتعديل السريع لمسايرة مستجدات المحيط و ضغوطاته، و هي مناهج تعتمد بشكل كبير على عنصرى التنسيق و التعاون باعتبارهما دعامتي التنظيم الحديث؛ و الشكل التالي يصوّر هذا التحول منذ انطلاقة الفكر التنظيمي إل اليوم:

شكل (1-6): التحولات الجوهرية للفكر التنظيمي



إن الخروج من منطق المعيارية و تبني مناهج تنظيمية مرنة أملته عدة اعتبارات سنأتي على ذكر أهمها في المطلب القادم، غير أنه بالإمكان الإشارة ابتداءً إلى العوامل الثلاثة المميّزة لمخطط الأعمال في الوقت الراهن، و التي عبّر عنها هامر و شامي في كتابهما *Reengineering* بعبارة *Les 3 C*: المنافسة الشديدة *Concurrence exacerbée* و التغيرات السريعة *Changements rapides* و الزبون - الملك *Client-roi*.

هذه العوامل تفرض على كل مؤسسة - من أجل ضمان بقائها و تحقيق أهدافها - أن تكون لها قدرة كبيرة على التكيف السريع، بله التجاوب الاستباقي *La Proactivité* ، مع تقلبات المحيط، أو بعبارة أخرى يتوجّب على المنظمات التحلي بالمرونة التنظيمية *La Flexibilité Organisationnelle*. هذه الأخيرة تتركب من جملة من العناصر الأساسية التي أضحت اليوم بمثابة السمات الخاصة بمؤسسات "النموذج الثالث": الذكاء، التعددية، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصال، الجودة، الاستباقية... كل ذلك تزامن مع بروز أشكال تنظيمية جديدة - بل لقد كان أيضا أحد عوامل ظهورها - نستعرض أهمها في المطلب الموالي بغية الوقوف على مواصفاتها و تلمس مظاهر المرونة التنظيمية فيها.

المطلب الثاني

الأشكال الجديدة لتنظيم العمل

شكلت الصدمة البترولية الأولى لحظة تحوّل حاسمة لمنظمات الأعمال و إيدانا بانتهاء مرحلة الثلاثين الرعدة و دخول تلك المنظمات مرحلة جديدة تتسم أساسا باللاتأكد، و كذلك كان للتفوق الياباني الباهر وما ذكرناه من عوامل بيئية، دفعا قويا باتجاه ظهور أشكال تنظيمية جديدة لاسيما منذ مطلع الثمانينات من القرن الماضي.

أهم ما يميّز هذه الأشكال التنظيمية بوجه خاص هو سعيها الدؤوب إلى التخلص من إفرازات التنظيم التقليدي للعمل و إرساء دعائم روح تنظيمية و أنماط علاقاتية جديدة تصبو دوما نحو تحقيق النجاعة و بلوغ مستويات الامتياز بواسطة التركيز على الجودة و الاستغلال الأمثل للموارد لاسيما الموارد البشرية. و يصف *Hubert Landier* هذا النمط التنظيمي الجديد بقوله: "إنه نموذج يهدف إلى تحقيق النجاعة و يجعل من الجودة انشغالا دائما، و يسعى لأن يكون أكثر مرونة و أكثر إبداعية، و تكون المؤسسة بموجبه بحاجة أكثر إلى ذكاء كل مستخدميها لا إلى سواعدهم فقط، و تخرج من نطاق انحصار صورتها في هيكلها التدرجي، و لا يبقى تدرجها ممثلا فقط في إصدار الأوامر و مراقبة تنفيذها، إنه نموذج يدعو إلى مشاركة كل واحد فعليا في مشروع مشترك يتركز على ضرورة التواصل، التشاور و التعبير الحر"⁽⁹⁶⁾. و قبل التعرض إلى هذه الأشكال الجديدة يجدر بنا الوقوف على ماهية المرونة التنظيمية و أهميتها باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه تلك الأشكال كلها.

1- المرونة التنظيمية

بعد قرابة القرن من الهيمنة الشاملة عجزت التaylorية و نموذج التنظيم البيروقراطي للعمل المنبثق عنها، عن الاستجابة الملائمة للتغيرات المتعددة المتولدة عن العولمة، الاستعمال المكثف للتكنولوجيات الجديدة، اقتصاد المعرفة، الإنتاج حسب المقاس *Au plus juste* و التعامل مع يد عاملة متنوّعة، متعلمة و راغبة أكثر في الاستقلالية.

⁹⁶ Landier H., *L'entreprise face au changement*, Entreprise Moderne d' Edition , Paris 1987 . Cité par Caspar et Afriat p. 71.

و بذلك تركت الهياكل الآلية الساحة تدريجيا لأشكال تنظيمية تهتم أكثر بالمسارات الاعراضية
Processus transversaux التي تسمح بتلبية الاحتياجات المشخصة لزيائن متشددين و مطلعين
Clients informés et exigeants ، أشكال تنظيمية تتسم بالمرونة و ذات قابلية للتكيف و التفاعل
السريع و الفعال مع المستجدات البيئية.

1-1- مفهوم المرونة التنظيمية

يعرف *Elie Cohen* المرونة التنظيمية بقوله : " هي قدرة المؤسسة على التكيف في أسرع الأجال مع
تغيرات غير متوقعة للمحيط، كظهور منافس جديد، انطلاق منتج بديل يمكن أن يستحوذ على حصة كبيرة من
السوق، انغلاق منافذ تقليدية نتيجة ابتكارات جديدة يحققها المنافسون، تجسد خطر إداري أو سياسي ...
إلخ، فهذه كلها أمثلة لصددمات تعرض لها المؤسسة بدون تحضير مسبق، و تتطلب رد فعل سريع و حاسم"⁽⁹⁷⁾.
أمام حالات التعقيد و اللاتأكد تنتظر كل منظمة من مستخدميها إبداء قدرة كبيرة على تسيير الوضعيات
المعقدة، تجاوز الإطار المحدد للعمل و الاستجابة لمتطلبات التغيير في الوقت الفعلي *Réagir en temps réel*
، و عليه فإن صفات مهنية جديدة برزت نتيجة لذلك أهمها: معالجة المشاكل، المظاهر العلاقتية ... إلخ⁽⁹⁸⁾.
و يمكن تناول معالجة المشاكل في المؤسسة بطرق متعددة، أهم هذه الطرق هو اختيار نمط تنظيمي تطوري،
لأن تكيف تنظيم العمل مع مختلف الضغوطات يتطلب التطور المستمر للتنظيم.
و لا تقتصر المرونة على المواجهة السلبية للضغوطات الخارجية كما تؤكد معظم التعاريف التي تركز على
ظواهر التكيف مع تقلبات المحيط، و تجعل بالتالي من المرونة تراكما للموارد يتم استغلالها حسب الأحداث
الخارجة عن نطاق المؤسسة؛ إن المرونة التنظيمية أضحت اليوم موردا استراتيجيا حيث يمكن توظيفها في
استراتيجيات هجومية متى ما توصلت المؤسسة إلى عرض منتجات أكثر تنوعا من المنافسين، و تجديدها
باستمرار مع تشخيص الخدمات التابعة، فإنها تقوم بذلك بتغيير قواعد اللعبة لصالحها خالقة لاتأكدات كبيرة
داخل القطاع الصناعي بمقدورها هي وحدها توجيهه و التحكم فيه.
و هنا تبرز أهمية الكفاءات في إدارة الوضعيات المشكلة و المعقدة و خلق ديناميكية تفاعل مرنة، غير أن
تفعيل الكفاءات يتنافى و التنظيم الصلب و المحجوز *cloisonnée* في حدود المنصب أو العمل المحدد بموجب
تعليمات صادرة عن المستويات التدريجية المتتالية.

⁹⁷ Cohen E. , " *Dictionnaire de gestion* " , p. 150.

⁹⁸ CNPF , op. cit. , Tome 1 p.7.

إن التنظيم المرن يستوجب الحد من مركزية القرار و منح استقلالية أكبر لمختلف الوحدات و الهياكل المكوّنة للمنظمة و للأفراد العاملين في شتى المستويات.

و في خضم البحث عن تحقيق تنظيم مرن يطرح السؤال الجوهرى التالي: هل يستحسن الحفاظ على العمل الواجب إنجازه داخل المنظمة أم يوزع بين عدد من الموردین؟ في الحالة الأولى يمكن الحصول على المرونة باستعمال التكنولوجيات الجديدة أو باعتماد تطبيقات مختلفة كدوران المهام، مضاعفة الكفاءات و تسطيح هياكل القرار *Aplatissement des structures de décision*، و في الحالة الثانية تركز المنظمة جهودها حول نواة من الكفاءات الأساسية التي تتقنها جيّدا، و تحوّل إنجاز باقي المهام لشركاء خارجيين يتم تغييرهم بمقتضى احتياجات السوق (المناولة أو العمل الباطني، استعمال عمال مستقلين، استشاريين ... إلخ).

1-2- النموذج الياباني للمرونة التنظيمية

لقد كانت المؤسسات اليابانية سبّاقة إلى اعتماد أنظمة عمل مرنة و متفاعلة مع المحيط الخارجي بعد أن أدرك اليابانيون أن مواجهة التحديات هي مشكلة الجميع مما يستدعي تجنيد كل الطاقات المتوفرة، و في هذا الصدد يعلن رجل الأعمال الياباني *Matsushita Konosuke* في كتابه "Confidences" حيث يقارن بين النظامين الإداريين المهيمنين في الوقت الراهن (النظام الأمريكي [الفوردي] و النظام الياباني [التويوي]):

" سوف نتصر نحن و سيخسر الغرب الصناعي، و لن تستطيعوا أن تفعلوا أي شيء لأنكم تحملون عوامل فنائكم في أنفسكم.

" إن منظماتكم تايلورية، و الأخطر من ذلك أن عقولكم أيضا تايلورية، فأنتم مقتنعون بأنكم تشغلون مؤسساتكم جيّدا بالتمييز بين الرؤساء من جهة و المنفذين من جهة أخرى، بين الذين يفكّرون و الذين يركّبون الدواليب.

" إن الإدارة بالنسبة لكم هي فن التمرير الجيّد للأفكار من أرباب العمل إلى العمال.

" أما نحن فنعتبر ما بعد تايلوريين *Post-tayloriens*، أدركنا أن الأعمال أصبحت اليوم أكثر تعقيدا و أكثر صعوبة، و أن حياة المنشأة أصبحت أكثر إشكالا في محيط شديد الخطورة، غير متوقع و تنافسي، مما يفرض على المؤسسة التجنيد اليومي لكل الذكاء لدى جميع الأفراد حتى تكون لها فرصة للخلاص

" ذكاء كل الأفراد هو وحده الذي يكفل للمؤسسة مواجهة التقلبات و مستلزمات المحيط الجديد، لذلك تعطي شركاتنا الكبرى ثلاث أو أربع مرات أكثر من التكوين لكل المستخدمين مما تعطيه الشركات الغربية، و لذلك تحافظ شركاتنا داخلها على حوار و تواصل مكثف لدرجة أنها تطلب باستمرار من الجميع تقديم

الاقتراحات، و تطالب قبل ذلك النظام التربوي الوطني بالإعداد المستمر لمُخرِجين شاملين، مستنيرين و مثقفين، يشكلون الأرضية الخصبة اللازمة لصناعة تتغذى دوماً على الذكاء" (99).

ترتكز الفلسفة اليابانية في مجال التنظيم على ثقافة الحُفّة *La culture d'agilité* الإنتاجية و الهيكلية، و خلافاً للأمريكيين يرى اليابانيون أن تقليص التكاليف لا يتأتى بمضاعفة الإنتاج (الاقتصاد السلمي *L'économie d'échelle*) و إنما بإلغاء كل أنواع التبذير.

و يحدد *Taichi OHNO*، الرئيس المدير العام الأسبق لشركة *Toyota* و مؤسس النظام الإداري الذي يحمل اسمها *Toyotisme*، سبعة أسباب للتبذير هي: الإنتاج الزائد، انتظار النقل، التحميل و التفريغ غير اللازمين، تصنيع غير لازم لبعض المركبات و الأجزاء، مخزون فائض، حركات غير لازمة و منتج معيب (100). و على هذا الأساس نجد المبدأ الجوهرى السائد في اليابان هو "الإنتاج الجيد بدل الإنتاج الكثير" *Produire mieux au lieu de produire plus*، و ذلك بإعادة تصميم تنظيم الورشات و القضاء على بعض الروتينيات المتجذرة، و مما يعطي دفعا أكبر لنفاذ هذا المبدأ هو عقيدة التحسين المستمر التي يعتنقها اليابانيون *KAIZEN*، و التي يؤدي تطبيقها على مسارات العمل إلى تقليص عدد العاملين على الآلات *Opérateurs* و تخفيض الوقت الفعلي للإنتاج.

و من الطرق المبتكرة في المرونة التنظيمية:

• طريقة تجميع عدة خطوط إنتاج في شكل *U*، و تضمن هذه الطريقة مرونة كبيرة في تعديل عدد العاملين على الآلات حسب تموجات حجم الإنتاج على المدى القصير، و الحفاظ على إنتاجية مرتفعة بسبب تقليص عدد العاملين جراء التعديلات المعتمدة.

• طريقة الإنتاج حسب الطلب *Lean production* من خلال تحويل مسار الإنتاج من المنتهى (الزبائن) إلى المبتدأ *de l'aval vers l'amont*، و استخدام نظام البطاقات *Kanban* للتحكم في العملية الإنتاجية و ضمان أقل تكلفة ممكنة: مخزون صفر . عطل صفر . عيوب صفر . آجال صفر . ورق صفر...

• طريقة السينات الخمس *Les 5 S* نسبة للحروف الأولى لخمس كلمات يابانية تشكل تعليمات يتوجب على العامل التزامها باستمرار ضمانا للجودة و الأداء الفعال:

(1) *Seiri* (Eliminer, Débarasser) التخلص من كل ما لا يحتاج إليه العامل في موقع عمله

(2) *Seiton* (Ranger) ترتيب كل وسائل و أدوات العمل

⁹⁹ Robert PAPIN , " *LE DIRECTIONNAIRE : Guide opérationnel à l'usage des PDG et cadres dirigeants* ", éd. Dunod 1985 , pp. 15-16.

¹⁰⁰ Renaud De MARICOURT, *Les Samourais du Management*, p.11.

- 3) **Seiso** (Nettoyer et inspecter) تنظيف مكان العمل
- 4) **Seiketsu** (Rendre évident, Maintenir la propreté) الاستمرار في الحفاظ على الترتيب و النظافة
- 5) **Shitsuke** (Rigueur, respecter ce standard, faire respecter et progresser) الصرامة في احترام هذا النظام

1-3- مزايا المرونة التنظيمية

من نافلة القول التأكيد على أهمية التنظيم المرن مقارنة بالتنظيم الصلب خاصة في ظل ظروف تتميز بالتقلبات المستمرة و غير المتوقعة.

لقد مكّنت هذه المرونة المؤسسات اليابانية من رفع إنتاجيتها بوتيرة سريعة و تسجيل مستويات أداء عالية في كثير من المجالات و تحقيق تفوق كبير على المؤسسات الغربية، و الأمريكية على وجه الخصوص، مما دفع هذه الأخيرة إلى محاولة اقتفاء آثارها و اعتماد أساليب تسيير ذات جذور يابانية.

إن المقارنة بين النظام الياباني و الأنظمة الغربية تبرز تفوقا ساحقا للأول كما يبينه الجدول التالي الخاص بقطاع صناعة السيارات :

جدول (1-3) : النجاح في النظامين الياباني و الغربي

أوروبا	و.م.أ.	اليابان	
36.2	25.1	16.8	الإنتاجية (ساعات / سيارات)
97	82	60	الجودة (عدد العيوب لكل 100 سيارة)
0.72	0.72	0.53	مساحة الإنتاج (م ² / سيارة / سنة)
14.4	12.9	4.1	مساحة ورشة التصليح (بالنسبة المئوية للمساحة الكلية لورشات التجميع)
2	2.9	0.2	المخزونات (لـ 8 أنواع من القطع)
0.6	17.3	69.3	نسبة العمال العاملين في مجموعات
0.4	0.4	61.6	عدد الاقتراحات (لكل عامل / سنة)
15	67	12	عدد أصناف التأهيلات
173	46	380	عدد ساعات التكوين لكل عامل، للموظفين الجدد
77	76	86	عدد العمليات الآلية <i>Automatisées</i> : التلحيم

38	34	55	الطلاب
3	1	2	التركيب

Source : The Economist (Dossier spécial " the car industry", p.10), Londres oct. 1992. Cité par R. De Maricourt, Les Samourais du Management , p. 25

2- الأشكال التنظيمية الجديدة

شهد العقدان الأخيران من القرن الماضي ظهور عدد كبير من الأشكال التنظيمية التي حاولت المنظمات بواسطتها تجاوز الضغوطات التي تكتفت خلال هذه الفترة، لاسيما اشتداد المنافسة بشكل غير مسبوق. أمام هذه المعطيات الجديدة بات لزاما على المؤسسات اتخاذ تدابير إستراتيجية تنأى بها عن النظرة القاصرة إلى المحيط التنافسي لتقحم إمكانياتها الذاتية و مواردها الداخلية، و على رأسها الهيكلة التنظيمية باعتبارها أحد أهم الموارد، في صيرورتها التنظيمية و توجهاتها الإستراتيجية.

في إطار تطبيق مناهج التنظيم المبتكرة و الهادفة إلى تمكين المؤسسات من مواجهة تحديات المحيط، لاسيما "نظام الوقت المحدد" *JAT* و "الهندسة الموازية" *Concurrent Engineering* و "الهندسة الإدارية" *Reengineering*، برزت على الساحة أنماط تنظيمية متعددة، نقتصر هنا على أهمها : المؤسسة الأفقية و المؤسسة الشبكية و المؤسسة الافتراضية و المؤسسة المتعلمة.

2-1- المؤسسة الأفقية *L'Entreprise Horizontale*

يجد هذا النمط التنظيمي جذوره في عمليات إعادة الهيكلة و تقليص تعداد المستخدمين التي لجأت إليها المؤسسات لمواجهة الأزمات، لاسيما الانكماش الذي عرفته أمريكا بالخصوص في مطلع التسعينات، و قد أخذت آنذاك إسم "تقليص حجم المؤسسة" *Downsizing*.

و عرف هذا المفهوم انتشارا واسعا بفعل تأثير تقنيات المسارات *Business Process Engineering (BPR)*، أي إعادة تنظيم المؤسسة بصفة جذرية و بالتركيز على مساراتها الأساسية .

إن المؤسسة الأفقية تنهيكل حول المسارات لا المهام أو الوظائف، و تتضمن مستويات تدرجية قليلة، كما تحوّل إنجاز العمل لمجموعات مستقلة و منظمة ذاتيا *Equipes auto-managées*.

يطلق على هذا الشكل أيضا إسم المنظمة المخففة أو المسطحة *Organisation allégée ou aplatie*، و تتميز بالخصائص الأساسية التالية:

❖ هيكلها التدرجي مسطح و وسيلة التنسيق المفضلة فيها هي الإشراف المباشر ؛

- ❖ تمارس رقابة صارمة على العمل بواسطة التكنولوجيا، توحيد إجراءات العمل و معايير التصنيع ؛
- ❖ يركز تنظيم العمل على تقسيم المهام إلى نشاطات بسيطة ؛
- ❖ دوران المناصب يشجع تعددية تخصصات المستخدمين ؛
- ❖ كل عامل مسئول عن جودة عمله ؛
- ❖ يستشار المستخدمون بواسطة برامج التحسين المتواصل، دوائر الجودة و أشكال تشاورية أخرى.

2-2- المؤسسة الشبكية L' Entreprise Réseau

الفكرة الأساسية وراء ظهور هذا النوع من المؤسسات هي الإقتصار داخليا على النشاطات التي تتطلب كفاءة أو كفاءات أساسية، و إخراج الباقي، أي تكليف موردين، مناولين أو شركاء خارجيين بإنجازها *.Outsourcing / Externalisation*

رغم بساطة هذه الفكرة المبدئية إلا أن تطبيقها ليس كذلك، لأنه يتطلب في مرحلة أولى إجراء تفكير إستراتيجي معمق، و ذلك بالتساؤل عن المهنة الأساسية للمؤسسة *Le cœur de métier*، مهاراتها الفعلية، مَكْمَن القيمة المضافة في منتجاتها أو خدماتها، المهن التي لا تحسن إنجازها، وجود مختصين خارجيين يمكن التنازل لهم عن نشاط أو بعض النشاطات (101).

يمكن تمثّل المؤسسة الشبكية كنواة مركزية في اتصال بشبكة من الموردين، مما يسمح للمؤسسة بتركيز مواردها النادرة على مزاياها التنافسية.

و يعرف نظام المناولة، الذي يربط بين مؤسسات متوسطة و صغيرة و أخرى كبيرة، تطورا كبيرا في اليابان حيث يمثل إحدى الخصائص الصناعية، فشركتي *Nissan* و *Toyota* مثلا تلجآن إلى المناولة بنسبة تتراوح ما بين 75 و 80% (102).

و في هذا الإطار احتفظت شركة *Nike* بنشاطين أساسيين: البحث و التطوير و التسويق، و قسمت باقي النشاطات على شركاء خارجيين.

تتميّز المؤسسة الشبكية بالخصائص التالية :

- ❖ المؤسسة الشبكية نواة مركزية يختلف حجمها و أهميتها من مؤسسة لأخرى ؛

¹⁰¹ Daniel CHABBERT , " Externalisation : des gisements de compétitivité stratégique " , Pole productique , Rhone-Alpes n° 69 , Décembre 2002 .

¹⁰² Bermond J. & al. , " L' Economie du Japon " p. 118.

- ❖ تهدف المؤسسة الشبكية إلى تحقيق البقاء، لذلك ترتبط بشركائها بشكل دائم (المدين المتوسط و الطويل) ؛
- ❖ أعضاء الشبكة يتشكلون من كيانات قانونية متميِّزة ؛
- ❖ شركاء الشبكة يركِّزون نشاطاتهم على كفاءاتهم المميِّزة ؛
- ❖ يرتبط الشركاء بالنواة المركزية بموجب علاقات تعاقدية ؛
- ❖ يقبل الشركاء في الشبكة الخضوع لمجموعة قواعد و رقابات يملئها الأمر أو النواة المركزية.

2-3- المؤسسة الافتراضية *L'Entreprise Virtuelle*

تباينت مفاهيم المنظمة الافتراضية و تعددت مدلولاتها و إن اتفقت جميعها على إدراج عاملين أساسيين هما: (1) العمل عن بعد ضمن شبكة من العلاقات و (2) باستخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال. و عليه يرى بعض المختصين أن المؤسسة الافتراضية لا تختلف كثيرا عن المؤسسة الشبكية إلا أنها لا تنشأ لتدوم و إنما لتحقيق إنجازا معيَّنا ثم تزول بانقضاء الحاجة إليها، لذلك تعتبر المؤسسة الافتراضية منظمة مؤقتة، تتضافر فيها جهود مجموعة الشركاء المبادرين بإنشاء المؤسسة الافتراضية لإنجاز مشروع مشترك كما اشتركت *Motorolla* ، *IBM* و *Apple* سنة 1994 في إنشاء مؤسسة افتراضية لتصميم، إنتاج و بيع *Microprocesseur Power PC*. و قد أحصى *R. Meissonier* عددا من المفاهيم المرتبطة بالمنظمة الافتراضية و المستخدمة بكثرة في الأدبيات المتخصصة:

جدول (1-4) : المفاهيم المرتبطة بالمنظمة الافتراضية

المؤلفون	التسميات	الأفكار الأساسية
Davidow & Malone (1992) ; Ettigoffer (1992) ; Hardwick & al (1996) ; Bartoli (1996) ; Gebauer (1996) ; Lebrun (1996) ; Favier & Coat (1997); Vekatraman (1999).	مؤسسة افتراضية	تصنيع منتج من قبل شبكة من المؤسسات المستخدمة للتكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال من أجل
Malone (1992) ; Davidow & Malone (1992) ; Miller, Clemons & Row (1993); Byrne (1993); Semich J.W. (1994); Powell & Gallegos (1998); Christie & Levary (1998).	تجمع افتراضي	تنسيق و تحقيق فعالية مسار الإنتاج (التصميم المدعم بالحاسوب، الإنتاج المدعم بالحاسوب، الأتمتة، إلخ.)
Upton & McAfee (1996) ; Hardwick & Bolton (1997).	صناعة	

	افتراضية	
Goldman & Nagel (1993) ; Shields (1994).	منشأة افتراضية	
Kiosur (1996).	مصنع افتراضي	
Favier & Coat (1997, 1999); Mayère & Monnoyer (1997); Perlo & Hills (1998).	فريق افتراضي	إنجاز مشروع من طرف فريق عمل (ينتمي أعضاؤه إلى عدة منظمات) بواسطة استخدام ت ج إ إ (103) مجموعة عمل Groupware مثلا) من أجل تحقيق العمل المشترك.
Berger (1996) ; Davenport & Pearlson (1998).	مكاتب افتراضية	التخلص من موقع العمل عبر اللجوء إلى العمل عن بعد بواسطة ت ج إ إ
Hedberg, Gatarski & Baumard (1998).	منظمة خيالية أو السايبر مؤسسة Cyberentreprise	تسويق الأنشطة عبر ت ج إ إ (الأنترنت بالخصوص: السايبر ماركت)

Source : Meissonnier R., *Vers une prospective processuelle du concept d'organisation virtuelle*, IAE, Oct 2000 (<http://www.univ-lille1.fr/bustl-grisemine/pdf/rapports/LP370-2000-584.pdf>)

2-4- المؤسسة المتعلمة (أو التعليمية) *Entreprise Apprenante*

يعرف *J. Brilman* المؤسسة المتعلمة بقوله : هي تلك التي تسهر على "تحسين معارف وكفاءات أعضائها، و تتشكل أيضا كنظام تعلم جماعي يتعلم باستمرار و يتحول لبلوغ أهدافه" (104) .
و أورد المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين *CNPF* التعريف التالي : "هي مؤسسة تنتظم بشكل يسمح لأجرائها باكتساب و تنمية كفاءاتهم في الوضعية المهنية باستمرار" (105) .

¹⁰³ ت ج إ إ = التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال

¹⁰⁴ Brilman op. Cit. P. 196.

¹⁰⁵ CNPF op. Cit. Tome 5 p. 22

- و يذكر *Brilman* مجموعة مواصفات تميّز المؤسسة التعليمية :
- ❖ الرغبة في التحول إلى "منظمة ذكية" أي قادرة على التعلم و تنمية قدراتها المستقبلية أحسن من منافسيها؛
 - ❖ ممارسة اليقظة التكنولوجية و الإستراتيجية، الإنصات للزبائن و ممارسة الأداء المقارن *Benchmarking*؛
 - ❖ يمارس المديرين فيها التفكير بطريقة نظامية *Systemique* من خلال ملاحظة سير المؤسسة كنظام؛
 - ❖ تحسن تراكم *Accumulation* معارفها و خبراتها بالوسائل التقنية الملائمة، و تضعها في متناول أعضائها؛
 - ❖ تضع استراتيجية تنمية مواردها البشرية في قلب سياستها العامة؛
 - ❖ تخلق مناخا مشجعا للأفراد على التعلم و تنمية إمكانياتهم (يتخذون المبادرات، ينمون ذكاءهم ... إلخ.)؛
 - ❖ تعرف كيف تتحالف مع منظمات أخرى للإستفادة من خبراتها و سد نقائصها. (106)
- و يحدد *Jean-Claude Tarondeau* المواصفات الأساسية للمؤسسات التعليمية في : المرونة، التفتح، الإستقلالية و القدرة على الإندماج (107) .

2-5- مؤسسات المستقبل *Les Entreprises du Futur*

إن تعدد الأشكال التنظيمية فتح شهية الكثيرين للتفكير في أشكال المنظمات المستقبلية، و يأتي على رأس هؤلاء *Charles Handy* صاحب الكتاب الشهير *The Age of Unreason* الصادر سنة 1989، حيث يصف نماذج لمنظمات مستقبلية :

- منظمة النفل *L' Organisation Shamroke / Trèfle*
 - المنظمة الفيدرالية *L' Organisation Fédérale*
 - منظمة $I^3 = V.A$ *L' Organisation I³ : Intelligence, Informations, Idées = V.A*
- و يتعرض *D. Quinn Mills* في كتابه *L' Entreprise Post-hiérarchique* إلى المؤسسة العنقودية التي ستحل محل المؤسسات التدريجية *Hiérarchique* الموجودة حاليا في حالة احتضار حسب رأيه. و ما ينبغي التأكيد عليه في ختام هذا المطلب أن الأشكال التنظيمية الجديدة، التي استعرضنا أهمها، تجد جذورها في نمو الكفاءات و تشكل مركز أو نواة ذات كفاءات عالية و أساسية بالنسبة للمنظمة، حسب نموذج *Atkinson* الذي سنتعرض له بشيء من التفصيل لاحقا، هذه النواة تمنح المنظمة القدرة على التفرغ لمهن

¹⁰⁶ Brilman , op. cit. p. 196 – 197.

¹⁰⁷ Tarondeau J.C. ; "*Le management des savoirs*" , p. 94.

أساسية و التخلص من المهن الثانوية، و تخفيف وطأة التعداد البشري الهام الذي يستنفذ أحيانا طاقات المنظمات في مشاكل هامشية على حساب القضايا الجوهرية .
و بالإضافة إلى ذلك تعتبر هذه الأشكال بمثابة الدعامات التي تتيح تطوير الكفاءات و تنمية القدرات البشرية بسبب تركيزها المكثف على الكفاءات الأساسية في مواجهة الضغوط التنافسية .

المطلب الثالث

التغيير التنظيمي و تحولات عالم الشغل

أحدثت مختلف العوامل التي أثرناها سابقا آثارا بالغة و انعكاسات مباشرة على البنى التنظيمية لمنظمات الأعمال في بعدها العلوي (التصوري، الفكري، الثقافي...) و القاعدي (الهيكل، العمليات، العلاقات...)، و غدا التغيير نتيجة لذلك مسارا اعتياديا و مستمرا خلافا لما كان عليه الأمر في فترات الاستقرار التي سبقت الصدمة البترولية الأولى.

هذا الواقع الجديد جعل من التسيير الفعال للتغيير أحد الصعوبات الأساسية التي تواجهها المنظمات حيث أضحى التكيف السريع للمنظمة مع مستجدات المحيط و التفاعل مع تحولاته مسألة مصيرية يتحدد البقاء أو الزوال على أساسها⁽¹⁰⁸⁾، كما أن سرعة و تعقد التغيرات وضعت كفاءات المديرين و المستخدمين على المحك، و غيرت كل المعطيات و القواعد التي حكمت أنظمة العمل و التسيير ردحا غير قصير من الزمن، و فرضت قواعد عمل جديدة تتسم خصوصا بالقابلية للتكيف و المرونة و التفتح و الاستقلالية.
و من ثم أصبح لزاما على المنظمة أن تكون مرنة للتكيف بسرعة مع تطورات السوق و خفيفة لتتغلب على المنافسة في ميدان الأسعار، و أكثر ابتكارية لتحافظ دوما على سبق كاف، و أكثر دافعية لتضمن لربائنها أعلى جودة و أقصى خدمة ممكنة⁽¹⁰⁹⁾.

هذه المواصفات، و على اعتبار أنها عوامل تفاعلية، أي تتحول باستمرار نتيجة للتحولات الخارجية، تتطلب حيازة قدرة تعييرية لدى المنظمة تؤهلها لإحداث تلك التحولات بفاعلية كبرى، بله القدرة على توجيه المستجدات المستقبلية بما يخدم مصالح المنظمة بدل الاستسلام لمجريات الأحداث و السير في ركابها.

¹⁰⁸ Hellriegel, Slocum & Woodman, *Management des Organisations*, P. 596.

¹⁰⁹ Hamel & Champy, *Le Reengineering*, P. 15

1- التغيير التنظيمي

من القناعات التي تركزت في الآونة الأخيرة و أضحت راسخة لدى كل المهتمين بالظاهرة التنظيمية، أن التغيير مسألة حتمية، فالمنظمة إما أن تغير نفسها و تواكب المستجدات البيئية و تتكيف معها أو أن تعرض نفسها لاكتساح سيول التغيرات و الضغوطات الخارجية و الداخلية.

و على هذا الأساس يمكننا التمييز بين نوعين من التغيرات التنظيمية:

- التغيرات العفوية أو المفروضة على المنظمة *Changements Spontanés*؛
- التغيرات المخططة أو الإرادية *Changements Planifiés ou intentionnels*.

1-1 - طبيعة التغيير التنظيمي و مظاهره

يشكل التغيير السريع و المتواصل السمة الأساسية المميّزة للمرحلة الراهنة من تاريخ البشرية، و عاملا ملازما لمسار الحياة الفردية و التنظيمية، لقد غدا التغيير حتمية لا مناص منها، بحكم أن الحياة بكل مناحيها مجبلة على ذلك، فإما التحوّل الإيجابي و الارتقاء و النمو و إما التقهقر و التردّي إلى الحضيض، و في أغلب الحالات يكون المحيط هو السبب أو المبرر للتغيير، حيث يركز التغيير في المنظور الإداري على حاجات الزبائن أو ضغوطات المنافسين بالخصوص⁽¹¹⁰⁾.

و في تحقيق أجرته هيئة *The Conference Board* على 160 مؤسسة تبين أن الأسباب الأساسية لتغيير المؤسسات مرتبة حسب درجة الأهمية هي :

- مواجهة تصاعد معتبر للمنافسة؛
- مواجهة تغير هام في الأداء المالي للمؤسسة أو القطاع؛
- إدخال تكنولوجيات جديدة أو التكيف معها؛
- توسيع الأعمال للأسواق العالمية؛
- إبرام شراكات أو تحالفات؛
- الاندماج أو التملك⁽¹¹¹⁾.

و يصف *Larry E. Greiner* مراحل التغيير التي تجتازها معظم المؤسسات المتطورة كالتالي:

¹¹⁰ J. Brilman , " *L' Entreprise Réinventée* " , p. 242

¹¹¹ Kathryn Troy , " *Change management : an overview of current initiatives* " , The Conference Board : Aresearch Report , Ed. The Conference Board, 1994. نقلا عن J. Brilman p. 243

1. مرحلة الإبداع: تتمثل في وجود فريق صغير غير رسمي يتمتع بروح المبادرة التأسيسية *Esprit Entrepreneurial*.

2. مرحلة القيادة: ظهور عدد من المشرفين.

3. مرحلة التفويض: الرقابة غير المباشرة من خلال المستويات التدرجية.

4. مرحلة التنسيق: التوازن الرسمي بين النشاطات المركزية واللامركزية.

5. مرحلة التعاون: فرق متكونة من أعضاء أكفاء تربطهم علاقات متطورة ضمن هياكل غير رسمية و سياق جد تعاوني⁽¹¹²⁾.

إن المنظمات، كما الإنسان، تولد، تنمو ثم تشيخ، و خلال صيرورتها التحولية تنتقل من البساطة إلى التعقيد نتيجة توسع نشاطاتها، تداخل مسارات اتخاذ القرار، تطور أنظمة التسيير و تراكم المعارف و المهارات، و من هنا فإن التقاليد، الضوابط، القيم و كذلك الممنوعات (الطابوهات)، الكفاءات و القدرات تتحول جميعها إراديا أو قسريا، إيجابيا أو سلبيا⁽¹¹³⁾.

و بالرغم من تعدد أهداف التغيير الإداري (المخطط) إلا أنه بالإمكان حصرها في هدفين أساسيين هما: تنمية قدرة المنظمة على التكيف و مسايرة التغيرات التي تحصل في المحيط و تشكل ضغوطات بالنسبة لها، و تغيير النماذج و الأنماط السلوكية للمستخدمين⁽¹¹⁴⁾.

على ضوء ما تقدم يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه "المبادرة الإرادية من طرف الإدارات و المستخدمين لتحسين سير بعض المجموعات أو الأقسام أو كل المنظمة"⁽¹¹⁵⁾.

و يرى *P.S. Goodman & L.B. Kurke* أن التغيير التنظيمي المخطط يفترض مجموعة نشاطات و إجراءات موجهة لتغيير الأفراد، المجموعات و الهياكل بالإضافة إلى مناهج المنظمة⁽¹¹⁶⁾.

و نخلص عقب هذا العرض الموجز لطبيعة التغيير التنظيمي إلى بيان أهم أنواع التغيير في المنظمات كما

حددها الأخصائون الأمريكيون *R.M. Kanter, B.A. Stern & T. Jick*:

¹¹² Larry E. Greiner, " *Evolution and Revolution as Organizations Grow* ", Harvard Business Review, Vol. 63, septembre-octobre 1972.

¹¹³ J. Brillman, Op. Cit. p. 243

¹¹⁴ Hellrigel & al., " *Management des Organisations* ", p. 597.

¹¹⁵ Op. Cit. p. 597

¹¹⁶ Op. Cit. p. 596

جدول (1-5) : الأنواع الثلاثة للتغيير

الفاعلون الأساسيون	أشكال التغيير	القوى التي تفرض التغيير
استراتيجيو التغيير	تغير هوية المنظمة عبر إعادة صياغة العلاقة مع المحيط (تغيير النشاطات، المنتجات، أنظمة التوزيع ...)	تغيرات في المحيط تمس كل أو جزء من القطاع الصناعي (التوجه، التكنولوجيا ...) تطوري - كلي - Macro-Evolutionnaire
منجزو التغيير	تغيير في طريقة أداء العمل : • أقصى درجة الإصلاح • أو إعادة الحيوية	تشوّه عضوي للمنظمة يرتبط بدورة حياتها (نمو، سن، تطور...) تطوري - جزئي Micro-Evolutionnaire
الأطراف المعنية : أشخاص مستفيدون من التغيير أو متأثرون به	تغيير مراقبة الهياكل	صراع من أجل السلطة أو المراقبة من طرف الأفراد أو المجموعات . بعد سياسي ثوري : Revolutionnaire عرض عمومي للاقتناء OPA، اندماج، قيادة جديدة، إعادة هيكلة

Source : J. Brilman, "L' Entreprise Réinventée", p. 242

و تتجلى أهم مظاهر التغيير التنظيمي في العناصر التالية (117) :

1-1-1- التطور التكنولوجي

نتيجة للسرعة المذهلة التي يعرفها التطور التكنولوجي في شتى المجالات، فإننا نلاحظ اليوم ميلا عارما للمؤسسات نحو الاستخدام المكثف للتكنولوجيات المتطورة في مجالي التصنيع و التجميع لاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، اليابان و أوروبا حيث نسبة الأتمتة *L'Automatisation* و اللجوء إلى استعمال

¹¹⁷ تجدر الإشارة إلى أن هذه المظاهر إذا نظر إليها من الجهة الخارجية للمنظمة فإنها تشكل مصادر للضغوطات التي تفرض التغيير على المنظمة، كما أوردها مؤلفو كتاب *Management des Organisations* ص 600 - 605 ، أما من المنظور الداخلي فإنها تشكل مظاهر تغييرية، و لا تناقض بين المنظورين بحكم أن التغيير الداخلي الإرادي هو في حقيقة أمره استجابة تكيفية مع الضغوطات الخارجية و انعكاسا للتغيرات البيئية.

الربوهات و الذاکرات الاصطناعية و الآلات الأوتوماتيكية أو الموجهة رقميا *A Commande Numérique* في تزايد مستمر.

و لا يخفى ما لهذا الميل من تأثير على طبيعة العمل و على التركيبة العمالية، أقربها تصورا هو تلاشي الحدود الفاصلة بين الياقات البيض و الياقات الزرق *Cols Blancs et Cols bleus*، و زوال بعض المهارات التقنية القاعدية أو الأساسية لصالح المهارات الفكرية و الإدارية.

1-1-2- انتشار المعارف

الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي تسبب في الانفجار المعرفي الذي يعيشه العالم المعاصر بحيث يتضاعف عدد النشرات و المقالات العلمية مرتين كل 15 سنة، و يصدر يوميا في العالم 1000 عنوان جديد من الكتب⁽¹¹⁸⁾، مما يفرض على المنظمات الاهتمام أكثر بالموارد المعرفية و المعلوماتية، و الاستثمار بشكل أكبر في الموارد غير المادية التي أضحت تساهم بشكل أكثر فعالية من الموارد التقليدية في خلق القيمة المضافة.

و على هذا الأساس اشتدت حاجة المنظمات إلى مستخدمين ذوي مؤهلات علمية لإنجاز عمل يزداد تعقيدا أكثر فأكثر، كما أن انتشار و اتساع نطاق المعارف يضع المسيرين و الإطارات أمام تحديات جسام :

- اكتشاف و نشر المعرفة المتوفرة في المنظمة
- اكتساب و خلق معارف جديدة
- تحويل المعرفة إلى منتجات و خدمات نافعة⁽¹¹⁹⁾.

1-1-3- العفاء السريع للمنتجات

التطور السريع لأذواق المستهلكين بفعل الوتيرة التي تجري بها التغيرات التكنولوجية و الابتكارات، أدى إلى تقلص دورة حياة العديد من المنتجات و الخدمات *Obsolescence rapide des produits* لدرجة أن حوالي 55% من المنتجات المباعة حاليا لم تكن موجودة منذ عشر سنوات فقط، و في القطاعات الأكثر حركية مثل الصناعات الصيدلانية و الإلكترونية لا تعمّر بعض المنتجات أكثر من ستة (6) أشهر⁽¹²⁰⁾.

¹¹⁸ هذا، بينما يبرز عالمنا العربي في مرتبة قياسية من التخلف المعرفي، حيث بلغ مجموع الكتب المترجمة إلى اللغة العربية منذ عصر المأمون إلى اليوم، أي منذ عشرة قرون، نحو مائة ألف كتاب، و هو ما يوازي تقريبا ما تترجمه إسبانيا وحدها في عام واحد (تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 ص 76).

¹¹⁹ D.E. Zand, " *Information, Organization and Power* ", New York, Mc Graw Hill, 1981 p. 6-7.

Cité par Hellriegel & al. P. 603

¹²⁰ Hellriegel & al. , op. cit. p.603

هذا الواقع فرض على المؤسسات اتخاذ مواقف و تدابير إستراتيجية يمكن وصفها بالثورية في مجال إدارة الأعمال، مستعينين في ذلك بما تتيحه اليقظة الإستراتيجية، المعلوماتية، التكنولوجية ... من إمكانيات و وسائل، بهدف التنبؤ المسبق باحتياجات السوق و تطور الأذواق، و محاولة التأثير عليها و توجيهها وفق ما يخدم مصلحة المنظمة، بالإضافة إلى إعادة تشكيل أنماط التسيير و الإنتاج بما يضمن السرعة القصوى و المواكبة التامة للتطورات، و ذلك بواسطة تقليص المدة الزمنية بين تصميم المنتج و وضعه في متناول الزبون. و السبيل إلى بلوغ درجة عالية من التحكم و المسيرة هو حيازة قدرة كبيرة على التكيف مع المستجدات، و درجة عالية من المرونة الهيكلية و التنظيمية تسمح بالتشكل السريع وفق مقتضيات التغيير الخارجي.

1-1-4- تطور طبيعة اليد العاملة و نوعية الحياة في العمل

نتيجة للتحويلات الجذرية التي عصفت بالتركيبية السكانية العاملة في مختلف الدول (كاقتحام المرأة لميدان العمل بشكل مكثف، هجرة اليد العاملة باتجاه الدول المصنعة، اهتمام تشريعات العمل بتهيئة الظروف الملائمة للعمل و التكفل بانشغالات الطبقة الشغيلة...)، أصبحت اليد العاملة ذات طبيعة مختلفة عما كانت عليه في السابق من حيث المستويات العلمية، القيم المؤثرة، الاهتمامات و الدوافع.

هذه العوامل فرضت على المنظمات منطلقا جديدا تتعامل وفقه مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحفيز، إلخ...، و أحدثت أنماطا جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركية العمالة، و انتقل مركز الاهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقييم الكفاءات و المؤهلات الإبداعية، أي أن النظرة إلى العامل (إطارا كان أو منفذا) لم تعد تقتصر على ما يجوزته من شهادات و مؤهلات، و إنما بما يمكن أن يقدم للمؤسسة حالا و مستقبلا، و من هنا أضحت التكوين استثمارا هاما في مجال التطوير التنظيمي.

كما انصب الاهتمام على تحسين نوعية الحياة في ميدان العمل باعتبار أن سلوك العامل (مردوديته، ولائه للمنظمة، تفانيه في العمل...) رهين بأحاسيسه و مدى إشباعه لاحتياجاته المرتبطة بحياته المهنية: الأجر العادل، تكافؤ الفرص، الترقية، الاعتراف، التطور و الإنجاز).

لذلك ارتأى المكتب الدولي للعمل تخصيص تقرير الدورة 91 للمؤتمر الدولي للعمل لعام 2003 لموضوع: "التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف"، و هو ما يعبر عن نقلة نوعية في تصور العمل و العمالة في الوقت الراهن.

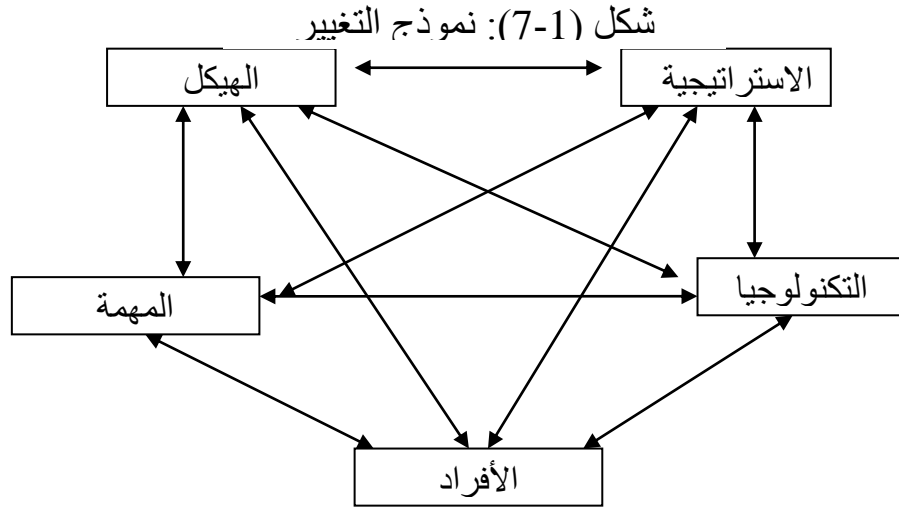
1-2- مناهج التغيير التنظيمي و أساليبه

من الصعوبة بمكان تحديد مناهج التغيير الفعالة، لكون هذه المناهج تختلف من منظمة لأخرى، و ما يكون منها فعالا في إحدى المنظمات لا يكون بالضرورة فعالا في باقي المنظمات، أضاف إلى ذلك اختلاف المنظرين في أسس و مبادئ و وسائل التغيير التنظيمي و التركيز المتباين على عناصر مختلفة (الأشخاص، المهام، التكنولوجيا، الهياكل و الإستراتيجية).

و لقد حظي موضوع مناهج التغيير و أساليبه باهتمام الكثير من الباحثين و طرحت بشأنه مقاربات كثيرة انتهج بعضها أسلوبا نظميا بينما ارتأى آخرون اعتماد أسلوب التطوير التنظيمي⁽¹²¹⁾:

1 2 1 - نموذج التغيير بالمنهج النظمي

يرى هذا النموذج أن المنظمة عبارة عن تركيبة من العناصر المتفاعلة و المؤثرة في بعضها البعض، هذه العناصر هي : الأفراد، المهام، التكنولوجيا، الهياكل و الإستراتيجية، و كل تغيير يمس أحد هذه المتغيرات ينعكس بالضرورة على باقي العناصر نظرا لعلاقة الارتباط و التفاعل فيما بينها. و يمنح المنهج النظمي للمسيرين نظرة شاملة عن المنظمة تتجاوز تلك النظرة التجريبية لتتعمق بالعلاقات و التفاعلات بين مختلف الأجزاء المكونة للمنظمة و التي تشارك كلها في صيرورة التغيير التنظيمي.



Source : Hellriegel et al., *Management des organisations*, p. 617.

¹²¹ يراجع في هذا الشأن الفصلان التاسع عشر و العشرون من كتاب Hellriegel et al., *Management des organisations*

و في الفصل المخصص لمناهج التغيير التنظيمي المخطط من كتاب *Management des organisations* يستعرض المؤلفون (*hellriegel, Slocum & Woodman*) ثلاثة أنواع من المناهج يرتكز كل واحد منها على عناصر مختلفة :

1 - المناهج المرتكزة على المهام و التكنولوجيا؛

2 - المناهج المرتكزة على الأشخاص؛

3 - المناهج المرتكزة على الهياكل و الإستراتيجية.

النوعان الأول و الثاني يعكسان: أحدهما توجهها آليا ناجما عن تأثير المدرسة الكلاسيكية للتنظيم، و الآخر توجهها سلوكيا مستمدا من مفاهيم مدرسة العلاقات الإنسانية، و لا يجدي تطبيقهما المنفصل أي نفع بحكم أنهما متجاوزان تصوريا و غير ملائمان تقنيا.

يبقى النوع الثالث (المرتكز على الهياكل و الإستراتيجية) أكثر ملائمة كونه يهدف إلى التعديل الكلي للمنظمة " و يسعى غالبا إلى تغيير الهيكل، الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية معا" (122).

1 2 2 - نموذج التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو مسار مخطط و منظم للتغيير التنظيمي، " يركز خصوصا على التكنولوجيا، البحث و نظرية العلوم السلوكية... و يعتمد على السيكولوجيا [النفسيات]، السوسولوجيا [الاجتماعيات] و الأنثروبولوجيا [الإنسانيات] في تحديد تقنيات التغيير المتعددة و التي تجمعها فلسفة واحدة و مجموعة معارف مشتركة" (123).

و قد أحصى *Marcel LAFLAMME* مجموعة من النظريات الواردة في هذا الصدد في كتابه : *"Dix approches pour humaniser et développer les organisations : Science du comportement et développement organisationnel"* ، تبنت كلها النموذج التطويري:

¹²² Op. Cit. P. 646

¹²³ Op. Cit. p. 619

جدول (1-6): مناهج التطوير التنظيمي

المناهج	المنظرون
1 - تدريب الحساسية T-Group	Chris Argyris
2 - حل النزاعات ما بين الأفراد	R.E. Walton
3 - تطوير العلاقات ما بين الجماعات	R.E. Beckhard
4 - الإستشارة حول المسارات	E.H. Schein
5 - الشبكة الإدارية Grille Managériale	Blake & Mouton
6 - التسيير الإسهامي Gestion Participative	R. Likert
7 - الإدارة بالأهداف Direction par objectifs	G.S. Odiorne
8 - إثراء المهام Enrichissement des taches	F. Herzberg
9 - نموذج التمييز-الإندماج Différenciation-Integration	Lawrence & Lorch
10 - النظام الإجتماعي-التقني Système Socio-technique	E.L. Trist

إن أهم ما يميز التطوير التنظيمي عن غيره من مناهج التغيير التنظيمي العناصر التالية⁽¹²⁴⁾:

- * يهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث تغيير موجه ذاتيا يشارك فيه كل المعنيين بإخلاص و تفان؛
- * التطوير التنظيمي هو محاولة لتغيير كل النظام و ليس جزء منه فقط، من أجل النهوض بالمنظمة و جعلها أكثر فعالية؛
- * يهتم التطوير التنظيمي بمعالجة المشاكل الآتية و بتطور المنظمة على المدى البعيد؛
- * يعتمد التطوير التنظيمي على المسار الجماعي في جمع البيانات، التشخيص و اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة المشاكل،
- * يتمخض غالبا عن حركة التطوير التنظيمي إحداث هياكل تنظيمية جديدة، و تعديلات جذرية و علاقات مختلفة كلية عن النماذج البيروقراطية التقليدية.

1-3- مكانة الفرد في المسار التغيير

في خضم التحولات السالف ذكرها برز الإنسان، بعد تغييب طويل عن نطاق البحوث التنظيمية و الإستراتيجية، ليحتل مكان الصدارة في حركة التطوير التنظيمي، و ليمتقع في "القلب من ظواهر تراكم و تتمين

¹²⁴ Op. Cit. p. 619 - 620

الموارد غير المادية، إذ يفضل الأفراد تحقق المنظمات الأداء المطلوب، و بإغفال الإمكانيات البشرية تعجز المنظمة عن ابتكار أساليب جديدة للعمل" (125).

و يلاحظ المفكر المغربي المهدي المنجرة أن "الحاجة إلى تأكيد مكانة و دور الموارد البشرية أصبحت، الآن، مقبولة على نطاق واسع، إلا أنها لم تترجم [في مجتمعاتنا المتخلفة] إلى سياسات فعالة و مناسبة" (126).

و يذكر المنجرة العوامل الأساسية التي أدت إلى تحقيق مثل هذا التغيير الجوهرى في المواقف في أنحاء العالم :
1. إخفاق النماذج التنموية التي اتبعت في الأقطار النامية و التي لم تأخذ بالأبعاد "البشرية" و "الإجتماعية-الثقافية" في حساباتها بصورة كافية.

2. تطور العلم و التقانة بمعدل لم يسبق له مثيل أدى إلى خلق فجوة بشرية بين المعرفة المتراكمة و قدرتنا على استخدامها في حل المشاكل التي نواجهها و أدى بالتالي إلى اشتداد الحاجة إلى موارد بشرية أكثر "تأهيلا" تدرك تمام الإدراك طبيعة المعضلة و التحديات التي تفرضها التقنيات الجديدة.

3. بزوغ فجر مجتمع التعلم الذي يحل تدريجيا محل مجتمع الإنتاج، و الذي تصبح فيه الموارد البشرية المؤهلة و المعلومات وثيقة الصلة بما أشد أهمية من الموارد الطبيعية و رأس المال (127).

و يعود الفضل في إبراز مكانة الإنسان في المشروع التنموي - على المستوى الكلي - و وضع قدرات الإنسان و خياراته و فرصه في صلب عملية التنمية، يعود الفضل في ذلك إلى الإقتصادي *Amartya Kunar SEN* الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد للعام 1998، حتى غدا من المقطوع به اعتبار "البشرهم الشروة الحقيقية للأمم" على حد قول *F. Harrison*.

أما على المستوى الجزئي فقد بدأت تتبلور بصفة تدريجية أهمية الفرد و مكانته المركزية في المنظمة، انطلاقا من أبحاث هاوثرن، مرورا بمختلف النظريات المتعلقة بالدافعية، القيادة و السلوك التنظيمي، إلى أن تمخض عن هذا التطور قناعة كاملة أبرزها *Peter Drucker* في نظرية "الإدارة بالأهداف"، التي تقتضي مشاركة الأفراد في كل مراحل العملية الإدارية.

و على هذا الأساس يمكننا الجزم أن التغيير التنظيمي عملية إنسانية محضة، بمعنى أنها تنجز من طرف الإنسان (بواسطة إمكانياته لاسيما المعرفية منها) و لصالح الإنسان (مالكا كان أو عاملا أو زبونا فعليا أو محتملا).

¹²⁵ Ahmed Bounfour , "Le management des ressources immatérielles" , p. 205

¹²⁶ المهدي المنجرة :الحرب الحضارية الأولى ، ص 317
¹²⁷ نفس المرجع .

2- تحولات عالم الشغل

عالم الشغل و أنظمة العمل هي المجالات الأكثر عرضة و الأشد تأثرا بالتطورات التكنولوجية و التحولات الديمغرافية الحالية، فقد أحدث هذان العاملان بالخصوص، إضافة إلى العوامل التي أسلفنا الحديث عنها فيما سبق، خلال فترة وجيزة من الزمن، نقلة نوعية كبيرة في تركيبة الأيدي العاملة و في هيكلتها الوظيفية. و بغض النظر عما يثار من تساؤلات حول جدوى هذه التغيرات بين المتفائلين بها، الذين يرون فيها آفاقا لتثمين العمل و فرصا لتحقيق الرضا و الحياة الكريمة، و من يتوجسون منها خيفة و يحذرون من آفاقها المظلمة، بغض النظر عن هذه الانشغالات فإن التغيرات المذكورة قد ترتب عنها انعكاسات بالغة الأهمية، يمكننا حصر أهمها في المحاور التالية:

2-1- التوجهات العالمية الجديدة للأيدي العاملة

توجهات جديدة للأيدي العاملة نجمت عن التحولات الاقتصادية و الاجتماعية العالمية، و عن ظاهرة إعادة التمويع *La délocalisation*، فقد أكد تقرير المنظمة الدولية للعمل لعام 2006 أن 84% من العمال و الأشخاص القادرين على العمل يتواجدون في الدول النامية، و أن الصين و الهند وحدهما يوفران أكثر من 40% من المناصب الكلية، و من بين حوالي 45 مليون منصب شغل تم إنشاؤها خلال عامي 2006 و 2007 فإن أغلبها تم في جنوب آسيا. و تحت عنوان "عولمة العمل" أشارت مجلة التمويل و التنمية (الناطقة باسم صندوق النقد الدولي) في عددها الصادر في جوان 2007 إلى أن اندماج الصين و الهند و دول الكتلة السوفيتية سابقا في الاقتصاد العالمي بالإضافة إلى النمو الديمغرافي المتسارع قد ضاعف أربع مرات اليد العاملة الفعلية في العالم، و أن عدد العمال مرشح للتزايد إلى الضعف في أفق 2050، و أن الدول المتقدمة تستغل هذه الوفرة العمالية عن طريق استيراد المنتجات النهائية و تصنيع المنتجات الوسيطة في الخارج و بواسطة الهجرة أيضا⁽¹²⁸⁾. الانعكاس الأساسي الناجم عن هذه الحركية هو تفاقم أزمة البطالة في الدول الغربية و في الكثير من دول العالم الأخرى⁽¹²⁹⁾ لاسيما بين فئة الشباب البالغ أقل من 25 سنة، هؤلاء يمثلون نصف عدد البطالين على المستوى العالمي⁽¹³⁰⁾.

¹²⁸ Finances et Développement , Juin 2007, P. 20

¹²⁹ تشير الإحصائيات الواردة في مجلة التمويل و التنمية عدد مارس 2006 (ص 46-47) أن أعلى نسبة بطالة في العالم سجلت في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا.

في فرنسا، على سبيل المثال، تشير إحصائيات *INSEE* التي أجريت خلال الفترة من 1995 إلى 2001 أن إعادة التمويع تتسبب في إلغاء 13500 منصب عمل صناعي سنويا. و في العالم ارتفع عدد البطالين .الأشخاص الراغبين في العمل و الذين لا يستطيعون الحصول على عمل بشكل نظامي . بين سنتي 1995 و 2005 من 157,3 مليون إلى 191,8 مليون، و ارتفعت بذلك نسبة البطالة العالمية من 6 إلى 6,3%⁽¹³¹⁾. و بالتوازي مع ظاهرة البطالة . و بسببها في معظم الأحيان . تنامت حركة الهجرة العمالية بشكل ملفت للانتباه، إذ تقدر الزيادة السنوية لعدد المهاجرين خلال الفترة 1985 و 1995 بـ 6 ملايين، و قد سجلت سنة 2000 أكثر من 86 مليون عامل مهاجر، 34 مليون منهم في الدول النامية. ينقسم هؤلاء العمال المهاجرون إلى فئتين: فئة العمال المؤهلين جدا و المطلوبين بشدة، و فئة غير المؤهلين، و هؤلاء يطلبون أيضا و لكن لتولي مهام عادية أو متدنية و منخفضة الأجر، لذلك يزهد فيها رعايا الدول المستقبلية.

2-2- اتساع القطاع الثالث (الخدمة)

إن اقتحام التكنولوجيا المتطورة، و خاصة التكنولوجيا الرقمية، للمسارات الإنتاجية، و الانتشار المذهل لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال، أحدثا تغيرات جذرية في أنظمة الإنتاج و تنظيم العمل، و أدى ذلك إلى التحول باتجاه تغليب الأنشطة الخدمية و انتشارها بشكل كبير، و يعبر عن هذا الاتجاه باسم "توسع القطاع الثالث" *La Tertiarisation* ، و يمكن توضيح أهم تجلياته في تزايد فئة "الياقات البيض" *Les Cols Blancs* و تقلص أعداد العمال التنفيذيين، إضافة إلى التغيير الكبير لخريطة المهن في الأوساط العمالية، حيث لم يعد العمال الصناعيون *Les Ouvriers Manufacturiers* يمثلون في فرنسا . على سبيل المثال . سوى نسبة 5,9% بينما كانت هذه النسبة في 1990 تتجاوز 7%⁽¹³²⁾، و في ذات الوقت ازدادت مهن الخدمات: الصحة، التعليم، الترفيه، الثقافة و الخدمات الموجهة للأشخاص (المنزلية، الحراسة...) و المؤسسات (الأمن، الاستشارات، المعلوماتية...).

و يلاحظ *A. Greespan* في هذا السياق أنه "لا مناص من القول بأن الجهود الحثيثة التي تبذل لتوسيع نطاق الخيارات التي ترضي الاحتياجات الخاصة للأفراد أدت إلى حدوث تحول من الاستخدام المباشر للمصادر

¹³⁰ التمويل و التنمية (قسم التحرير) عدد مارس 2006 ص 46.

¹³¹ BIT, *Changements dans le monde du travail*, P. 20

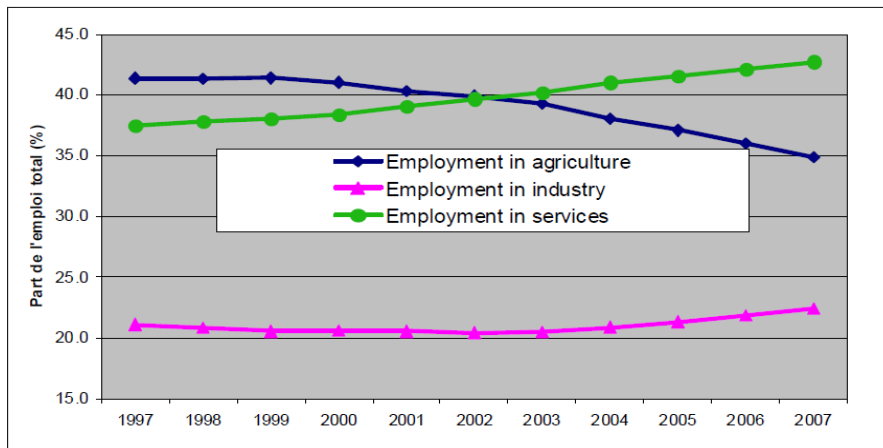
¹³² Locano G., *Gestion des Ressources Humaines*, P. 54

الطبيعية و العمالة اليدوية، نحو القيمة التي تنتج من استغلال الأفكار و المفاهيم أو من المعلومات بصفة عامة (133) .

و هو ما يؤكد ريتشارد روزكرانس بقوله: " حاليا تأتي أكبر زيادة في القيمة المضافة في خدمات أنشطة الأعمال بصفة عامة من تصميم و تسويق المنتجات الجديدة، و بدرجة أقل تواترا من الإنتاج " (134)، و يضيف أن "الخدمات لم تعد في السنوات الأخيرة تحظى بأهمية كبيرة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي فحسب، بل إنها أصبحت ذات قيمة أعلى من أي عهد سابق بيون شاسع... إن قيمة المنتجات غير المادية في تزايد بمعدل أسرع من قيمة المنتجات المصنعة، و أسرع كثيرا من السلع الأولية التي تنتجها الأرض" (135).

لقد شهدت سنة 2007 استمرار تقدم نصيب قطاع الخدمات في خلق مناصب الشغل عبر العالم إذ سجل نسبة 42,7% بينما لم يسجل القطاع الفلاحي سوى 34,9% و القطاع الصناعي 22,4%؛ و الشكل التالي يوضح التوزيع القطاعي للشغل في العالم من 1997 إلى 2007:

شكل (1-8): التوزيع القطاعي للشغل في العالم من 1997 إلى 2007



Source: OIT, Tendances Mondiales de l'Emploi, Janvier 2008, P. 11

و في الدول المتطورة عرف التشغيل في قطاع الخدمات نموا سريعا حيث سجل خلال عشر سنوات زيادة تقدر بـ 5,3% (136).

¹³³ ريتشارد روزكرانس، توسع بلا غزو: دور الدولة الافتراضية في الامتداد الخارجي، ترجمة عدلي برسوم، مركز الأهرام للترجمة و النشر، 1999، ص 185.

¹³⁴ نفس المرجع، ص 187.

¹³⁵ نفس المرجع، ص 192.

¹³⁶ OIT, Tendances Mondiales de l'Emploi, Janvier 2008

2-3- ظاهرة تأنيث الأنشطة

عدد النساء العاملات في تزايد مستمر في شتى مناطق العالم، و تعرف حاليا كل الأنشطة و القطاعات المهنية غزواً أنثوياً غير مسبوق، حتى تلك القطاعات التي ظلت إلى وقت قريب حكراً على الذكور (الجيش، الأمن، الحماية المدنية...) لم تستثن من ظاهرة التأنيث.

و في الجزائر ارتفعت حصة الفئة النسوية من مجموع الفئة الشغيلة من 13,96% سنة 2003 إلى 16,9% في 2006⁽¹³⁷⁾، و يبلغ تعداد العنصر النسوي في الوظيفة العمومية 436.543 أي 28,1% من التعداد الإجمالي، يتوزع على مختلف قطاعات النشاط على النحو التالي: التربية الوطنية (46%)، الصحة العمومية (18%)، الداخلية و الجماعات المحلية (11,5%)، التعليم العالي (6,5%)، التكوين و التعليم المهنيين (2,7%) و باقي القطاعات (15,3%)⁽¹³⁸⁾.

و في دراسة حول تطور التشغيل بالجزائر عرض الاستشاري ك. بن موفق المعطيات التالية المتعلقة بتطور التشغيل النسوي خلال الفترة 1998-2003:

جدول (1-7): تطور التشغيل النسوي في الجزائر خلال الفترة 1998-2003

السكان العاملون	السكان في سن العمل	مجموع السكان	
8.326.000	16.733.000	29.273.000	1998
871.000	8.289.000	14.472.000	النساء
9.305.000	19.219.000	31.357.000	2002
1.321.000	9.520.000	15.522.000	النساء
9.540.000	-	-	2003
1.355.000	-	-	النساء

Source: www.gpn.org/data/algeria/algeria-analysis-fr.pdf

و بالرغم من هذا التزايد المتواصل للفئة النسوية في عالم الشغل إلا أن النسبة الحالية للنساء العاملات بالنسبة لمجموع النساء و بالنسبة للقوى العاملة الإجمالية تبقى جد ضعيفة في الجزائر و في دول الشرق الأوسط و شمال

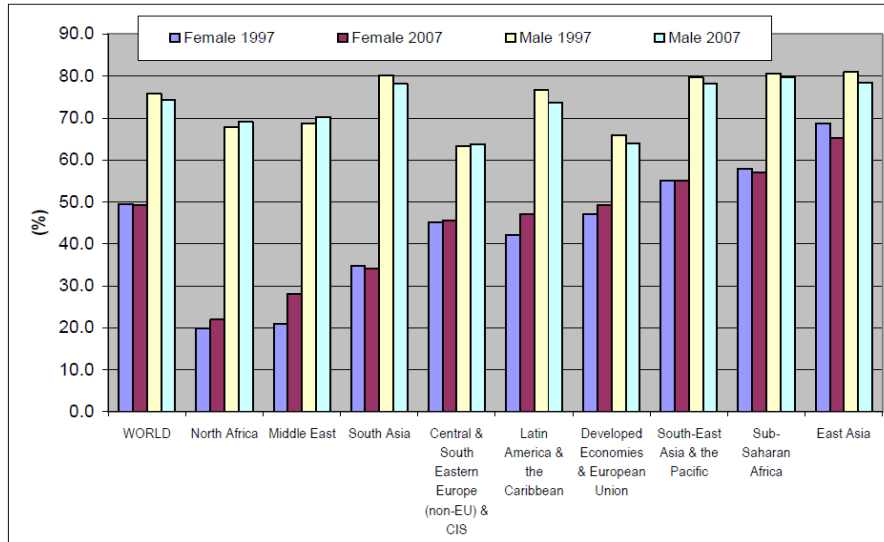
¹³⁷ وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي، معطيات حول التشغيل و البطالة في الجزائر،

http://www.mtss.gov.dz/mtss_ar_N/emploi/2008/EMPLOI%20ET%20CHOMAGE%20AR.pdf

¹³⁸ المديرية العامة للوظيفة العمومية : <http://www.dgfp.gov.dz/ar/stat.asp>

إفريقيا، مقارنة بفرنسا على سبيل المثال حيث تبلغ نسبة العاملات 45% من مجموع الطبقة الشغيلة، و مقارنة بباقي مناطق العالم كما تؤكد تقارير المكتب الدولي للعمل⁽¹³⁹⁾:

شكل (1-9): تطور التشغيل النسوي في العالم



Source: BIT, *Modèle des Tendances mondiales de l'emploi*, novembre 2007

2-4- تأثير التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على هيكل الشغل وأنظمة

العمل

أحدثت التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال تطورات هامة في أنماط وأساليب التصميم الوظيفي وإدارة الموارد البشرية، ولا نعتبر ذلك من قبيل المبالغة إذا ما وصفنا هذه التطورات بالثورة الوظيفية الشاملة، نظرا لما ترتب عن الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (الإنترنت، الأنترانت، الآلات ذات التوجيه الرقمي، الأنشطة المنجزة آليا *PAO, CAO, DAO, ...* *Les activités assistées par ordinateurs*) من تغيرات جوهرية في البنى التنظيمية بوجه عام وفي هياكل الشغل والتركيب البشرية للمنظمات بوجه خاص. ونظرا لتغلغل الإعلام الآلي في كل مجالات النشاط البشري فإن المهن جميعها تتعرض اليوم إلى جملة تحديات ومؤثرات تعيد تركيب مضامينها وتوجيه مستقبلها بشكل حاسم وعميق، وفي هذا السياق أورد *G. Lacono* مثلا بارزا عن هذه التحولات يتعلق بمهنة "الأمانة" أو "السكريتاريا" التي تتعرض مهامها، كفاءتها و

¹³⁹ BIT, *Changements dans le monde du travail*, Geneve, 2006, P. 21.

مؤهلات أداؤها إلى إعادة هيكلة غير مسبوقه، لم تسلم منها حتى التسمية حيث حلّ اسم "مساعد(ة)"
Assistant(e) محل "سكرتير(ة)" *Secrétaire*... إن الاستعمال المكثف للبرمجيات المندمجة يهدد بشدة
مستقبل هذه المهنة، بحيث تشهد فرنسا اختفاء حوالي 40.000 وظيفة سكرتير و عون إداري سنويا⁽¹⁴⁰⁾.
و في الجزائر أيضا شهد قطاع الوظيفة العمومية اختفاء عدد من الوظائف التقليدية و ظهور أخرى جديدة،
و يتجلى هذا التطور بوجه خاص من خلال مقارنة النصوص التنظيمية المتضمنة للقوانين الأساسية الخاصة *Les*
statuts particuliers. لاسيما تلك المتعلقة بالأسلاك المشتركة. القديمة⁽¹⁴¹⁾ و الجديدة⁽¹⁴²⁾، حيث ألغيت
وظيفة الرقن *Dactylographie* و الاستينوغرافيا *Sténographie* و استحدثت وظيفة عون ناقل *Agent*
de saisie.

¹⁴⁰ Lacono G., GRH, P. 57.

¹⁴¹ المرسوم التنفيذي رقم 224-89 المؤرخ في 1989/12/05 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

¹⁴² المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 2008/01/19 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

خاتمة الفصل الأول

استعرضنا خلال هذا الفصل المفاهيم الأساسية موضوع هذه الدراسة لاسيما العمل و التنظيم و دراسة و تحليل المناصب أو الوظائف، بغية تجلية مدلولاتها و رفع الغموض عما يكتنف استعمالاتها من التباس أو تباين. كما تعرضنا في نفس السياق إلى التطور التاريخي لهذه المفاهيم و انعكاسات ذلك على الممارسات الإدارية و الأشكال التنظيمية، كل ذلك بغرض تهيئة الظروف و توطئة الأرضية لتناول إشكالية تجديد مناهج و أدوات التحليل و التوصيف الوظيفيين في بعديهما البشري و التنظيمي.

و قد توصلنا عبر متابعة مسيرة التطور التنظيمي للعمل إلى استكشاف حجم التحولات الجارية في هذا المضمار و درجة التعقد التي بلغتها العملية الإدارية و التنظيمية في الوقت الراهن، مما يبرر في حسنا ضرورة إعادة النظر في كل القناعات المتكرسة و الإجراءات المتوارثة، و استشراف المستقبل بتصورات جديدة و آليات مبتكرة تستجيب لمتطلبات المرحلة و مستجداتها.

و حتى تكتمل الصورة حول هذا الزخم من التحولات المتلاحقة، و بغرض الوقوف على أهمية و ضرورة إحداث هذه التغييرات، لا بد من التعرّيج على أهم و أكبر تحول يعرفه عالم الأعمال في هذه المرحلة الحرجة المتسمة بالانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعرفي، ألا و هو بروز نموذج الإدارة بالكفاءات و ما رافق ذلك من تطورات في العلاقات الوظيفية و الديناميكية المهنية.

الفصل الثاني

بروز نموذج الكفاءات
و انعكاساته على عالم العمل
و نظم الإدارة البشرية

ترتب عن التحولات العميقة و الجذرية، التي استعرضناها بشيء من التفصيل في الفصل السابق، حدوث حالة من الانقلاب الجوهرى فى الأطر التصورية و البنى الوظيفية و كذا الرؤى الاستراتيجية لعالم الأعمال، انقلاباً انتقل بموجبه مركز الثقل و مركز النمو من المقدرات المادية و المالية إلى المقدرات المعرفية و الإبداعية، سواء بالنسبة للدول، كما يشهد له التجارب الناجحة للدول حديثة التصنيع فى جنوب شرق آسيا، أو بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية كما هو الحال فى العديد من التجارب الناجحة التي تزخر بها كتب الإدارة. و لعل ذلك ما دفع بريلمان إلى القول: " منذ قرن من الزمن كانت المؤسسات تتموقع بالقرب من مناجم الفحم أو الحديد و فى الموانئ، و منذ عشرين عاماً أصبحت تتكاثر حول المجمع الجامعات التي تمدها بالمادة الأولى الأساسية الحقيقية: الرجال و النساء ذوى الكفاءات العالية و التكوين الجيد، الملمين بأرقى و أحدث التكنولوجيات و القادرين على التعلم"⁽¹⁴³⁾.

المبحث الأول بروز نموذج الكفاءات

استطاع نموذج الكفاءات أن يشق طريقه بشكل مستقل نسبياً عن الإطار الذي نشأ فيه (نظرية الموارد)، و أن يتميّز بتوجهه المزدوج حيث دمج بين بعدين اثنين هما: البعد البشرى و البعد الإستراتيجى، و ذلك بفعل تضافر مجموعة من العوامل تعتبر بمثابة المنطلقات الأساسية لهذا النموذج و مبرراته المنطقية، لذلك سنستهل هذا المبحث بالحديث عن الكفاءات تعريفاً و تصنيفاً (المطلب الأول) لنستعرض عقب ذلك الأسس النظرية و المبررات الأساسية لنموذج الكفاءات (المطلب الثانى).

المطلب الأول الكفاءات : محاولة تعريف و تصنيف

يهدف هذا المطلب إلى الإقتراب قدر الإمكان من مدلول الكفاءات من خلال استعراض أهم ما ورد بشأنها من تعاريف، و ذلك عقب التعرض لأهم الصعوبات و العراقيل التي تحول دون توصل المختصين إلى تعريف

¹⁴³ Brilman J., *L'Entreprise Réinventée*, P. 195.

متفق عليه (1)، لنتقل بعد ذلك إلى تصنيف الكفاءات و تحديد تدرجها على الصعيدين الفردي و التنظيمي (2).

1 - تعريف الكفاءات

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل و مجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا، و ذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، و لعل أهم تلك المحاولات المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين *Conseil National du Patronat Français (CNPF)* - الذي أعيدت تسميته منذ 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية *Mouvement des Entreprises de France (MEDEF)* - في الفترة من أبريل إلى ديسمبر 1997 و التي جمع خلالها حوالي 1500 ممثل لمؤسسات اقتصادية من جنسيات و قطاعات نشاط مختلفة، بهدف توسيع دائرة التشاور بشأن المفاهيم و الآليات المتعلقة بهذا المدلول.

1 - 1 - صعوبات تعريف الكفاءات

مرد هذه الصعوبات إلى عدة عوامل نوجز أهمها فيما يلي :

1 - الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات *Concept Polysémique* يحتمل معان كثيرة، الأمر الذي يترتب عنه غالبا التباسا دلاليا *Confusion Sémantique* أو تباينا في المحتوى على أقل تقدير، و قد عبّر الأستاذ *Guy Le BOTERF* عن هذه الطبيعة بقوله أن مفهوم الكفاءة هو "حرباء فكرية" *Cameleon conceptuel*، و يضيف أن استعماله الجاري منذ القديم بدون أي محاولة لتحديد محتواه جعل منه تعبيرا شائعا *Notion familiarisée*، بينما يتطلب المفهوم العلمي - كما ينص الإيستمولوجي *G. Bachelard* - تشكله على أنقاذ التمثلات الشائعة و العفوية (144).

2 - تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق...) مما يؤدي حتميا إلى اختلاف مضامينها و بالتالي إلى درجة عالية من التباين.

¹⁴⁴ Guy Le BOTERF, " *Construire les compétences individuelles et collectives* ", p.14

3 - تعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات بحيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية و الكفاءات التقنية و الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية، هذا التباين في المستويات و النوعيات يعيق إلى حد كبير مسألة تقارب أو توافق التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة.

4 - تعدد المشارب الفكرية و المقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة و تطوير الكفاءات، فقد أحصى *Daniel HELD* ست مقاربات مختلفة:

- مقاربات تركز على المعارف النظرية أو العلمية *Savoir*
- مقاربات تركز على المعارف العملية *Savoir – faire*
- مقاربات تركز على السلوكيات *Savoir – etre*
- مقاربات تدمج المعارف و الممارسات و السلوكيات
- مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية *Compétences cognitives*
- مقاربات تركز على النشاطات (145).

1-2- محاولة تعريف الكفاءات

نستعرض فيما يلي أهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم الكفاءة لمحاولة التوصل من خلالها إلى رسم صورة تقريبية تبرز إلى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم:

أولا : تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية *AFNOR* : "الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط" (146).

الملاحظ أن هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، و هذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسيه غموضاً أشد.

ثانيا : و يعرف الباحثان *Daniel HELD & Jean Marc RISS* الكفاءة بأنها "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع. و إذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية و المعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين" (147).

¹⁴⁵ Daniel HELD , " *La gestion des compétences*", Revue économique et sociale , septembre 1995

¹⁴⁶ Cécile DEJOUX, " *Les compétences au cœur de l'entreprise*", p.67

¹⁴⁷ D. Held & J.M. Riss , " *Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante*", Revue Employeur Suisse, N° 13 , 1998

هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد و كفاءاتهم من جهة و الهياكل التنظيمية و النشاطات الواجب إنجازها من جهة ثانية، و بالتالي يميّز بين البعد الفردي و البعد التنظيمي بغرض إدماجهما فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء *La Capacité d' Agir*.

ثالثا : على إثر اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقدة تحت إشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (MEDEF (Ex. CNPF) من أبريل إلى ديسمبر 1997 تقرر اعتماد التعريف التالي :

"الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرات و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطيها صفة القبول *La Validité*، و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها" (148).

يبرز من خلال هذا التعريف عنصران أساسيان هما:

1. الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط، و عليه فإن الإرتباط جد وثيق بين الكفاءة و الأداء، و العلاقة العملية بين الفرد و الوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.

2. المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها و الجهة التي تمارس لحسابها، مسؤولة مباشرة عن إكتشاف الكفاءات الفردية و الجماعية، تقدير أهميتها، قبولها *Validation* (أو الإشهاد عليها لدى جهة مختصة *Certification*) و العمل على تطويرها.

و يبدي الأستاذ *Philippe ZARIFIAN* عدة تحفظات بشأن هذا التعريف (149) :

1. سكوته عن الرهانات المتعلقة بتحويلات العمل و المنظمات، بحيث يسري هذا التعريف على كل الحقب التاريخية و على أي تنظيم بما في ذلك التنظيم التaylorي.

2. يتضمن هذا التعريف مظهرا "حرفيا جديدا" *Neo – Artisanale* يتجلى من خلال القبول الميداني *Validation in situ* للكفاءات، إن هذه الرؤية تغفل تماما الشروط المعاصرة للإنتاج لاسيما فيما يتعلق: بشبكات العمل التي تساهم في التحضير، المشاركة و الدعم للنشاط المهني، و بتقييم النجاحات الإقتصادية للمنظمة.

رابعا : و عليه اقترح *P. Zarifian* تعريفا آخر يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة و جمع صياغات متعددة (150) :

¹⁴⁸ CNPF, " Actes des Journées Internationales de la Formation (Objectifs Compétences), Deauville 1998, Tome 1 p.5

¹⁴⁹ P. Zarifian , " *Objectif Compétence: Pour une nouvelle logique* " ; p.64

¹⁵⁰ Op. Cit. P. 65 - 71

1. "الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة و تحمله للمسئولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه".
 2. "هي ذكاء عملي للأوضاع، تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع".
 3. "الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات، على تقاسم الرهانات و على التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة".
- أهم ما يمكن تسليط الضوء عليه في هذا التعريف هو تجاهل *Zarifian* لمحتوى الكفاءات و تركيزه على إشكالية العلاقة فرد / جماعة / منظمة، و بذلك فهو يقلب كلية وجهة النظر السائدة في التعاريف المتداولة حيث جرى العمل على سرد العناصر المكونة للكفاءات: المعرفة النظرية، المعرفة العملية (الخبرة) و المعرفة السلوكية ...

بالإضافة إلى ذلك يثير *Zarifian* مسألة السياق *Le problème de contextualisation* التي تشكل عقبة في المجال العملي، إذ الكفاءة التي تمارس في سياق محدد لا تجعل من صاحبها كفؤا في غيره من المجالات، مما يطرح إشكالات كثيرة:

❖ كيف تحدد موازنات الكفاءات ؟

❖ كيف يمكن الحديث عن حركية المستخدمين ؟ عن التحويل ؟ ... و غيرها.

و من هنا يتبنى *Zarifian* فكرة الكفاءات المعممة *Compétences Généralisées* في مقابل الكفاءات المحددة السياق *Compétences contextualisées*، و يطرح الكفاءة كنمط لعلاقات العمل و العلاقات مع الغير في العمل (الشبكة، المسؤولية المشتركة، إلخ...) (151).

خامسا : أما *Amit & Shoemaker* فيعرفان الكفاءات بأنها قدرة المنشأة على بذل [أو استخدام] موارد، في شكل مركب اعتياديا، باستعمال مسارات تنظيمية، لتحقيق هدف محدد. و يضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة، تركز على المعلومات، و هي خصوصية لكل منشأة و تتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة (152).

1-3- الكفاءات و المعارف

يرتبط هذان المدلولان ارتباطا وثيقا لدرجة يتعذر معها أحيانا الفصل بينهما، و يجمعهما قاسم مشترك - على حد تعبير *S.M. Bonnardel* (153) - هو الإنسان المفكر العامل *L'homo sapiens faber*، و

¹⁵¹ Sandra BELLA , " *Compétences en action* " , (ouvrages collectif) , p.11 - 12

¹⁵² V.C. Fandillat , " *Une nouvelle perspective sur le développement des compétences* " .

إن كانا في المقابل قد شقنا طريقيهما بصفة مستقلة أحدهما عن الآخر في مجال الإنتاج العام للأبحاث و التحاليل، حيث اعتنى المختصون بأنظمة المعلومات بمدلول إدارة المعارف *Management des Connaissances* بينما كان مدلول إدارة الكفاءات *Management des Compétences* من نصيب المهتمين بتسيير الموارد البشرية.

غير أن تطور الفكر الاستراتيجي، لا سيما في التسعينات من القرن الماضي، استطاع أن يميظ اللثام عن العلاقات التداخلية بين المفهومين و أن يبرز أهمية الإعتناء بهما معا في مسار تكاملي، و عليه ظهر الإستعمال المركب: "إدارة المعارف و تطوير الكفاءات" ليطغى على الكثير من الأبحاث و الكتابات المتخصصة، على الرغم من استمرار رواسب الإستعمالات السابقة، و لعل مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم نضج هذه النظريات كمادة علمية متناسقة و مستقلة.

يضاف إلى ذلك عامل آخر يتمثل في تباين التصورات و اختلاف المصطلحات بين الأدبيات الفرنسية و الأنجلوسكسونية، فبينما تركز الأولى على التمييز بين المعرفة العلمية (الكفاءات النظرية) *Savoir*، المعرفة العملية (الكفاءات التطبيقية) *Savoir-faire* و المعرفة السلوكية (الكفاءات الإجتماعية أو العلاقاتية) *Savoir-etre*، تميل الأدبيات الأنجلوسكسونية إلى التمييز بين:

- *Knowledges*: المعارف التي يجوزها شخص ما في مجال معين.
 - *Abilities*: المؤهلات و القدرات التي تمكن الشخص من مزاولة نشاط معين.
 - *Skills*: معرفة عملية تتعلق بالبرهنة السلوكية على خبرة ما.
 - *Behaviours*: التصورات الذاتية التي تتحول إلى مواقف، قيم، و صور عن الذات (154).
- و في سياق إعادة تشكيل الإطار المرجعي للكفاءة حدد *Thomas DURAND* ثلاثة أبعاد أصلية لهذا المدلول تتمثل في: المعرفة، الممارسة و المواقف، اعتمادا على تصنيف *Pestalozzi* (1980) الذي يميز بين:
- *Head* المعرفة أو العلم (*Savoir*)
 - *Hard* الممارسة أو التطبيق (*Savoir-faire*)
 - *Heart* السلوك أو المواقف (*Savoir-etre*).

¹⁵³ S.M. Bonnardel , "Pour un Management conjoint des Connaissances et des Compétences" Conférence AIMS 2000

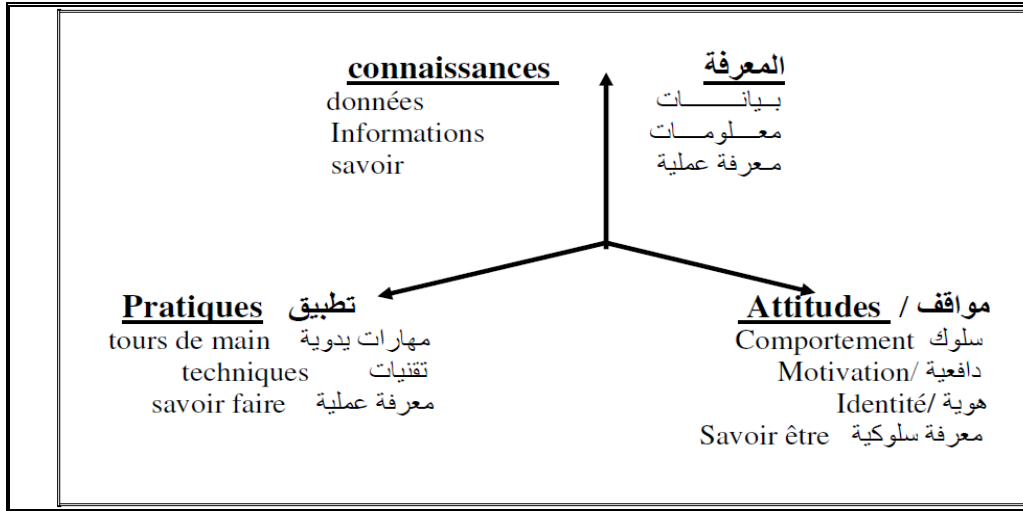
¹⁵⁴ Bruno Sire , " Clarification des concepts ", Journées d'étude sur la gestion des compétences entre concepts et applications ", le 08/06/2000 par ESA/Grenoble et la CERAG

أولا : المعرفة : تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندرجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وإنجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة و جزئية. المعرفة تتضمن إذن الوصول إلى المعطيات الخارجية، القدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة، و إدماجها في نماذج جاهزة، و لو تطلب الأمر تطوير المحتوى و الهياكل معا.

ثانيا : التطبيق : يتعلق بالقدرة على الإنجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفا، هذه المعارف العملية لا تقصي المعرفة، غير أنه يمكن أن لا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سيران المهارات اليدوية *Tours de main* أو *main* أو التقنيات الأمبريقية (التجريبية)، بالرغم من أن استعمالها يمتاز بسيران العمل و بلوغ الأهداف المنشودة، و من هنا فإن المعرفة العملية ترتبط بالتجربي *L' Empirique* و - جزئيا - بالضمي *Le Tacite*.

ثالثا : المواقف : التي يبدو أنها أهملت كثيرا في المنظور المرتكز على الموارد و كذلك في نظرية الكفاءات الحديثة الظهور، بالرغم من أن مسألة السلوك و كذلك الهوية و الإرادة تمثل بالنسبة لنا مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو المنظمة على إنجاز أي شيء، أي مظهرا أساسيا لكفاءتهما، و لذلك نعتبر أن المنظمة الأكثر تحفيزا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية و العملية (155).

شكل (1-2) : الأبعاد الثلاثة للكفاءة



T. Durand , " *Savoir, Savoir-faire et Savoir-etre*", Conférence AIMS, Montreal, 1997. ¹⁵⁵
<http://www.strategie-aims.com/montreal/durand.pdf>

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الكفاءة تفترض المعرفة، بل يعتبر *M. Mack* أن "الكفاءة هي المرحلة الأكثر تقدماً في سلسلة المعرفة"⁽¹⁵⁶⁾ و المعرفة بدورها تشكل جزءاً لا يتجزأ عن الكفاءة.

و على الصعيد التنظيمي تكتسي المعرفة عدة أشكال:

- معرفة لماذا *Know-why / Savoir pourquoi* : يتمثل في معرفة تفسيرية تجد مرجعيتها في "المعارف النظرية" أو "المبادئ العلمية".

- معرفة ماذا *Know-what / Savoir quoi* : يتعلق بالوقائع أي المعطيات التي تندرج ضمن معالجة المشاكل، هذه المعرفة قابلة للضبط و التقنين *codifiable*، و يحوزها مهنيون (أطباء، اقتصاديون، فيزيائيون ...) يعرفون أساليب أداء عملهم و استعمال مناهج رسمية خاصة بمهنتهم، و هم مؤهلون للقيام بذلك.

- معرفة كيف *Know-how / savoir-faire* : تتعلق بمعرفة ضمنية، محددة السياق و غير مرئية و هي شديدة الإرتباط بالسياق حيث تتجسد في مجموعة قيم و ضوابط (معايير) ضمنية تتفاوت درجات تقاسمها.

- معرفة من *Know-who / Savoir qui* : تفتح إشكالية الوصول إلى المعرفة، و تتولد عنها المعلومات المتعلقة بمن يعرف ماذا؟ و من يعرف كيف يؤدي ماذا؟.

و يميز *Polyani* بين نوعين من المعارف :

❖ المعارف الصريحة *Connaissances Explicites* : و هي تلك القابلة للإنتقال بواسطة اللغة، و يمكن صياغتها و تسجيلها كتابياً و كذا تخزينها في وثائق أو بنوك معطيات.

❖ المعارف الضمنية *Connaissances Tacites* : هي معارف تعلم بدون وعي بعلمها لكونها صعبة الصياغة و التسجيل، و تستعصي على التواصل و لا يمكن نقلها بواسطة اللغة.

انطلاقاً من هذا التصنيف توصل *Grundstein* إلى رسم مخطط تفصيلي أبرز من خلاله أنواع المعارف التي تحوزها المؤسسات، مواصفاتها و مضامينها، و ما يسترعي الإهتمام في ذلك هو المفاصلة الدقيقة التي أجراها بين المعارف و الكفاءات:

¹⁵⁶ M. Mack, " *L' Organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur*, Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1995, pp. 43 - 48.

شكل (2-2) : المعارف و الكفاءات حسب Grundstein

المعارف	الكفاءات
معارف صريحة ، مفعدة و متخصصة	معارف ضمنية ، قابلة جزئيا للتصريح و متكيفة
عناصر ملموسة : بيانات ، اجراءات ، مخططات ، نماذج ، الفوريمات ، وثائق تحليل و تركيب	عناصر غير ملموسة : مواهب ، مهارات ، أسرار المهنة ، أنماط روتينية .
غير متجاسة ، غير مكتملة ، مسهبة ، متأثرة بسياق le non dit نشأتها ، ولا تعبر على غير المقول	تكتسب بالممارسة ، غالبا ما تنتقل بواسطة التعلم الجماعي الضمني أو حسب منظر " مدرب - متمرن "
منتشرة	محددة الموقع

تمثالت التجربة و ثقافة المؤسسة مخزنة في الأرشيفات، الخزانات، الأنظمة المعلوماتية و عقول الأفراد
 مستوعبة في الإجراءات، المنتجات و الخدمات؛
 تضيف مواصفاتها على قدرات الدراسة، الإنجاز، البيع و على دعامة المنتجات والخدمات؛
 تخلق و تنتج القيمة المضافة للمسارات التنظيمية و الانتاج.

و عليه يمكننا القول أن المعرفة و الكفاءة متداخلتان لدرجة أنه يستعصي فصلهما عن بعض، إذ لا يمكن تصور إحدهما دون الأخرى، بالرغم من تمتع كل منهما بإطاره المرجعي و مجاله الخاص، لذلك نجد الأدبيات المتخصصة تمزج بينهما في أغلب الأحيان.

و قد سعت *S.M. Bonardel* في مداخلتها "من أجل إدارة مشتركة للمعارف و الكفاءات" إلى طرح إشكالية الإرتباط و الإنفصام بين المعرفة و الكفاءة بطريقة جدلية لتتوصل إلى الإقرار بأن "الخلاف الأساسي بين المعارف و الكفاءات يقوم على بعدين : يتمثل الأول في الجانب التقني *la techné* بمعنى التحكم المركب في العلم و في تطبيقه على الموضوع، أما الثاني فيتمثل في البعد الضمني، أي كل الخبرة *Expertise* المكتسبة في العمل، و التي لا يمكن التعبير عنها لفظا و بالتالي فهي غير قابلة للتقنين".

2- تصنيف و ترتيب الكفاءات

على ضوء ما تقدم يمكننا الآن إجراء عملية تصنيف للكفاءات و تحديد لبنيتها التدرجية على الصعيدين التنظيمي و الفردي.

2-1- تصنيف الكفاءات

أشرنا فيما سبق إلى أن الكفاءة تتجلى في أصناف و أنواع مختلفة مما يستدعي إجراء تصنيف أولي يمكننا فيما بعد من تحديد الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية التي عليها مدار نمو المؤسسة و حيازة المزايا التنافسية الدائمة، و تلك التي تعتبر ثانوية أو غير استراتيجية.

و نقترح في هذا الصدد تمييز الكفاءات من أربع زوايا مختلفة :

- من حيث نوعيتها المهنية حيث نميز بين الكفاءات الفكرية و الكفاءات التقنية و الكفاءات الإنسانية.

- من حيث درجة الإرتباط بالمهام، نميز بين الكفاءات المشتركة (اللازمة لمختلف المهام) و الكفاءات الخصوصية.

- من حيث سعة الانتشار نميز بين الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية.

- و من حيث درجة الإحتياج الآنية أو المستقبلية نميز بين الكفاءات المتاحة و الكفاءات اللازمة.

2-1-1- تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية

لأداء مهامها على أحسن وجه تحتاج كل منظمة إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات، تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدرجي لتموقع الفاعلين، بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية، بينما تزداد إحتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات العلاقاتية أو الإنسانية، خلافا للإطارات الدنيا التي تشتد حاجتها إلى الكفاءات التقنية، كما هو مبين في الشكل أدناه، و يعتبر *Robert L. KATZ* أول المبادرين بهذا التصنيف⁽¹⁵⁷⁾.

أ) الكفاءات الفكرية أو التصورية

¹⁵⁷ KATZ R.L. , " *Skills of an affective administrator* " , in Harvard Business Review , September-october 1974 n° 74509 (HBR , Business Classics : Fifteen Keys Concepts for Managerial Success , USA 1991 p. 23-35)

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، و القدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره : السياسية، الإجتماعية، الإقتصادية ...، هذه التصورات تمنح الإطار (المسير) أسلوبا خاصا في فهم و صياغة التوجهات التنموية للمؤسسة و أهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص.

و تفترض هذه القدرات بدورها حياة الشخص مجموعة مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، وفرة المعارف و مؤهلات ذهنية تمكنه من فهم و استيعاب الأفكار المجردة، و يمكن تجسيدها بعدة طرق: إقتراح منتجات جديدة، الدخول في السوق الدولية، إدخال آليات عمل جديدة ...

ب) الكفاءات الإنسانية أوالعلاقاتية

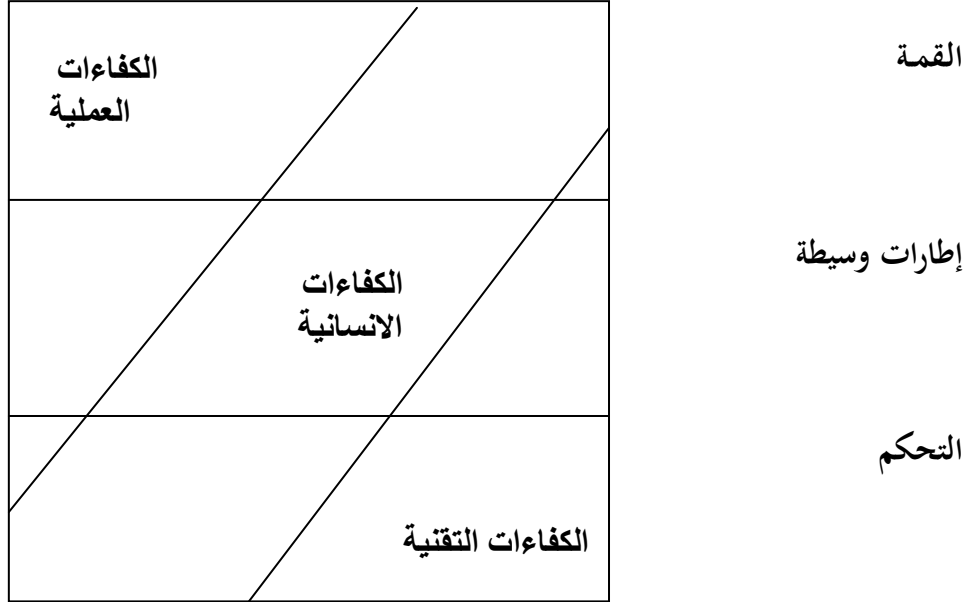
تتمثل في قدرة الرئيس على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة، و بذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد و بعلاقاته برؤسائه، نظرائه و معاونيه (158)، و تترجم القدرة على فهم ما يريد الآخرون أو يقولونه بلغة الحال أو بلغة المقال، و يرى من خلال ذلك ما هي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية و الوظيفية معا.

ج) الكفاءات التقنية

تفترض الإمام و التحكم في معارف خصوصية تدرج ضمن نطاق التخصص، و بعبارة أكثر وضوحا، تتضمن القدرة على الفهم و الإستعمال الأمثل لمسار، إجراء أو تقنية معينة، و تترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي، كقيام الجراح بإجراء عملية جراحية، و قيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية...

158 نحيد الإستعمال الجاري حاليا لمصطلح "المعاونون" Collaborateurs بدل مصطلح "الأبتاع" Subordonnés الذي ينم عن تصور متخلف للعلاقات الإنسانية .

شكل (2-3) : توزيع الكفاءات على المستويات التدرجية الإدارية



2-1-2- تصنيف الكفاءات من حيث مدى ارتباطها بالمهام

في هذا الصدد نميز بين نوعين من الكفاءات، النوع الأول يتمثل في الكفاءات الخصوصية أو المرتبطة بمهن معينة، أما الثاني فهو مشترك و لازم لأداء مهام مختلفة:

أ) الكفاءات الخصوصية

هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية *Statut* التي يشغلها الفرد في المنظمة (الرتبة و / أو الوظيفة).

ب) الكفاءات المشتركة

هي "الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية و المهنية ... و هي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير *Rédaction*، برغم تفاوت مستويات التعقيد و التردد باختلاف المناصب" (159).

و هذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكن هذا الأخير من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية *Compétences habilitantes* لكونها:

1 - تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية و نشاطات يومية أخرى؛

2 - تمنح الفرد قاعدة و مرتكزات لتحصيل معارف أخرى؛

3 - تدعم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

و تتضمن الكفاءات المشتركة أو اللازمة لمختلف المهام حسب الدليل المعد من طرف مركز تنمية الموارد

البشرية - قسم الإعلام حول الكفاءات - أوتاوا/كندا (160)، المهارات التالية :

* قراءة النصوص

* إستعمال الوثائق

* التحرير (الكتابة)

* الحساب

* الإتصال الشفهي

* القدرة على التفكير:

- معالجة المشكلات

- لاتخاذ القرارات

- للتخطيط و تنظيم العمل

- للإستعمال الخصوصي للذاكرة

- للبحث عن المعلومات

* العمل الجماعي

* الإعلام الآلي

* التكوين المستمر

¹⁵⁹ Centre de Développement des Ressources Humaines Ottawa – Canada : " *Guide d'interprétation des profils de compétences essentielles* ".

¹⁶⁰ نفس المرجع.

و يلاحظ أن هذه المهارات تتدرج من الأبسط إلى الأبعد، و حيازتها تمنح القدرة على التحول المهني *L'employabilité* أو القابلية للإستخدام.

2-1-3- تصنيف الكفاءات من حيث سعة الانتشار و مستوى الحيازة

جرى العمل في أغلب الأحيان على تصنيف الكفاءات إلى فردية و جماعية، و هو تمييز له أهميته الفكرية و العملية لا سيما عندما يتعلق الأمر بإعداد و تصميم البرامج التكوينية، و قد يضيف البعض إلى هذين النوعين نوعا ثالثا يتمثل في الكفاءات التنظيمية إلا أننا نفضل إدراجه ضمن الترتيب التدرجي للكفاءات و نقتصر في هذا التصنيف على النوعين المذكورين فقط.

أ) الكفاءات الفردية

تلاحظ *C. Dejoux*⁽¹⁶¹⁾ و فرة التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة الفردية، غير أن الكثيرين يرجعون إلى التعاريف الأكثر بساطة و الأكثر انتشارا و هي تلك المرتكزة على الثلاثي: "معرفة، ممارسة، سلوك"، بينما يعمد *P. Gilbert & M. Parlier* إلى إثراء هذا النوع من التعاريف بقولهما أن الكفاءات الفردية "هي مجموعات معارف، قدرات عمل و سلوكيات مهيكلة وفق هدف معين و في وضعية معينة"⁽¹⁶²⁾. أما *G. Le Boterf* فيعرفها بقوله: "الكفاءة ليست حالة، بل هي مسار ... و العامل الكفؤ هو الذي يكون قادرا على التجنيد و التنفيذ الفعال لمختلف وظائف النظام حيث تتدخل موارد مختلفة، عمليات فكرية، معارف، تفعيل للذاكرة، عمليات تقييمية، قدرات علاقاتية و نماذج سلوكية"⁽¹⁶³⁾. و بغرض التبسيط نقول أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية و التجارب الشخصية، و التي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة و بصورة فعالة.

و يقترح بعض الباحثين و الاستشاريين تفصيل هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمونه بالكفاءات الفردية الأصلية، فعلى سبيل المثال⁽¹⁶⁴⁾ تعترف مجموعة *Hay* بالكفاءات التالية:

¹⁶¹ *Les compétences au cœur de l'entreprise*, p. 140

¹⁶² P. Gilbert & M. Parlier, " *La compétence du mot valise au concept opératoire* ", Actualité de la formation permanente n° 116, 1992 , pp. 14 – 18. Cité par C. Dejoux p. 141

¹⁶³ G. Le Boterf, " *De la compétence* ", 1994 , cité par Dejoux p. 141

¹⁶⁴ هذه الأمثلة و غيرها يمكن الوقوف عليها على الموقعين :

www.dessmrh.org

www.e-rh.org

- كفاءات عمل و إنجاز *Compétences d'activité et de réalisation*: دافعية الأداء، الاهتمام بالنظام و الجودة، المبادرة و البحث عن المعلومات؛
 - كفاءات الإعاونة و الخدمة *Compétences d'assistance et de service*: التفاهم بين الأفراد و التوجه نحو خدمة الزبون؛
 - كفاءات التأثير *Compétences d'influence*: النفوذ و التأثير، روح التنظيم و إقامة العلاقات؛
 - كفاءات إدارية *Compétences managériales*: تطوير المعاونين، التوجيه، العمل الجماعي و التعاون و إدارة الفريق؛
 - كفاءات معرفية *Compétences cognitives*: التفكير التحليلي، القدرة على التصور و التصميم و الخبرة التقنية؛
 - كفاءات الفعالية الشخصية *Compétences d'efficacité personnelle*: التحكم في الذات، الثقة في النفس، القابلية للتكيف و الانخراط في المنظمة.
- أما *The Council for Adult & Experimental Learning* فقد حدد 11 كفاءة أصلية من شأنها أن تدعم النجاح الاجتماعي و المهني للفرد، هي:
- روح المبادرة *Esprit d'initiative*: سلوك عفوي و متطابق تماما مع الوضعية.
 - التشبث *Ténacité*: تجريب مختلف الطرق لمعالجة المشكلة و إبداء القدرة على المثابرة و الإصرار.
 - روح الإبداع *Créativité*: ابتكار منتجات جديدة، تصور أداء المهام بطرق أصلية (مبتكرة).
 - روح التنظيم *Sens de l'organisation*: تخطيط المهام، استعراض مختلف الإمكانيات قبل المبادرة بأي شيء و تحديد الأولويات بين مختلف المهام.
 - روح النقد *Esprit critique*: استكشاف التشابهات أو الاختلافات بين مختلف الحالات، استعمال المفاهيم أو المبادئ في وصف الأحداث.
 - التحكم في الذات *Contrôle de soi*: التزام الهدوء في كل الأحوال، عدم التعجل في استخلاص النتائج.
 - مؤهلات القيادة *Aptitude de commandement*: التنظيم و التكفل بأعباء نشاط ما أو مجموعة نشاطات، تنشيط مجموعة مناقشة.
 - القدرة على الإقناع *Force de persuasion*: قول أو فعل شيء يؤثر في الغير، تقديم عدة مبررات في نفس الوقت لإقناع الآخر.

- الثقة في النفس *Confiance en soi* : إظهار اعتراضه على الآخر.
- العلاقات ما بين الأفراد *Relations interpersonnelles* : إدراك الحالة النفسية للغير، ملاحظة و فهم سلوك غير لفظي، وصف إدراكه لاحتياجات و أهداف الغير.
- الحساسية *Sensibilité* : الاستماع للغير باهتمام، طمأنة و إراحة الآخرين.

ب) الكفاءات الجماعية

بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلية و هادفة، و نظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل و تحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للإهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية. هذه الأخيرة ليست مجرد تجميع *Assemblage* للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات و القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة، تفوق نتيجتها النهائية النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية و ذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين... إذ بفعل جو الإبتهاج و الديناميكية السائدين في الجماعة فإنه يتعدى تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء، و هذه الصورة تجسد الكفاءة الجماعية.

و تحدد *C. Sauret* مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية:

- التداوب *La Synergie* : تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- التضامن *La Solidarité* : تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- التعلم *L'Apprentissage* : تحدد القدرة التأهيلية للجماعة و تتركز على نوعية التنظيم السائد.
- الصورة العملية الجماعية *L'Image opérative collective* : تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل.
- التقنين و اللغة المشتركة *Code et langage communs* : يضيفان مرجعيتهما على الأعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ⁽¹⁶⁵⁾.

و من هنا يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا، و المتمثلة خصوصا في:

- المهارات المشتركة لدى الجميع ؛
- شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات ؛

¹⁶⁵ C. Dejoux, op. Cit. P.177

- الذكريات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة (166).

2-1-4- تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية

نميز هنا بين نوعين من الكفاءات هما الكفاءات المتاحة و الكفاءات اللازمة، و هو تمييز يفرضه التطورات السريعة للمهن نتيجة التسارع المذهل لوتيرة الابتكارات التكنولوجية إضافة إلى تقلبات أذواق المستهلكين و ضغوطات المنافسين، الأمر الذي ينعكس مباشرة على دورة حياة المنتج و مدة صلاحية الكفاءة.

أ) الكفاءات المتاحة (أو المكتسبة) **Compétences acquises**

هي تلك التي يجوزها الأفراد في الزمن " t " و تقتضيها طبيعة العمل و نوعية المنتج أو الخدمة الحاليين، و هذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد و متطلبات الوظيفة، و بعبارة أكثر دقة يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الإنسجام بين دور الفاعل و مكانته التنظيمية *Role et Statut de l' Acteur*، لأن التوافق بينهما هو وحده الكفيل بضمان أداء فعال، بينما يؤدي أي خلل بين الأدوار و المكانات إلى اهتزاز البناء التنظيمي و تلاشي الثقة بين الأفراد و المنظمة.

ب) الكفاءات اللازمة **Compétences requises**

يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة، إدخال أي تعديلات نوعية ... إلخ) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات و الكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين و مدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، و حينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل حلول: إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي. و خلاصة القول أن "تحديد الكفاءات المتاحة حاليا يتطلب الإهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبليا على المؤسسة نفسها" (167).

2-2- البنية التدريجية للكفاءات

¹⁶⁶ Pr. BENDIABDELLAH Abdessalem : *Seminaire Management des Ressources Humaines* , Cours dispensé aux étudiants de magister 2003 / 2004 , ISECG - Mascara

¹⁶⁷ CNPF, *Actes des journées intenationales de la formation* , Tome 4 : Identifier et décrire les compétences professionnelles, p. 8

بالإضافة إلى ما أسلفنا من تصنيفات، يدرج بعض المهتمين بموضوع الكفاءات تصنيفات أخرى في شكل ترتيب تدرجي بحسب درجة أهمية الكفاءة، لذلك فضلنا أن نفصل هذا النوع من التصنيف في إطار خاص حيث نتناول البناء التدرجي للكفاءات على صعيدين أو مستويين: الأول تنظيمي و الثاني فردي.

2-2-1- على الصعيد التنظيمي

يقصد بالمستوى التنظيمي لتدرج الكفاءات ترتيب هذه الأخيرة من منظور المنظمة نفسها بالنظر إلى غيرها من المنظمات، أو ما ارتأت *C. Dejoux* تسميته بالكفاءات التنظيمية التي تشكل كل ما تحسن المنظمة فعله. و قد كانت هذه الكفاءات موضوع تسميات مختلفة:

- الكفاءات المميزة *Compétences Distinctives*

- الكفاءات الأساسية *Compétences Fondamentales*

- الكفاءات المركزية *Compétences Centrales*

- الكفاءات الديناميكية *Compétences Dynamiques*

- الكفاءات الجوهرية *Compétences Clés*

- الكفاءات الأصلية *Compétences Cardinales*

و يرتب *Eric Lamarque* هذه الكفاءات بشكل تصاعدي على النحو التالي:

* المستوى I : الكفاءات القاعدية *Compétences de base* : هي كفاءات تحوزها المنظمة إلزاميا لممارسة نشاط ما في قطاع معين و بصفة عادية.

* المستوى II : الكفاءات المميزة *Compétences Distinctives* : هي كفاءات تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، و هي تخص قطاع نشاط واحد.

* المستوى III : الكفاءات الجوهرية *Compétences Clés* : هي كفاءات مميزة غير أنها قابلة للتقليد، و تستعمل في مهن مختلفة و تسمح بالتالي باقتحام أسواق متعددة (168).

و يقترح كل من *Grant* و *Quélin* الترتيب التالي :

¹⁶⁸ LAMARQUE E., " *Les activités clés des métiers bancaires* ", Finance Contrôle Stratégie , Vol. 2 N° 2 juin 1999, pp. 135 - 158

جدول (1-2) : المستويات التدريجية للكفاءات

<p><u>كفاءات عامة</u> Compétences générales</p> <p>- مسار التنسيق - مسار القرار - هياكل التحفيز - تسيير الأداء</p>	<p><u>كفاءات ما بين الوظائف</u> Comp. inter- fonctionnelles</p> <p>- تطوير المنتوجات - خدمة الزبون - تسيير الجودة</p>	<p><u>المستوى العالي</u> Niveau supérieur</p>
<p>Compétences fonctionnelles</p> <p><u>كفاءات وظيفية</u> - البحث و التطوير - الإنتاج - التسويق و البيع...</p>	<p><u>المستوى المتوسط</u> Niveau intermédiaire</p>	
<p>Compétences opérationnelles</p> <p><u>كفاءات عملية</u> - معارف متخصصة - مهارات فردية - معارف فردية</p>	<p><u>المستوى الإبتدائي</u> Niveau élémentaire</p>	

Source: Tywoniak S.T., "Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique" , AIMS 1997

2-2-2- على الصعيد الفردي

يشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتمييز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار إجتماعي و استغلال أمثل للقدرات البشرية.

و يميّز نموذج *J. ATKINSON* ، المعروف باسم "المركز و المحيط" ، بين النواة المركزية للكفاءات (المستخدمون الدائمون) و المجموعات الهامشية *Groupes périphériques* و الخارجية التي تلجأ إليها المنظمة بصفة غير منتظمة⁽¹⁶⁹⁾ كما يبينه الجدول التالي :

¹⁶⁹ Besson P., Dedans – dehors , p. 76

جدول (2-2) : فئات المستخدمين باعتبار نوعية الكفاءات

الخارجيون	الهامشيون	الدائمون
- المناولة - الوكالات - عارضو خدمات خصوصية	- لا يتمتعون بالضمانات الوظيفية - التوظيف بموجب أنواع مختلفة من العقود	- استخدام كامل الوقت - موالون Fidélisés - محفزون بواسطة مسارات مهنية داخلية .

على ضوء هذا التنوع اقترح *Atkinson* نموذجاً يربط بين نوع الكفاءة و العلاقة الوظيفية:

جدول (2-3) : متغيرات نموذج *Atkinson*

Relation de travail	علاقة العمل préconisée	Type de compétence détenue	نوع الكفاءة
Contrat à durée indéterminée	عقد غير محدد المدة	Compétences	كفاءات أساسية fondamentales
Sous – traitance	مناولة	Compétences secondaires	كفاءات ثانوية
Contrat précaire	عقد مؤقت	Compétences banalisées	كفاءات غير مهمة

المطلب الثاني

الأسس النظرية لنموذج الكفاءات

حتى يتسنى لنا الاستيعاب التام لهذا المفهوم و إدراك دواعي أو مقتضيات هذا الاهتمام غير المسبوق بنموذج الإدارة بالكفاءات، لابد من الوقوف على منطلقاته الفكرية و أسسه النظرية.

1 - محدودية نظريات الموارد

تشكّل نظرية الكفاءات امتدادا لنظرية الموارد⁽¹⁷⁰⁾ التي لم يحالفها الحظ كثيرا لاسيما على الصعيد العملي بحيث أثار بشأنها بعض الباحثين جملة من الانتقادات نوجز أهمها فيما يلي:

1 - تركز الفرضية الأساسية لنظرية الموارد على فكرة مفادها أن المؤسسات تختلف فيما بينها (مبدأ التباين *Hétérogénéité*)، و لهذا السبب فهي تسجّل نجاحات متباينة بين المؤسسة و الأخرى، غير أن هذه المقاربة لا تفسر سبب الاختلاف بين المؤسسات.

2 - تقوم هذه المقاربة على أساس مفاهيم نظرية محضة و مجردة (موارد، مزايا تنافسية دائمة، كفاءات تنظيمية...) يصعب معاينتها عمليا، و عليه فهي ذات طبيعة تصورية بما أن التأكيد التجريبي لها *Sa Validation Empirique* يظل قليلا جدا.

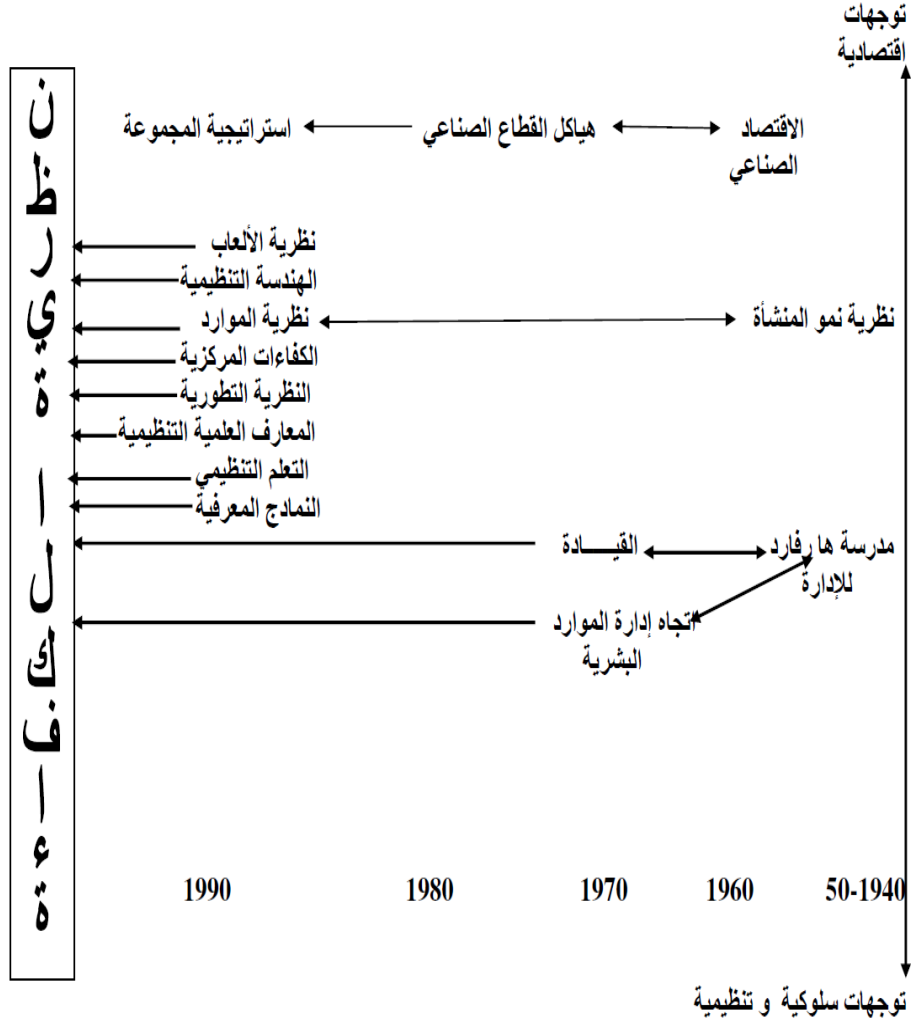
3 - يلاحظ كل من *Hamel & Prahalad* أن القليل من المؤسسات فقط تحسن استغلال كفاءاتها التنظيمية الإستراتيجية في سبيل خلق مجال تنافسي جديد⁽¹⁷¹⁾.

و في متابعتها لمسيرة الفكر الإستراتيجي يعتبر *Sanchez & Heene* أن نظرية الكفاءات تمثل ذروة النتاج الفكري و حوصلة للنظريات و النماذج التي توالى على امتداد مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية، و الشكل الموالي يبرز مختلف المحطات التي عبرتها الإدارة الإستراتيجية و موقع مختلف النظريات بين الطرفين الأساسيين المتمثلين في اتجاه ذي صبغة اقتصادية ينظر إلى المنظمة "كعلبة سوداء"، مهملًا المظاهر الداخلية و مركزا على التحليل الخارجي، و اتجاه ثان ذي قناعات سلوكية يركز على المسارات الداخلية للمنشأة.

¹⁷⁰ في كتابنا *تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية : دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة* ، تفاصيل وافية عن المقاربة المبنية على الموارد، ص. 77 - 89.

¹⁷¹ C. DEJOUX, *Les compétences au cœur de l'entreprise* , P. 202.

شكل (2-4) : تطور التفكير الإستراتيجي



2- أشجار الكفاءات أو منابع نموذج الكفاءات

تقترح أشجار الكفاءات التي ابتكرها *Marc Giget* عام 1983، و التي تتقارب إلى حد كبير مع سلسلة القيمة لمايكل بورتر، تقترح تمثيل المؤسسة في مجموعها بدون حصرها في منتجات أو أسواق، في هذه الأشجار تعتبر الجذور (الكفاءات الأصلية و المهارات) و الجذع (القدرة على التنفيذ) ذوي أهمية لا تقل عن أهمية الأغصان (خطوط الإنتاج - الأسواق).

و تنبع فكرة إعداد شجرة الكفاءات من الحرص على بقاء المؤسسة بالرغم مما قد يعترضها من صعوبات، و كما يقول *M. Giget* "لا ينبغي للمؤسسة أن تموت بموت منتجها" بمعنى أن "مرض أحد الأغصان لا يجبرنا على قطع الجذع"⁽¹⁷²⁾، بل تلجأ المؤسسة إلى إعادة بعث نسغ *La sève* الكفاءات باتجاه نشاطات جديدة تتناسب مع "شفرتها الجينية" *Code génétique*⁽¹⁷³⁾.

و نشير إلى أن الإعداد الكامل لشجرة الكفاءات عمل صعب و يتطلب الجمع الشامل لبيانات المؤسسة (انطلاقا من المهارات إلى خطوط المنتجات - الأسواق) و بيانات محيطها الخارجي، و تعتبر عملية المقارنة هذه ضرورية للتشخيص الإستراتيجي للشجرة: قوة و ضعف الجذور، الجذع و الأغصان.

و على ضوء فكرة شجرة الكفاءات طرح *Prahalad & Hamel* نظرية أقطاب الكفاءات التي تشكل نمطا تحليليا متميِّزا عن تجزئة قطاعات النشاط الإستراتيجية، لاسيما و أنها تشجع النمو الداخلي على النمو الخارجي و تساهم في خلق نظرة جديدة للمؤسسة.

أقطاب الكفاءات هذه *Les pôles de compétences* لا يمكن اعتبارها كفاءات أساسية إلا إذا شكلت عناصر أساسية للنجاح في قطاعات النشاط، القديمة أو الجديدة، الواجب تعديلها أو إنشاؤها بواسطة الابتكار⁽¹⁷⁴⁾.

3- الكفاءات بين البعدين البشري و الإستراتيجي

تتجاذب دراسات المعارف و الكفاءات عدة مجالات، أهمها فيما يعيننا ها هنا: مجال تسيير الموارد البشرية و مجال الإدارة الإستراتيجية للمنشآت، حيث عرف التفكير و البحث عن الآليات المتعلقة بتسيير الكفاءات (إدارة الموارد البشرية) و إدارة المعارف و تطوير الكفاءات الأساسية (الإدارة الإستراتيجية) اهتماما منقطع النظر... فقد لاحظ الباحثان *D. Chauvel & C. Despers* أن مجال إدارة المعارف يعرف هياجا و صخبا كبيرين إذ من خلال أبحاث أنجزها على أساس بنك معطيات *ABI / Inform* لجامعة *UMI* بيننا أن الجرائد الإقتصادية و المجلات الأكاديمية سجّلت خلال العشرية الأخيرة زيادة سنوية تقدّر ب 100 % لعدد المقالات الجديدة المتعلقة بإدارة المعارف *Knowledge Management*⁽¹⁷⁵⁾.

¹⁷² Godet M., *Manuel de prospective stratégique*, Tome 2, p. 62.

¹⁷³ Op. Cit.

¹⁷⁴ Op. Cit. P. 65.

¹⁷⁵ www.lesechos.fr

هذا الإهتمام المكثف حوّل الموارد البشرية مركزا أكثر أهمية مقارنة بباقي الموارد و أولاها بعدا استراتيجيا
 جاعلا من وظيفة الأفراد مرتكزا أساسيا في خلق القيمة.

و يحدد *A. Dietrich & D. Cazal* نوعين من نقاط الالتقاء لاستعمال مفهوم الكفاءة في كل من
 إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية:

- ❖ أنماط تعريفية متشابهة لمدلولي المعارف و الممارسات
- ❖ وظائف متماثلة للتجديد العلمي و العملي.

نقطة الالتقاء الأولى تجعل من المعرفة في مفهومها الشامل موردا تنظيميا أساسيا سواء تعلق الأمر بالكفاءات
 الفردية في مجال إدارة الموارد البشرية أو بالمعارف و التكنولوجيا في مجال الإستراتيجية ... في كلا الحالتين تحيل
 الكفاءة على الممارسة و على الطريقة التي تستفيد بها المؤسسة من المعارف، في إطار منطق الابتكار.
 و نقطة الالتقاء الثانية تتمثل في كون مفهوم الكفاءة يشكل طريقة لإعادة التفكير في الحقل التخصصي
 لكل من الممارسين *Praticiens* و الباحثين، إن استعمال مفهوم الكفاءة لديهم جميعا يتعلق بأهداف
 متماثلة: قيادة و تسيير التغيير، التركيب المتجدد للموارد المتاحة و تحسين التفاعلات بين الفاعلين و الخدمات.
 و يخلص الباحثان عقب ذلك إلى القول أنه " من خلال نقاط الالتقاء المشار إليها يمكننا استقراء فكرة
 مفادها أن مفهوم الكفاءة يدرج نوعا من الإستمرارية [و التكامل] بين المجالين، حيث أن الكفاءة في مجال
 الإستراتيجية تشمل بصفة ضمنية البعد البشري، غير أن هذه التقاربات تبقى سطحية لا يمكنها أن تخفي ما يميز
 - بصورة جوهرية - مفهوم الكفاءة في كل مجال حيث يتطور كل مفهوم وفق منطق خاص" (176).
 و في نفس السياق يبرز *L. Cadin* ثلاثة محاور بارزة تفصل بين تصوري الكفاءة في المجالين البشري و
 الاستراتيجي :

جدول (2-4) : الكفاءة في البعدين البشري و الإستراتيجي

الأبعاد	إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية
فردى / جماعى	فردى	جماعى
صريح / ضمنى	صريح	ضمنى
استاتيكي / ديناميكي	مخزون	مسار

¹⁷⁶ D. Cazal & A. Dietrich : *Compétences et savoirs : entre GRH et Stratégie ?* , Les cahiers de la
 Recherche – CLAREE / UPRESA CNRS , Janvier 2003 www.iae.univ-lille1.fr

3-1- الفردى و الجماعى

تتناول الإستراتيجية غالبا مفهوم الكفاءة من منظور تنظيمى حيث ينظر إلى الكفاءات كأتمات روتينية، هذه الأخيرة تمثل بالنسبة للمنظمة ما تمثله المهارات بالنسبة للأفراد، و الروتين هو طريقة للربط التسلسلى لنشاط الأفراد بشكل منسق (177).

و تعنى إدارة الموارد البشرية بالكفاءات من منظور فردى بالدرجة الأولى، و نادرا ما تولى اهتمامها للصيغ الجماعية أو التنظيمية، و مرد ذلك إلى كونها تواجه باستمرار مسائل عقود العمل الفردية، و قد طغت النزعة الفردية على إدارة الموارد البشرية لا سيما فى العشرين الأخرتين كما يلاحظه *Loïc CADIN* (178)، بينما كانت العلاقات الجماعية هي المهمة قبل ذلك، و عليه كان الخطاب يتعلق سابقا بالتأهيل *La Qualification* بدل الكفاءات.

3-2- الصريح و الضمنى

بالرغم من اعتراف المقاربتين البشرية و الإستراتيجية بالكفاءات الصريحة و الضمنية معا، إلا أن الإهتمامات المختلفة لكل مجال تفرض تباينات حادة بخصوص ترتيب الأفضليات و الأولويات. الإنشغال الأساسى للإدارة الإستراتيجية يتمثل فى حماية الكفاءات و تجنب المؤسسة كل محاولات التقليد أو المحاكاة، لذلك نجد الدراسات الإستراتيجية تسلط الضوء بشكل مكثف على الروتينات التنظيمية باعتبارها تتضمن أبعادا ضمنية تجعل من المحاكاة أمرا صعب المنال.

أما إدارة الموارد البشرية فإنها منشغلة باستمرار بتثبيت صلاحية الكفاءات *La Validation des Compétences*، و من هنا فإن اهتمامها ينصب بالخصوص على البعد الصريح، و يتجلى هذا الإهتمام فى الدور المنوط بالشهادة "الدبلوم" التى تشكل رهانا أساسيا فى عمليات التوظيف و التكوين، و مرتكزا أساسيا لإعداد السلم التدرجى لفئات المستخدمين و تصميم هيكل الأجور.

3-3- المخزون و المسار

تميز نظرية الموارد فى إطار التحليل التنظيمى بين ما يندرج ضمن إطار تراكم الأصول و بين ما هو من قبيل المسارات أو تسلسلات النشاطات و العمليات.

¹⁷⁷ L. Cadin : Faut-il sortir la GRH de ses frontières , in *Dedans – Dehors : Les nouvelles frontières de l'organisation* P. 72 .

¹⁷⁸ Op. Cit . P. 73

بيد أن التركيز الذي يبديه العديد من المهتمين بالدراسات الإستراتيجية بمسألة الروتينات التنظيمية - التي سبقت الإشارة إليها - تميل في هذا المجال باتجاه الطرح المساري، و كما يصرح أحد كبار الإختصاصيين (NONAKA) أن رهانات الابتكار تقود إلى محاولة فهم مسارات خلق المعرفة⁽¹⁷⁹⁾.
اما إدارة الموارد البشرية فهي أكثر اعتناء بالجرد الفردي للكفاءات، و تشكيل بنوك معطيات لها على مستوى المؤسسة أو المهن (تجارية، تقنية، إدارية ...). ... هذه الأدوات تجلب الإهتمام نحو المخزونات أكثر منه نحو المسارات.
و على وجه العموم، تبرز هذه المقارنة الطابع التكاملي لمفهوم الكفاءة بين المجالين المذكورين .

المبحث الثاني

الديناميكية المهنية الجديدة و تطور أنماط الإدارة البشرية

كنتيجة لمختلف التحولات التي أوردناها فيما سبق برزت في المجال المهني ديناميكية جديدة تتسم بالمرونة القسوى و الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية، بعد أن أضحى المورد البشري دعامة استراتيجية أساسية و ميزة تنافسية هامة، مما فرض على منظمات الأعمال السهر على حسن اختيار الأفراد و الحرص على توفير كافة الوسائل الكفيلة بضمان المحافظة عليهم و تطوير مهاراتهم و كسب ولاءاتهم.
في هذا السياق تدرج جملة من التحولات التي نوردناها ضمن هذا المبحث نظرا لأهميتها الكبيرة و تأثيراتها البليغة على أنماط الإدارة البشرية عموما و على عمليات التحليل و التوصيف الوظيفيين بوجه خاص.

المطلب الأول

الديناميكية المهنية الجديدة

تتميّز الديناميكية المهنية الجديدة بالخروج من منطق التأهيل *La logique de qualification* الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت جد قريب، و لا يزال مسيطرا في الكثير من المناطق، و استبداله بمنطق الكفاءات ابتداء من نهاية الثمانينات و بداية التسعينات من القرن الماضي.

¹⁷⁹ I. Nonaka: "A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation", Organization science, Vol. 5, N° 1 , cité par L. Cadin P. 74.

و يقصد بالتأهيل المهني "مجموع المعارف التقنية و المؤهلات المهنية و الفكرية للعامل أو التقني، و التي تحدد قيمته كعامل أو كتقني" (180) في إطار وظيفة، مهنة أو منصب معين.

و يرتبط التأهيل بالمنصب و يتحدد وفق المقتضيات المهنية التي يفرضها تنظيم العمل و إجراءاته، أو بعبارة أخرى المواصفات الواجب توفرها في شاغل المنصب أو المرشح لشغله، و بموجبها يصنف المنصب و يحدد موقعه في الشبكة الأجرية.

إن هذه "العلاقة التقليدية الخطية [المرتكزة على منطق التأهيل] : "تكوين أساسي . مستوى المنصب . تامين الخبرة بالأقدمية" بدأت تفقد صلاحيتها تدريجيا" (181)، لأن تطور أنظمة العمل و تلاشي الإستقرار و الثبات الذين حكما مناصب العمل، فرضا تصورات جديدة مبنية على ضرورة التكيف السريع و المستمر مع التغيرات البيئية و التنظيمية.

و بذلك لم تعد الخبرة و التأهيل المهني مرتبطان بعدد من السنوات (الأقدمية)، بل بالقدرات المكتسبة و ما تعلمه الفرد من خلال تجربته المهنية و ما هو مؤهل لتعلمه مستقبلا.

و قد ترتب عن اعتماد منطق الكفاءات و تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية تكريس مبدأ الإحترافية *Le Professionnalisme* و تنامي القابلية للإستخدام *L'Employabilité* و الحركية المهنية الداخلية و الخارجية *La Mobilité* و تقاسم السلطات *L'Empowerment* .

1 - الإحترافية

فتحت العناية بالكفاءات آفاقا واسعة أمام المنظمات بهدف الوصول بمستخدميها إلى مستويات عالية من الإتيقان المهني و القدرة على الإبداع، و بذلك تنامي الإهتمام بالإحترافية من خلال إعطاء بعد آخر لتنمية الكفاءات بحيث لا يقتصر في ذلك على التكوين بل أيضا على المسار الإحترافي *Le parcours professionnel* المتضمن لوضعيات عمل تعليمية (182).

و في هذا السياق يستعرض *G. Le Boterf* سبع مساهمات خصوصية للتكوين في المسار الإحترافي (183):

1. تمكين الفرد من اكتساب موارد (معارف، خبرات، صفات، ثقافة، تطور سلوكي...) تجعله قادرا على التصرف بفعالية؛

180 Sauvet T., " *Dictionnaire économique et social* ", p. 339.

181 Guy Le Boterf, " *Construire les compétences individuelles et collectives* ", p. 15

182 op. Cit. P. 127.

183 Op. Cit. Pp. 127-137.

2. تدريبه على تركيب الموارد (المعارف، الخبرات، الصفات...) لبناء و تطبيق استجابات فعالة للمتطلبات المهنية (إنجاز نشاط، معالجة مشكلة، مواجهة حدث، قيادة مشروع...)
 3. إقتراح أهداف واقعية لتعلم الكفاءات ؛
 4. تنمية القدرة على الإنعكاسية و على التحويل *Capacité de réflexivité et de transfert*، أي القدرة على التفكير و القيام بعملية تجريد و تصور لإعادة استثمار و تنفيذ الخبرة في تطبيقات و وضعيات مهنية متعددة ؛
 5. تنمية القدرة على تعلم التعلم *Apprendre à apprendre* ؛
 6. منح مكانة لائقة للتقييم الذاتي ؛
 7. التقدم في بناء هوية مهنية .
- إن الإحترافية لا تضمنها الشهادة (الدبلوم) التي تظل مركزة على المعارف، بل تعتمد، في إطار منطق الكفاءة، على الخبرة المكتسبة و المعارف العملية.

2 - القابلية للإستخدام

بالرغم من تباين دلالات هذا المفهوم على الصعيدين الكلي (حيث يرتبط أساسا بالبطالة و التشغيل) و الجزئي (حيث لا تزال المحاولات جارية لتحديد ماهيته و أبعاده بدقة أكبر) فإنه بإمكاننا الاقتصار على ما أورده *Alain FINOT* في كتابه « *Développer l'employabilité* » بقوله: "الاستخدام هو المحافظة و التطوير المستمر لكفاءات الأجراء و لظروف تسيير الموارد البشرية بما يمكن من شغل وظائف، داخل أو خارج المؤسسة، في آجال و بشروط ملائمة"⁽¹⁸⁴⁾.

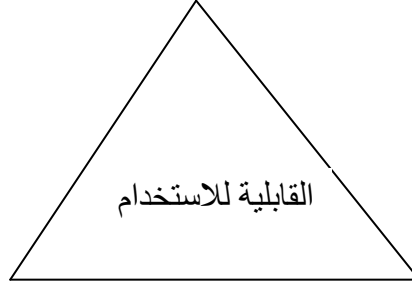
إن حياة كفاءة أو أكثر تمثل اليوم أحسن جواز سفر للشغل و رهانا فرديا قويا⁽¹⁸⁵⁾، و من خصائص الاستخدام أنه نتاج عمل مشترك تتظافر فيه جهود الفرد و المؤسسة و الدولة كما يبينه الشكل التالي:

¹⁸⁴ A. Finot, *Développer l'employabilité*, INSEP Consulting éditions, 2000.

¹⁸⁵ CNPF, *Actes des journées internationales de la formation*, Tome 1, p. 13.

العوامل المرتبطة بالمؤسسة :
تطبيقات الموارد البشرية،
التنظيم، الإدارة ...

العوامل المرتبطة
بالمحيط :
سوق العمل، تطور
القطاع ...



العوامل المرتبطة
بالأشخاص :
مواصفات، مواقف
اجتماعية، كفاءات ...

Source: P.M. Burgat et E. Certain, *Enquete Employabilité et Compétences*, INSEP Consulting -ANACT

شكل (2-5): عوامل القابلية للاستخدام

و في هذا الصدد أورد قرار منظمة العمل الدولية بشأن تدريب و تنمية الموارد البشرية المنبثق عن المؤتمر العام في دورته الثامنة و الثمانين (14 يوليو 2000) إثر مناقشة التقرير المتعلق بـ "التدريب من أجل الإستخدام :

الإدماج الإجتماعي، الإنتاجية و استخدام الشباب"، أورد عددا من الإستنتاجات نقتطع منها ما يلي :

- ❖ تساعد تنمية و تدريب الموارد البشرية الأفراد على كسب فرص الحصول على العمل اللائق و الوظائف الجيدة ... و من شأن التعليم و تكوين المهارات أن يفضيا إلى بطالة أقل و إلى عدالة أكبر في الإستخدام؛
- ❖ يشكل التعليم و التدريب دعامة رئيسية للعمل اللائق، و هما يساعدان الأفراد في الحصول على عمل بسهولة أكبر في أسواق عمل داخلية و خارجية سريعة التغير ؛
- ❖ إن مهمة التعليم الأساسي هي ضمان التطور الكامل لشخصية كل إنسان و مواطنته، و وضع الأساس لقابلية الفرد للإستخدام، و التدريب الأولي يعزز من قابلية استخدام الرجل أو المرأة إذ يوفر المهارات العامة الأساسية للعمل، و المعارف الأساسية و الكفاءات الصناعية و المهنية القابلة للنقل و يسهل الإنتقال إلى عالم العمل؛ و يكفل التعلم المتواصل الحفاظ على مهارات الفرد و تخصصاته مع تغير متطلبات العمل و التكنولوجيا و المهارات، كما يكفل تنمية شخصية العمال و تطورهم الوظيفي ؛

❖ إن القابلية للإستخدام معرفة تعريفها واسعا، فهي نتاج رئيسي للتعليم و التدريب ذي النوعية الرفيعة إلى جانب سلسلة من السياسات الأخرى، و هي تشمل المهارات و المعارف و المؤهلات التي تعزز من قدرة العامل على تأمين وظيفة و الإحتفاظ بها، و على إحراز تقدّم في العمل و مواكبة التغيير، و تأمين وظيفة أخرى إن رغب في ذلك أو تم الإستغناء عنه، و دخول سوق العمل بسهولة أكبر في فترات مختلفة من دورة الحياة. و تزداد قابلية استخدام الأفراد إلى أقصى حد حين يحصلون على تعليم و تدريب واسع القاعدة، و على مهارات أساسية رفيعة المستوى قابلة للنقل ... كما تشمل قابلية الإستخدام مهارات متعددة أساسية لتأمين عمل لائق و الحفاظ عليه. إن روح المبادرة يمكن أن تسهم أيضا في خلق فرص الإستخدام و من ثم الإسهام في قابلية الإستخدام (186).

3- الحركية المهنية (أو القابلية للحراك)

الحركية المهنية هي أحد أهم الآثار المترتبة عن تنمية المهارات، بحيث يتمكن الأفراد من سلوك مسارات وظيفية غير خطية و يتاح لهم فرص تغيير هذه المسارات عدة مرات خلال حياتهم المهنية. إن أول ما ينتظر الأجير جراء اكتساب كفاءات جديدة هو أن يحظى بحق الترقية إلى وظيفة عليا أو تغيير مهنته بمهنة أخرى ذات أهمية أكبر. و حتى تتوافق الطموحات الشخصية في مجال الحراك الوظيفي مع احتياجات المنظمة تلجأ العديد من المؤسسات المتطورة إلى تصميم خرائط المهن أو الوظائف *Cartographie des métiers* و مخططات المسارات المهنية *Plans de carrières* و تحديد الشعب المهنية المختلفة *Définition des filières professionnelles* و الكفاءات اللازمة لكل شعبة أو مهنة، و تشكل هذه الخرائط أداة فعالة بالنسبة لتأطير المؤسسة و للأجراء بغية قيادة التطورات المهنية بشكل يخدم الأهداف الشخصية و التنظيمية معا (187). بالإضافة إلى ما سبق يتحتم على المؤسسة لبلوغ أهدافها التنموية توفير الوسائل اللازمة لتمكين أفرادها من تصميم و تسيير مشاريعهم المهنية الفردية على ضوء الإمكانيات المتاحة، و يتأتى ذلك من خلال توضيح المناهج، توفير المعلومات و إجراء المحاورات ليتسنى للمنظمة التعريف بالفرص المتوفرة، و للأجير بالتعبير عن طموحاته المهنية.

¹⁸⁶ مكتب العمل الدولي: " التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف " ، جنيف 2003 ، ص 133 - 144.

¹⁸⁷ CNPF, *Actes des journées internationales de formation : Objectif compétences*, Tome 8 p. 59

4 - تقاسم السلطات و تحميل المسؤوليات

يتمثل هذا المبدأ - الحديث الظهور - في تفويض السلطات و المسؤولية بما يضمن استقلالية أكبر لمختلف المستويات التأطيرية و يمكّن المديرين من التفرغ لمهامهم الأصلية التي لا يمكن أن يقوم بها غيرهم عوضاً عنهم. و يرتكز تطبيق هذا المبدأ على تطوير الكفاءات و تنمية المهارات لدى الإطارات و معاونين على حد سواء، لأن غياب الكفاءات يحدّ من الثقة اللازمة و الضرورية لعملية التفويض. و يرى الكثير من المهتمين بإدارة الأعمال أن لمبدأ تقاسم السلطات و تحميل المسؤوليات دوراً هاماً في نجاح المنظمات: فعندما سئل *Robert Eaton* الرئيس المدير العام لشركة *Chrysler* عن سبب ارتفاع أرباح مؤسسته بنسبة 246% لتصل إلى 3.7 مليار دولار، قال: "إذا كان عليّ أن أجيب بكلمة واحدة فسأقول أن السبب هو *L'Empowerment*، فعند اتخاذ أي قرار يتولى ذلك شخص من أدنى التنظيم التدريجي يكون أعرف معني بالمسألة" (188).

و تشكّل "الثقة" المرتكز الأساسي لمبدأ تقاسم السلطات و تحميل المسؤوليات، لأن التفويض يبنى على الثقة و يعبر عنها، و يخلق علاقة تعاضد بين المفوض (بالكسر) و المفوض (بالفتح) *Délégateur et déléataire*، بحكم أن الأول رغم تخليه عن أداء المهام للثاني إلا أنه يبقى دوماً مسؤولاً عن إنجازها و عن تبعاتها، و بالمقابل يخلق إحساس المستخدمين بالثقة و الإحترام من قبل مدراءهم رغبة في حسن الأداء بل و التفاني في العمل بقدر الثقة الممنوحة، و بإدماجهم في مسار القرار تتحصل المنظمة على أحسن الأفكار، كما تنمي الثقة دافعية الأفراد، ولاءهم و تجندهم.

المطلب الثاني

تطور أنماط الإدارة البشرية

عرفت تقنيات و مناهج الإدارة البشرية، منذ مطلع الثمانينات، تحولات عميقة و تغيرات جذرية شملت جميع أبعادها و اكتسحت مختلف مجالاتها، و تجلّت هذه التحولات بالخصوص في ترقية النظرة إلى الإنسان باعتباره المصدر الأساسي لخلق القيمة و الدعامات الأساسية للميزة التنافسية، بالإضافة إلى الاعتماد المكثف على آليات و وسائل تحقيق المرونة الإدارية، حيث لم يعد الإنسان مرتبطاً بالتوجيهات القيادية و خاضعاً للرقابة الرئاسية في

¹⁸⁸ Nelson B. & Economy p., " *Le management pour les nuls* ", p. 17.

كل شؤونه المهنية بل أضحي الفرد صانعا لمساره، محمدا لطرق إنجاز عمله و مشاركا فعلا في صيرورة النشاط و توجهات المنظمة.

و ما سنورده فيما يلي من تجليات لهذه التحولات عبارة عن عناصر منتقاة تمثل صورة مختزلة لما عرفته إدارة الموارد البشرية من تطورات مذهلة:

1 - تخطيط المسار المهني الفردي

أحدثت التحولات الإدارية و التنظيمية التي أشرنا إليها سابقا تغيرات جذرية في الوسط المهني، و انعكست أهم تداعياتها على العلاقة بين المستخدم و الأجير، هذه العلاقة عرفت تطورات هامة جدا لاسيما مع فئة الإطارات و المسيرين.

و يتمثل أبرز تطور في الصيغة الجديدة لتخطيط و إدارة المسارات المهنية الفردية، إذ بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجيه الحياة المهنية للعامل، أصبح هذا التوجيه عملا مشتركا و مخططا سلفا في إطار ما يعرف الآن بـ "مخططات المسارات المهنية" *Plans de Carrières*، الهدف من هذه المخططات هو الإستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة و تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي و تحقيق الذات من جهة أخرى.

إن مشاركة كل شخص و تكفله بتطوير مساره المهني يفرض على المؤسسة منحه الإمكانيات اللازمة لذلك (تكوين، فرص ترقية...) بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة، و يتجسد هذا التقارب في خرائط التخصصات المهنية و المناصب المتوفرة حاليا أو مستقبليا *Cartes Routières des Filières Professionnelles* . و الوسيلة المثلى لتحقيق هذا التقارب هي المقابلات التقييمية الدورية *Les Entretiens Périodiques d' Evaluation* الذي يجرى إلزاما في العديد من الدول الغربية، بينما لا يزال غير إلزامي في الجزائر⁽¹⁸⁹⁾. و لمواجهة مختلف الضغوطات التي تعترض المؤسسات، و تجنيب المستخدمين . خاصة الإطارات و الموارد البشرية المؤهلة . مخاطر التقلبات، تلجأ المنظمات إلى اعتماد نظام التسيير التقديري و الوقائي للموارد البشرية *La gestion prévisionnelle et préventive des ressources humaines*⁽¹⁹⁰⁾.

¹⁸⁹ من بين المؤسسات الجزائرية التي تعمل طوعا بنظام المقابلة الدورية شركة سونلغاز التي قطعت شوطا معتبرا في هذا المضمار بالرغم من العيوب التي تشوب تطبيقاته على المستوى القاعدي .

¹⁹⁰ Ribette R., " *La gestion à temps des ressources humaines (Gestion prévisionnelle et gestion préventive du personnel)* ", in Weiss D. , *La fonction Ressources humaines*, pp. 450 – 458.

إن اللاتأكد الداخلي و الخارجي المتعدد الأوجه يفرض على المؤسسة و الأفراد تطوير أساليب تكيف مرنة، تمكن من إحداث تغييرات سريعة و ملائمة لتصحيح أي انحراف يعترى التقديرات، و تندرج هذه التدابير في إطار التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات *GPEC* الذي أضحي منذ سنوات شرطا أساسيا لبلوغ مختلف الأهداف التنظيمية و الفردية.

الغاية القصوى من هذه السياسة هي الوصول إلى وضع المواصفات الشخصية الملائمة في المكان الملائم *Le bon profil au bon endroit*، عبر الدمج الأمثل للعناصر الثلاثة :

❖ الأشخاص و المسارات المهنية	<i>Personnes et Carrières</i>
❖ الكفاءات	<i>Compétences</i>
❖ الوظائف	<i>Emplois</i>

2 - من منطق "الإستخدام" إلى منطق "الكفاءة"

يقصد بالإستخدام *La logique d'emploi* العلاقة الشاملة التي تربط بين المؤسسة و الأجير بموجب عقد عمل يحدد المنصب الواجب شغله، الأجر، المدة ... إلخ، و يرتبط بالإستخدام بالمنصب الذي ينبثق بدوره عن تنظيم معين للعمل، و عليه فإن الإستخدام يعبر عن خيار تنظيمي للمؤسسة و عن علاقة عمل بين هذه الأخيرة و الأجير، هذا الأمر جعل الأجير يوصف من خلال المنصب أو المناصب التي يشغلها. و يتضمن منطق الإستخدام أسلوبا خاصا لتسيير الموارد البشرية يرتكز على مفهوم المنصب في كل من التوظيف، التكوين، الأجر، المسار المهني، التقييم ... إلخ. و ما يعاب على هذا المنطق أساسا هو المعايير المستخدمة لتحديد الزوج أجير / منصب أي تحديد أي المناصب أكثر ملاءمة لأي أجير أو العكس و ما يستتبع ذلك من تصنيف و ما يترتب عنه من التزامات و استحقاقات.

و قد سيطر هذا المنطق زمنا طويلا على المنظمات بمختلف أشكالها (عسكرية، دينية، اقتصادية، إدارية...) لكونه يساهم في عملية الهيكلية التدرجية و يدعمها، غير أن التطورات الأخيرة التي أثرنا بعضها فيما سبق فرضت منطلقا مغايرا يستجيب لمقتضيات التحولات الراهنة و يرتكز على الكفاءات بدل المناصب. و الكفاءة ترتبط . في ذات الوقت . بالفرد و بتنظيم العمل لكونها تتعلق بالفرد في وضعيته المهنية، و هو ما يوحي بالعودة إلى نظام المرافقة *Compagnonnage* الذي ساد منذ عدة قرون (النظام الحرفي).

و يتميز منطق الكفاءة باستعمال هذه الأخيرة كمفهوم مهيكّل لمنط توصيف العلاقة بين الفرد و هيكل الإنتاج الذي يشارك فيه، أي أن هذا المنطق يسعى إلى وصف الإسهام الشامل للمورد البشري، للأفراد أو الجماعات، في عملية الإنتاج المادي أو غير المادي، كما تحاول وصف كيفية تشكل هذا الإسهام، ويحدد مجال و أسباب فعاليته⁽¹⁹¹⁾.

و عليه فإن منطق الكفاءة يخدم تحولات المنظمة و يضع الفرد في قلب المؤسسة خلافا لمنطق الإستخدام الذي يخدم هيكلتها و يخضع الفرد للمقتضيات التنظيمية.

و لعل أهم ميزة يتمتع بها هذا المنطق هي نظرتة الشمولية و تبنيه للمنهج النظمي في تناوله للمنظمة و في سعيه إلى تنمية الفرد و تطوير المؤسسة.

3 - من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل

يعتبر *Miles & Snow* من أبرز الباحثين الذين اهتموا بدراسة العلاقة بين الأشكال التنظيمية و المسارات المهنية من جهة، و نوعية الكفاءات اللازمة من جهة ثانية، و قد حدّدوا لهذا الغرض تقسيما زمنيا لتطور المنظمات و المسارات المهنية يتضمن أربع مراحل:

❖ المرحلة الأولى هي تلك السابقة للعام 1860 و نظرا لكونها مبهمّة و غير محدّدة المعالم فإنه تمّ تجاهلها في الجدول رقم 2-5.

❖ المرحلة الثانية تضم البنى المتشكّلة ضمن المنظمات الوظيفية، التقسيمية و المصفوفية .

❖ المرحلة الثالثة تتواكب مع المؤسسات الشبكية و التبادلية *Transactionnelles* على حد قول *Fréry*⁽¹⁹²⁾.

❖ أما المرحلة الرابعة (الحالية) فهي حسب الباحثين (*Miles & Snow*) موضوع استكشاف أكثر منها حقيقة واقعية.

و ما يعنينا في هذا الطرح الآن هو التحولات التي اعترت مفهوم المسار المهني خلال هذه المراحل المختلفة:

¹⁹¹ Trapet H., in *Compétences en action* p. 29

¹⁹² المؤسسات التبادلية هي هيكل يجمع مؤسسات مستقلة رأسماليا داخل نفس سلسلة القيمة. Loic Cadin, op. cit. p. 79.

جدول (2-5) : الأشكال التنظيمية و أنواع المسارات المهنية حسب Miles & snow

المراحل	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
الفترات	1860 - 1970	1975 - 1995	2000 -
الوصفات الإدارية	* فعل كل شئ في المؤسسة * النمو باستمرار * التسيير بميكانيزمات إدارية	* فعل ما تحسن المؤسسة فعله و إخراج الباقي * النمو بواسطة تطوير الشراكة * الإدارة بميكانيزمات السوق	* القدرة على فعل كل شئ في أي مكان و في أي وقت * التعاون و التنافس في نفس الوقت * الخلق المستمر للمعارف
المنظمات	هرمية	دائرية	خلوية
المسارات المهنية	* مستخدم وحيد و مستقر * الترقية التدريجية * المستخدم يسير المسار المهني	* مستخدمون متعددون و نمو الخبرة * حركية المشاريع * المسار المهني محدد مع المستخدم	* احتراف التشغيل الذاتي * توسع نطاق الخبرة * التسيير الشخصي للمسار المهني
مجموعات الكفاءات	تقنية أو تجارية	تقنية، تجارية و تعاونية	تقنية، تجارية، تعاونية و تسيير ذاتي

Source : Loic Cadin , p. 81

إن نمط المسار المهني المهيمن لحد الآن حسب هذين الباحثين و غيرهما هو المسار المهني التنظيمي، غير أن التحولات التنظيمية المتعاقبة و لا سيما بروز التنظيم الشبكي و غيره، فرضت نمطا بديلا يعرف باسم "المسار المهني المتنقل" *Carrière nomade / Boundaryless career* الذي أُلغى إلى حد كبير الحدود الزمنية و المكانية لاسيما من خلال: العمل عن بعد *Télé travail*، كما قلص الحدود الفاصلة بين الحياة الشخصية و الحياة المهنية.

إن الانتقال من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل يسمح باعتماد مقاربات طويلة
Les trajectoires professionnelles أي دراسة المسارات المهنية *Approches longitudinales*
بصفة انفرادية دون التقيّد بالإنتماء لمنظمة أو أخرى (193).

و يجد مفهوم المسار المهني المتنقل مناصرين و متحمّسين كثر في الأوساط الليبرالية الداعية إلى تخفيف وطأة
القيود القانونية التي تحكم علاقات العمل بله تفكيك أحكام قانون العمل لصالح تحقيق المرونة اللازمة لمتطلبات
العصر.

و قد أشرنا فيما سبق إلى نموذج *Atkinson* الذي ينحو هذا المنحى التجديدي و يضع أسسا متطوّرة
لعلاقات العمل الجديدة ... و أبرز ما يميّز هذا التوجه الجديد هو النظرة الإيجابية إلى الحركة العمالية الداخلية و
الخارجية *Mobilité du personnel*.

4- انعكاسات الأنماط الجديدة للعمل على طبيعة المناصب و تركيبتها العضوية

لقد كان لهذه التحولات انعكاسات بالغة على طبيعة مناصب العمل و على بنيتها العضوية، إذ خلافا لما
أوردناه من مواصفات و عناصر متعلقة بالمنصب و المتمثلة خصوصا في شاغل المنصب و الموقع و المهام و
الروابط (الفصل الأول)، لم يعد المنصب يتحدد بما ذكرنا من مواصفات و لا يتشكل من تلك العناصر ضرورة،
لأن بروز ما أطلق عليه اسم "العمل غير النمطي" *Le travail atypique* قد أعاد تشكيل و تصميم طبيعة
العمل نفسه بله مناصب العمل أو الوظائف، و قبل استعراض ملامح و تجليات هذا التحول البنوي لمناصب
العمل يجدر بنا إعطاء فكرة وحيزة عن ماهية و حقيقة العمل غير النمطي الذي أضحي يشكل ظاهرة متنامية
في ظل تكاثر و اتساع الأشكال الجديدة لتنظيم العمل *Les NFOT*.

4-1- الأنماط الجديدة للعمل و العمل غير النمطي

تعددت خلال العقود الثلاث الأخيرة أشكال العمل و أنواع الروابط بين العمال و أرباب العمل، كما
شهدت هذه الفترة ظهور نوعيات جديدة من العمال، مما أدى إلى الإحلال التدريجي للعمل غير النمطي محل
العمل النمطي (و يقصد بهذا الأخير العمل الدائم كامل الوقت *Travail permanent et à plein temps*).

¹⁹³ Loic Cadin , op. cit. p. 82

و تطلق عبارة "العمل غير النمطي" للدلالة على مجموعة من الأشكال التنظيمية للعمل أو الروابط المهنية التي تتميز جميعها بكونها تخرج عن نطاق التنظيم التقليدي للعمل في إطار عقود غير محددة المدة و للعمل كامل الوقت، و تندرج ضمن هذا النوع من العمل الأشكال التالية: العمل بالوقت الجزئي *Le travail à temps partiel*، و العمل عن بعد *Le télétravail*، و العمل المستقل *Le travail autonome*، العمل في البيت *Le travail à domicile*، و غيرها...).

* نكون أمام حالة العمل بالوقت الجزئي عندما يكون الحجم الزمني الأسبوعي أو الشهري للعامل أقل من الحجم العادي لنظرائه في نفس الوظائف و في نفس المؤسسة، و قد حددت هيئة الاحصاء الكندية في مونتريال هذا الحجم بأقل من 30 ساعة أسبوعياً⁽¹⁹⁴⁾، غير أن هذا التحديد يبقى نسبياً نظراً لاختلاف تشريعات العمل بين دولة و أخرى و تباين تنظيم العمل بين مؤسسة و أخرى.

و يميل غير واحد من المختصين إلى توسيع تعريف العمل بالوقت الجزئي إلى كل عمل لا يتطابق مع معيار العمل كامل الوقت طيلة السنة، ليقحموا في ذلك العمل الموسمي و العمل المتقطع (العمل المحدد المدة)⁽¹⁹⁵⁾.

* ساهمت التطورات المذهلة لتكنولوجيات الاعلام و الاتصال، التي تسمح بنقل و تبادل كميات كبيرة من البيانات في أوقات جد قصيرة، بنشوء نمط جديد للعمل أطلق عليه اسم العمل عن بعد.

و تتميز وضعية العمل عن بعد بتوافر ثلاث خصائص أساسية:

- استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصال المتمثلة بوجه خاص في الحاسوب المرتبط بالمكتب، الفاكس و الهاتف النقال باعتبارها أدوات عمل ضرورية لمعالجة و تحويل المعلومات عن بعد و الاتصال برب العمل و زملاء العمل؛

- يرتبط العامل عن بعد بالمنظمة بموجب عقد عمل أي أن يعتبر أجيراً في المنظمة التي يعمل لحسابها لا عاملاً مستقلاً؛

- لا يخضع العمل عن بعد للضغوط الاعتيادية الزمنية و المكانية للمنظمة، بل يتم إنجازه في البيت، في مركز إلكتروني، في السيارة أو في أي موقع آخر غير المنظمة، و كذلك الأمر بالنسبة للوقت حيث يكون العمل عن بعد منفصلاً عن المواقيت الاعتيادية للعمل⁽¹⁹⁶⁾.

¹⁹⁴ Statistique Canada, *Moyennes annuelles de la population active 1995*, Ottawa, Statistique Canada, catalogue n° 71-220-XPB, février 1996, p. C-3.

¹⁹⁵ Friederike MAIER, *Les femmes et la restructuration de l'emploi : l'emploi à temps partiel*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 1991, p.7, (OCDE/GD (91) 211).

¹⁹⁶ Alain PINSONNEAULT et Martin BOISVERT, « *Le télétravail : l'organisation de demain?* », Gestion, vol. 21, n° 2, juin 1996, p. 76.

* في إطار العمل المستقل يعمل الشخص لحسابه الخاص لا لحساب رب عمل، و قد يكون العمل المستقل في شكل شخصية طبيعية أو شخصية معنوية، و تكمن القطيعة بين العمل المستقل و العمل النمطي في طبيعة العقد الذي يربط بين منفذ العمل و الأمر بالعمل، فبينما يرتبط العامل النمطي برب العمل بموجب عقد عمل، فإن العامل المستقل يربطه بزبونه عقد مؤسسة أو عقد خدمة *Contrat d'entreprise ou de service*. إن أهم ما يميز العمل المستقل هو غياب علاقة التبعية *La relation de subordination* بين منفذ العمل و الأمر به، بحكم أن الثاني لا يعتبر رب عمل *Patron* في هذه الحالة، و عليه فإن الالتزامات الاعتيادية التي تميز العمل النمطي (احترام مواقيت العمل، احترام الضوابط المتعلقة بكيفيات أداء المهام، الالتزام بالعمل في موقع معين، و غيرها) تغيب كليا أو جزئيا في العمل المستقل.

و قد تزايد اللجوء إلى هذا النوع من العمل في الآونة الأخيرة بفعل اعتماد المؤسسات على استراتيجيات إخراج النشاطات *Stratégies d'externalisation / Outsourcing*.

* العمل في البيت ليس وليد الظروف الحالية بل تعود جذوره إلى قرون خلت، كان العمال خلالها، في الأوساط الريفية بالخصوص، ينجزون أعمالهم في بيوتهم، و استمر الحال كذلك إلى بزوغ فجر الثورة الصناعية التي قضت تدريجيا على هذا النوع من العمل، لتعود المؤسسات أدراجها في الآونة الأخيرة و تعتمد من جديد على هذا النمط.

و العامل في البيت هو إما عامل مستقل أو أجير غير أنه ينجز عمله بمعزل عن الارتباط المكاني بالمنظمة، سواء تعلق الأمر بإنجاز عمل فكري (دراسات، حسابات، تحاليل...) أو صناعة أشياء مادية.

4-2- تطور طبيعة منصب العمل و تغير تركيبته العضوية

انعكست هذه التحولات على طبيعة منصب العمل و على تركيبته العضوية، حيث أضحت عبارة عن علاقة تبادل مجردة من الاعتبارات التي أسلفنا الحديث عنها بشيء من التفصيل في الفصل السابق، و فيما يلي توضيح لهذه التغيرات:

* تلاشت كثيرا رابطة الشخص بموقع عمل محدد مما جعل خاصية المكان التي طالما ميزت منصب العمل غير ذات معنى و لا تشكل عنصرا إلزاميا في بنية المنصب، على اعتبار أن العامل لم يعد ملزما بالارتباط بمكان محدد بل بإمكانه إنجاز عمله في أي مكان شاء، العبرة بنتيجة العمل فقط أي الهدف الذي يصبو إلى تحقيقه.

هذه المرونة المكانية فرضت نفسها على المنظمات بفعل عوامل شتى أهمها بروز فئة عمال المعرفة *Les travailleurs du savoir / The Knowledge Workers* و حرص المنظمات على ضمان الحصول على خدمات جيدة بتكاليف أقل.

* العلاقات التي تربط العامل بجماعة العمل و بالمنظمة عرفت بدورها تغيرات هامة أدت إلى خروج العامل عن نطاق الهيكلة التنظيمية حيث لم يعد الشخص يحتل مركزا تنظيميا بالمعنى التقليدي، بل اختزلت علاقته بالمنظمة و بزملائه بالهدف المحدد الذي يتوجب عليه تحقيقه من دون أن يضطر إلى الدخول في علاقات تبعية أو سلطوية لبلوغ ذلك.

إن الروابط التنظيمية المرنة تركز خصوصا على توفير سبل و فرص التنسيق و التعاون بغرض حسن إنجاز العمل و التحقيق الأمثل للأهداف المنشودة، خلافا للتصور التقليدي الذي كان جل تركيزه على العلاقات السلطوية الضامنة لمراقبة أداء الأفراد، و عليه أضحى عنصر الروابط في التصور الجديد للمنصب أقل صلابة و أبعد عن الطابع التدريجي للتنظيم.

* أضحى المهام التي يتولاها الشخص في سبيل تحقيق أهدافه الوظيفية مسألة اجتهادية أكثر منها تعليمات صارمة و محددة بدقة، و حلت بالتالي حرية المبادرة محل الانقياد و الامتثال الحزني للأوامر الذين ميزا علاقة العمل ردحا من الزمن.

إن هذه الاستقلالية في تحديد طريقة أداء العمل و نوع المهام الواجب إنجازها لبلوغ الأهداف المنشودة أدت إلى تراجع عنصر أساسي من العناصر المكونة للمنصب في شكله التقليدي، و من ثم فقدت عملية تحديد المهام *La prescription des taches* و إلزام العامل بامتثالها، فقدت مصداقيتها في ظل التحولات الحالية، الأمر الذي فرض تصورا جديدا للمنصب أو الوظيفة و لعلاقة العمل برمتها.

هذه العوامل مجتمعة دفعت بالكثيرين إلى طرح فكرة التخلي عن استخدام مصطلح منصب العمل و الاستعاضة عنه بمصطلحات أخرى كالوظيفة *L'emploi* أو وضعية العمل *La situation de travail* وغيرها، كما سنبينه في الفصل الرابع إن شاء الله.

خاتمة الفصل الثاني

خصصنا هذا الفصل لتناول أهم تحوّل عرفه عالم الشغل و منظمات الأعمال، و الذي كانت له . و ما تزال . تداعيات هامة و تأثيرات بليغة على تصميم العمل و توجيه الاستراتيجيات و هيكلية العلاقات بين مختلف الأطراف المعنية بعمل المنظمة *Les parties prenantes / Stakholders*.
يتمثل هذا التحوّل في بروز نموذج الكفاءات و ما استتبعه من ظهور فئة عمالية تعرف باسم عمال المعرفة، كل ذلك في سياق التحوّل باتجاه مجتمع المعلومات و المعارف، و ما تتطلبه هذه الحركية من اعتناء خاص بالطاقات البشرية الكفأة بغية استقطابها و الحفاظ عليها و تطوير قدراتها.
لذلك ارتأينا تعريف الكفاءات و بيان أصنافها المختلفة على الصعيدين الفردي و التنظيمي، ثم عرّجنا عقب ذلك على الحركية المهنية الجديدة الناجمة عن تنامي أهمية الإدارة بالكفاءات و التي تقتضي بدورها فتح هامش واسع للإدارة التساهمية بالأهداف، و استعرضنا في ثنايا ذلك أهم ملامح و أبرز آليات التنظيم المنبثق عن منطق الكفاءة و الأنماط الجديدة للعمل و التي يطلق عليها اسم العمل غير النمطي، وذلك بغرض الوقوف على أهم الانعكاسات التي تعرضت لها طبيعة منصب العمل و تركيبته العضوية، مما سيساعدنا على فهم المنطق و المرتكزات الأساسية للمناهج الجديدة لتحليل و توصيف الوظائف.

الفصل الثالث

المناهج التقليدية لدراسة مناصب العمل

يهدف هذا الفصل إلى عرض مختلف المناهج و الأدوات التقليدية لتحليل و توصيف مناصب العمل، وذلك بغرض الوقوف على طبيعة هذه المناهج، سياقاتها التاريخية و أوجه القصور في تطبيقاتها، لاسيما في ظل التحولات التي سبقت الإشارة إليها في الفصلين السابقين.

إن وصف هذه المناهج بالتقليدية لا يعني بأي حال أنه قد تم تجاوزها أو التخلي عن استخدامها، الواقع أنها ما تزال مستعملة في الكثير من الدول و المنظمات المتخلفة عن ركب التحول و التطور الاقتصادي، الاجتماعي و التنظيمي، و في عالمنا العربي بوجه خاص، كما أن استخدامات هذه المناهج التقليدية في منظماتنا يشوبه الكثير من النقائص و الاختلالات مما يؤدي إلى نتائج غير مرضية في حالات كثيرة، و هو ما استخلصناه من خلال سلسلة التجارب الميدانية التي أجريناها في بعض المؤسسات الجزائرية كما سنشير إليه في الفصل الأخير من هذه الدراسة.

و للإلمام بهذه المناهج يقترح هذا الفصل تناول الجذور التاريخية لتحليل العمل (المبحث الأول)، و المناهج التقليدية المباشرة و غير المباشرة لتحليل مناصب العمل (المبحث الثاني).

المبحث الأول

الخلفية التاريخية لتحليل العمل

ليس من المتيسر تحديد تاريخ بدايات الاهتمام بتحليل العمل بشكل دقيق، و إن كنا نُجزم أن هذا التحليل قد استخدم بشكل أو بآخر منذ الأزمنة الغابرة، إذ لا يتصور إنجاز الأعمال الباهرة و البناءات العظيمة خلال التاريخ القديم دون أن تكون هناك معارف دقيقة بكيفيات و مناهج أداء تلك الأعمال.

و تفيد المراجع التي بحوزتنا أن دراسات العمل أنجزت قبل تاييلور بقرون عديدة، إذ قام الطبيب السويسري *Paracelse* (1493-1541) بدراسة الأمراض المرتبطة بالعمل المنجمي و خلف في هذا الشأن كتابا باللغة اللاتينية عنوانه: “*Le mal des mineurs et autres maladies des ouvriers des mines*” .

و كان المهندس *Belidor* صاحب كتاب “*La Science des Ingénieurs*” (1729) سباقا إلى قياس الأوقات اللازمة لتنفيذ عمليات أولية، و في نفس الحقبة التاريخية بادر *De la Hire* بتجاربه تهدف إلى قياس الجهد المتوسط الذي يبذله العمال في بناء الحصون.

و كذلك أجرى الفيزيائي الشهير *Coulomb* دراسات حول الإرهاق الجسدي للعمال بسبب سوء تنظيم العمل و بذل جهود غير لازمة⁽¹⁹⁷⁾.

و في مطلع القرن التاسع عشر اهتم *Gerard Christian* ، الذي كان يشغل منصب مدير المعهد الملكي للفنون و المهن، بدراسة العمليات الصناعية، و نشر في ذلك كتابا تحت عنوان: “*Vues sur le système général des opérations industrielles ou plan de technonomie*” مبيّن فيه بين نوعين من المهام:

- المهام التي تتطلب عناية خاصة من طرف العامل من بداية العمل حتى منتهاه، و تتطلب بالتالي تعلم طويل و كثيف؛

- و المهام التي تنفذ كلية بصفة آلية بالتعود، و يمكن تعلمها سريعا و هي بالتالي لا تتطلب تكويننا خاصا. و خلصت تحاليل *Christian* إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة وثيقة بين صعوبة العمل و طبيعة المنتج المصنّع⁽¹⁹⁸⁾.

و في أواخر القرن التاسع عشر و بداية العشرين، و نتيجة لتفاقم المشاكل التنظيمية في المؤسسات الصناعية، تكاثفت الدراسات في هذا الشأن، فكانت مبادرات رواد التنظيم العلمي (فردريك تايلور، فرنك و ليليان جلبرت...) لدراسة الحركة كتقنية لرفع إنتاجية العامل، و ذلك عبر تقسيم المهام إلى حركات أولية أو جزئية ثم حذف الحركات غير اللازمة، و ما لبث تايلور أن أجرى سلسلة من التجارب خلص منها إلى القول بوجود "طريقة وحيدة مثلى" *One best way* لأداء العمل تتلخص في ترتيب توالي حركات العامل الضرورية و تحديد وقت مضبوط لإنجاز كل حركة.

و تظل التجارب التaylorية أعمالا رائدة في مجال تحليل العمل بأسلوب منهجي و طريقة منظمة، مما يمنحها مكانة و أهمية كبيرتين في سياق تحليل و تنظيم العمل.

¹⁹⁷ Mucchielli R., *L'étude des postes de travail*, P. 8-9.

¹⁹⁸ Gérard B., *Une histoire des théories du management en France de 1800 à 1940* ,

المطلب الأول

التجارب التaylorية

نستعرض فيما يلي بعض التجارب التي أجراها تايلور و بعض أتباعه و تلاميذه ممن تنبوا فكرة الإدارة العلمية للمؤسسات، و هي تجارب رائدة لا يزال صداها و تأثيرها مستمرين في مجال تحليل العمل و تنظيمه لحد الساعة.

1- تجربة تحميل و تفرغ سبائك الحديد

اهتمت أول تجربة أجراها تايلور بعمليات تحميل و تفرغ سبائك الحديد في شركة *Bethlehem Steel Co.* في بنسلفانيا، و تكمن أهمية هذه التجربة، كما أوضح تايلور في كتابه "الإدارة العلمية للمؤسسات" (199)، في كونها أجريت على حالة نموذجية تتعلق بعمل أولي و مادي إلى حد كبير لكون العمال يؤدون هذا العمل باستخدام أيديهم فقط دون الاعتماد على أي أداة.

يتولى العامل نقل السبيكة الحديدية التي تزن 41 كلف بيديه من مكان لآخر يبعد بضعة أمتار ثم يلقبها على الأرض أو فوق ركام من السبائك أو يضعها على عربة السكة الحديد.

لاحظ تايلور أن كل فرد في المجموعة المتكونة من 75 شخصا يحمل متوسطا يوميا لا يتجاوز 12,7 طن، غير أن الدراسات الأولية أكدت أنه بمقدور كل واحد تحميل 48,8 طن يوميا، لذلك لجأ تايلور إلى اختيار عامل مناسب من حيث البنية الجسدية و القابلية للتحميز لإجراء تجربته، و توصل من خلالها إلى إثبات أن العامل بإمكانه، إذا ما التزم بالتعليمات المدرجة ضمن مبادئ التنظيم العلمي للعمل، تحقيق إنتاجية يومية تقدر بـ 48 طن مقابل أجر يومي مقداره دولار واحد و 85 سنتا، أي بزيادة 70 سنتا فقط عن الأجر المطبق في الشركة، و بإجهاد جسماني مساو أو أقل من الإجهاد الذي يشعر به العمال في ظل التنظيم الساري.

استمر تايلور في أبحاثه عن الطريقة الوحيدة المثلى لأداء هذا العمل و عن الكمية القصوى التي يمكن لأي عامل تحميلها، و توصل إلى اكتشاف أن الفرد يستطيع أن يحمل أكثر من 57 طنا يوميا، فقام بفرض هذه الكمية على جميع عمال المجموعة، و استتبع ذلك بإقصاء عدد كبير من العمال اعتبروا غير صالحين لهذا النوع من العمل، و كانت النتائج النهائية لكل ذلك هي:

¹⁹⁹ Taylor F., *La Direction Scientifique des Entreprises*, P. 83.

- انخفاض عدد أفراد المجموعة من 75 إلى 20 فرداً؛
- ارتفاع الكمية المحملة يوميا من طرف المجموعة من 937,5 (بواسطة 75 عامل) إلى 950 طنا (بواسطة 20 عامل فقط)؛
- انخفاض مقدار الأجر الكلي للمجموعة من 86,2 إلى 37 دولار؛
- انخفاض أجر تحميل الطن الواحد من 0,92 إلى 0,39 دولار⁽²⁰⁰⁾.

2- تجربة الجرف في مصانع الفولاذ

تساءل تايلور عن إمكانية إيجاد علم خاص بالجرف يحدد الطرق و الكميات النموذجية لأداء هذا العمل البسيط و الشاق، و لاحظ قبل الشروع في تجاربه أن عمال المصنع كانوا يختارون مجارفهم حسب رغبة كل واحد منهم، و بذلك كانت كمية المعدن المحملة في الجرفة الواحدة تختلف من عامل لآخر، و تصل إلى 1,75 كلغ من الفحم و 19 كلغ من الحديد الخام، هذا الواقع تطلب البحث عن الطريقة المثلى و الكمية النموذجية للجرف.

اختار تايلور عاملين مؤهلين و اتفق معهما على أن يخضعا للملاحظة المستمرة طيلة أيام التجربة و أن يمثلتا لتعليمات المشرفين بدقة متناهية مقابل بعض المحفزات المادية.

عند بداية التجربة كانت كمية الجرفة الواحدة 19 كلغ و كان متوسط الكمية اليومية المجروفة من طرف كل عامل 25 طن، قام تايلور بإدخال تعديلات على المجارف بما يسمح بجرف 17 كلغ كل مرة، و في هذه الحال ارتفعت الكمية الفردية المجروفة يوميا إلى 30 طن، و استمر تايلور في تقليص وعاء المجارف للحد من كمية الجرفة الواحدة و التحكم من ثم في الكمية اليومية، كما استمر في حساب عدد عمليات الجرف التي يؤديها العامل في اليوم الواحد و وزن الكميات المجروفة يوميا حتى توصل إلى أن الكمية القصوى المجروفة تتناسب مع الجرفة ذات الوزن 10 إلى 11 كلغ.

و خلاص تايلور إلى ضرورة تخصيص مجرفة خاصة لكل نوع من المعادن (الحديد و الفحم) و أن تكون متطابقة مع كمية الحمولة المثالية حتى يتمكن العامل من جرف كميات يومية كبيرة بجهد عضلي أقل مما كان يبذل في السابق.

200 د. عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ص 59.

3- تجربة بناء جدران من الأجر

قام بهذه التجربة الزوجان فرنك و ليليان جلبرث، و سجلها تايلور بشي من التفصيل في كتابه "الإدارة العلمية للمؤسسات" و دافع عنها أمام لجنة التحقيق لمجلس النواب⁽²⁰¹⁾.

لاحظ تايلور أن مهنة بناء جدران الأجر هو أحد أقدم المهن و أنه بالرغم من مزاوله ملايين الناس لهذه المهنة إلا أنها لم تعرف على مر التاريخ أي تعديل في أدواتها أو في طرق أدائها.

و بعد ملاحظات مستمرة لكيفيات إنجاز هذا العمل استغرقت مدة طويلة من الزمن اقترح جلبرث إعادة تهيئة مكان العمل بحيث يقف البناء في موقع معين و على مسافة محددة من الجدار و توضع قطع الأجر و وعاء المونة في مكان مناسب حتى لا يضطر البناء إلى إضاعة الوقت ذهاباً و إياباً لجلبها، و في مستوى مناسب من الارتفاع كي لا يضطر كل مرة إلى الانحناء لالتقاط الأجر و المونة، و بذلك استطاع جلبرث أن يقلص عدد الحركات التي يؤديها البناء من 18 إلى 5 حركات ثم إلى حركتين فقط معتبرا الحركات الزائدة غير لازمة.

و بعد أن درّب جلبرث فريق العمل على هذه الطريقة الجديدة توصل إلى تحقيق نتائج معتبرة بحيث أصبح في مقدور كل عامل وضع 350 قطعة آجر في الساعة الواحدة بعد أن كان العدد في ظل الطرق العتيقة لا يتجاوز 120 قطعة، و رافق ذلك ارتفاع الأجر اليومي للعامل من 5 إلى 6 دولار.

4- تجربة مراقبة الكريات الفولاذية لصناعة الدراجات الهوائية

جرت هذه التجربة في مصنع للكريات الفولاذية (البليي *Billes*) من أجل صناعة مدرجات *Roulements* تركب في عجلات الدراجات الهوائية و غيرها من الآلات التي تتطلب هذا النوع من القطع؛ و يتمثل العمل في صنع الكريات و طلائها و صقلها ثم تأتي عملية التفتيش الدقيق لكل كرية قبل تعبئتها و إرسالها إلى العملاء.

عملية التفتيش هذه كانت تتولاها مجموعة من العاملات يبلغ عددهن 120 عاملة، تعملن لمدة 10 ساعات و نصف يومياً في التقاط الكريات غير الصالحة من على البساط المتحرك، و تتمثل عيوب الكريات في وجود خدوش أو شقوق أو غير كاملة الاستدارة أو الصقل.

²⁰¹ , P. 141-157. Taylor F., *La Direction Scientifique des Entreprises*

قام تايلور بتكليف *M. Sanford E. Thompson* بإجراء الدراسة العلمية للعمل كله، و قرر تخفيض عدد ساعات العمل بنصف ساعة، كما كلف أقدم مشرف على قاعة التفتيش بإجراء مقابلات فردية مع أحسن المراقبات و العمليات الأكثر تأثيرا على زميلاتهن بغية إقناعهن بالتدابير الجديدة. و استمر تايلور في تخفيض عدد ساعات العمل تدريجيا إلى غاية 8 ساعات يوميا، مع الحفاظ على نفس مستوى الأجر، و لاحظ أن الإنتاج استمر في نفس مستواه السابق دون تسجيل أي انخفاض. و من أجل منع العاملات من التحدث مع بعضهن أثناء العمل أمر تايلور بإجلاسهن متفرقات و كذلك قرر اعتماد نظام الأجر بالقطعة لتحفيزهن على العمل أكثر، الأمر الذي رفع معدل إنتاجية العاملة الواحدة إلى الثلثين، و أضحت معه عمليات التفتيش تنجز من قبل 45 عاملة فقط بدل 120. و توصل تايلور بفضل هذه التجربة إلى تحقيق النتائج التالية:

- انخفاض تكاليف التفتيش بسبب انخفاض عدد العاملات؛
- زوال دواعي القلق و انعدام الثقة بين العاملات و الإدارة؛
- ارتفاع الأجر اليومي بمعدل يتراوح بين 80 إلى 100%؛
- انخفاض ساعات العمل.

5- تقييم التجارب التaylorية

يعود الفضل لهذه التجارب في ظهور علم تحليل الوظائف *Job Analysis* الذي أضحى بعد وقت وجيز دعامة أساسية لإدارة الأفراد و تهيئة ظروف العمل، كما ساهمت في ترسيخ مناهج عقلانية للتنظيم بعد أن كان ذلك يعتمد أساليب تخمينية و غير منهجية في معظم الأحوال. غير أن ما يلاحظ على هذه التجارب و يفقدها بالتالي الكثير من مصداقيتها و يشكك في طابعها العلمي:

أ - غياب الطرق العلمية للاختيار:

يشكل الاختيار أحد مبادئ الطريقة العلمية التي نادى بها تايلور، على أساس أن أي عامل يعتبر ممتازا في عمل معين دون سواه، مما يوجب على الإدارة التأكد من نوع العمل الذي يصلح له العامل حتى يتم وضع الشخص في العمل الذي يلائمه. بيد أن مما يؤخذ على الطريقة التaylorية عدم اعتنائها بتحديد المناهج العلمية للاختيار و هو ما سجله تقرير لجنة الكونغرس برئاسة روبرت هوكس للنظر في الشكاوى المقدمة ضد الإدارة العلمية سنة 1914، لاحظ

محروو التقرير أن طرق اختيار و تعيين العمال في المصانع التي طبقت الإدارة العلمية لم يختلف كثيرا عن تلك التي لم تطبقها⁽²⁰²⁾.

ب - غياب المعايير العلمية لتحديد كمية العمل اليومية:

ادعى تايلور و أتباعه أن الطريقة التي اعتمدها لتحديد كمية العمل التي يجب على الفرد أداؤها يوميا قد حددت بطريقة علمية لذلك فهي غير قابلة للنقاش لاسيما من طرف العمال.
غير أن من يلاحظ عن كتب الأساليب المعتمدة يخلص إلى أن الطريقة التالورية طريقة بدائية و يشوبها الكثير من الأخطاء و المغالطات، و لتوضيح ذلك نذكر بالخطوات التي اتبعتها تايلور لقياس الكمية المثلى للعمل اليومي:

- * اختيار أكفأ العمال و أكثرهم قدرة على أداء العمل؛
- * إغراؤهم بمحفزات مادية تدفعهم إلى بذل قصارى جهودهم؛
- * وضعهم تحت المراقبة الصارمة و القياس الزمني لحركاتهم؛
- * تقسيم كل عملية إلى مجموعة من الحركات الأولية و قياس الوقت الذي يستغرقه كل عامل في أداء كل حركة، ثم استخراج أقصر مدة بالنسبة لكل حركة و الوصول عبر ذلك إلى تركيب الحركات الأقصر وقتا لتشكيل الوقت المثالي لأداء العملية، و الجدول التالي يوضح هذه الطريقة:

جدول (3-1): طريقة دراسة الحركات و الوقت كما أجراها تايلور

الوقت المختار	الوقت اللازم بالثانية					
	عامل هـ	عامل د	عامل ج	عامل ب	عامل أ	
30	55	50	<u>30</u>	35	40	الحركة الأولى
40	<u>40</u>	45	42	46	41	الحركة الثانية
20	25	<u>20</u>	23	28	30	الحركة الثالثة
60	80	65	70	62	<u>60</u>	الحركة الرابعة
6	11	7	9	<u>6</u>	10	الحركة الخامسة
156	211	187	174	177	181	الوقت اللازم بالنسبة للعملية الإنتاجية

المصدر: د. عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ص 87.

202 د. عادل حسن / نفس المرجع ص 84-85.

على ضوء هذا الجدول يفترض منطقيا اختيار أقصر وقت لأداء العملية بالنسبة للعامل لا بالنسبة للحركات و بالتالي اختيار الوقت الذي حققه العامل ج (174 ثانية) لا 156 كما فعل تايلور، لأن هذه المدة الأخيرة هي نتيجة لجمع حركات منفصلة عن بعضها خلافا للمدة 174.

هذا بغض النظر عن كون طريقة اختيار العينة غير ملائمة و تتنافى مع الأسلوب العلمي، و مع ذلك نلاحظ أن أكفأ العمال لم يكن في مقدور أي واحد منهم تحقيق الوقت المثالي (156 ثانية)، و بذلك يمكن القول أن هذا الأسلوب المعتمد في استخلاص النتائج و تحديد الطريقة الوحيدة المثلى لا يعدو أن يكون طريقة تخمينية ألبسها تايلور ثوبا علميا.

ج - الاعتماد الكلي على مؤشر الإنتاجية :

يلاحظ على التجارب المذكورة أنها ركزت على الإنتاجية كمعيار أساسي و وحيد لتقييم مدى نجاعة الطرق المستعملة، بيد أن الإنتاجية وحدها لا تكفي للحكم على الطريقة، فقد يخفي مؤشر الإنتاجية الإيجابي مؤشرات أخرى سلبية (الجودة، الفعالية *L'Efficacité*، الفاعلية *L'Effectivité*...).

المطلب الثاني

التحليل التقنية . النفسية و السيكتوتقنية للعمل

في نهاية القرن التاسع عشر شرع عدد من الأطباء و علماء النفس و المستشارين التنظيميين في إجراء أبحاث تتعلق بالظواهر الفيزيولوجية و السيكلوجية للعمل، فكتب موصو *Mosso* كتاب *Les Lois de la Fatigue* (قوانين التعب) سنة 1890، ثم *La Fatigue Intellectuelle et Physique* (التعب الذهني و الجسدي) في 1894، و نشر ماراي *Marey* كتابه عن الحركة *Le Mouvement* في نفس السنة، ليتوج كل ذلك بإصدار كرايبيلين *Kraepelin* لكتاب *Psychologie du Travail* (سيكلوجيا العمل) في 1895؛ و قد أطلق آنذاك على سيكلوجيا العمل اسم التقنية . السيكلوجية *La Techno-Psychologie*⁽²⁰³⁾.

و مع مطلع القرن العشرين تمحضت تلك المحاولات عن ميلاد تخصص جديد يهتم بدراسة و قياس مؤهلات الأفراد، تحت اسم السيكو . تقنية *La Psychotechnique*.

²⁰³ R. Mucchielli, Op. Cit. P. 14

و قد كان لنشوب الحرب العالمية الأولى أثرا بالغا على دفع و تكثيف الدراسات المتعلقة بالعمل، فقد اقتضت ظروف إحلال المجندين و تكثيف الصناعات الحربية، الاهتمام ببعض الظواهر التي برزت في الساحة المهنية (الغيابات، الإضرابات، تراجع معدلات الإنتاجية...)، كل ذلك أدى إلى تأسيس معاهد و تشكيل هيئات بحث متخصصة: دائرة البحث العلمي و الصناعي و اللجنة الصحية لعمال الذخيرة التي تحولت فيما بعد إلى هيئة البحث في التعب الصناعي⁽²⁰⁴⁾.

و في 1920 أسس *C.S. Myers* في إنجلترا المعهد الوطني لعلم النفس الصناعي، كما تأسس في باريس سنة 1928 المعهد الوطني للتوجيه المهني، للتكفل بتحليل العمل و تصنيف المتطلبات المهنية⁽²⁰⁵⁾.

في هذا السياق و نتيجة للإنعكاسات السلبية المتوالية المترتبة عن التطبيق الصارم لمبادئ التنظيم العلمي للعمل، برزت أبحاث هاوثرن لتحديث تحولات هامة في مسيرة الفكر التنظيمي بما توصلت إليه من نتائج حاسمة أعادت صياغة النظرة إلى طبيعة العمل و تصور الإنسان في العمل.

1- أبحاث هاوثرن

في 1924 و بطلب من شركة جنرال إلكتريك في مدينة هاوثرن بشيكاغو، انطلقت مجموعة من الأبحاث من قبل مجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد تحت إشراف الأستاذ ألتون مايو و اشتهرت باسم أبحاث هاوثرن.

كان الغرض في بداية الأمر البحث عن تأثير المتغيرات المادية على مردودية العامل، كما كان يُقدَّر لهذه الأبحاث ألا تستغرق أكثر من سنة، غير أن مجريات الأمور جعلت الأبحاث تستمر إلى غاية 1932 و تأخذ منحى غير متوقع، لتكشف عن تأثير الروح المعنوية على إنتاجية الفرد و هو اكتشاف جاء بمحض الصدفة، غير أنه كان بمثابة نقطة تحول حاسمة في مسيرة الفكر التنظيمي.

و فيما يلي استعراض لأهم التجارب التي أجراها فريق ألتون مايو:

1-1- تجربة الإضاءة

من أجل تحديد العلاقة بين قوة الإضاءة و الكفاية الإنتاجية للعمال تم اختيار ثلاثة أقسام في مصنع هاوثرن، تختلف العمليات الإنتاجية فيما بينها اختلافاً بيناً و تتساوى فيها ظروف العمل الأخرى، و تتلخص

²⁰⁴ أ.د. بوحفص مباركي، *العمل البشري*، ص 26.

²⁰⁵ R. Mucchielli, Op. Cit. P. 16

هذه التجربة في تغيير قوة الإضاءة التي يعمل فيها الأفراد مع تسجيل كمية الإنتاج المحصل عليه في كل حالة ثم المقارنة بينها، و في ختام هذه العمليات تبين للباحثين أن إنتاج الأفراد لا يتمشى البتة مع كمية الضوء التي يعملون فيها.

أعيد تصميم التجربة ثانية بحيث اختير قسم واحد فقط و استبعدت العوامل المؤثرة التي لم يتمكن الباحثون من التحكم فيها خلال المحاولة الأولى، و قُسم أفراد القسم إلى مجموعتين: مجموعة اختبار و مجموعة مقارنة، الأولى تعمل في ظل إنارة متغيرة و الثانية تحت إنارة ثابتة، و في الأخير فوجئ الباحثون بتقارب إنتاجية المجموعتين، مما يؤكد عدم وجود أي علاقة بين الإضاءة و الإنتاجية.

و جرى الترتيب مرة أخرى لمحاولة ثالثة يستبعد خلالها الضوء الطبيعي، بحيث يعمل أفراد المجموعتين تحت ضوء اصطناعي، و كسابقتها لم تتوصل هذه المحاولة أيضا إلى أي نتيجة إيجابية، و تأكد أن زيادة الإنتاجية و نقصانها لا يرتبطان بكمية أو نوعية الإضاءة.

تفطن الباحثون عقب ذلك إلى إمكانية تأثير العامل النفسي على مستوى الإنتاجية، فصمموا للتأكد من ذلك محاولة أخرى تتمثل في إيهام العمال بزيادة الإضاءة و نقصانها و تبين من خلال ذلك أن هناك فعلا شعور بالارتياح عند الإحساس بزيادة الضوء و الاستياء عند نقصانه رغم أن الإضاءة بقيت ثابتة في الحالتين. و بالرغم من أن هذه التجربة لم تتمكن من إيجاد علاقة بين كمية الإضاءة و الإنتاجية إلا أنها فتحت آفاقا أخرى أمام الباحثين و حفزتهم للاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية، فقد تأكد للباحثين عقب هذه المحاولات أن إنتاجية الفرد لا تتحدد بالظروف المادية للعمل فقط، بل تتأثر أيضا بالحالات النفسية و المعنوية للأفراد.

1-2- تجربة جدول العمل

شرع الباحثون في سلسلة جديدة من التجارب بدأت بعدد محدود من الأفراد ثم اتسعت لتشمل ما يزيد عن الألفي عامل.

في البداية قاموا بعزل ست عاملات في غرفة خاصة تتوفر فيها كل الظروف المحيطة بالعامل داخل المصنع، و اختيرت العاملات الست من بين أكفأ العمال في المصنع؛ و انصب اهتمام البحث على دراسة التعب و آثار فترات الراحة و ساعات العمل اليومية على أداء العامل.

أدخلت عدة تعديلات على نظام العمل:

- نظام الدفع بالقطعة (على ألا يقل الحد الأدنى عن الأجر الذي كانت تتقاضاه العاملات في المصنع)؛
- تزويد الغرفة بمراوح كهربائية؛

- السماح للعاملات بالكلام فيما بينهن و العمل في ظروف أكثر حرية؛
 - خضوع العاملات لكشوفات طبية دورية؛
 - منح العاملات فترتي راحة يومية مقدار كل واحدة خمس دقائق، رفعت بعد ذلك إلى عشر دقائق؛
 - تم تعديل نظام الراحة بحيث أدخلت ست فترات راحة يومية مقدار كل فترة خمس دقائق، غير أن هذا النظام لم يرض العاملات مما اضطر الباحثين إلى الرجوع إلى نظام الفترتين: فترة صباحية مقدارها 15 دقيقة و أخرى مسائية مدتها 10 دقائق؛
 - تقديم وجبة خفيفة خلال فترة الراحة الصباحية؛
 - تقديم ساعة الانصراف من العمل بنصف ساعة (الرابعة و النصف بدل الخامسة) في بداية الأمر ثم نصف ساعة أخرى لتصبح ساعة الانصراف هي الرابعة مساء.
- بفعل هذه التعديلات لاحظ الباحثون ارتفاعاً كبيراً لدى العاملات و ارتفاعاً ملحوظاً لمستوى الإنتاجية، إضافة إلى بروز روح اجتماعية جديدة بين العاملات دفعتهن إلى إبداء التماسك و الولاء و التعاون فيما بينهن. قرّر الباحثون عقب ذلك العودة إلى يوم العمل الكامل عبر تمديد ساعات العمل إلى غاية الخامسة مساء و إلغاء فترات الراحة اليومية، و أمام استياء العاملات و تدني الإنتاجية تقرّر الرجوع إلى نظام فترات الراحة غير أنه ألغيت الوجبات المجانية المقدّمة من الإدارة و استعيض عنها بتقديم الشاي فقط.
- لاحظ الباحثون طيلة مراحل البحث أن كل تعديل يطرأ على جدول العمل كانت تصاحبه زيادة في الإنتاجية، و فيما كانوا يتوقعون أن العودة إلى النظام الأصلي للعمل سيترتب عنه انخفاض للإنتاج بالضرورة، كانت النتيجة الفعلية خلاف توقعاتهم تماماً حيث استمر معدل الإنتاج مرتفعاً بالرغم من التراجع عن الكثير من الامتيازات التي منحت للعاملات، و لم يتمكن الباحثون من إيجاد أي علاقة ثابتة بين جدول العمل و معدل الإنتاج.
- إن مجريات الأبحاث و نتائج التجارب لفتت الانتباه إلى وجود عامل مؤثر لم يؤخذ في الحسبان هو عامل الروح المعنوية لدى العاملات.

1-3- تجربة العلاقة بين الأجر و الإنتاجية

صمّمت هذه التجربة لتحديد مدى تأثير مقدار الأجر على كمية الإنتاج، و جرت على مجموعتين من العمال: المجموعة الأولى تم عزلها في قاعة الاختبار بحيث لا تخضع إلا لمتغير واحد هو الأجر، أما المجموعة الثانية فإن نظام الأجر بالنسبة إليها بقي ثابتاً، و تمخضت هذه التجربة عن النتائج التالية:

- زيادة الإنتاج عن مستواه الأصلي بسبب زيادة الأجور؛
- انخفاض الإنتاج دون المستوى الأصلي بكثير بعد إعادة الأجور إلى مستواها الأول.
و بذلك اتضح أن العلاقة بين الأجور و الكفاية الإنتاجية علاقة غير واضحة، لأن ارتفاع الإنتاج ثم انخفاضه بهذا الشكل لم يكن بسبب ارتفاع و انخفاض مستوى الأجر وحده، و إنما مرد ذلك أيضا إلى معنويات الأفراد.

و في مرحلة لاحقة من هذه التجربة عزلت خمس عاملات في غرفة الاختبار حيث طبقت نفس ظروف تجربة جدول العمل و حيث توفرت أجواء عمل لا توجد في المصنع: الهدوء، الشعور بحرية التصرف و الكلام، توفر المواد ... و غيرها.

و أدخلت بعض التعديلات كمنح العاملات فترتي راحة مدة كل منهما 10 دقائق، و تخفيض ساعات العمل اليومية و جعل يومي السبت و الأحد للراحة الأسبوعية.
لاحظ الباحثون ارتفاعا طفيفا لمستوى الإنتاجية لم يبلغ المستوى الذي حققته العاملات في تجربة جدول العمل، ثم ما لبث أن مال إلى الانخفاض في الشهور الأخيرة للتجربة.
و لم يتوصل البحث إلى إثبات وجود أي علاقة ثابتة بين مقدار الأجر و كمية إنتاجية الفرد.

حصيلة التجارب الثلاث

أثبتت التجارب الثلاث السابقة أن عامل الروح المعنوية يكتسي أهمية كبيرة في التأثير على معدل إنتاج العامل، و قد يكون تأثيره في بعض الحالات أقوى كثيرا من تأثير الظروف المادية للعمل.
بدأ الاهتمام نتيجة لذلك بتحسين علاقة المشرفين بالعمال باعتبار هذه العلاقة هي الدعامة الأساسية لخلق أجواء اجتماعية مرضية لدى العامل، و عليه شرع في تكوين المشرفين و رؤساء العمال على كفاءات معاملة الأفراد.

1-4- تجربة المقابلات الفردية

للتأكد من البيانات المستخلصة من التجارب الثلاث و تحديد الطريقة المثلى لتحسين العلاقات الإنسانية من خلال الكشف عن انشغالات العمال و مواقع الخلل في معاملة الرؤساء لهم، تقرر إجراء سلسلة من

المقابلات الفردية تشمل 1600 عامل يشتغلون بقسم التفطيش، و استمرت هذه العملية سبعة شهور و تمت بواسطة خبراء خارجيين اختارهم الباحثون خصيصا لإجراء المقابلات. و أمام نجاح هذه العملية أعيدت التجربة مرة ثانية في 1930 لتشمل هذه المرة 12.116 فردا يعملون بأقسام المصنع المختلفة.

توصّل الباحثون بفضل هذه المقابلات إلى الحصول من العمال على بيانات هامة تتعلق بمعنويات الأفراد و أسباب استيائهم من الأوضاع المهنية، و بعد تحليل كل هذه البيانات تبين أن أهم موضوع يشغل بال العمال هو موضوع الأجور و أن أهم انشغال في هذه المسألة هو فوارق الأجور و ليس مستوياتها، كما تبين أن الأجر لا يعتبر العامل الوحيد المؤثر على معنويات العمال، بل هناك عوامل عديدة ذات تأثير مباشر على رضاهم أو استيائهم مثل ظروف العمل، ساعات العمل، نظم الإشراف و الرقابة و غيرها.

1-5- تجربة دراسة السلوك الجماعي

أدرك الباحثون من خلال التجارب السابقة أن لعامل الروح المعنوية أثرا كبيرا على إنتاجية العمال قد يفوق بكثير تأثير العوامل المادية، لذلك اتجهوا إلى دراسة السلوك الجماعي للأفراد و أثره على معدل الإنتاج، من خلال الملاحظة المباشرة لسلوك جماعات العمل، و كيف تملّي التنظيمات غير الرسمية قواعدها على الأفراد لاسيما بخصوص تقييد حجم الإنتاج.

اختير لهذه التجربة مجموعة صغيرة تتكون من أربعة عشر فردا تم وضعهم في غرفة خاصة و ذلك بعد ملاحظة سلوكياتهم داخل المصنع لفترة من الزمن دون علمهم، من أجل مقارنة نتائج ذلك بالبيانات التي يتم تجميعها أثناء تواجدهم في غرفة الاختبار.

و بعد المقارنة تبين وجود تذبذب كبير بين هؤلاء العمال، فبينما ازدادت إنتاجية بعضهم و استقرت إنتاجية البعض الآخر لوحظ تسجيل انخفاض هام لدى عدد آخر من العمال.

و لأن هؤلاء العمال موضوع الدراسة انفقوا ضمينا على حد معين من الإنتاج لا يتجاوزونه، لاحظ الباحثون أن معدل الإنتاج يكون مرتفعا في الساعات الأولى من النهار ثم يميل إلى الانخفاض، و نفس الشيء بالنسبة لأيام الأسبوع حيث يكون الإنتاج مرتفعا في الأيام الأولى ثم ينخفض في باقي الأيام.

انصب اهتمام الباحثين على التنظيمات غير الرسمية التي توجه سلوك الأفراد في العمل و تحد صراحة أو ضمينا مستوى الإنتاج لكل فرد، و تبين أن الأفراد يلجأون تلقائيا إلى هذه التنظيمات عند شعورهم بعدم الاطمئنان لوجود ما يهدد مستقبلهم المهني أو لسخطهم على الظروف التي يعملون فيها، عند ذلك يندفعون إلى

تشكيل هذه التنظيمات دفاعا عن مصالحهم و استقواء ببعضهم البعض لمواجهة المخاطر الفعلية أو الاحتمالية التي تعترضهم.

1-6- تقييم شامل لأبحاث هاوثرن

توصل فريق ألتون مايو من خلال سلسلة الأبحاث التي أجراها في مصانع هاوثرن إلى تأكيد جملة من الحقائق ذات الآثار العميقة على سير الأبحاث المتعلقة بظروف العمل و الأوضاع المادية و النفسية و الاجتماعية للعمال، و هي لذلك تعتبر نقلة نوعية في مسيرة الفكر التنظيمي و مناهج تحليل العمل. لقد أثبتت هذه الأبحاث مدى أهمية البعد النفسي . الاجتماعي في خلق أجواء عمل (مناخ اجتماعي) تساهم في رضا العاملين و من ثم في رفع أدائهم، و هي حقائق ظلت مغيبة في الفكر التنظيمي الكلاسيكي. بيد أن غلبة الطابع الاصطناعي على هذه الأبحاث (عزل مجموعات من العمال في غرف اختبار خاصة) جعلها تخرج بنظرة مشوهة للواقع و قاصرة عن الإلمام بكل عوامل الأداء الناجع للعمل. أهملت هذه الأبحاث . كما أبحاث تايلور قبلها . البعد الديناميكي للواقع المهني، و تأثير عوامل المحيط الخارجي، إضافة إلى استبعادها لقدرة الفرد على الإبداع و المشاركة الفعلية في تصميم الحلول و معالجة المشاكل.

2- نشأة علم المواءمة البشرية و تشعب مجالات تحليل العمل

ساهمت التطورات التي أعقبت الحرب العالمية الأولى بالإضافة إلى نتائج الأبحاث التي أسلفنا الحديث عنها و غيرها، ساهمت في انتقال محور الاهتمام من الآلة إلى الإنسان، و من إخضاع العامل لمتطلبات العمل إلى تطويع الآلات و ظروف العمل للمقتضيات البشرية، و واکب ذلك ظهور مجال معرفي جديد يهتم بالهندسة البشرية *Human Engineering* يهدف إلى دراسة الخصائص السيكولوجية و الفيزيولوجية لمشغلي الآلات في مناصب عملهم.

2-1- نشأة و تطور علم المواءمة البشرية (الأرغونوميا)

في 1949 ابتكر في أكسفورد بالإنجلترا مصطلح *الأرغونوميا Ergonomie* المركب من كلمتين يونانيتين *Ergon* العمل و *Nomos* القواعد، للدلالة على مجال معرفي جديد يهتم بدراسة العمل، و أنشئت لهذا الغرض جمعية البحوث الأرغونومية *Ergonomics Research Society*، و في 1959 تأسست الجمعية

الدولية للأرغونوميا *Association Internationale d'Ergonomie*، و توالى بعد ذلك ظهور الهيئات المختصة بالأرغونوميا في الكثير من الدول الأوروبية.

و تتفق معظم التعاريف على أن الأرغونوميا هي استغلال المعارف العلمية المتعلقة بالإنسان و اللازمة لتصميم أدوات و آلات و تجهيزات يمكن استعمالها بدرجة عالية من الأمان و الفعالية و الراحة، و قد يتسع مفهوم الأرغونوميا ليشمل دراسة العمل البشري كلما كان فيه استعمال للآلات و الأجهزة و الأدوات. و قد تتبع الأستاذ بوحفص مباركي مراحل تطور البحث الأرغونومي منذ ترسيمه كاختصاص مستقل في نهاية الحرب العالمية الثانية⁽²⁰⁶⁾:

أولاً: مرحلة الأرغونوميا الكلاسيكية

اهتمت النظرة الكلاسيكية للأرغونوميا في بداية الأمر بالعلاقة إنسان- آلة ثم تجاوزت ذلك لتتجهم بالتصميم الشامل لمجال العمل من حيث ترتيب الأجهزة و تصميم المقاعد و الطاولات و الآلات و المحيط المادي المناسب للعمل، معتمدة في ذلك على إسهامات الأنثروبومتري و الفسيولوجيا و السيكلوجيا.

ثانياً: مرحلة أرغونوميا الأنساق

ظهر هذا الاتجاه في الولايات المتحدة الأمريكية في خمسينيات القرن الماضي و سعى إلى تدارك نقائص الاتجاه الكلاسيكي، و يقصد بالنظرة النسقية أن الأفراد و الآلات معا يشكلون نسقا واحداً، على اعتبار أن الآلات تؤثر على أداء الأفراد و بالمقابل يؤثر الأفراد على أداء الآلات، مما يتطلب تطوير قدرات الأفراد و الآلات معا بالتوازي.

ثالثاً: مرحلة أرغونوميا الخطأ

برزت هذه النظرة كبديل عن أرغونوميا الأنساق و تبنت دراسة و تفسير الخطأ البشري في نسق الإنسان و الآلة، على أساس أن الخطأ البشري هو السبب الأساسي في فشل النسق عن أداء مهامه بغض النظر عن نوعية النسق، مما يتطلب تتبع مراحل تطوير النسق: التصميم و التركيب و الصيانة، لاستكشاف الخطأ البشري فيها.

206 أ.د. بوحفص مباركي: *العمل البشري*، ص 31-40.

2-2- تطور تحليل العمل و تشعب مجالاته

توسعت اهتمامات الأرغونوميا و دراسات الهندسة البشرية منذ الستينات مدججة ضمنها تخصصات أخرى، الأمر الذي نقل محور اهتمام هذه الدراسات من المنصب و علاقة الإنسان بالآلة (النظرة الجزئية) إلى مجالات أوسع تمس كل ما يندرج في وضعية العمل كالاتصال و الشخصية و العوامل المعنوية و العلاقات الاجتماعية و كذا العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها (النظرة الكلية).

هذه التطورات جعلت دائرة المهتمين بتحليل العمل تتسع أكثر لتشمل تخصصات كثيرة نذكر منها:

- **طب العمل:** عرف هذا المجال تطورات جد معتبرة خلال العقود الأخيرة، و لم يعد دوره يقتصر على الجانب الوقائي بل امتد ليشمل مجالات تنظيم العمل، الأمن الصناعي، الأمراض المهنية، مراقبة الظروف العامة للعمل في المؤسسة ... و بذلك أضحي طب العمل أكثر اهتماما بالمكونات السيكو- سوسولوجية لمناصب العمل.

- **الفيزيولوجيا:** يهتم هذا الفرع بدراسة التركيبة البشرية أو ما أسماه بعضهم بالآلة البشرية، من حيث

الحركات و المواقف الجسدية *Les Postures* و انعكاساتها على أداء العمل و على صحة العامل.

- **علم النفس:** ساهم المختصون في علم النفس مساهمة فعالة منذ وقت مبكر في الدراسات التنظيمية، و يحتل اليوم هذا الحقل المعرفي مكانة هامة في دراسة العمل و في التحليل السيكوسوسولوجي للظاهرة الجماعية و الأبعاد النفسية في الأوساط المهنية.

- **إدارة الموارد البشرية:** يساهم تحليل مناصب العمل في إيجاد الأرضية التي تمكن مدير الموارد البشرية من

إعداد السياسات و البرامج الخاصة بالأفراد على امتداد المسيرة المهنية على الصعيدين الفردي و الجماعي: توظيف . توجيه . تكوين . تحفيز . نظام الأجور ... إلخ.

- **الهندسة التنظيمية:** تطورت أنشطة تحليل العمل التي كانت منوطة سابقا بمكاتب المناهج و التي كان

دورها منحصر في حدود تحليل و توصيف مناصب العمل، لتأخذ منحى آخر أكثر اتساعا يتمثل في تحليل المنظمة و تدقيق أوجه الخلل التنظيمي فيها، و لذلك ارتأى البعض تسميتها بالتكنولوجيا التنظيمية، و تشمل الهندسة التنظيمية كل النشاطات و العناصر المكونة للمنظمة كما سنبينه في الفصل الموالي من هذه الدراسة.

المبحث الثاني

المناهج التقليدية لتحليل العمل و توصيف الوظائف

يتميز المختصون بين نوعين من مناهج التحليل التقليدية: المناهج المباشرة و المناهج غير المباشرة، على اعتبار أن النوع الأول يضع المحلل في علاقة مباشرة بشاغل المنصب أو بالعمل الذي يؤديه الفرد في منصبه، خلافا للنوع الثاني حيث يستعاض عن هذه العلاقة المباشرة بالآثار الناجمة عن العمل أو حوادث العمل أو غيرها مما يشكل علاقة غير مباشرة بالعامل و بمنصب العمل. لذلك ارتأينا أن نخصص مطلباً مستقلاً لكل نوع حتى يتسنى لنا الاحاطة بكل هذه المناهج و دراستها بطريقة منتظمة و شاملة من خلال تناول المناهج المباشرة (المطلب الأول) ثم المناهج غير المباشرة (المطلب الثاني)، ثم نعقب ذلك ببيان المناهج التقليدية لتوصيف مناصب العمل (المطلب الثالث).

المطلب الأول

المناهج المباشرة لتحليل العمل

ضماناً لقدر أكبر من الموضوعية في دراسة مناصب العمل و القابلية لدى المعنيين (شاغلي المناصب)، بغية التوصل إلى نتائج ذات مصداقية، تلجأ المنظمات غالباً إلى بعض الطرق المباشرة لتحليل العمل، لاسيما طريقتي الاستبيان و المقابلة اللتين تعتبران الأكثر استعمالاً في هذا المجال⁽²⁰⁷⁾. و قد ميّز *Mucchielli* بين ثلاثة أنواع من طرق التحليل المباشرة:

1- الطرق الاستفسارية

يندرج تحت هذا النوع مجموعة من المناهج يربط بينها عامل مشترك واحد هو قيام المختصين أنفسهم بتوصيف المناصب و تسجيل الملاحظات.

²⁰⁷ اكتفت وثيقة الاتحاد الدولي للاتصالات، المتعلقة بتوصيف و تصنيف الوظائف، بهاتين الطريقتين على اعتبار أنهما أشهر طرق التحليل كما ورد في نص الوثيقة.

1 1 - طريقة المقابلة

يتصل المحللون مباشرة بشاغل المنصب للاستفسار شفهيًا عن كيفية أدائه لعمله و ما يحيط به من ملاحظات، بغية معرفة التفاصيل المتعلقة بطرق العمل و ظروفه و ما يعترض العامل من صعوبات و مشقات، كل ذلك انطلاقًا من المصدر الأول و الأهم لهذه المعلومات (شاغل المنصب). يُسأل شاغل المنصب عن مدخلات و مخرجات عمله: كيف و من أين يتلقى المعلومات و الأوامر و التوجيهات، و إلى أين يوجهها بدوره، كما يُسأل عن كيفية تعامله مع هذه المعلومات: تنفيذ التزاماته، إجراء العمليات المنوطة به، حجم العمليات، الوقت الذي تستغرقه، الصعوبات التي تواجهه... بالإضافة إلى ما سبق يمكن مساءلة شاغل المنصب عن ظروفه النفسية في العمل (عوامل الرضا و السخط)، عن تقييمه الشخصي لإجراءات العمل الرسمية، الوسائل أو الأدوات المستخدمة، و عن المخاطر المرتبطة بمنصب عمله.

و يتفرع عن طريقة المقابلة العامة هذه، طريقة التوضيح المستثار *Explication provoquée* حيث يطلب من شاغل المنصب إجراء تحليل استذكاري باطني لإحدى العمليات النموذجية التي يتولى إنجازها، و وصف الإجراءات الفرعية المتلاحقة و تركيبها الذهني لديه (أحاسيسه، دوافعه، ردود أفعاله...). و من مزايا طريقة المقابلة:

- إمكانية الحصول على المزيد من المعلومات التي قد يتردد المستجوب عن الإجابة عنها كتابة، فيكون بمقدور المحلل استخراجها بأسلوب توجيهي أو استفزازي أو غيره.

- إمكانية حث المستجوب و تشجيعه على الكلام خلال المقابلة، لاسيما إذا ما تمكن المحلل من خلق أجواء الثقة مع المستجوب.

هذه الطريقة، رغم ما تكتسي من أهمية بالغة مقارنة بطرق أخرى، نجدها محفوفة بالكثير من المزالق و معرضة بالتالي للانحراف بالعملية عن وجهتها الموضوعية، و تكمن أهم المخاطر هنا في نوعية الأسئلة المنتقاة و في تحضير المقابلة بعناية كبيرة تجنبًا للوقوع في الذاتية و الخلفيات غير الموضوعية.

يضاف إلى كل ذلك ما تتطلبه المقابلات من وقت و جهد و إمكانيات كبيرة، لاسيما إذا كانت عملية التحليل شاملة لكل نشاطات المنظمة.

و بالإمكان، تجاوزًا لبعض هذه العوائق، اللجوء إلى المقابلات الجماعية حيث يتم جمع النظراء الوظيفيين (أي شاغلي نفس المناصب) و استجوابهم باستخدام تقنيات تنشيط فرق العمل، و من شأن هذا النوع من المقابلات أن يحقق نتائج أحسن بكثير من المقابلات الفردية.

1-2-1- طريقة الاستبيان

الاستبيان هو نموذج من الأسئلة الموجهة إلى العمال أو إلى شريحة مختارة منهم، تتعلق بالجوانب أو المسائل التي يصبو تحليل العمل إلى استكشافها، و جمع البيانات و المعلومات بشأنها. و من أنواع الاستبيانات المستخدمة في تحليل العمل: بطاقة المتابعة الذاتية، بطاقة الأسئلة المكتوبة، بالإضافة إلى استبيان تحليل و توصيف المناصب.

1-2-1- بطاقة المتابعة الذاتية

هي عبارة عن نموذج يسلم لشاغل المنصب ليسجل عليه فوراً أي مهمة أو عملية يتولى إنجازها، و تستمر عملية التسجيل هذه مدة زمنية لا تقل عن شهر. يتم تحضير العملية بعناية كبيرة من خلال عقد لقاءات خاصة مع الأشخاص المعنيين لتوضيح كيفية تسجيل البيانات و الغاية من العملية و تحفيزهم على بذل جهد كبير لإنجاحها، و الشكل التالي يعرض نموذجاً لبطاقة المتابعة الذاتية.

جدول (2-3): نموذج بطاقة المتابعة الذاتية

مصلحة:		منصب العمل			التاريخ:	
فرع:		التسمية:			التوجيه:	
مصدر أو سبب العملية المنجزة		التوقيت		العمل المنجز (تعيين المهام)	عدد المرات أو الكمية	التقدير
مصدر أو سبب العملية المنجزة		تاريخ	تاريخ	تاريخ	تاريخ	تاريخ
مصدر أو سبب العملية المنجزة		تاريخ	تاريخ	تاريخ	تاريخ	تاريخ
<p>(1) تسجيل أحد الحروف التالية: د (عمل يتطلب تأهيل أدنى من المطلوب للمنصب)، ع (عمل عادي، ذو كفاءة مناسبة للمنصب)، خ (عمل خارج المنصب) س (عمل يتطلب تأهيل عال).</p> <p>(2) تسجيل أحد الحروف التالية: ي (يومي)، ر (دوري: تحدد الدورية)، ث (استثنائي).</p> <p>(3) يسجل في هذه الخانة المنصب أو المناصب التي يوجه لها نتائج العملية المعنية، حرف ل في حالة بقاء العمل بدون وجهة أي معلقا.</p>						

Source : Muchielli, Op. Cit. P. 39

و يستحسن إتباع هذه العملية بمقابلة مع شاغل المنصب من أجل إثراء المعلومات المحصل عليها عن منصب العمل، مع مراعاة تمكين العامل من التعبير بحرية و ثقة.

1-2-2- بطاقة الأسئلة المكتوبة

تحضر بطاقة تتضمن قائمة العمليات المندرجة في إطار منصب نموذجي و يتولى شاغلو المناصب التأشير على العمليات التي يؤديونها ضمن مناصب عملهم و يحددون الحجم الذي ينجزونه و الوقت الذي يستغرقونه. هذه الطريقة تتطلب جردا مسبقا لكل العمليات و تفترض أن كل المهام موصوفة *Prescrites* و أنها تؤدي طبقا للتوصيف، و هو ما لا يمكن تصوره بسهولة نظرا لصعوبة حصر كل المهام من جهة، و للفارق الموجود بالضرورة بين المهام الموصوفة و المهام الواقعية.

و تعتبر طريقة الاستبيان الطريقة الأكثر شيوعا في الأوساط المهنية لسهولة و سرعة إنجازها، غير أنه يعترضها عدد من الشوائب التي تحول غالبا دون الوصول إلى الحقائق بشكل دقيق، و مرد ذلك إلى:

- المستويات العلمية للمستجوبين، و مدى قدرتهم على الإجابة الصحيحة و الدقيقة عن الأسئلة المطروحة؛
- عدم وجود محفزات لدى العمال للإجابة عن الاستبيان بشكل مرضي؛
- غموض الأسئلة المطروحة مما يخلق تشويشا لدى المستجوب و التباسا في فهمه للألفاظ المستعملة و المعاني المقصودة؛
- عدم وضوح الرؤية لدى المستجوب و غموض الهدف النهائي من الاستبيان يؤدي في أغلب الأحيان إلى قلة اعتناء بالإجابة أو إلى إهمال الإجابة عن الاستبيان أصلا.

2- طرق الملاحظة المباشرة

تكمن أهمية الملاحظة المباشرة في كونها تسمح بمشاهدة الواقع و معايشة أحداثه أو المشاركة في صنعها، و من ثم يمكننا التمييز بين نوعين من طرق الملاحظة المباشرة.

2-1- الملاحظة الوصفية

تتمثل في مراقبة شاغل المنصب أثناء أدائه لمهامه و متابعة سير العمل عن كثب، و تسجيل كل الملاحظات مع مراعاة التجرد إلى أقصى حد ممكن أي الاكتفاء بالملاحظات فقط دون إبداء تقييمات أو أحكام على كفاءات أداء العمل، لاسيما خلال مرحلة الملاحظة و تجميع المعلومات.

و رغم بساطة هذه الطريقة إلا أنها عرضة للكثير من الصعوبات و المخاطر لأن وجود مراقب يخلق بالضرورة ردود أفعال إرادية أو غير إرادية لدى شاغل المنصب من ضمنها سلوكيات غير معتادة لديه أو إظهار مواقف عدوانية أو توافقية مصطنعة، لذلك يتوجب قبل الشروع في الملاحظة تكريس جو من الثقة و التفاهم مع شاغل المنصب و السعي إلى إقناعه بأهمية العملية و بضرورة مساهمته في مجرياتها باتخاذ موقف تلقائي و اعتيادي.

و لتجنب أخطاء الملاحظة ينبغي على الملاحظ مراعاة ما يلي:

- توفير العفوية في الملاحظة و تجنب شاغل المنصب تحت المراقبة التكلف في السلوك؛
- تخطيط عملية التحليل و تحديد الأهداف المرحلية و تمييز المعلومات الأساسية عن تلك المبتذلة؛

- تنمية القدرة على الملاحظة الدقيقة و الشاملة و سرعة البديهة لدى المحلل، لأن عملية الملاحظة تتطلب قدرا وافرا من التركيز و الانتباه و الفهم السريع.

2-2- الملاحظة الذاتية

و تسمى أيضا بطريقة التعلم الشخصي *Apprentissage personnel* و تتطابق إلى حد كبير مع ما يطلق عليه المختصون في علم المناهج: الملاحظة بالمشاركة *L'Observation-Participation*، و تتمثل في سياق تحليل العمل في تعلم المحلل للمهام و دراستها من خلال أدائها داخل المنصب. و يمكن استخدام هذه المنهجية بإحدى طريقتين: إما أن يتحول المحلل إلى عامل أو يتحول العامل المتخصص في المنصب إلى محلل بعد تدريب كل منهما على أداء مهام الآخر. و قد تصلح هذه الطريقة في بعض المناصب البسيطة التي يمكن تعلم مهامها بسرعة و بسهولة، لكن الأمر خلاف ذلك عندما يتعلق بالمناصب الصعبة أو المعقدة، و كذلك الشأن بالنسبة للعمال فليسوا كلهم مؤهلين و لا صالحين للقيام بمهام تحليل العمل لأن هذه العملية تتطلب من المعرفة النظرية و العملية ما يجعل منها اختصاصا فنيا يتولاه خبراء في هذا الشأن.

3- تحليل العمل بواسطة الرموز و الرسومات

تفتنّ بعض الباحثين إلى ضرورة ضبط ملاحظة العمل بأنظمة ترميز و أساليب قياس خاصة للحد من مخاطر الأخطاء و الانحرافات الذاتية، و ضمان مستوى معقولا من الصرامة و الموضوعية.

3-1- نظم الترميز

يعود الفضل في ابتكار منهجية الملاحظة بواسطة الترميز إلى جيلبرث في بدايات القرن الماضي و ماينار و غيرهما، و فيما يلي نبذة موجزة عن أهم أنظمة الترميز المستخدمة:

3-1-1- ترميز جيلبرث

يرى جيلبرث أن كل حركة معقدة هي عبارة عن عناصر عمل *Eléments d'action* متتالية أو أجزاء حركات أولية ذات عدد محدود، حصرها جيلبرث في 17 و أطلق عليها اسم *Therbligs* (اسم جيلبرث مقلوبا).

و يؤدي تركيب الحركات الأولية السبعة عشر إلى إعادة تشكيل كل الحركات المهنية، و بالمقابل يؤدي تفكيكها إلى تحليل الحركات، هذه العناصر الأولية هي: البحث، العثور، الاختيار، التناول، النقل، الوضع، الجمع، الاستعمال، التفكيك، المراقبة، الترتيب، المسك، الترك، النقل في الفراغ، الانتظار المحتوم، الانتظار المتجنب، التفكير.

و يتمثل ترميز جيلبرث في منح رموز اصطلاحية لهذه العناصر الأولية خلال التوصيف.

3-1-2- ترميز ماينار أو طريقة قياس الوقت

تهدف طريقة قياس الوقت المعروفة أيضا باسم مبتكرها سنة 1940 ماينار إلى تقدير الوقت القياسي الموحد اللازم لتنفيذ أي حركة أولية، و أطلق على الوقت القياسي اسم *Stème* و يعبر عنه بوحدة *MTM* المساوية لـ 100 000/1 من الساعة أي 0,036 ثانية.

و أحصى ماينار، بالإضافة إلى ذلك، عناصر الحركات الأساسية و رمز لكل عنصر بحرف خاص، و تتضمن حركات اليد، على سبيل المثال، العناصر الثمانية التالية: الالتقاط (R)، التحريك (M)، التقليب (T)، الضغط (AP)، التناول (G)، الإطلاق (RL)، الموقعة (P) و التخلي (D).

و عقب تحديد الوقت القياسي (*Stème*) لكل عنصر حركة يمكن التوصل إلى تحديد الوقت المعياري اللازم لتنفيذ أي مهمة، من خلال جمع الأوقات القياسية لكل الحركات الأولية المكونة للمهمة.

3-1-3- نظام الترميز للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين

يعرف هذا النظام باسم *Code ASME* و قد اعتمد كنظام معياري دولي في 1947، و يحدد خمسة أنواع من النشاطات الأولية لتمثيل العمل و يخصص رمز لكل نشاط كما يبينه الجدول التالي:

جدول (3-3) : نظام الترميز *ASME*

الرمز	التعريف	النشاط
 	1- تعديل أو تحضير شيء ما، عمل تحضير يوجه عام مثل التفكير، التعليمات المتناقضة أو الموجهة للغير أو العملية المكتملة. 2- عملية إيجابية و انتاجها بنفسها.	عملية
 	1- تغيير مكان في الفراغ سواء تعلق بشيء أو أداة أو آلة أو العامل نفسه. 2- تحويل شيء مثقل — مملوء.	نقل — تحويل
	مراجعة من أجل التأكد، مهما كان معيار و هدف المراقبة.	مراقبة
D	توقف عن العمل بين كل عمليتين لأي سبب كان (غير موافقت التوقف العادية)	الوقت الضائع أو الانتظار
	وضع الشيء جانبا و الحفاظ عليه (للحيلولة دون أخذه بدون ترخيص)	التخزين

Source:
Mucchi
elli, P.
49.

-3
-2

الملاحظة بواسطة الرسومات البيانية

تعتمد منهجية الرسومات البيانية على عدد من التقنيات و الإجراءات الهادفة إلى إعطاء صورة كلية عن المنصب أو عن بعض جوانبه، و التوصيف الموضوعي للعمل المؤدى فيه. و قد تعددت هذه الرسومات و الخرائط لحد أنه يصعب علينا حصرها، لذلك سنكتفي بذكر بعضها على سبيل المثال:

3-2-1- خريطة الإجراءات المرحلية *Flow Process Chart*

تستخدم رسومات اصطلاحية ثابتة لتمثيل مجريات العمليات في منصب معين: خط أفقي قادم من اليسار لتمثيل دخول المواد إلى المنصب (مع الإشارة إلى مراجع و طبيعة المواد) ... خط عمودي يبيّن تتابع العمليات التي تؤدي في المنصب... خط عمودي على أقصى اليمين يخصص لمسار العنصر الرئيسي ... و يمثل تجميع العناصر المادية بخط أفقي يربط بين الخط العمودي الثانوي و الخط العمودي الرئيسي... و بذلك يمكن تمثيل و معاينة مجريات المراحل المختلفة للعمل و نوعية العمليات المتتابعة، و بالإمكان توسيع نطاق هذه الخريطة لتشمل المواقيت التي تستغرقها كل عملية أو مرحلة و تحديد المراحل الحرجة و غيرها...

3-2-2- مخطط الدوران

يرسم على ورقة مليمترية المسار الذي تنتقل فيه المواد أو التجهيزات التي يقوم المحلل بدراسة تحولاتها، أو العمال الذين تتم دراسة تنقلاتهم و يمكن أن يستخدم هذا المخطط كخريطة اتجاهات *Graphique de cheminement*.

4- تحليل العمل بالاستبار أو تقنية الملاحظات الآنية

توصّل *Tripet* إلى ابتكار هذه الطريقة سنة 1934، التي تعود جذورها إلى الحقبة الحرفية حيث كان صاحب العمل أو كبير المتهنين *Le Maître ou le Compagnon* يقوم بإجراء عمليات تفتيش مفاجئة للإطلاع على الوقت الضائع، العمل المتأخر و العمل المنجز، غير أن تقنية الملاحظة الآنية لا تهدف إلى التفتيش أو الحكم على العمال، و إنما إلى دراسة المناصب عن طريق تسجيل ما يفعله شاغل المنصب في أوقات عشوائية، و بذلك يمكن التوصل إلى تقدير حجم المهام و نوع العمليات التي يؤديها العامل إضافة إلى تجميع

ملاحظات آنية تشكل قاعدة بيانات هامة على اعتبار أن تراكمها بطريقة عشوائية و فجائية يعطي صورة صادقة و دقيقة عن عمل المنصب.

و تكمن أهمية هذه التقنية مقارنة بالملاحظة المباشرة في عفوية سلوك العامل موضوع الدراسة و في إمكانية دراسة مناصب كثيرة بعدد قليل من المحللين و بدون إحداث أي ارتباك في سير العمل.

المطلب الثاني

المناهج غير المباشرة لتحليل العمل

لتجاوز نقائص المناهج المباشرة، التي أشرنا إلى بعضها فيما سبق، يلجأ الكثير من المحللين إلى نوع آخر من المناهج التحليلية لاستخدامها بالتوازي مع الأولى أو منفردة حسب نوع العمل و طبيعة الظروف المحيطة به. و يعود الفضل في ابتكار معظم المناهج غير المباشرة لتحليل العمل إلى المختصين في سيكولوجيا العمل.

1- دراسة آثار العمل

خلافًا للمناهج القائمة على أساس ملاحظة العمل أثناء أدائه، تدرس هذه المناهج نتائج العمل و انعكاساته و حجم الإنتاج في المنصب، و من ثم تحدد مواصفات العمل على أساس آثاره. و التحليل بالآثار يتضمن عدة طرق نوجز أهمها فيما يلي:

1-1- تحليل كمية و نوعية الإنتاج في المنصب

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق مراقبة و تقييم العمل فقد مورست في ظل النظام الحرفي كأساس لتقييم أداء المتمرنين و وسيلة لتحليل كفاءات أداء العمل.

و لم تلبث هذه الطريقة أن تطورت تدريجياً مع تطور أنظمة التسيير، لتصبح معتمداً أساسياً في الكثير من المجالات لاسيما في مجال إدارة الجودة و اليقظة الاجتماعية... و غيرها من المجالات.

و يسمح تحليل الإنتاج في سياق دراسة مناصب العمل بتقييم السير الكلي للعمل على مستوى منصب واحد أو مجموعة مناصب، و اكتشاف أوجه الخلل في التنظيم المعتمد أو في بعض مسارات الإنتاج، بحكم أن العملية الإنتاجية تشكل نظاماً متداخلاً يتركب من العامل و الوسائل و المهام.

1-2- تحليل الأخطاء المهنية

بادرت باكو *S. Pacaud* في 1960 بدراسة وظائف الميكانيكيين و سائقي القاطرات من خلال تحليل البيانات الخاصة بالعقوبات، و تمكنت من إحصاء ثمانية و عشرين خطأ مختلفاً؛ اختارت ثلاثة أخطاء تندرج ضمن مجموعة "مخالفة قواعد الأمن" لإجراء الدراسة السيكولوجية مستخدمة في ذلك عدة وسائل استكشافية: الملاحظة الذاتية، استجواب السائقين و الاستبطان *L'introspection*، و من ثم توصلت إلى تحديد العوامل السيكولوجية المولدة للخطأ⁽²⁰⁸⁾.

و يرى فافرج *Faverge* أن طريقة تحليل الخطأ تمكن من استكشاف المظهر السلبي للأداء: ما لم يتم فعله أو عجز العامل عن أدائه، و التوصل عبر ذلك إلى ما كان ينبغي فعله، و مظهر آخر إيجابي: ما تم فعله بدل ما كان ينبغي أن يفعل، و هو ما يكشف عن ميكانيزم خارجي معيق للمهام.

1-3- تحليل حوادث العمل

تكمّن أهمية الحوادث في سياق تحليل العمل في كونها تمكن المحلل من اكتشاف اختلالات النظام، و من ثم تحديد الوظائف أو المهام المسببة للحوادث و التي تستدعي اعتناء خاصا سواء من حيث تهيئة ظروف العمل أو إعداد برامج الوقاية أو التكوين أو غيرها.

و قد تبين أن المخاطر تزداد شدة عقب حالات الاستراحة أو الفترات التي تتلو حدثا يتطلب تخلي العامل عن نشاطه العادي للقيام بعمليات إصلاح أو ترميم ... أو غيرها⁽²⁰⁹⁾.

و تنصب عملية التحليل على الأشخاص الذين تعرضوا للحوادث و مواضع الحوادث (الآلات، المكان...)

و كذا ظروف وقوع الحوادث، للتوصل إلى تجميع سلسلة من المعلومات الكفيلة بإعطاء تصور صادق عن محتويات النشاط و الاختلالات التي تشوب عملياته.

2- طريقة الأحداث الحرجة أو طريقة FLANAGAN

يعتبر الحدث حرجا في منظور هذه الطريقة إذا استجاب لأربعة معايير:

²⁰⁸ Gillet B., *Améliorer la Formation Professionnelle par l'étude du travail*, Ed. d'Organisation, 1973, P. 127.

²⁰⁹ Faverge, 1960, Cité par B. Gillet, P. 122.

- أن يكون جزءا من نشاط إنساني مهني قابل للملاحظة، و يشكل كلا قابلا للعزل من حيث سرد تفاصيله و إعداد عرض حال بشأنه؛
 - أن يشكل وضعية يمكن دراسة أسبابها و نتائجها، و ذات قيمة في فهم النشاط موضوع الدراسة؛
 - أن لا تكون الوضعية مبهمة أو مشكوك فيها بل ينبغي أن تبرز أو تعبر عن أهداف أو مقاصد واضحة؛
 - الأحداث المعروضة يجب أن تكون حالات سلوكية قصوى، على نحو جد فعال أو العكس.
- و يرى *Mucchielli* أنه من الأولى تسمية هذه الأحداث بالحالات المعبرة *Cas Significatifs* لكون العرض المنتقى أو الملاحظة المعتمدة يجب أن تمثل مظهرا نموذجيا إيجابيا كان أو سلبيا للنشاط المهني المدروس.
- من خلال سرد الوقائع و السلوكيات على ضوء الاعتراضات، الاحتجاجات، تقارير الأحداث و كذا الأسباب الظرفية للتوبيخ أو التهنة... يمكن تكوين فكرة عن الخلل أو التفوق الذين تتسم بهما المناصب، و من ثم استخلاص المقتضيات الحرجة للمهام.
- و تتضمن طريقة الأحداث الحرجة أربع مراحل هي:

(أ) تحديد الهدف العام للنشاط المدروس

- يتوجب ابتداء تحديد الهدف أو الأهداف العامة للمنصب أو للنشاط المهني في المنصب بغية حصر السلوكيات الفعالة بالنظر إلى الهدف المنشود.
- تعترض هذه العملية جملة من الصعوبات و العوائق:
- صعوبة تحديد الهدف بدقة في كثير من المهن؛
 - كل نشاط يصبو في الغالب إلى تحقيق عدة أهداف؛
 - يتعذر في كثير من الحالات على الأفراد إعطاء توصيف كامل و موضوعي للأهداف، و غالبا ما تتباين الآراء بهذا الشأن بين شاغل المنصب، الرئيس التدرجي و مستعملي الخدمة أو المنتج.
- يقترح *FLANAGAN* استجواب فريق عمل ضيف ذي معرفة واسعة بالنشاط المدروس، ثم تحليل إجاباته للتوصل إلى تحديد صحيح و دقيق لأهداف النشاط.

(ب) تخصيص الملاحظات

- من خلال العروض و الملاحظات المبدئية المتعلقة بوضعيات العمل يحدد المحلل الوقائع المعبرة و التي يجري توصيفها بدقة كبيرة: مكان وقوعها، الشخص الذي يقوم بها... و يبحث أيضا عن التطابق *La Congruence* بينها و بين الأهداف العامة و مدى إسهامها في تحقيق هذه الأهداف.

توصف الآثار السلبية أو الإيجابية للحوادث الملاحظة على إنجاز الأهداف بعبارات خصوصية، و الحرص على التقييم أو القياس الكمي للانعكاسات من حيث الزمن، الأموال، المواد... في حدود الإمكان أو الاكتفاء بالتقييم النوعي.

ج) جمع المعطيات

عقب تحديد الأهداف و تخصيص الملاحظات يتوجب تعيين المكلف بالملاحظة و المناصب التي تشملها الملاحظة.

- من يتولى الملاحظة ؟

يعهد بالملاحظة إلى أشخاص ذوي كفاءة، ملمين بالمهنة موضوع الملاحظة و متدربين على مناهج الملاحظة و لهم قدرة على تسجيل الملاحظات بدقة، و غالبا ما يتولى المشرفون أو رؤساء العمال⁽²¹⁰⁾ أو المسؤولون المباشرون⁽²¹¹⁾ تسجيل الحوادث الحرجة للمنصب فور ملاحظتها ثم تتم مقابلتها بمناصب أخرى مثيلة للمنصب المعني.

- موضوع الملاحظة:

تنصب الملاحظة على مناصب متماثلة تحدد لهذا الغرض، و يختلف عدد الحوادث الواجب جمعها حسب الأهداف المرجوة من الدراسة و مواصفات المنصب موضوع الدراسة، و يحدد *Mucchielli* عدد الحوادث بخمسين إلى مائة بالنسبة للمناصب البسيطة (ذات المهمة الوحيدة) و بألف إلى ألفين بالنسبة للمناصب المعقدة.

و تستخدم عدة إجراءات و أساليب لجمع المعطيات: المحاورة، الاجتماع، النقاش، الاستبيان، ورقة الملاحظة.

د) تحليل المعطيات

لتسهيل عملية معالجة المعطيات يتم تصنيفها إلى فئات أو مجموعات متجانسة في إطار السياق العام للأهداف المرجوة من العملية.

²¹⁰ Gillet, Op. Cit. P. 119.

²¹¹ Mucchielli , Op. Cit. P. 61.

تتواصل عملية التقسيم بغية الحصول داخل مجموعة (أو صنف من الأحداث) على أقسام فرعية مع الحفاظ على تقسيم متجانس بين كل الأصناف المحددة، أي تكون لها جميعا نفس المستويات و الامتدادات و الأهمية و أن تسري على كل المناصب المتماثلة.

و في المثال التالي المقتبس عن دراسة تطبيقية أنجزها *FLANAGAN* نفسه توضيح لعملية الهيكلة التدريجية للأحداث⁽²¹²⁾:

- الحدث الحرج: ملاحظة خطأ متمثل في تسليم جزء من التجهيزات خاصة بزبون ضمن دفعة من السلع موجهة لزبون آخر، و تصحيح الخطأ.
 - السلوك الحرج: الكشف عن العناصر الناقصة أو المعيبة.
 - الفئة: المراقبة و التفيتيش.
- إن الغاية من وراء هذا التحليل الهيكلي لأنواع الحوادث هو الوصول إلى فهم آليات حدوثها، لماذا و كيف تحدث؟ و من ثم فهم تركيبة العمليات أو النشاطات المهنية.

3- مناهج التحليل الإشاري للعمل

يشكل المنصب نظاما مركبا من عنصرين أساسيين أحدهما بشري (العامل) و الآخر آلي أو ميكانيكي (الآلات و الأجهزة)، و خلال وضعية العمل تنشأ بين العنصرين علاقات تبادلية للإشارات و المعلومات، و الاحتكاك اليومي بين الإنسان و الآلة يخلق حالة من التآلف، تنمو تدريجيا إلى درجة الانصهار (الارتباط الكامل في إطار منصب العمل)، و بذلك تتشكل وحدة وظيفية كما يسميها *Mucchielli*.

و لفهم طبيعة العمل و مقتضياته يتوجب تحليل النظام الإشاري السائد في الوضعية المهنية أي مجموع الإشارات المتبادلة بين الإنسان و الآلة.

و يميّز *B. Gillet* بين مجموعتين من الإشارات:

- الإشارات الرسمية و الإشارات غير الرسمية: الإشارات الرسمية المحددة ضمن مناهج العمل و التي يتعلمها العامل تلقينا و تحدد في إطار توصيف العمل، و الإشارات غير الرسمية التي يلجأ إليها العامل إما لنقص تكوينه أو لعدم فعالية الإشارات الرسمية في نظره.

²¹² 120 Gillet, Op. Cit. P.

- الإشارات الصريحة و الإشارات الضمنية: الإشارات الصريحة يمكن وصفها و تحديدها بدرجات متفاوتة من السهولة خلافا للإشارات الضمنية التي يصعب على العامل توضيحها لكونها مرتبطة إلى حد كبير بمؤهلات ذاتية و بمكتسبات روتينية، مما يجعل العامل يرسل و يستقبل بعض الإشارات بطريقة آلية بعيدة عن التحكم الواعي من قبله.

و يتركز تحليل العمل وفق هذه المنهجية على أربعة مجالات:

- الإشارات المستقبلية و المدركة من طرف العامل و الأجوبة أو الردود التي يبادر بها؛

- الصياغة الذهنية للإشارات لدى العامل؛

- الإشارات المسجلة من قبل الآلة و الاستجابات الناجمة عن ذلك؛

- صياغة الإشارات . الأجوبة على مستوى الشريك الآلي في المنصب⁽²¹³⁾.

و تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد و ضبط مختلف الإشارات و تصنيفها للتوصل جراء ذلك إلى معرفة سير العمل في المنصب، كثافة النظام الإشاري الذي يتعرض له شاغل المنصب استقبالا و إرسالا و حجم الضغوطات الذهنية أو السيكلوجية جراء التعامل اليومي مع هذه الإشارات.

4- التحليل السيكلوجي للعمل

اقترح *W.D. Seymour* طريقة لتحليل المهام اليدوية بغية تسهيل تعلمها على العامل⁽²¹⁴⁾، و يشكل النموذج الكلاسيكي "المنعكس الشرطي" منطلقا لها.

يبحث المحلل وفق هذه الطريقة عن:

- المنبهات و مستويات استخدامها؛

- المجموعات العضلية المستعملة في حركة ما و كيف يتحكم العامل في دقة حركاته.

5- تحليل العمل بطريقة المحاكاة

عند صعوبة استخدام المناهج السالفة بالنسبة لبعض المناصب نظرا لطبيعتها الخصوصية مثل مناصب قيادة المكوكيات الفضائية أو مناصب العمل في المركبات الصناعية الخطيرة، يلجأ المحللون إلى تشكيل هذه المناصب

²¹³ Mucchielli , Op. Cit. P. 64.

²¹⁴ Seymour W.D., *Les habiletés professionnelles dans l'industrie. Leur nature et leur acquisition*, Trav. Hum., 1951, 2, 216-227.

اصطناعيا و ذلك بإعادة تكوين ظروف العمل و مقتضياته .كليا أو جزئيا . ، مع مراعاة خصوصيات المنصب الفعلي .

تجرى دراسة التفاعلات في المناصب المحاكية بطريقة مخبرية بحيث يتسنى للمحلل استبدال المتغيرات على ضوء ملاحظات المناصب الحقيقية، للوصول إلى أقرب مستوى ممكن من الواقع.

و تنصب هذه المحاكاة على جوانب مختلفة من وضعيات العمل بغية تمثل التفاعل السيكو . فيزيولوجي للعامل مع المكونات المادية و المعنوية للعمل.

و تستخدم في التحليل بالمحاكاة طريقة الملاحظة التي أشرنا إليها في المناهج المباشرة، و يبقى الفرق الأساسي هو أن الملاحظة المباشرة تنصب على وضعية عمل حقيقية في ظل ظروف واقعية أما هنا فيتعلق الأمر بمنصب و ظروف اصطناعية مقتبسة من الواقع.

المطلب الثالث

توصيف مناصب العمل

بعد إنجاز عمليات التحليل كما بينها في المطلبين السابقين، و بعد تجميع البيانات المتعلقة بالمناصب المدروسة، تأتي مرحلة التوصيف كنتاج لمعالجة البيانات المذكورة... و تتمخض عمليات التوصيف هذه عن إعداد بطاقات وصفية للمناصب تحدد فيها الأهداف أو الأدوار المنوطة بالمنصب، المهام الأساسية و المسؤوليات العامة و المؤهلات اللازمة لحسن أداء هذه المهام.

تشكل بطاقات التوصيف أداة أساسية لتقييم المناصب و تصنيفها ضمن سلم الأجر أو هيكلتها في التركيبة البنوية للمنظمة.

و قد أوضحنا في الفصل الأول من هذه الدراسة، عند تناولنا لماهية دراسة مناصب العمل، أن التوصيف يستعمل كوثيقة أساسية لتقييم المناصب، على اعتبار أن هذه الوثيقة تبرز المعلومات اللازمة لتحديد طبيعة العمل، مستلزماته، المهام المنوطة به، نوعية المؤهلات الواجب توفرها في شاغله، حجم الأعباء التي يتحملها و المخاطر و الصعوبات التي يتعرض لها.

لذلك يتوجب على محرر وثيقة التوصيف تحري الدقة و الموضوعية في تحريرها حتى يتسنى اتخاذها مرجعا للتعريف بالمنصب و تقييمه... و لتحقيق ذلك فإن الخطوة الأساسية و الحاسمة في سياق دراسة مناصب العمل

تتمثل في حسن معالجة البيانات التي تم تجميعها خلال عملية التحليل ثم مراعاة ضوابط كتابة البطاقات التوصيفي للمناصب.

1- معالجة البيانات و استقراء نتائج التحاليل

تحليل و معالجة البيانات المتوفرة عن المناصب المدروسة هي الخطوة الحاسمة في سبيل إعداد بطاقات توصيف من شأنها أن تعطي صورة صادقة و موضوعية عن المناصب، لذلك تعطي المنظمات أهمية كبيرة لهذه العملية، و غالبا ما تتشكل لجنة خاصة لهذا الغرض تتكون من إطارات متعددة التخصصات، و تلجأ منظمات أخرى إلى خدمات خبراء خارجيين مختصين في تحليل العمل.

تواجه هذه العملية عدة مشاكل منها كمية المعلومات و تباين الإجابات لدى الكثير من شاغلي المناصب المتماثلة مما يعقد عملية المعالجة، و هو ما يقتضي في كثير من الحالات الرجوع ثانية إلى شاغلي المناصب المدروسة لاستيضاح بعض النقاط الغامضة.

و تنقسم المعلومات التي يتم التعامل معها خلال هذه العملية إلى نوعين: معلومات خاصة بطبيعة العمل نفسه، و معلومات خاصة بمواصفات شاغل المنصب أو الفرد الذي يصلح لشغله.

و حتى تضمن العملية قدرا كبيرا من الموضوعية و المصدقية يتوجب على المحللين مراعاة عدد من الضوابط:

- الحرص على فهم المهام أو الوظائف فهما دقيقا، و قد يقتضي الأمر هنا اللجوء إلى الوسائل السمعية .

البصرية (التسجيلات و الأفلام) أو الصور و الرسومات لتوضيح بعض المهام أو أجزاء المهام؛

- تحري الحياد إلى أقصى حد ممكن تجنباً لتغليب الأغراض الشخصية على حساب الصرامة المنهجية؛

- الحفاظ على التوازن بين المقتضيات الاقتصادية للمنظمة و المتطلبات الاجتماعية للأفراد و عدم الانحياز لأحد الطرفين.

يتولى المحللون ترتيب البيانات بشكل يسهل التعامل معها و يسمح بحسن استغلالها، و تستخدم لهذا الغرض تقنيات و وسائل خاصة، أهمها الرسومات التخطيطية (مخطط توزيع المهام *Diagramme de répartition des tâches*، مخطط التفرع *Diagramme en arbre ou de stratification*، مخطط العمليات *Organigramme des opérations... إلخ*).

2- كتابة بطاقات توصيف المناصب

تحرر بطاقة خاصة لكل نوع من المناصب حيث تسجل المعلومات المتعلقة بهوية المنصب أو الوظيفة، المسئوليات العامة، الأبعاد و الارتباطات، المسئوليات الخصوصية، أنواع الصعوبات و المخاطر، المؤهلات و القدرات الشخصية لشغل المنصب.

و يشترط لحسن أداء هذه العملية مراعاة الضوابط التالية:

- وجوب التركيز على مطالب المنصب لا على الخصائص الشخصية لشاغل المنصب؛
- الاهتمام بالحقائق و الوقائع المسجلة دون إصدار أحكام أو إبداء آراء شخصية من قبل المحلل؛
- مراعاة التناسق و الانسجام في عرض مواصفات المناصب من حيث المحتوى و البنود أو المعايير المستخدمة، و ذلك بغية ضمان العدالة في معاملة كل المناصب؛
- استعمال لغة واضحة و بسيطة في تحرير التوصيف،
- التأكد من احتواء التوصيف على معلومات حقيقية و دقيقة للمنصب⁽²¹⁵⁾.
- و تستوقفنا هنا مجموعة من الاعتبارات و المسائل المعضلة، و التي تشكل عوائق عملية في سياق التوصيف، نذكر منها على وجه الخصوص المسائل التالية:

2-1- الفصل بين مقتضيات المنصب و الخصائص الشخصية لشاغل المنصب

إن الارتباط الوثيق بين الشخص (العامل) و المهام (العمل) في نطاق الوضعية المهنية المشكّلة لمنصب العمل تجعل من الصعب فصل أحد العناصر عن البقية أو التمييز بين مقتضيات المنصب و خصائص شاغله. يضاف إلى ذلك كون تحليل المنصب قد انصب أو اعتمد إلى حد كبير على أداء العامل أي طريقة تنفيذه للعمل، و بذلك نجد أنفسنا أمام حالة من التداخل يمكن وصفها بالأغلوطة المنطقية *Un paralogisme*، حيث أن التوصيف المتمخض عن التحليل هو عبارة عن إسقاط لنشاط شاغل أو شاغلي المناصب، محكومين بالظروف المكانية و الزمنية التي جرت فيها عمليات التحليل، على منصب نموذجي وهمي (أي غير موجود في الواقع كونه مجرد تركيب ذهني استفرغت فيه نتائج تحليل المناصب الفعلية).

و لتوضيح ذلك يمكن القول أن توصيف المنصب هو عبارة عن صياغة حوصلة موجزة لكيفيات أداء المهام من طرف شاغل المنصب، و عليه فإن محاولة الفصل بين المنصب و الشخص تظل بعيدة المنال، و لا أدل على

²¹⁵ الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الاقليمي للدول العربية، ورشة عمل "تصنيف و توصيف الوظائف"، اصدار ابريل 1998.

ذلك من أن توصيف مناصب متماثلة في نفس المؤسسة أو في مؤسستين مختلفتين أو أكثر تعطي في الغالب نتائج متباينة.

2-2- عرض الحقائق و تجنب إصدار الأحكام

يتجنب محرر التوصيف إبداء آرائه الشخصية أو إصدار أحكام قيمة بخصوص المهام، المناصب أو الوظائف موضوع التوصيف، و الغرض من ذلك هو عرض حقيقة المنصب بحيادية و واقعية، و تجنب التأثير أو التوجيه غير المباشر الذي قد يؤدي إلى طمس بعض حقائق المنصب.

بيد أن الممارسة الفعلية للتوصيف تفرض في الكثير من الحالات الخروج عن نطاق هذا المبدأ حيث يجد المكلف بالتوصيف نفسه مضطرا إلى إقحام نفسه بالاعتماد على معارفه المسبقة وآرائه لمعالجة بعض عواقب التوصيف كأن يفصل مثلا بين تعارض المعلومات الواردة عن شخصين يشغلان نفس المنصب أو منصبتين متماثلتين، عندئذ يكون من الواجب على الواصف إصدار أحكامه أو إبداء آرائه لتجاوز هذا التناقض. يضاف إلى ذلك أن الإنسان ميال بطبعه إلى تغليب رأي على آخر و الانتصار إراديا أو لا إراديا إلى جهة دون أخرى، و إلى التعامل مع المعلومات و الأحداث بشكل انتقائي، و عليه يمكن الجزم باستحالة تحقيق الحياد المطلق في مثل هذه الأوضاع و العمليات.

و قد توصلت الأبحاث و الدراسات المندرجة في إطار علم الاتصال و المعلومات إلى إيجاد بعض النماذج و الطرق الكفيلة بضمان قدر أكبر من العقلانية في معالجة البيانات و الحيادية في توظيف المعلومات و استغلالها، و سوف نتعرض لبعض هذه النماذج في الفصلين القادمين من هذه الدراسة إن شاء الله.

3- محتويات بطاقة توصيف المناصب

تتضمن بطاقة توصيف مناصب العمل مجموعة من المحاور أو البنود المتعلقة بالمنصب و بالشخص شاغل المنصب، مع الإشارة إلى أن نماذج البطاقات تختلف من منظمة لأخرى من حيث زيادة بعض البنود أو نقصانها، و عموما تشتمل التوصيفات على المحاور التالية:

3-1- التعريف بالمناصب (أو ما يمكن تسميته بهوية المنصب)

يسجل ضمن هذا البند اسم المنصب، ارتباطاته الوظيفية (الجهة التي يتبعها المنصب)، الرقم الكودي للمنصب إن وجد، و أي معلومة عامة تساعد في تمييز المنصب عن غيره من المناصب.

3 2 - المسئوليات أو الواجبات

تسجل ضمن هذا البند مختلف المهام و العمليات التي يتولاها المنصب، كما تحدد بصفة شاملة مدخلات و مخرجات المنصب، كما يمكن أن تسجل الأدوار الأساسية المميزة للمنصب و موقعها أو مكانتها في التركيبة التنظيمية.

توصف هذه المهام و العمليات بصفة شاملة و دقيقة في شكل إجراءات عملية أو توصف طريقة أداء العمل و كفاءات إنجاز المهام بالإضافة إلى ما قد يكتنف ذلك من ضغوطات و ما يحيط به من مخاطر فعلية أو احتمالية.

3-3- الملامح و المؤهلات

يخصص هذا القسم من التوصيف لتحديد ملامح المنصب *Le Profil de Poste* أي المواصفات و المؤهلات و الشروط الواجب توفرها في شاغل المنصب، و تتمثل هذه الملامح خصوصا في العناصر التالية:

- المؤهلات المعرفية، المستوى التعليمي العام، نوع التكوين المتخصص، القدرات الذهنية التحليلية؛
- المؤهلات الشخصية المتعلقة بالقدرات القيادية و التحكم في الذات أو الأعصاب؛
- المؤهلات العملية: الخبرة و القدرة على معالجة الوضعيات الحرجة و المشكلة، معاملة العملاء أو الأعوان؛

- المؤهلات الجسمية من حيث القدرة على التحمل أو التكيف، المواصفات البدنية كالقامة أو المظهر الخارجي أو رشاقة الجسم...

3-4- الملاحظات العامة

يمكن إضافة بند أخير لذكر الملاحظات العامة أو الخصوصية التي لا يمكن إدراجها في البنود السابقة و التي لا يكتمل التوصيف بدونها.

خاتمة الفصل الثالث

تشارك المناهج التقليدية لتحليل العمل في كونها تحصر الجهد التحليلي في الإجابة عن التساؤل الجوهرى: من يفعل ماذا؟ دون محاولة تجاوز هذه الرؤية للبحث عن القدرات و الكفاءات اللازمة لحسن أداء العمل، كما أنها تعتمد جميعها طرحا تجزيئيا و ذلك من خلال دراسة كل منصب بمعزل عن المناصب الأخرى، و هو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تكوين صورة مشوهة و مختزلة عن تنظيم العمل.

يضاف إلى ذلك أن هذه المناهج لم تعد تستجيب لمتطلبات التحديث الهيكلي و التطوير التنظيمي الذين يشكلان حاليا دعامة التكيف و الاستجابة لمتطلبات المحيط المتسم بالتقلب و الغموض، الأمر الذي يستدعي البحث عن مناهج تحليلية تتميز بالتطور و تضمن للمنظمة درجة عالية من المرونة و القابلية للتكيف مع المستجدات.

و عليه يقترح الفصل القادم استعراض أهم المناهج المبتكرة حديثا في مجالي تحليل العمل و توصيف الوظائف.