

تنظيم العمل وإنعكساته على إنتاجية المؤسسة

دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن بالشرافة-الجزائر-

د. لادي بديعة.

المركز الجامعي مرسلي عبد الله - تيبازة-

ملخص :

إن لتنظيم سيرورة العملية الإنتاجية بطريقة محكمة يتطلب من المؤسسة الإلمام بكل عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق البرنامج التوقعي الذي سطرته، والمتمثلة في كل العوامل المادية والبشرية التي توفرها داخل المصنع، أو تلك العوامل الخارجية المختلفة كتوفير قطاع الغيار، المواد الأولية، هذه العوامل تؤثر في العملية الإنتاجية ودرجة التأثير تتوقف على مدى تحكم المؤسسة في مختلف الوظائف المحيطة بها بطريقة عقلانية، لأنه بصفة عامة يمكن القول أن أنه مهما كان الأسلوب أو النمط التنظيمي الذي تعتمد عليه الإدارة ينعكس بذلك على الإنتاج وإذا فشلت في الإجراءات الضرورية والمحكمة لتحقيق الفعالية، فإن المؤسسة تتعرض إلى التذبذب أو انخفاض في كمية إنتاجها.

الكلمات المفتاحية :

تنظيم العمل، الإنتاج، الإنتاجية، المروددية، الظروف الفيزيائية للعمل، العلاقات العمل.

Résumé :

L'organisation de la production en milieu industriel doit suivre un processus rigoureux exigeant de la part des entreprises une parfaite connaissance des processus et facteurs nécessaires pour mener à bien les programmes planifiés, cela implique une bonne maîtrise de facteurs intrinsèques à l'entreprise (matériel et humain) ainsi que de facteurs extrinsèques (connaissance du secteur des matières premières, de la fourniture de pièces de rechange...), Influent sur la productivité et le

degré d'influence de ces facteurs est dépendant également du contrôle exercé par l'administration.

En effet, de manière générale, quelque soit la méthode ou le motif de la réglementation appliquée aux entreprises, les mesures réglementaires doivent être appliquées de manière rationnelle afin d'éviter toute variabilité de la productivité, voir d'induire une nette diminution de la production et de la rentabilité.

Mots clés: Organisation du travail, la production, la productivité et la rentabilité, les conditions physiques de travail, les relations de travail.

مقدمة

سواء كان قطاع المؤسسات عاما أو خاصا، فإن البحث عن أفضل طريقة للتسيير أو التنظيم من جهة ورفع الإنتاج من جهة أخرى، هو الهدف الأسمى الذي تسعى إليه، ذلك أن المؤسسة الاقتصادية تتموقع ضمن الاقتصاد كنواة أساسية فيه وتؤثر بشتى الطرق والعوامل في الإقتصاد ككل، وبما أن الجزائر دولة نامية تسعى دوما إلى الرفع من إنتاجها وتحسينه، ولا يأت لها إلا في ظل إستعمالها لنظام يحفز العمال ويجعلهم يزيدون الكمية المنتجة، لتحقيق الدافعية لديهم نحو العمل قصد تحسين أدائهم، لأن عدم توفر حد معين من التحفيز قد يؤدي إلى نقص الرضى عن العمل في المؤسسة، مما يؤثر على الإنتاج من جهة والعلاقات الإجتماعية في محيط العمل من جهة أخرى.

إن المنشأة الصناعية لم تعد في أيامنا مجرد منشأة إقتصادية تعمل من أجل الإنتاج فقط، بل لها وظيفة إجتماعية إلى جانب وظيفتها الإقتصادية والإنتاجية، لأن المصانع تضم موارد بشرية متباينة من حيث القيم والعادات والتقاليد التي تضم تصرفات الأفراد وسلوكهم داخل المؤسسة، كذلك هي محور الإهتمام والتفكير من أجل إعادة وظيفتها الإنتاجية التي هي هدف وجودها، لتتمكن من أداء دورها ضمن عملية التنمية الإقتصادية، وما هي إلا وسيلة للوصول إلى أهداف محددة ترمي إلى تحقيق زيادة في الإنتاج السلعي والخدماتي والخدمي الناجم من الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

كما أن نجاح التنمية مرهون من خلال إقامة هيكل إقتصادي منسجم قائم على أسس علمية حديثة، قادرة على خلق التوازن بين معدل الإنتاج وطلب السوق، ذلك أن أهم

العوامل التي تلعب دورا هاما في نجاعة أية مؤسسة هي وجود إدارة واعية وخبرة مؤهلة، تستطيع عن طريق إستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة، تحقيق الإستعمال الأمثل لآلات، المواد الأولية، الجهود البشرية وإقامة علاقة جيدة بين المؤسسة والعمال وإشراكهم في الإدارة والرقابة مع الأخذ برأيهم في كل ما من شأنه أن يدفع إلى تطوير الإنتاج بالمؤسسة.

شغل موضوع تنظيم العمل وإنعكساته على إنتاجية المؤسسة الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات، التي حاولت تفسير تنظيم العمل في المؤسسات ففي منتصف القرن 19 بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتقاء بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا أو وضوحا في صورة نظريات التنظيم، ومما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرسيت مبادئ هامة وأساليب فنية تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينها وضعت في مجال التجربة ومن أهم هذه النظريات نجد:

- النظرية الإدارية العلمية لفريدريك تايلور سنة 1912 :

كان فريدريك تايلور من رجال الإنتاج والإدارة ومن الأوائل من إهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول المشكلات الصناعية، كما يعتبر أول من فكر وعمل من أجل تطور وظيفة إدارة الإنتاج وبين أن رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع لا يأت عن طريق التخصص فقط ولكن يجب مراقبة أداء العامل قصد تحسين طريقة أدائه للعمل، وقد أطلق على أفكاره الخاصة بالملاحظة والتجربة وتسجيل النتائج وتحليلها تحت إسم «الإدارة العلمية» والتي لخصت توصياته وأرائه في كتاب نشر تحت عنوان مبادئ الإدارة العلمية سنة 1912.

قد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يقابلها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو زيادة عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلي الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله (1)، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد

الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم -دراسة الحركة والزمن (2).

كما لم تقف جهود تايلور عن الحركة والزمن بل كان مهتما كذلك بدراسة الأدوات والمعدات والمواد التي يستخدمها العامل في عمله ووضعها وشكلها وترتيبها، حتى ييسر عليه العمل ويجنبه القيام بمجهود لا داعي له فيزيد إنتاجه.

أهم النقاط التي ركزت عليها النظرية التايلورية هي: (3)

- تطوير مجموعة من المبادئ العلمية التي تحكم التفكير والممارسة الإدارية، بدلا من الاعتماد على الحكم الشخصي وحده.
 - ضرورة إختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية ومنهجية.
 - ضرورة التعاون بين المديرين والعمال وتقسيم المسؤولية بين الجانبين والتخطيط للعمل وتنظيمه والإشراف عليه.
 - الإيثار بقيمة الحوافز وأهميتها في رفع الكفاية الإنتاجية.
- وحسب النظرية التايلورية تجد أن: (4)

- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم للحصول على حاجاته، فالإنسان قد يملك حاجات متعددة إلا أنه يعمل فقط من أجل المال وطريقة استخدامه للمال هي ليست من شؤون الإدارة.
- الإنسان هو كائن عقلائي أي أنه يسعى لتعظيم مدخولاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.
- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا وعليه فإن قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ الحافز الذي يعطى للفرد وكلما عرضنا على فرد مبلغ أكبر كان اندفاعه للعمل أكبر، هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تزيده، ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لهذا العمل.
- التركيز على الساعة والدقيقة: حول العاملين إلى أشبه بالآلات، الأمر الذي ثار مشاعرهم وأربك الإستقرار النفسي لهم، ذلك أن الإدارة العلمية تعتبر أن الإنسان آلة.

- و خلاصة القول أنه لا يجب أن نبالغ في الوصف الذي نقدمه للحركة التaylorية، ذلك أن هذه الحركة مهدت ولاشك في ظهور حركات علمية أخرى أكثر شمولاً منها، وأن القضية الأساسية التي كانت تدافع عنها هذه النظرية، أنه لا يوجد صراع بين الإنسان والتنظيم، إذ أن ما يحقق النفع والمصلحة للإدارة يعتبر كذلك بالنسبة للعمال، طالما لأن العمل الذي يبلغ أقصى درجات الكفاءة والذي يستوعب كل طاقة الإنسان سوف يؤدي في النهاية إلى رفع الأجور.

- نظرية YX لدوجلاس ماك جريجور سنة 1920 :

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل.

ولقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية YX التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي: (5)

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.
- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبياً ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يُوجّه ولا يُوجّه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

وقد طبق ماك جريجور نظرية YX على المدير والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلاً، لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلاً من أن يقود، أضف إلى ذلك لأنه الإنسان المتعلق داخلياً أي أنه لا تهمه أهداف المنظمة وكل ما تهمه ذاته فقط، كذلك هو شخص قابل للتغيير بطبيعته.

هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق مع حاجات المنظمة وإلا فإن الأفراد سوف تسودهم حالة من التراخي أن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر

وأدوات الإدارة في هذا السبيل: الإشراف والرقابة المباشرة وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية YX وهي فلسفة "العصا والجزر" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة. (6) فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الحاجات التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد.

ويعتمد ماك جريجور بأن الأبحاث الحديثة في علم السلوك قد أوضحت الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية Y التي تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X وهي: (7) بذل الجهد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة. إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لتحسين الأداء اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة فيمكن أن يضبط نفسه ويلزم بها.

- مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو سنة 1933 :

يعتبر إلتون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية سنة 1933، تركزت أبحاثه على دراسة العلاقة بين الإنتاجية وروح المعنوية للعمال، حيث أكد في كتابه المسمى «المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية»، بأن الحاجات الإنتاجية للعمال أهم من حاجياتهم الإقتصادية بالرغم من أهميتها، كما أكد على أهمية دراسة السلوك الفردي والجماعي في التنظيم وعلى دور الجوانب النفسية والاجتماعية في تشكيل هذا السلوك وتكييفه (8).

تعد الدراسة في مصنع هاوتون الشهر التابع لشركة ويستون الكتريك بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية نقطة الإنطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية، وهي دراسات كانت تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيكية للعمل وعلاقتها بالإنتاج، وتصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل، ثم ما لبث أن حولت إهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وهكذا توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة هامة وهي البحث الدائم عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الإجتماعي للمصنع لا من سميات شخصية، ثم أوضحت بعد ذلك « أن العامل ليس كائناً سيكولوجياً منعزلاً ولكنه عضو في الجماعة، تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها» (9).

كما حاولت مدرسة العلاقات الإنسانية «الكشف عن بعض جوانب السلوك التنظيمي مثل: الدافعية، الروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية، وإنتهت إلى تأكيد حقيقة أساسية في تأثير الجماعات التي ينتمي إليها العمال، خاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات غير الرسمية، كما أوضحت هذه المدرسة أهمية الإتصال بين الإدارة والعمال ومشاركة العمال في إتخاذ القرارات، كما أبرزت أهمية القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة للإتصال» (10).

1 - الإشكالية :

فتح التطور التكنولوجي الباب الواسع أمام المؤسسة الصناعية وذلك بتوفير الإمكانيات اللازمة لتحسين طرق وظروف العمل من أجل الرفع من مستوى الإنتاجية والمردودية وإن لرفعها أهمية حاسمة بالنسبة للمؤسسة، لأنها لا تعود بالفائدة والربح عليها فقط وإنما على المجتمع كذلك، ما يجعلها مفتاحاً أساسياً من مفاتيح التنمية والتقدم لأنها خلاصة تظافر عوامل كثيرة ومتشعبة تؤثر في العملية الإنتاجية، إذ لا تكاد توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية لا تؤثر على إنتاجية العمل.

و من ولا شك أن أهم مشكلات وظائف التنظيم ”هو تحليل الأعمال وتقييم الوظائف، وهاذين أهم الخطوات الأساسية لوضع الأسس العامة لكل تنظيم صناعي وتحديد المسؤوليات والواجبات والالتزام بالقواعد داخل كل تنظيم“ (11).

تولي المؤسسة للعنصر البشري والتنظيمي إهتماماً بالغاً، فهذا الأمر يكمن وراء العديد من العوامل الخارجية: نوع العمل، الحوافز، الظروف الفيزيائية للعمل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء والحرارة، ومن الجدير بالذكر، أن يحدث أحياناً أن بعض العمال يتتجون تحت ظروف فيزيقية سيئة ماداموا يشعرون بالرضا عن العمل ويتقبلون إدارتهم، ”ذلك أن المنافسة الحقيقية بين الأفراد في رفع الإنتاج، لن تتحقق إلا عن طريق رغبة حقيقية وصادقة، تنبع من العامل نفسه عن إيمان وإقتناع في جو مريح داخل وحدته الإنتاجية التي تنمي روح التعاون وتغذي الفهم المشترك بين الإدارة والعمال في سبيل رفع المستوى المادي والمعنوي للعمال من جهة وتحقيق الكفاية الإنتاجية من جهة أخرى“ (12).

ومن هذا المنطلق قمنا بطرح التساؤلات التالية:

هل تطور الإنتاج والمردودية مرتبط بنوعية الأساليب التحضيرية المستعملة قبل العملية الإنتاجية؟

هل لنوعية العلاقات بين جماعات العمل تأثير على إنتاجية المؤسسة؟

2 - الفرضيات:

ولمحاولة الاجابة عن هذه الأسئلة إقترحنا الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى:

وجود عوامل جيدة للإنتاج (آلات، قطع الغيار، مواد أولية...)، تؤدي إلى رفع الإنتاج.

الفرضية الثانية:

التضامن والتعاون بين العمال يساهم في رفع الإنتاج.

3 - المنهجية:

1 - المنهج المتبع والتقنية المستعملة:

قمنا بإتباع منهج معين من مناهج البحث الاجتماعي وهو المنهج الكمي الذي يقوم بتحليل عناصر الظاهرة ليعطيها الطابع الإحصائي ويزيد من درجة تمثيلها في المجتمع لغرض الوصول إلى نتائج وبالتالي الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية، كما إقتضت الضرورة أن نستعمل تقنية الإستبيان، التي تم تصميمها في صيغتها النهائية على ضوء المشكلات المدرجة في إشكالية البحث، وهي موجهة إلى العمال الذين لهم علاقة مباشرة بالإنتاج، فرغم صعوبة التقنية وإستهلاكها للوقت، إلا أنها أساسية في تقصي جميع جوانب الظاهرة، من جهة للتقرب أكثر من المبحوثين والتحصل على إجابات متعددة وإثراء البحث من جهة أخرى.

2 - العينة:

العينة المختارة هي العينة القصدية، وتتمثل في العمال الذين لهم علاقة مباشرة بالإنتاج، بصفة إجمالية تم توزيع إستمارة الإستبيان على 102 مبحوث، مقسمين كالاتي: 10 إطارات، 47 أعوان التحكم، 25 أعوان التنفيذ و20 عمال مؤقتين.

جدول رقم 01: بعض خصائص أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	فئة السن
20,59%	21	[23-33 سنة]
43,14%	44	[34-44 سنة]
36,27%	37	[45- فما فوق]
100%	102	المجموع

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
39,21%	40	أمي
29,41%	30	إبتدائي
19,61%	20	متوسط
3,92%	4	ثانوي
7,84%	8	جامعي
100%	102	المجموع

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
9,80%	10	إطار
46,08%	47	أعوان التحكم
24,51%	25	أعوان التنفيذ
19,61%	20	أعوان مؤقتين
100%	102	المجموع

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
34,31%	35	[1-11 سنة]
39,22%	40	[12-23 سنة]
26,47%	27	[24 سنة فما فوق]
100%	102	المجموع

4 - نتائج الدراسة :

الفرضية الأولى:

جدول رقم 02: الفئة المهنية وعلاقتها بطريقة تنظيم العمل

المجموع		أعوان مؤقتين		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطار		الفئة المهنية طريقة تنظيم العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
45,10	46	40	8	48	12	55,42	20	60	6	أحسن
32,35	33	35	7	24	6	38,29	18	20	2	عادي
22,55	23	25	5	28	7	19,15	9	20	2	لم يتغير
100	102	100	20	100	25	100	47	100	10	المجموع

من هنا يتضح أن تنظيم العمل من حيث التخطيط، التنسيق، وفرقة قطع الغيار، الرقابة، تحسين طرق وأساليب العمل، كلها عوامل تساعد في تحسين ورفع مستوى الإنتاجية كما ونوعا.

جدول رقم 03: الفئة المهنية وعلاقتها بأسباب توقفات عن العمل

المجموع		أعوان مؤقتين		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطار		الفئة المهنية طريقة تنظيم العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
61,76	63	55	11	68	17	59,57	28	70	7	نقص المادة الأولية
23,53	30	30	6	10,35	6	21,28	10	20	2	إنقطاع الكهرباء
14,71	15	15	2	8	2	19,15	9	10	1	أعطاب تقنية
100	102	100	20	100	25	100	47	100	10	المجموع

من هنا يتضح لنا أن العوامل الخارجية أثر كبير وبالتالي تعرقل مهمة المؤسسة في تحقيق كمية الإنتاج، خاصة وإن لم تتحكم في مختلف الوظائف المحيطة بالعملية الإنتاجية والمتمثلة في توفير قطع الغيار، المادة الأولية، الكهرباء، تجديد الآلات، فوفرة العوامل الجيدة للإنتاج يؤدي إلى رفع الإنتاج في المؤسسة.

الفرضية الثانية :

جدول رقم 04: الفئة المهنية وعلاقتها بالشعور بالإرتياح في جماعة العمل

المجموع		أعوان مؤقتين		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطار		الفئة المهنية طريقة تنظيم العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
75,49	77	75	15	68	17	74,47	35	100	10	نعم
24,51	25	25	5	32	8	25,53	12	-	-	لا
100	102	100	20	100	25	100	47	100	10	المجموع

ومنه يتضح أن العلاقات الموجودة بين العمال تخلق جواررا للعمال، فهذه العلاقة الحميمة والطيبة دافع إيجابي للعمل الجاد، ذلك أن أهم عامل يؤثر في إنتاج الفرد هو وجوب توفر العلاقات الإنسانية، فالمؤسسة ليست مؤسسة إقتصادية إنتاجية، هدفها فقط الإنتاج وتحقيق الأرباح، بل هي عبارة أيضا عن منظمة إجتماعية، فشعور العامل بالإرتياح مع جماعة العمل التي ينتمي إليها، يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية وإلى زيادة قدرة الجماعة على تحقيق الكفاية الإنتاجية.

جدول رقم 05: الفئة المهنية وعلاقتها بوجود مشاكل في العمل

المجموع		أعوان مؤقتين		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطار		الفئة المهنية طريقة تنظيم العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
13,72	17	20	4	12	3	19,14	9	10	1	نعم
86,28	85	80	16	88	22	80,85	38	90	9	لا
100	102	100	20	100	25	100	47	100	10	المجموع

ومنه يتضح أن المؤسسة لا تقوم فقط بإختيار عمالها وأن تضعهم في أنسب الأمكنة لإستعداداتهم ورغباتهم وأن تهيب لهم برامج التكوين اللازم لإعدادهم على الآلات الجديدة التي تم إدخالها في المؤسسة وأن توفر لهم فرص التقدم والترقية وتقدم لهم الخدمات الإجتماعية المختلفة وكذلك طرق توزيع الأجور على العمال، أجور عادلة

ومتناسبة مع إنتاجهم لكي يكون إنتاج هؤلاء العمال أكثر ما يكون، فهي تقوم كذلك بتكوين علاقات إنسانية بينهم أي بين العمال من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، مبنية على التقدير المتبادل والتعاون المثمر، وهذا يؤدي إلى شعور العمال بالثقة بالنفس ويكونون أكثر استعداداً للتفاهم والتعاون مع الغير وهذا كله يخلق ما يسمى بالجو الاجتماعي.

5 - مناقشة النتائج:

أهم ما توصلنا إليه بعد عرض البيانات والتحليل المتعلقة بموضوع تنظيم العمل وإنعكساته على إنتاجية المؤسسة.

أدخلت المؤسسة إصلاحات وتغيرات جديدة والمتمثلة في تحسين وتغيير طرق وأساليب العمل من حيث إدخال تجهيزات ومعدات جديدة، تبنيتها مرجعيات تأمين الجودة على المنتوجات، فالإنتاج الذي تنتجه المؤسسة، مطابق لمعايير دولية هذا الأمر يتطلب تسيرا عقلياً للنوعية، يتأسس من خلال الكفاءات المكتسبة لدى الأطراف المعنية، تمثل عائلة ISO 9001، إحدى هذه المرجعيات ويقصد بها ضمان جودة ونوعية المنتوج في إطار رضى الزبون مع الإحترام المطلوب أو المستحق من طرفهم.

كذلك عمدت المؤسسة إلى إعادة النظر في طريقة تنظيم العمل، أصبح العمل في الورشة شبه أوتوماتيكي، تمثل في إدخال آلات جديدة، في السابق كانت الآلات تغطي عليها الأعمال اليدوية، ذلك أن لنوعية الآلات والمعدات المستخدمة تأثيرها على الإنتاج، لا سيما إذا كانت المكائن تختلف من حيث قدرتها في الأداء، لأن هناك آلات أتمتة من الأخرى، لكن لا يعني إدخال آلات جديدة في الورشة يؤدي إلى الإقلال من أهمية العنصر البشري أو القوى العاملة في ذلك بل بالعكس، تعتبر هذه الأخيرة رأس مال المؤسسة التي لا تود ضياعه.

كما أن إستعمال الآلات ومعدات الإنتاج مع صيانتها وتوفير قطع الغيار المطلوبة لها تؤثر على كمية الإنتاج إيجاباً، فالصيانة لها دور كبير حيث بواسطتها يتم الكشف والإطلاع على الآلات والتجهيزات في الوحدة الإنتاجية، قصد التأكد من سلامتها، تنظيفها صيانتها، إصلاحها والتقليل من حالات التعطل والتوقف عن العمل وتحقيق الكمية المخطط إنتاجها، فموضوع الصيانة بكافة أشكالها وأنواعها، بإعتبارها من الوسائل الهادفة إلى رفع الكفاءة في الوحدة الإنتاجية لما تحققه من توفير النفقات ومساهمة فعالة في تحقيق الجودة المطلوبة عن طريق دقة وملاحظة إنتاج الآلة.

كما أن خلق علاقات إنسانية بين العمال من جهة والمشرفين والإداريين من جهة أخرى

يزداد شعور الفرد بالأمن والحرية والإنتهاء ومن ثم يزداد نشاطه وإنتاجه متى وجد نفسه يعمل مع أفراد يتجاوزون معه، ويرغبون في صحبته، فالتألف بين أفراد الجماعة العاملة من أقوى العوامل على رفع مستوى الإنتاج والروح المعنوية جميعاً، فالمؤسسة تعمل على مراعاة هذا التآلف بالعمل على تشكيل جماعات عاملة متماسكة، فالواقع أن العمال يستطيعون أن ينتجوا في الضوضاء، قدر ما ينتجونه في الهدوء، بشرط أن تكون دوافعهم إلى العمل قوية وأن يبذلوا جهداً أكبر ذلك أن العامل هو وحدة التنظيم الإنساني الذي نطلق عليه النشاط الجماعي.

6 - خاتمة

تقوم المؤسسة بوظيفة الإنتاج بناء على الطلبات وبرضاء أكبر عدد ممكن من المستهلكين لمنتجاتها، فتجلب أهمية تنظيم العمل كعامل رئيسي من عوامل النجاح في الإنتاج والتسويق، ويشمل هذا إلى حد كبير كافة أوجه النشاطات الرئيسية للمشروع الصناعي، وجود إدارة واعية وخبرة مؤهلة تستطيع عن طريق إستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة مثل: الآلات والتجهيزات والمواد الأولية والجهود البشرية والإستفادة من الموارد الإقتصادية [البشرية والمادية] وإقامة علاقات في كل ما من شأنه دفع وتطوير المؤسسة إلى القيام بوضع الخطط ورسم السياسات وتقرير الاجراءات الكفيلة من أجل الحصول على المنتجات المطلوبة كما ونوعاً وبأقل ما يمكن من الوقت والتكاليف وهذا ما لاحظناه من خلال تبني مرجعيات دولية مثل: ISO 9001 لأن منتجاتها تتطابق مع المعايير الدولية للإنتاج فدرجة تكامل وظيفة الإنتاج تكمن من خلال جودة المواد الأولية وانتظام تدفقها، توفير الأجواء المناسبة للعمل الترتيب الداخلي والموقع الجغرافي للمصنع من حيث وفرة المياه والكهرباء والنقل داخل الورشة الاستخدالم الأمثل للموارد المادية والطاقات البشرية المتاحة مع تحسين الظروف الفيزيائية للعمل درجة التماسك والتضامن بين العمال من جهة والمشرفين من جهة أخرى وغيرها يؤدي الى تنسيق الجهود وتكاملها مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المطلوبة.

7 - المراجع :

7--1 المراجع باللغة العربية :

- 1 - أبو شيخة نادر أحمد: الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1997، ص ص 35-38.
- 2 - الزيايدي عادل رمضان: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1995، ص ص 18-19.
- 3- كمال بربرا: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 40.
- 4 - الشاش محمد: إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي، كلية التجارة، جامعة دمشق، 1971، ص 102.
- 5- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1987، ص ص 55-56.
- 9- عيسوي عبد الرحمن: الكفاءة الإنتاجية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1990، ص 38.
- 10- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، كلية الإقتصاد والمحاسبة، جامعة الجيل العربي، بيروت، 1999، ص 180.
- 12- علي محمد عبد الوهاب: العنصر البشري في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1983، ص 20.

7--2 المراجع باللغة الفرنسية :

- 6- BOLMAN GEORGE : Repenser les organisations, Maison d'Édition Maxima, Paris, 1996, P 158.
- 7- BOYER LUC et EQUILBEY NOEL : Organisation « théorie et application », Edition D'organisation, Paris, 2001, P 60.
- 8- BERNOUX PHELIPE : Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Edition du seuil, Paris, 1980, P42.
- 11- CHEVALIER JEAN : Organisation du travail, 19^{ème} Edition Dunod, Paris, 1961, P P 95-96.