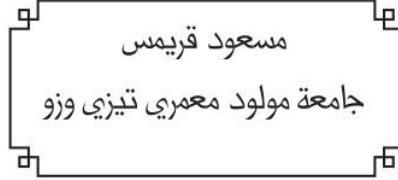


## صناعة الحديد والصلب من التنظيم المعياري إلى نظام الإنتاج

تاريخ الإرسال: 2016/08/18 - تاريخ القبول للنشر: 2016/11/21 تاريخ النشر: 2016/12/26

### صناعة الحديد والصلب من التنظيم المعياري إلى نظام الإنتاج



الملخص باللغة العربية:

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كبرى ومنافسة شرسة على مستوى الأسواق المفتوحة، وهذا يتطلب منها بذل مجهودات كبيرة لفرض نفسها والاستمرار في الساحة، ومن بين الجوانب التي ينبغي أن تعطى لها أهمية كبرى نظام الإنتاج وتنظيم العمل باعتبارهما من الوسائل المهمة في صناعة التميز، وصناعة الحديد والصلب هي الأخرى معنية بشكل أكبر بهذه الإشكالية.

الملخص باللغة الأجنبية:

Les entreprises font face à des défis majeurs et à une concurrence féroce au niveau des marchés 'ce qui les oblige à faire de grands efforts pour s'imposer et poursuivre leurs activités dans l'espace économique. Parmi les aspects qui devraient avoir une grande importance dans cette dynamique' on peut citer le système de production et l'organisation du travail 'parce qu'ils constituent les moyens nécessaires et indispensables à l'excellence. De ce fait 'l'industrie sidérurgique se trouve elle aussi concernée par ces défis quel doit prendre en considération et auxquels elle doit donner une grande importance.

Mots-clés :Le système de production 'Les modèles productifs' l'organisation 'le One best way 'Les nouvelles formes d'organisation du travail.

سيطرت التaylorية على الساحة التنظيمية لعقود متواصلة متخطية الحدود الجغرافية والادولوجية، إلا أنها بدأت تتعرض لحمولات من الشك ابتداء من نهاية سبعينيات القرن الماضي فيما عرف بالأشكال الجديدة للتنظيم خاصة مع أزمة النفط سنة 1973، حيث كان ذلك بمثابة الانطلاق في مرحلة اقتصادية جديدة في قطيعة مع سنوات الرفاه واقتصاديات الحجم التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، بعض الباحثين تحدث عن ظهور تنظيم جديد متوافق مع خصائص السوق الجديد، اعتبره الحل الوحيد للاقتصاديات المترنحة والمؤسسات التي تعاني العجز وسماه التنظيم المرن أو الرشيق، البعض الآخر رفض فكرة التنظيم الجديد واعتبره مجرد Taylorية معدلة، البعض الآخر رفض فكرة التنظيم المعياري الناجح أو فكرة الطريق الوحيد الأفضل وكان يرى تعدد النماذج التنظيمية الناجحة للمرحلة الاقتصادية الواحدة، أما الرأي الأخير فقد ذهب إلى غياب النموذج أصلاً وان كل مؤسسة هي تجربة فريدة خاصة تنظيمها يعبر عن واقعها بكل خصوصياته، هذا النقاش والآراء المختلفة حول التنظيم الناجح كان لها تأثير على صناعة الحديد والصلب والتي تتميز دورتها الاقتصادية بالقصر وتعرف تغيرات باستمرار، وقد حاولنا في هذا المقال نقل النقاش إلى صناعة الحديد والصلب باعتبارها صناعة قاعدية واستراتيجية.

### 1. أهمية صناعة الحديد والصلب

تعود أهمية صناعة الحديد إلى كونها صناعة وسيطة تمون أغلب الصناعات الأخرى كصناعة السفن، الغواصات، السيارات، الأسلحة، البناء والأشغال العامة، فهي إذا من الصناعات الإستراتيجية ذات الاستثمارات الكبيرة والتي تحتاج إلى عمالة كثيرة وموارد كبيرة<sup>(1)</sup>، حيث يمثل الحديد المنتج عالمياً 95% من حجم المعادن المنتجة سنوياً ونسب استهلاك الحديد يعد مؤشراً قوياً على مستويات التنمية في أي بلد، حيث يرتفع استهلاكه في البلدان المتقدمة ويقل في البلدان النامية ففي اليابان يبلغ معدل استهلاك الفرد من الحديد بـ 625 كلغ سنوياً ويبلغ في ألمانيا 500 كلغ سنوياً وفي فرنسا يقدر بـ 250 كلغ<sup>(2)</sup> ويتقلص هذا المقدار إلى 17 كلغ في إفريقيا<sup>(3)</sup>.

لقد بلغ إنتاج الحديد في العالم سنة 2011 ما يعادل 1526 مليون طن بارتفاع يقدر بـ 6.3% مقارنة بـ 2010 لا تمثل فيه أوروبا مجتمعة إلا مقدار 27% وتحتك فرنسا المركز 14 عالمياً والثالث أوروبا بعد ألمانيا وإيطاليا بقدرة إنتاجية تقدر بـ 20 مليون طن سنوياً من خلال 24 موقعا أساسياً يوفر 44500 منصب عمل مباشر، وإذا كانت صناعة الحديد في فرنسا تراجع في العقود الأخيرة ففي إيطاليا بـ 131% ما يعادل 8.7 مليون طن وفي ألمانيا 84% ما يعادل 44.3 مليون طن وبلغ في إسبانيا 139% خلال سنة 2001<sup>(4)</sup>، وقد عرفت هذه الصناعة في العقود الأخيرة تطورات كبيرة قلصت تكلفة الموارد البشرية إلى الربع بعد ما كانت تمثل الثلث في 1970<sup>(5)</sup>، وأصبح حالياً لا يمثل إلا 10%<sup>(6)</sup> من تكاليف الإنتاج كما تم التحكم في انبعاثات غاز CO<sub>2</sub>، وتم تقليصها إلى 50%،

## صناعة الحديد والصلب من التنظيم المعياري إلى نظام الإنتاج

إضافة إلى هذا فقد تحسنت ظروف العمل بعد إدخال تحسينات على آلات الإنتاج من ناحية الأداء ومن ناحية ظروف العمل<sup>(7)</sup>.

إن صناعة الحديد والصلب بإمكانها أن تكون قاطرة النمو في الجزائر و بديلا مقبولا و مهما لصناعة النفط أو رافدا لها يوفر دخلا إضافيا أو يوفر على الأقل تكاليف باهظة تنفق في استيراد الحديد من الخارج، فصناعة الحديد والصلب تحتاج إلى يد عاملة كثيرة مؤهلة و إلى مناجم للحديد ذات نوعية جيدة وقليلة تكاليف الاستخراج ومواقع ساحلية تسهل عملية النقل والتوريد وإلى مصدر للطاقة لأن صناعة الحديد والصلب تعد ثاني مستهلك للطاقة بعد صناعة الكيماويات وكل هذه العوامل متوفرة في الجزائر حيث ترتفع البطالة في صفوف الخريجين من الجامعة والعمال المؤهلين، ويوجد بالجزائر أكبر احتياطي للحديد ذو النوعية الجيدة سهلة الاستخراج<sup>(8)</sup> وتمتلك مصادر للطاقة لتموين هذه الصناعة إضافة إلى مواقع قريبة من البحر وتوفر موانئ للتوريد مما يجعل الظروف ملائمة لانطلاق صناعة صلب قوية في الجزائر، إضافة إلى هذا فإن الجزائر تخلف 600 ألف طن من خردة الحديد وهي إحدى الموارد الأساسية في صناعة الحديد لا تستعمل منها المصانع المحلية إلا مقدار 60 ألف طن سنويا و الباقي يتآكل في الطبيعة<sup>(9)</sup>، إضافة إلى أن الإنتاج المحلي لا يغطي إلا حوالي 30 % من الاحتياجات المحلية من الحديد بزيادة سنوية تقدر بـ 8%<sup>(10)</sup> وتستورد الباقي من دول الاتحاد الأوروبي وتركيا نظرا للإعفاءات الجمركية التي يتمتع بها المنتج الأوروبي في إطار اتفاق الشراكة<sup>(11)</sup>.

إذا رجعنا إلى الأرقام المقدمة من طرف المؤسسات المختلفة فإن الجزائر بحاجة إلى ما يقل عن 10 مليون طن سنويا مع مستويات استهلاك متدنية وغياب صناعات مستهلكة وباستطاعة هذا الاستهلاك أن يرتفع إلى أكثر من 10 مليون طن سنويا بإدخال تعديلات على أنماط البناء المعتمدة على الحديد بشكل أساسي كما هو موجود في بريطانيا واليابان، وإنشاء بعض الصناعات الميكانيكية الوطنية التي لا تحتاج إلى تحكم عال في التكنولوجيا وربطها بصناعة الحديد، وبذلك يمكن رفع مستوى الاستهلاك إلى ما يفوق 10 مليون طن سنويا وبذلك فنحن بحاجة إلى أربع مصانع بطاقة إنتاجية مساوية لمصنع الحجار، وبعملية حسابية بسيطة، إذا كان الحجار يوظف حوالي 6000 عاملا وينتج في أحسن أحواله مليوني طن سنويا، وإذا اتخذنا معدلا عالميا للعمالة في صناعة الحديد والصلب بـ 1000 عامل لكل مليون طن<sup>(12)</sup> فإننا نوفر بذلك 10000 منصب شغل مباشر إذا أضفنا إليها منصبتين غير مباشرين مقابل كل منصب مباشر حسب القاعدة المعمول بها فإننا نوفر بذلك 30 ألف منصب شغل دائم إذا أضفنا إليها 40 ألف منصب في استرجاع الخردة فإن ذلك يعني توفير ما يقل عن 70 ألف منصب عمل بدون احتساب النشاطات الصناعية الأخرى المرتبطة بها والتي يمكن إنشاؤها كصناعة السيارات على الخصوص كونها أحد أهم مستهلكي المنتجات الحديدية مع الأشغال العامة والبناء، وتشغيل منجم غار جيبيلات وحده قادر على توفير 15 ألف منصب شغل<sup>(13)</sup>،

ربما تبدو هذه الأرقام نظرية وبعيدة عن الواقع ولكن عند مقارنتها بصناعة الحديد والصلب في دول عربية

أخرى لا تمتلك ظروفًا ومعطيات أفضل تبدو لنا الأمور أكثر واقعية، فالسعودية تنتج 09 ملايين طنًا سنويًا ومصر تنتج ما يقارب 08 مليون طن سنويًا، ويعمل في السوق المحلية بمصر نحو 25 مصنع حديد تصل قدراتها الإنتاجية إلى 10 ملايين طن سنويًا، وتستوعب ما يربو على 50 ألف عامل، وفقًا لبيانات غرفة الصناعات المعدنية<sup>(14)</sup>، أما إنتاج تركيا من حديد التسليح فيقدر بـ 33 مليون طن في العام تقوم باستهلاك 20 مليون طن والفائض عن حاجتها 13 مليون طن تقوم بتصديره<sup>(15)</sup>.

ولكن الصناعات ومنها صناعة الحديد والصلب يتوقف نجاحها على وجود تنظيم أو نظام إنتاج مبني وفق رؤية علمية محكمة وواعية فأهمية نظام الإنتاج في تحقيق النجاح تفوق أهمية الموارد، فقد أثبتت الدراسات أن التنظيم إذا كان مصممًا بطريقة جيدة باستطاعته أن يزيد إنتاجية المؤسسة من 15% إلى 30% كما أن التنظيم المصمم بطريقة لا تراعي محددات السياق يمكنه أن يؤدي بالمؤسسة إلى الإفلاس فالمؤسسة اليابانية نجحت من الأزمة الاقتصادية التي تعرضت لها المؤسسات الأوروبية نهاية السبعينات بسبب قدرتها على إبداع رؤية تنظيمية مختلفة أدركت تحولات المحيط وتكيفت معها وهو ما لم تدركه المؤسسات الأوروبية إلا متأخرًا<sup>(16)</sup>.

لقد استطاعت مؤسسات الملابس الفرنسية الصمود في وجه المنتجات الآسيوية ذات العمالة المنخفضة التكاليف بفضل بنائها التنظيمي المتميز الذي قلص مدة إنتاج دفعة واحدة من 15 يومًا إلى يوم واحد وهي مدة مهمة في عالم تحكمه تقاليد الموضة السريعة والمتقلبة، هذا التنظيم اعتمد على الفرق المستقلة والمتعددة المهام واستثمرت في المنتجات العالية الجودة التي تستهدف شريحة اجتماعية محدودة، مؤسسة أمريكية أخرى اعتمدت نموذجًا تنظيميًا مختلفًا استطاعت من خلاله زيادة إنتاجها بـ 60% خلال ثلاث سنوات، كما تحدث باحثون أمريكيون على أن المؤسسات التي تخلت عن فكرة الطريق الواحد للتaylorية استطاعت رفع الإنتاج بمعدل بلغ 30% أما مكتب دراسات Booz Allen و Hamilton بأمریکا فقد قام بدراسة ميدانية موسعة في أربعة وأربعين مؤسسة كبيرة أمريكية ويابانية وأوروبية وخلص إلى أن زيادة الإنتاج بـ 20% راجع إلى تجديد المنتج وأن 30% راجع لإدخال الآلات الحديثة، أما 50% فيرجع إلى تغيير التنظيم<sup>(17)</sup>.

### 2. التنظيم في صناعة الحديد من سنوات الرفاه إلى بداية الأزمة

تعتبر صناعة الحديد والصلب من الصناعات الإستراتيجية و الأساسية التي تمون العديد من الصناعات الأخرى على غرار صناعة النفط وصناعة السيارات والسفن وغيرها<sup>(18)</sup>. وقد عرفت هذه الصناعة أيام مجدها في سنوات الرفاه الثلاثين التي تمتد من الحرب العالمية الثانية إلى بداية أزمة النفط في سبعينات القرن الماضي<sup>(19)</sup>.

وخلال هذه الفترة سيطرت وفورات الحجم أو اقتصاديات الحجم على النظرة الإستراتيجية هذه النظرة التي تطابقت تنظيميًا مع الإدارة العلمية لتaylor والنظريات التنظيمية التي تفرعت منها، والتي كانت تقوم على مبادئ أساسيين أحدهما وجود طريق واحد علمي ومعيارى هو الأفضل في التنظيم يمكن تعميمه ونقله من فضاء إلى آخر إما نقلًا مباشرًا أو عن طريق تكييف بسيط، أما المبدأ الثاني فهو اعتماد خطة تقليص التكاليف الثابتة من خلال

زيادة الإنتاج، واستغلال الوسائل بالدرجة القصوى<sup>(20)</sup>.

لقد حقق هذا الاتجاه ذو النظرة الواحدة نجاحات كبرى خلال فترة ثلاثين الرفاه والتي تميزت بانتعاش السوق وقلة المنافسة، حيث كانت المشكلة الأساسية للمؤسسة هي كيفية زيادة الإنتاج واستغلال وسائله ودفعة العامل في المصنع إلى أقصى طاقاته الإنتاجية، لهذا كانت الإشكاليات المطروحة يومها هي قضية الحوافز والدافعية والرضا التي عالجتها نظريات جاءت لإصلاح هذا الجانب في التaylorية مثل: العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات والدافعية لكل من ماسلو وهرزبرغ وغيرهما.

إن هذه العمليات التجميعية التي تم إدخالها على التaylorية بمختلف طبقاتها فوردينية fordien وسلونوية Sloanien جعلتها تستمر في تنظيم المؤسسات وتسييرها لمدة ثلاثة عقود كاملة متجاوزة الحدود الجغرافية والأيدولوجية على حد سواء. لقد كانت عشرية 1960/1970 ذروة نجاح النسق التنظيمي القديم ممثلا في التaylorية والبيروقراطية الميكانيكية<sup>(21)</sup>، غير أن هذا النجاح الباهر الذي حققته النظرية التنظيمية التقليدية بدأ يعرف بعض الصعوبات في صناعة الحديد والصلب ابتداء من سنة 1973. عبر كل الدول التي اعتمده . لقد تغيرت الأمور بصفة تدريجية صعب استيعابها في البداية على الجميع حيث ظنوا أن الأزمة عابرة وستعود الأمور إلى سابق عهدها . ولكن الأزمة وطدت أركانها وبدأ وكأنها ستدوم .

ولكن بعد مدة قصيرة أدرك الجميع أن تحولا ما حدث ليس فقط على مستوى التنظيم وإنما هو تغيرات اقتصادية عميقة لقد انتهى زمن اقتصاديات الحجم ولاحت ملامح عهد جديد يحتاج إلى إستراتيجية جديدة . لقد أصبح التنظيم العلمي الذي صنع مجد المؤسسات الاقتصادية عبئا ثقيلا يرهق كاهلها . لقد أصبح الفصل بين التخطيط والتنفيذ والصيانة والإنتاج ومراقبة الجودة من خلال خلايا فوقية كل هذا أصبح مشكلة حقيقية تحتاج إلى حلول عاجلة . لقد أصبح هذا التنظيم يراكم العيوب في ظل بيئة تنافسية وغير مستقرة حيث الزبون فيها هو رب العمل والعامل مجرد زبون ممون إنه تنظيم مفكك وأجزاءه معزولة وتراتيبيته طويلة منخلف على نفسه وقراراته بطيئة<sup>(22)</sup>، زيادة على هذا تدني الطلب في السوق ودخل منافسون جدد إلى ساحة التصنيع . لقد تغير الوضع وأصبح أكثر سوءا . حيث بدأت المؤسسات تسجل الخسائر وتراكم الديون والإنتاج بالطاقة القصوى أصبح مشكلة حقيقية وتقليص الإنتاج أصبح مطلبا ملحا وضرورة قصوى غير أن تقليص الإنتاج يتطلب إطفاء الأفران وإطفاء الأفران عملية مكلفة وإعادتها إلى العمل غير مضمونة إضافة إلى العمالة الكثيفة التي تمثل 1/4 تكاليف الإنتاج<sup>(23)</sup> .

لقد واجهت شركات الصلب الأزمة عند بدايتها بإجراءات سريعة وعاجلة تمثلت في وقف التوظيف وإلغاء الساعات الإضافية ووقف الاستثمار في المنشآت الحديثة . وعدم تعويض العمال المغادرين وعدم تجديد العقود المنتهية، وقد استرجعت صناعة الحديد والصلب بعض أنفاسها سنة 1976 وظف الجميع أن الأزمة مرت بسلام غير أن السنة اللاحقة 1977 أعادت بقوة الحديد عن ضرورة التغيير لاسيما وأن صناعة الحديد والصلب خاصة الأوروبية

منها عرفت أسمى فتراتهما سنة 1980، حيث لم تتفجع كل الإجراءات السابقة وبدا تدخل الدولة ضروريا لانقاذ الصناعة من الانهيار بواسطة مخطط وطني عاجل يركز على المساعدات المالية والقروض متوسطة الأجل، ووضع حصص إنتاج محددة على مستوى الاتحاد الأوروبي وربط المساعدات بتخفيض الإنتاج<sup>(24)</sup> لقد تم غلق الوحدات التي تنتج حديدا تراجع الصلب عليه وخلال السداسي الثاني من 1982 عرف الاقتصاد العالمي الصدمة البترولية الثانية وكثيرة هي المؤسسات التي تم غلقها والبعض منها فقط صمد من خلال مساعدات الدولة<sup>(25)</sup>.

في نفس الوقت الذي كانت المؤسسات الأوروبية تعاني ويسجل رقم أعمالها خسائر فادحة كانت المؤسسات اليابانية تنمو وتعرف نجاحات متتالية وبدا ذلك محيرا وباعثا على التساؤل لهذا تم إرسال لجان وخبراء للبحث عن السر في هذا الصمود. لقد تباينت ردود الأفعال حول ذلك فبعض المواقف التي حركتها النزعة المركزية الأوروبية قللت من قيمة الفروق التنظيمية الملاحظة وبعضها تحدث عن تحول مهم في نظرية التنظيم عرفته المؤسسة اليابانية وخاصة النموذج الذي خرج من مصانع تويوتا Toyota<sup>(26)</sup>.

### 3. بداية التحول في تنظيم صناعة الصلب

كانت ثمانينات القرن الماضي فرصة ومحطة فاصلة للقيام بمراجعات كبيرة ونقد عنيف للممارسات والنظريات التنظيمية التقليدية وكانت تلك الأسباب السابقة مبررات قوية لإحداث هذه الوقفة النقدية، لأن النظرية التنظيمية ليست فقط نتاج التراكم وإنما نتاج قطيعة متكررة وتراكم مستمر، لقد بدا واضحا أن المؤسسة الناجحة لن تكون إلا ما بعد تايلورية<sup>(27)</sup>. بدأت المراجعات ابتداء من نهاية السبعينات في القرن الماضي عمليا، إلا أن التحول خلال عشرينين كاملين (1970، 1990) كان مضطربا فوضويا كمن يبحث عن خلاص يجهله.

إن أزمة سبعينات القرن الماضي كانت محطة وفرصة تمت فيها مراجعة النماذج التنظيمية السائدة، لقد ظهرت أنساق جديدة ومقاربات متعددة مستوحاة من التجربة اليابانية مثل الإنتاج في الوقت، والتوظيف مدى الحياة وإعطاء الأهمية للثقافة والهوية في العمل ومحاولة التبذير وبناء علاقات مهنية وظيفية تتمحور خارج فكرة الصراع. وإعادة النظر في بعض المسلمات الاقتصادية والتسييرية الغربية خاصة ما تعلق منها بالسوق والطبيعة البشرية.

لقد نقل هذا النقاش بؤرة التنظير التنظيمي من الولايات المتحدة الأمريكية إلى اليابان، ودفع العديد من الباحثين إلى التخلي عن النموذج المثالي ومبادئه الموروثة عن عصر النهضة إلى أفكار أكثر مرونة تتحدث عن تعدد النماذج التنظيمية الناجحة في ظل محددات موقفية مختلفة إن النموذج المثالي عند فيبر والعلمي عند تايلور لم يعد مطلقا وإنما أصبح نسبيا حسب مجموعة من المتغيرات المحيطة<sup>(28)</sup>.

كانت القطيعة متعددة المستويات، فالزبون لم يعد فاعلا مثل باقي الفاعلين، بل أصبح ملكا يحظى بالأولوية ورغباته تؤخذ بعين الاعتبار، يتدخل في التصميم والسعر والمواد المستعملة في الإنتاج، لهذا ظهر مبدأ تنوع الإنتاج مقابل الإنتاج المنمط الذي كان سائدا في النظريات التقليدية، السوق أيضا تغيرت آلياته وأصبح للزبون بدائل متعددة ومجموعة متنافسة من المنتجين، مما جعل سلطة المنتج على السعر ضعيفة، السعر لا يحدده

## صناعة الحديد والصلب من التنظيم المعياري إلى نظام الإنتاج

المنتج بك يحدده السوق فلا يمكن إذا بيع منتج بنفس المواصفات بسعر أكبر<sup>(29)</sup>، والزبون غير مستعد لدفع تكاليف تنظيم فاشل ومؤسسة مبدرة.

إن الزبون لم يعد فقط يتدخل في السعر ويحدد مواصفات المنتج بك أصبح يعطي أوامر انطلاق الإنتاج من أجل ذلك كانت العودة إلى أحد المبادئ الأساسية في الإنتاج التقليدي الحرفي وهو مبدأ الإنتاج في الوقت، والذي يربط عملية الإنتاج برمتها بطلب الزبون، إن النموذج السابق الذي كان ينتج للسوق ويخزن المنتج لم يعد محبذا وتم التنازل عنه لصالح الإنتاج في الوقت الذي يحاول تقليص وادخار تكاليف التخزين.

بعض الباحثين كان يتحدث عن تايلورية جديدة البعض الآخر تحدث عن تنظيم معياري جديد سماه بالتنظيم المرن (Le système de production Lean) والقسم الثالث شكك في كل ذلك وتحدث عن نظرة مغايرة خارجة عن نطاق الطريق المثالي الأوحده، نماذج تنظيمية متعددة وناجحة حسب المحددات الموقفية المختلفة، أما الفريق الرابع فكان يتحدث عن غياب النموذج التنظيمي أصلا وأن كل تنظيم هو نموذج مختلف هو بناء خاص بشكل وفق معطيات موقفية متعددة<sup>(30)</sup>، إننا هنا بصدد الحديث عن المبادئ التنظيمية فقط، حيث يمكن نقل هذا المبادئ وإعادة إنتاجها أما النماذج فهي غير قابلة للنقل أو إعادة الإنتاج، فكل مؤسسة هي نموذج تنظيمي خاص تم بناؤه من مبادئ تنظيمية متعددة وفق سياقات مدروسة، مثل عمر المؤسسة، حجمها، طبيعة المنتج الذي تنتجه، العمالة المتوفرة، الثقافة السائدة، نمط التعليم، إستراتيجية الربح المعتمدة، منظومة الضرائب والسياسات السوسيوسياسية.

#### 4. من النماذج المتعددة إلى النموذج الغائب

لقد دفعت الوقفة النقدية الباحثين إلى العودة إلى الوراء وإعادة النظر في بعض الدراسات والاتجاهات التنظيمية السابقة التي ظهرت في ستينات القرن الماضي والتي لم تستطع أن تسمع صوتها في ظل طغيان اقتصاديات الحجم وحليفتها التايلورية، لقد دفعتهم هذه الصدمة إلى الرجوع إلى هذه الدراسات وجعلها مستندا نظريا تقف عليه من أجل بناء رؤية جديدة ومختلفة، في هذا الوقت بدأ الحديث عن نظرية المحددات الموقفية لمعهد تافستوك التي بدأت بذورها الأولى مع دراسة جين وادورد Woodward Joan التي نشرت أعمالها سنة 1957، وأعمال تشاندر التي نشرتها سنة 1962 ودراسة بورنز وستوكر et Stalker Burns التي تم نشرها سنة 1966 ودراسة ترست وإمري Trist et Emery التي تم نشرها سنة 1969 دون أن ننسى دراسة هيرت سيمون Simon Herbert التي طعنت في العقلانية المطلقة التي يقوم عليها التنظيم الكلاسيكي سنة 1945 وكذلك النظرية النسقية في التنظيم التي ظهرت سنة 1968 والتي تعتبر التنظيم نسقا مفتوحا يتكيف مع متغيرات المحيط وهي تشترك بذلك مع نظريات المحددات الموقفية التي تبناها لاحقا معهد تافستوك وأنتجت رؤيتها الخاصة<sup>(31)</sup>.

لقد كان هذا التراث الإمبريقي والنظري أرضية مقبولة للانطلاق والتحول في نظرية التنظيم ودفع البحث فيها

## صناعة الحديد والصلب من التنظيم المعياري إلى نظام الإنتاج

إلى آفاق جديدة إضافة إلى هذا فقد أثرى المجال المفاهيمي للتنظيم بمفردات جديدة قوية وخصبة ومنتجة مثل التغيير التنظيمي، الهندسية الإدارية... الخ.

إن الشيء الذي يجمع هذه الاتجاهات النظرية المختلفة هو نفيها لوجود تنظيم معياري واحد best One way كما أنه لا يوجد تنظيم نهائي، فالتنظيم هو بناء مستمر وفق محددات موقفية مدروسة تختلف أهميتها من نظرية إلى أخرى. فإذا كانت وادوارد تعطي أهمية لحجم المؤسسة والتقنية في تحديد تنظيمها فإن إمري وزميله Trist et Emery يؤكدان على أن النسق التقني هو الأكثر أهمية، أما الاتجاه الثقافي فيركز على الثقافة وهو ما ششفه وأكد عليه هوفستايت Hofstede Geert في كتاباته المتعددة أما هنري منتزبرق - Henry Mint berg الذي يعد آخر منظر في مدرسة المحددات فيذكر عشرة عوامل يعتبرها محددات أساسية تؤثر في طبيعة التنظيم وبنائه أما بووير وفرايسني Freyssnet.M و boyer.R فيجملانها في شكل توليفة متداخلة تركز على عاملين أساسيين هما إستراتيجية الربح و نمط النمو الاقتصادي<sup>(32)</sup>.

وإذا كانت نظريات المحددات الموقفية بكل أشكالها واتجاهاتها قد نبهت إلى عدم وجود نموذج مثالي واحد صالح لكل المواقف، لأن التنظيم يبني وفق محددات موضوعية يفرضها السياق، غير أن هذا لم يكن كافيا على اعتبار أن السياق متغير باستمرار ومحدداته مختلفة ومتحركة لهذا ظهرت لاحقا رؤى تنظيمية تتحدث عن المنظمة المتعلمة والهندسة الإدارية التي تعمل على المراجعة المستمرة للتنظيم وتغييره عند اللزوم<sup>(33)</sup> لأن التنظيم بناء كما يرى بيرنو Philippe Bernoux ، ولكنه أيضا بناء مستمر. بعض الباحثين تحدثوا عن غياب النموذج بحد ذاته، ومن بين هؤلاء نجد Zeitlin Jonathan و Charles Sabel اللذين يقولان أن كثرة المحددات وتعددتها وتنوعها يؤدي التوليف بينها إلى عدد غير محدود من النماذج التنظيمية إلى درجة يمكن اعتبار كل مؤسسة هي نموذج منفرد<sup>(34)</sup>، وهذا الاتجاه يركز على المبادئ التنظيمية بدل التركيز على النماذج والنظريات، لأن المبادئ يمكن نقلها من فضاء إلى آخر أما النماذج فهي عصية على عملية إعادة الإنتاج<sup>(35)</sup>.

لهذا نجد أن النموذج الياباني الذي صنع أمجاده انطلاقا من مجموعة من المبادئ مثل التوظيف مدى الحياة والإنتاج في الوقت، واجه صعوبات جمة أثناء نقله إلى أوروبا حيث النزعة الفردية طاغية والولاء التنظيمي ضعيف كذلك واجه مبدأ الإنتاج في الوقت هو الآخر فشلا في روسيا حيث المواصلات غير مضبوطة والمواعيد مضطربة<sup>(36)</sup>. كل هذه التحولات التنظيمية التي تطورت على الخصوص في صناعة السيارات ألفت بظلالها على صناعة الحديد والصلب وأدت إلى تحولات عميقة على المستوى التنظيمي ولا يزال النقاش حولها قائما، وإذا كان اتجاه النماذج المحدودة يحظى بالاهتمام الأكبر فإن الطريق الوحيد الأفضل مازال له أنصاره المدافعون عنه بحجج تستحق الاحترام والنظر، أما الرأي الثالث الذي يرفض فكرة النموذج التنظيمي أصلا ويرى أن كل مؤسسة هي نموذج فريد مبني وفق محددات واقعية لا يمكن إعادة إنتاجه وأن محاولات الحصر تؤدي إلى تعسف نظري يهمل كثيرا من



التفاصيل المهمة هذا الاتجاه أيضا له أنصاره وحججه<sup>(37)</sup> إن هذا النقاش النظري يستمد شرعيته من دراسات ميدانية على مستوى عال من الدقة و الموضوعية والتمثيلية المنهجية، وهو نقاش عام لا يخص فضاء اقتصاديا دون آخر، وصناعة الحديد والصلب غير بعيدة عن الاهتمام به وهذا ما تثبتته دراسة VANDEWATTYN Jean و Lamba Cédric و Freyssenet وغيرهم حول نظام الإنتاج في صناعة الحديد والصلب. الخاتمة:

في الأخير يمكن القول أن هناك عوامل متعددة يسميها البعض بالمحددات الموقفية تتحكم وتؤثر على التنظيم في المؤسسة ونظام إنتاجها، وهذه المحددات في حد ذاتها غير ثابتة ومتغيرة باستمرار وتختلف حسب السياقات السوسيو اقتصادية والثقافية للدول والمجتمعات، ولذلك فإن لتنظيم يتغير بتغيرها وهذا الذي أدى إلى ظهور مجموعة من الأفكار الجديدة سميت بالأشكال الجديدة للتنظيم تحاول تجاوز الإطار النظري التقليدي الذي ظهر قصوره مثل التنظيم المتعلم والهندسة الإدارية، وجميعها يؤكد على غياب التنظيم المعياري القادر على النجاح في كل الفضاءات والسياقات الثقافية المختلفة، فالتنظيم بناء مستمر أو نسق مفتوح يتأثر بمحيطه ويتكيف معه، والمؤسسة الناجحة هي التي تدرك التحول في المحيط وتستجيب لمتطلباته في الأجل الزمنية المعقولة الهوامش

1. سمير بوختالة و محمد زرقوف . « دور قطاع صناعة الحديد والصلب في تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية في الجزائر » . المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية . عدد 02 . جوان 2015 . ص 79.
2. La filière acier en France et l'avenir du site de Florange 'Rapport remis au Ministre du Redressement productif par Monsieur Pascal Faure Vice-président du Conseil général de l'économie 'de l'industrie 'de l'énergie et des technologies 27 juillet 2012 . p.20.
3. La main-d'œuvre de l'industrie sidérurgique du XXIe siècle. Rapport soumis aux fins de discussion à la Réunion tripartite sur la main-d'œuvre de l'industrie sidérurgique du XXIe siècle: Quelles seront ses caractéristiques et ses méthodes de travail. Bureau international du Travail' Genève' 1997.
4. Rapport remis au Ministre du Redressement productif. op. cit. p-p.17-20.
5. La formation professionnelle dans l'industrie lourde : l'exemple de la sidérurgie. Séminaire « La formation professionnelle » Ecole nationale

d'administration Groupe 13. Octobre 2002.p10.

6. ibid. p13.

7. La main-d'œuvre de l'industrie sidérurgique du XXIe siècle. op. cit.

8. سمير بوختالة ، مرجع سابق، ص. 87.

9. جريدة الخبر . 22 ماي 2013. تصريح لرئيس اتحادية مسترجعي و مصدرى النفايات الحديدية.

10. جريدة الخبر . 02 جوان 2010. تصريح لمدير الاستثمار والعلاقات الاقتصادية الخارجية بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

11. جريدة الشروق . 05 جويلية 2013.

12. ibid . BIT du rapport

13. سمير بوختالة . مرجع سابق . ص. 87.

14. سمير بوختالة . مرجع سابق . ص. 79.

15. Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland .Le modèle japonais de gestion de la production et des ressources humaines :vers une hypothèse d'hybridation dans les entreprises japonaises au Québec .Communication à la cinquième conférence de l'Association internationale de management stratégique Lille' France' les 13-15 mai 1996 p .12

16. Michel' Milot et autres. Transformer l'organisation du travail. Paris: édition organisation. 1995 .p 11.

17. مجلة الصلب العربي. 26 مايو 2015.

18. مجلة الصلب العربي. 22 سبتمبر 2015.

19. سمير بوختالة . مرجع سابق ، ص79.

20. Freyssenet' Michel. Critique du concept de nouveau modèle productif. Les modèles productifs à l'épreuve des crises. Édition numérique. P 22.

21. Freyssenet' Michel. «Glossaire des notions élaborées pour analyser les trajectoires des firmes et identifier les modèles productifs»' GERPISA ' Paris' 1999' p'19.

22. Jean VANDEWATTYN ' L'innovation managériale et la modernisation des entreprises ' Thèse de doctorat' Université libre de Bruxelles'

Année académique 1997–1998’ p 192.

23. Ibidem. p410.

24. La formation professionnelle dans l’industrie lourde : l’exemple de la sidérurgie. Séminaire « La formation professionnelle » Ecole nationale d’administration Groupe 13. Octobre 2002.p10.

25. Cédric Lomba: «Apports et difficultés de transposition des théories du GERPISA Les modèles productifs dans la sidérurgie belge» .Actes du GERPISA .septembre 2004

26. Ibidem. p.199–201 .

27. Christine AGACHE ’Michel SUEUR” ’Restructuration et qualifications le cas de la sidérurgie» Revue d’économie industrielle’ Année 1985’ Volume 31’ Numéro 1 p. 153 .

28. Barbara Lyonnet .Amélioration de la performance industrielle : vers un système de production Lean adapté aux entreprises du pôle de compétitivité Arve Industries Haute–Savoie Mont–Blanc . THESE pour obtenir le grade de DOCTEUR DE L’UNIVERSITE DE SAVOIE . l’Université de Savoie .2010 . p 10 .

29. Koichi chimizu .le toyotisme .casbah édition .Alger

30. Bernoux Philippe’ La sociologie des organisations: initiation théorique suivie de douze cas pratiques’ Paris Edition’ du Seuil’ 1985’ p

31. Freyssenet M.’ «Glossaire des notions élaborées pour analyser les trajectoires des firmes et identifier les modèles productifs»’ acte GERPI-SA’ Paris’ 1999’ 19 p. Édition numérique’ freyssenet.com’ 2006’ 288 Ko.

32. Boyer R.’ Freyssenet M. «La ‘production au plus juste’ dans une monde de libre–échange’ serait elle l’avenir ?»’ GERPISA’ Paris’ 1999’ 20p. Édition numérique’ freyssenet.com’ 2006’ 324 Ko.

33. Robert BOYER ’ EVOLUTION DES MODELES PRODUCTIFS ET HYBRIDATION: Géographie’ histoire et théorie. Actes du GERPISA .

n°24.Décembre 1997.p11.

34. Cédric Lomba' op. cit .

35. Michel Freyssenet. « Pourquoi et comment voyagent les modèles productifs». Actes du GERPISA. n°23

36. ANTJE BURMEISTER. « Juste-à-temps' stratégies logistiques et rôle du transport». les Cahiers Scientifiques du Transport – N° 38-2000.

37. Ibidem' p. 67.