



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية

تحت عنوان

إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تيندال - المسيلة -

تحت إشراف:
أ. د . بوعظم كمال

من إعداد الطالب:
بن السعدي جمال

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف	أستاذ	أ.د ملياني حكيم
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف	أستاذ	أ.د بوعظم كمال
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. بركان يوسف
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. معزوز مختار

السنة الجامعية: 2011 - 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

أحمد الله عز وجل حمدا كثيرا مباركا على توفيقه لإتمام هذا البحث
راجيا منه التوفيق والسداد .

وإعتلافاً _____ بالفضل _____ و تقديراً

بالحمية _____ أتقدم بالشكر _____ و الامتنان إلى

المشرف الأست _____ اذ الدكتور: بوعظم كمال الذي لم

يخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة، اعترافا وتقديرا لجميل صبره وحسن تواضعه راجية من المولى

عز وجل أن يزيده بما رفعة و علما

كما أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى كل من مد لي يد العون وساهم في تذليل ما واجهته

من صعوبات طيلة أطوار إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة .

وأخص بالذكر

أساتذتي الكرام الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر والعرفان على مجمل

نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستنير دربنا العلمي .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى

كل إطارات وعمال مؤسسة تيندال بالمسيلة، الذين أمدونا بالمعلومات الميدانية، خاصة جميع

التومي، حنان، شيكوش عبد الحميد، وأعضاء الفرع النقابي كل بإسمه، و موظفي قسم المالية و

الحاسبة.

إهداء

إلى والدي الكريمين

بكل تواضع وإجلال أنحني إقراراً وإجلالاً بجميلهما وعونهما لي

طيلة مسيرتي العلمية .



إلى سندي في الدراسة زوجتي .

إلى من ترعرعت معهم وتقاسمت معهم حلو الحياة ومرها إخوتي

وأخواتي .

إلى كل من عرفني في هذه الحياة الدنيا

إلى

كل من علمني حرفاً

إلى فلسطين أمنا الغالية

الفهرس العام

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	كلمة شكر
	الإهداء
	الفهرس العام
1-1	فهرس المحتويات
1-1	فهرس الجداول
1	فهرس الأشكال
أ - و	المقدمة العامة
	الفصل الأول " ماهية و أهمية إعادة هيكلة العمالة "
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية إعادة هيكلة العمالة
3	المطلب الأول: مفهوم إعادة الهيكلة
3	الفرع الأول: تعريف إعادة الهيكلة
5	الفرع الثاني: إعادة الهيكلة العضوية
9	الفرع الثالث: إعادة الهيكلة المالية
10	المطلب الثاني: مدخل إلى إعادة هيكلة العمالة
11	الفرع الأول: مفهوم إعادة هيكلة العمالة
13	الفرع الثاني: مصطلحات مشابهة لإعادة هيكلة العمالة
17	المبحث الثاني: أهمية و أشكال إعادة هيكلة العمالة
18	المطلب الأول: أسباب و أهمية إعادة هيكلة العمالة
18	الفرع الأول: أسباب إعادة هيكلة العمالة
21	الفرع الثاني: أهمية إعادة هيكلة العمالة
23	المطلب الثاني: أشكال إعادة هيكلة العمالة
24	الفرع الأول: التخفيض الدائم والتخفيض المؤقت

24	الفرع الثاني: التخفيض للعمالة ككل أو لجزء منها
25	الفرع الثالث: التخفيض بسبب أحداث فعلية أو أحداث مستقبلية
26	المبحث الثالث: مشاكل إعادة هيكلة العمالة
26	المطلب الأول: التأثير على العاملين و مناخ المؤسسة
26	الفرع الأول: التأثير على العاملين و مختلف الأطراف
33	الفرع الثاني: مشاكل تؤثر على فعالية المؤسسة
34	المطلب الثاني: مشاكل تواجه إدارة المؤسسة
34	الفرع الأول: تحديد من سيبقى من سيخرج، و المعايير المستخدمة لذلك
36	الفرع الثاني: أعراض أخرى
40	المبحث الرابع: الجانب القانوني لإعادة هيكلة العمالة بالجزائر
40	المطلب الأول: إجراءات اللجوء إلى إعادة هيكلة العمالة
41	الفرع الأول: مفهوم التقليل من عدد العاملين
42	الفرع الثاني: القيود والتدبير الأولية
45	المطلب الثاني: التدابير التي يتضمنها الملف الاجتماعي و الضمانات القانونية للعمال المسرحين
45	الفرع الأول: التدابير الأولية التي يجب أن يتضمنها الملف الاجتماعي
47	الفرع الثاني: الضمانات القانونية الممنوحة للعمال المسرحين
49	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني " إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة "
52	تمهيد
53	المبحث الأول: إستراتيجيات و مداخل إعادة هيكلة العمالة
53	المطلب الأول: أهم إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة
53	الفرع الأول: إستراتيجية تخفيض القوى العاملة
54	الفرع الثاني: إستراتيجية إعادة تصميم العمل
54	الفرع الثالث: إستراتيجية التطوير المستمر
57	المطلب الثاني: مداخل إعادة هيكلة العمالة و آثارها التنظيمية
58	الفرع الأول: مداخل إعادة هيكلة العمالة
60	الفرع الثاني: الآثار التنظيمية لإعادة هيكلة العمالة

62	المبحث الثاني: أساليب و معايير إعادة هيكلة العمال
62	المطلب الأول: أساليب إعادة هيكلة العمالة
62	الفرع الأول: أساليب التخفيض طبق لمبدأ الاستغناء عن العمالة
65	الفرع الثاني: أساليب التخفيض طبقا لمبدأ تجنب الاستغناء عن العمالة
70	المطلب الثاني: معايير إعادة هيكلة العمالة
70	الفرع الأول: المعايير المعتمد عليها في عملية إعادة هيكلة العمالة
72	الفرع الثاني: كيفية اختيار المعايير
75	المبحث الثالث: الخطوات الإدارية لإعادة هيكلة العمالة
76	المطلب الأول: الإعداد لعملية إعادة هيكلة العمالة
76	الفرع الأول: تحديد دور الإدارة العليا و مختلف المديرين
79	الفرع الثاني: العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند إعادة هيكلة العمالة
83	المطلب الثاني: تحديد أهداف و خطط إعادة هيكلة العمالة
83	الفرع الأول: الأهداف
92	الفرع الثاني: خطط إعادة هيكلة العمالة
100	المطلب الثالث: تنفيذ خطط إعادة هيكلة العمالة و متابعتها
100	الفرع الأول: تنفيذ خطط إعادة هيكلة العمالة
102	الفرع الثاني: تقييم عملية إعادة هيكلة العمالة
104	المبحث الرابع: آثار عملية إعادة هيكلة العمالة
104	المطلب الأول: التأثير على كل من ضغط العمل و الرضا الوظيفي
104	الفرع الأول: تأثير إعادة هيكلة على ضغط العمل
107	الفرع الثاني: تأثير إعادة هيكلة على الرضا الوظيفي
110	المطلب الثاني: التأثير على العاملين و المؤسسة
110	الفرع الأول: انعكاسات إعادة هيكلة العمالة على العاملين
113	الفرع الثاني: تأثير إعادة هيكلة العمالة على المؤسسة
115	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث " دراسة ميدانية لإستراتيجية إعادة هيكلة العمالة بمؤسسة تيندال(بالمسيلة) "
120	تمهيد

121	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية تيندال
121	المطلب الأول: تاريخ، مهام و أهداف المؤسسة
121	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة
123	الفرع الثاني: مهامها و أهدافها
125	المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة
125	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي
127	الفرع الثاني: المهام الأساسية لمديريات و أقسام المؤسسة
134	المبحث الثاني: إجراءات إعادة هيكلة العمالة بمؤسسة تيندال
135	المطلب الأول: الذهاب الطوعي (الاختياري)، الإحالة على التقاعد
135	الفرع الأول: الذهاب الطوعي (الاختياري)
139	الفرع الثاني: الإحالة على التقاعد
144	المطلب الثاني: الاستقالة، الوفاة، أساليب أخرى
144	الفرع الأول: الاستقالة و الوفاة
145	الفرع الثاني: أساليب أخرى
148	المطلب الثالث: آثار إعادة هيكلة على المؤسسة
146	الفرع الأول: تأثير إعادة هيكلة العمالة الإنتاجية
150	الفرع الثاني: تأثير إعادة هيكلة على تكلفة العمالة
151	الفرع الثالث: تأثير إعادة هيكلة العمالة على فعالية المؤسسة
154	خلاصة الفصل
156	الخاتمة العامة
161	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول		
(1-1)	أوجه المقارنة بين إعادة الهيكلة و غيرها من المفاهيم الأخرى	04
(2-1)	بعض المؤسسات الوطنية التي تمت إعادة هيكلتها و المؤسسات المنبثقة عنها	08
(3-1)	مصطلحات إعادة هيكلة العمالة	14
(4-1)	الفرق بين المؤسسات الفاشلة و الناجحة من حيث نسبة انخفاض العمالة و مستوى الإنتاجية	23
(5-1)	الاستغناء الكلي و الجزئي للعمالة	25
(6-1)	أهم الأطراف التي تؤثر عليم إعادة هيكلة العمالة	27
الفصل الثاني		
(1-2)	مقارنة بين إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة	52
(2-2)	مدى عمق و اتساع إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة المستخدمة	53
(3-2)	استراتيجيات إعادة هيكلة العمالة بالمؤسسات الناجحة و المتعثرة	54
(4-2)	الفرق بين المدخل التدريجي و المدخل الثوري	56
(3-2)	عوامل تخفيض العمالة و علاقتها بالتطوير التنظيمي	57
(4-2)	أساليب التخفيض طبق لمبدأ الاستغناء عن العمالة	59
(5-2)	أساليب التخفيض طبقاً لمبدأ تجنب الاستغناء عن العمالة	62
(6-2)	تحليل SWOT للوضع الإستراتيجي	87
(7-2)	متطلبات و شروط الاحتفاظ بالتغطية التأمينية الصحية على سبب إنهاء الخدمة	90
(8-2)	ميزانية إعادة هيكلة العمالة	95
(9-2)	الصعوبات المالية و أحاسيس المسرح	107
الفصل الثالث		
(1-3)	أنواع منتجات الأقمشة الثقيلة	124

	أنواع منتجات الأقمشة الخفيفة	(2-3)
125	أنواع الأقمشة المطلية و المقرونة	(3-3)
126	توزيع العمال على جميع أقسام المؤسسة	(4-3)
127	إحصائيات القطع التعويضي لعلاقة العمل	(5-3)
132	تطور عدد العمال المحالين على التقاعد العادي	(6-3)
133	تطور عدد العمال المحالين على التقاعد النسبي	(7-3)
137	منحة التقاعد المسبق	(8-3)
137	تطور عدد العمال المحالين على التقاعد المسبق	(9-3)
138	تطور عدد العمال الذين قدموا استقالتهم	(10-3)
139	تطور الوفيات من سنة 1998 إلى سنة 2011	(11-3)
140	تطور عدد العمال بالمؤسسة	(12-3)
141	تطور عدد العمال المستغنى عنهم	(13-3)
143	تطور إنتاجية العامل بورشة الغزل من سنة 1998	(14-3)
144	تطور إنتاجية العامل بورشة النسيج من سنة 1998	(15-3)
145	تطور إنتاجية العامل بورشة التكملة من سنة 1998	(16-3)
146	المقارنة بين عدد العمال و مصاريف المستخدمين	(17-3)
147	مؤشرات قياس فعالية المؤسسة	(20-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الفصل الأول		
29	الآثار و النتائج لأزمة عدم الأمان	(1-1)
الفصل الثاني		
71	قرار اختيار معايير إعادة هيكلة العمالة	(1-2)
72	الخطوات الإدارية لإعادة هيكلة العمالة	(2-2)
82	المتغيرات البيئية	(3-2)
الفصل الثالث		
116	المؤسسات التابعة لمؤسسة سوناتيكس	(1-3)
120	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيندال سنة 2001	(2-3)

المقدمة العامة

عادة ما تلجأ مؤسسات الأعمال و التي تواجه ظروف الركود أو التعثر أو الفشل المالي، إلى إجراءات تصحيحية كضرورة من ضروريات البقاء و الاستمرار في ظل مناخ اقتصادي متغير، و تطورات تكنولوجية سريعة ومتلاحقة، و من بين هذه الإجراءات عملية إعادة الهيكلة، و التي تعني أن المؤسسة لا تعمل بطريقة فعالة، أي لا تحقق مردودية اقتصادية عالية، وبالتالي يجب إعادة تنظيمها في شكل مؤسسات جديدة، تعمل على تحقيق الفعالية المطلوبة منها، و ذلك بالتركيز على تغيير الوظائف و الأقسام و الأنشطة. نتيجة الدمج، و الحذف، و إضافة وظائف و أنشطة أخرى، بشكل يتيح تصغير حجم المؤسسة و يفضي إلى تقليص عدد العمال، من أجل الاستجابة للتغيرات، و القدرة على المنافسة.

و يعتبر جانب العمالة في مثل هذه الظروف أحد الجوانب الهامة التي تشملها إعادة الهيكلة، إذ عادة ما تستخدم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة لتخفيض قوة العمل (التدريجي أو الحاد)، و إعادة النظر في حجم العمالة بالمؤسسات و ضرورة ترشيده، من أجل تخفيض التكاليف و تحسين الكفاءة. و تتعدد المداخل و البدائل التي تستخدم لإعادة هيكلة العمالة، حسب الظروف السياسية، و الاقتصادية، و الاجتماعية، التي تواجهها الدولة، و فلسفة مؤسسات الأعمال و الموارد التي تمتلكها. و ليس بالضرورة أن تلجأ مؤسسات الأعمال لتبني إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة، نتيجة توافر تهديد أو أزمة مالية تواجهها، بل قد تستخدم هذه الإستراتيجية كأحد مداخل التحسين المستمر لكفاءة المؤسسة و الأداء بها، أو نتيجة للتغيرات في ظروف السوق و الرغبة في تحسين المركز التنافسي، و تحقيق مزايا تنافسية، عن طريق تخفيض التكلفة، أو قد تستخدم نتيجة للتطور التكنولوجي. و من هنا يصبح التحدي أمام الإدارة هو كيف تساهم إستراتيجيات و سياسات إعادة هيكلة العمالة في تحقيق أهداف المؤسسة، و تحقيق القبول من جانب العاملين الذين يرونها اتجاها يهدد مستقبلهم و أمنهم الوظيفي، في حين يراها المديرون عملية من شأنها أن تقلص من سلطتهم و نفوذهم، باعتبار أن زيادة عدد العاملين الذين يقعون تحت إشرافهم يعكس حجم و أهمية العمل الذي تؤديه إدارتهم، وبالتالي تعكس مدى ما يتمتع به هؤلاء من سلطات و نفوذ، أما رئيس مجلس الإدارة فينظر إليها على أنها وسيلة لترشيد التكاليف و زيادة الأرباح، بما يتوافق مع القوانين و التشريعات و الظروف القائمة في المجتمع.

و سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على إعادة الهيكلة و إعادة هيكلة العمالة، أهميتها، أسبابها مع التركيز على تقييم بعض البدائل لإقرار الآثار الناتجة عنها بالنسبة المؤسسة و الأفراد المتبقين.

أولاً: إشكالية الدراسة

أدت التطورات و التغيرات الاقتصادية التي تواجه المؤسسات إلى إعادة النظر في موضوع حجم العمالة، باعتباره أحد البنود الأساسية التي يمكن من خلالها ترشيد التكاليف كأسلوب لمواجهة المنافسة، إضافة إلى التطورات التكنولوجية السريعة و المتلاحقة، و تطور استخدام الحاسبات الآلية بدلاً من العنصر البشري في بعض مجالات العمل، أدى إلى إعادة النظر في حجم العمل الذي يقوم به كل فرد، و بالتالي إعادة النظر في حجم العمالة ككل على مستوى المؤسسة. و في هذا السياق يمكن طرح الإشكالية وفق التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي آثار إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة على المؤسسة؟

ويمكن تجزئة المشكلة إلى تساؤلات جزئية يمكن صياغتها كالتالي:

- هل تؤدي إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة إلى زيادة إنتاجية العامل بالمؤسسة؟
- هل تساعد إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة في تخفيض تكاليف العمالة و تحسين الأرباح و تحقيق الفعالية و العودة إلى تحقيق التوازن والنمو؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

- لإستراتيجية إعادة هيكلة العمالة آثار إيجابية و سلبية على المؤسسة؛
- تؤدي إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة إلى التخلص من العمالة الفائضة بالمؤسسة و من منخفضي الأداء و الإبقاء على ذوي المهارات و الكفاءات و بالتالي زيادة الإنتاجية؛
- تساهم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة في تخفيض اليد العاملة بالمؤسسة عن طريق إنهاء خدمة بعض العمال، مما يؤدي إلى التقليل من مصاريف المستخدمين و بالتالي المساهمة في تحسين الأرباح.

ثالثاً: أهمية الدراسة

يكتسب البحث أهمية من خلال الآتي:

- يتناول دراسة أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية التي تهم المؤسسات الاقتصادية؛
- تغني اتجاهات القراء وآرائهم حول تخفيض حجم العمالة، باعتبار أن هذا الموضوع يجب تقبله في الحياة العادية، وفي الممارسات الطبيعية لإدارة الموارد البشرية؛
- تزويد القراء بكافة المعارف والمبادئ العلمية عن موضوع إعادة هيكلة العمالة؛
- بناء مهارات المديرين و الممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية والأفراد ، وذلك في تصميم أنظمة إعادة هيكلة العمالة.

رابعاً: أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في ما يلي:

- معرفة الأسباب التي دفعت المؤسسات الاقتصادية إلى إتباع هذه الإستراتيجية؛
- محاولة إظهار آثار الإصلاحات الاقتصادية على المؤسسة الجزائرية، خصوصاً آثار عملية إعادة الهيكلة و استقلالية المؤسسات؛
- الوقوف عند المشاكل التي تصادف المؤسسات عند تطبيقها عملية إعادة هيكلة العمالة، وأهمي هذه العملية بالنسبة للمؤسسة؛
- محاولة إبراز أهم الإستراتيجيات المتبعة والخطوات الإدارية لتطبيق إعادة هيكلة العمالة؛
- إبراز انعكاسات إعادة هيكلة العمالة على مستوى المؤسسة و العاملين.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة دوافع و مبررات لاختيار هذا الموضوع أهمها:

- الرغبة الشخصية للبحث في هذا الموضوع؛
- معرفة التحديات التي تواجه المؤسسات و كيف تسببت إلى حد كبير في تبني هذه العملية من طرف المؤسسات وإعادة النظر في حجم العمالة بها؛
- إمكانية إسقاط ما هو نظري على الواقع ، خصوصاً وأنه هناك الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي اتبعت أسلوب الاستغناء عن العمالة.

سادساً: المنهج المتبع في الدراسة

نظراً لطبيعة الموضوع و الأهداف المرجوة منه تم الاعتماد على المنهج الوصفي قي أغلب أجزاء القسم النظري، بجمع المعلومات من الكتب و الدوريات و الأطروحات على مستوى المكتبات. أما في ما يخص الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لسرد بيانات الظاهرة و استخدام مجموعة من الجداول و الأشكال البيانية، بالإضافة إلى المنهج التحليلي لتحليل الأسباب المختلفة للظاهرة و النتائج والآثار الناجمة عنها و كيفية مواجهتها.

سابعاً: مجال و حدود الدراسة

تم اختيار مكان الدراسة بالمؤسسة العمومية للأقمشة الصناعية تيندال بالمسيلة، كون أن هذه المؤسسة كانت تشبع حاجات السوق الوطنية بكل ما يحتاجه من جميع المنتجات النسيجية، لكن المؤسسة خلال مرحلة التسعينات عرفت مجموعة من المشاكل وصعوبات مالية، مما استدعى الأمر إلى

إحداث العديد من الإصلاحات على مستوى المؤسسة و التي كانت من أهمها إتباع مدخل إعادة هيكلة العمالة باستخدام إستراتيجية تخفيض القوى العاملة للتحسين من وضعيتها. أما على المستوى الزمني فقد حددت مدة الدراسة من سنة 1998 إلى سنة 2011 كون أن هذه الفترة كانت بداية الاتفاق الخاص بتخفيض العمالة بالمؤسسة عن طريق الذهاب الطوعي (الاختياري).

ثامنا: صعوبات الدراسة

إن الصعوبات التي واجهتنا خلال انجاز هذا البحث تتمثل في:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة في موضوع إعادة هيكلة العمالة، رغم توفر بعض العناوين باللغات الأجنبية لكن لم نتمكن من الحصول عليها، بالإضافة إلى قلة المراجع باللغة العربية التي تناولت الموضوع بخصوصية؛
- إضافة إلى صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية خاصة أن طبيعة الموضوع تتطلب ذلك بهدف استيعاب المعارف النظرية بشكل أحسن و مطابقتها مع واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- عدم التمكن من الحصول على بعض المعلومات و البيانات و الوثائق المهمة و منها المتعلقة بالتكاليف العمالة و التكاليف المنتج، النتيجة الصافية، و التي تخدم البحث و إن وجدت فهي مقطوعة من سنة إلى سنة أخرى، والتي تعتبر لدى مسؤولي المؤسسة محل الدراسة سرية و خروجها من المؤسسة يشكل خطرا على مستقبلها؛
- صعوبة تحديد موعد مع البعض من المسؤولين و خاصة رئيس مصلحة المستخدمين لإجراء المقابلة بحجة كثرة الالتزامات.

تاسع: الدراسات السابقة

- دراسة فداء محمد ناصر : حول أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل و الرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الغزل و النسيج و الملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2002.
- حيث تطرقت في هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي تؤثر من خلالها سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والتي يتعرض لها الأفراد بعد تنفيذ هذه السياسات، كما تهدف إلى معرفة أهم الضغوط الناتجة عن تطبيق سياسات تخفيض العمالة، و أيضا اختبار مدى التباين بين الأفراد بالنسبة للتأثر بضغوط العمل الناتجة عن تطبيق سياسات تخفيض العمالة وذلك

تبعاً للاختلاف في الصفات الديموغرافية، بالإضافة إلى قياس العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي في ظل تطبيق سياسات تخفيض العمالة، وذلك باستخدام عينة مكونة من (400) فرد. هذا وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر مصادر الضغط الوظيفي تأثراً بسياسات تخفيض العمالة هي زيادة عبء العمل الكمي وانخفاض فرص التقدم والنمو الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين الأفراد فيما يتعلق بإدراكهم لتأثير سياسات تخفيض العمالة على ضغط العمل تبعاً للاختلاف في (طبيعة الوظيفة، ومدة الخدمة)، ومن جهة أخرى توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق جوهرية بين الأفراد فيما يتعلق بإدراكهم لتأثير سياسات تخفيض العمالة على ضغط العمل تبعاً للاختلاف في (الجنس، و العمر).

كما أظهرت الدراسة أن مستويات ضغط العمل تزداد بزيادة نسب التخفيض المتبعة، في حين تتأثر مستويات الرضا الوظيفي بالانخفاض نتيجة زيادة ضغط العمل الناتج عن تخفيض العمالة.

- **دراسة زكية بوسعد:** بعنوان أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس، ولاية باتنة، ماجستير، تخصص تنظيم موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008. حيث قسمت دراستها إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول تطرقت فيه إلى دور الكفاءات في تعزيز تنافسية المؤسسة، أما الفصل الثاني فتطرقت فيه إلى أثر الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية على التشغيل في الجزائر، وفي الفصل الأخير تناولت أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في مؤسسة مطاحن الأوراس بولاية باتنة.
 - **دراسة اغلمان بهية:** بعنوان تأثير الخوصصة على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002. حيث قسمت دراستها من خلال فصلين، الفصل الأول تطرقت فيه إلى تحليل الخوصصة من حيث تعريفها وتقديم مبرراتها وكذا كيفية الإعداد لها، وكذا الطرق إلى الخوصصة في الجزائر من حيث تعريفها ودوافعها وطرق الخوصصة المعتمدة في القانون الجزائري، بالإضافة إلى الهيئة المشرفة على العملية.
- أما الفصل الثاني فتطرقت فيه إلى إدارة الموارد البشرية بتعريفها وتوضيح كل من أهميتها أهدافها وأهم وظائفها، أو دراسة هذه الوظيفة في المؤسسات العمومية، كما قامت بتحليل

تخفيض العمالة، وآثارها في المؤسسة العمومية حيث كان الاهتمام بتخفيض العمالة اهتماما سطحيا وليس معمقا، فقط بالتطرق لتأثير التخفيض على إدارة الموارد البشرية، وعلى العاملين بها، ودور تسيير الموارد البشرية في تخفيض العمالة.

- **دراسة فلة غيدة:** حول انعكاسات اقتصاد السوق على العمالة بالقطاع العام الصناعي الجزائري، دراسة حالة وحدة تكرير السكر سيدي لخضر، ولاية عين الدفلى، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- حيث تطرقت إلى مميزات الاقتصاد الوطني قبل الأزمة البترولية، و تحدثت عن تجربة الجزائر في التخطيط، وآثار هذه التجربة على المؤسسات العمومية خاصة. كما تطرقت إلى السياسة الاقتصادية للجزائر بعد الأزمة البترولية في الثمانينات، وكذا كيفية تحضير المؤسسة العمومية للتوجه إلى الاقتصاد الحر و حتمية الاندماج في عالم العولمة.
- كما تطرقت إلى أهم أصل للمؤسسة ألا وهي العناصر البشرية وكيفية تخطيط الاحتياجات منها كما تحدثت عن سياسات توظيفها وتكوينها، من أجل تحقيق أداء جيد للمؤسسة.
- وتمحورت دراستها كذلك حول سياسات إعادة هيكلة العمالة والمشاكل التي تواجه المؤسسة عند ترشيد عمالتها، وتعرضت كذلك لتجارب بعض الدول الإفريقية في مجال إعادة هيكلة العمالة. وفي الأخير أسقطت ما هو نظري في الواقع من خلال الدراسة الميدانية المشار إليها سابقا.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

لمعالجة موضوع الدراسة تم تقسيمه على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** و تطرقنا فيه إلى ماهية و أهمية إعادة هيكلة العمالة، كما أنه شمل مختلف المفاهيم المتعلقة بإعادة هيكلة العمالة وكذا الأسباب التي دفعت المؤسسات لتبني هذه الاستراتيجيات ومنه إلى أهميتها في تحسين وضعية المؤسسة وكذا مشاكل هذه العملية سواء كان التأثير على العاملين أو على إدارة المؤسسة.
- وفي آخر هذا الفصل تطرقنا إلى الجانب القانوني لإعادة هيكلة العمالة في الجزائر.
- **الفصل الثاني:** فيتعلق بأهم إستراتيجيات و مداخل إعادة هيكلة العمالة وكيفية تطبيقها، وإلى مختلف المراحل الإدارية المتبعة لذلك، بالإضافة إلى انعكاسات هذه العملية على العاملين وعلى المؤسسة.

- **الفصل الثالث:** دراسة حالة تجربة إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة بمؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية تيندال بالمسيلة، و ذلك بالتعرف على مختلف الأسباب التي دفعت المؤسسة لتخفيض العمالة، و مختلف الأساليب التي اتبعتها المؤسسة لذلك، و كذا الإجراءات المتعلقة بكل أسلوب، مع إعطاء إحصائيات عن عدد العمال المستغنى عنهم و تكلفة العملية، ثم نحاول تقييم العملية بالمؤسسة.
و في نهاية هذا البحث تم التوصل إلى بعض النتائج و الاقتراحات.

الفصل الأول

ماهية و أهمية إعادة هيكلة العمالة

تمهيد:

لقد أدت التطورات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا الحادة ، إلى إعادة النظر في مجالات الأعمال من جوانب عدة لاكتساب المؤسسة مقومات البقاء، باعتبارها نظام مفتوح، و يعتبر مشكلة العمالة الفائضة أحد جوانب الهامة في ظل زيادة حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، التي أدت إلى خروج بعض المؤسسات من مجال العمل ، نتيجة لعدم قدرتها على الصمود، والفشل في وضع استراتيجيات تكسيبها مقومات صحيحة، وتخفيض التكاليف وتقليل الخسائر والعودة إلى تحقيق التوازن.

و يعتبر جانب العمالة في مثل هذه الظروف أحد الجوانب الهامة التي تشملها إعادة الهيكلة، والتي ما هي إلا إعادة تنظيم لمجموعة من الآليات لتطوير وتحسين القدرة التنافسية. ومن ثم فإن استراتيجيات إعادة هيكلة القوى العاملة ما هي إلا جزء من إعادة الهيكلة (الشاملة أو الجزئية). و سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على إعادة الهيكلة، وإعادة هيكلة العمالة، أهميتها، أسبابها مع التركيز على تقييم بعض البدائل لإقرار الآثار الإنتاجية والتقنية على المؤسسة والأفراد المتبقين. وهذا وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إعادة هيكلة العمالة

المبحث الثاني: أهمية و أشكال إعادة هيكلة العمالة

المبحث الثالث: مشاكل إعادة هيكلة العمالة

المبحث الرابع: الجانب القانوني لإعادة هيكلة العمالة بالجزائر

المبحث الأول: ماهية إعادة هيكلة العمالة

تواجه منظمات الأعمال في ضوء الظروف و العوامل البيئية المحيطة بها، مشكلة العمالة الفائضة، سواء نتيجة للتغيرات التكنولوجية، أو في حالة الاندماج، أو في حالة إعادة الهيكلة. و يعتبر جانب العمالة في مثل هذه الظروف أحد الجوانب الهامة التي تشملها إعادة الهيكلة، إذ إعادة ما تستخدم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة لتخفيض قوة العمل (التدريجي أو الحاد)، و تخفيض التكاليف و تحسين الكفاءة.

المطلب الأول: مفهوم إعادة الهيكلة

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لا تكتفي بالتخطيط لمختلف الأنشطة، و إنما يجب تحديد هيكل تنظيمي يكون قادر على تحويل هذه الخطط و البرامج إلى ممارسة عملية، و الكفاءة في إعداد الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، تنعكس على كفاءة أداء المؤسسة، و أيضا على رضا العاملين عن هذه الأنشطة.

الفرع الأول: تعريف إعادة الهيكلة

توجد العديد من التعاريف التي تناولت مدخل إعادة الهيكلة و منها:

التعريف 1: يعرف كل من Hammer and Champy إعادة الهيكلة بأنها « عملية إعادة التفكير في الجوانب الأساسية للتنظيم، و إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق تحسن جوهري في أداء المؤسسة، من حيث تكلفة و جودة، و سرعة أداء العمل بين الإدارات و الأقسام¹».

التعريف 2: «إعادة ترتيب أو تغيير الوحدة التنظيمية خاصة الكبيرة منها، سواء بالتوسع أو الانكماش (أي دمج، تفكك، إلغاء)، و غالبا ما يصاحبها تقليص في حجم العمالة، بما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة نظرا لانخفاض التكلفة²».

التعريف 3: «تعرف إعادة الهيكلة بأنها مجموعة من الإجراءات لإعادة تنظيم، و انتشار، و تطوير القوى المنتجة الوطنية، بهدف زيادة فعاليتها، و قدراتها التنافسية، و اندماجها في الاقتصاد العالمي³».

التعريف 4: «إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية بما يؤدي، إلى تجنب التشوهات و النقائص، في ظل إعادة صياغة الأهداف المتوخاة من عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بهذه المؤسسات في إطار التوجه الجديد⁴».

1 - علي عبد الهادي مسلم، أيمن عمر، علم تحليل و تصميم منظمات الأعمال، مدخلي إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 219.

2 - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 74.

3 - عيسى مرازة، القطاع الخاص و التنمية في الجزائر، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007، ص 116.

4 - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 124.

في ضوء التعاريف السابقة يمكن تلخيص مفهوم إعادة الهيكلة كالتالي:

« هي مجموعة من الإجراءات المنهجية المخططة، تسعى إلى التدخل من اجل إعادة تصويب الهياكل الفكرية، والتنظيمية، والبشرية، و المالية، و الفنية و التسويقية للمؤسسة، بما يؤدي إلى تحسين الأداء كميًا و نوعيًا، و ضمان تحقيق أهداف المؤسسة ».

و يمكن توضيح أوجه الاختلاف بين مفهوم إعادة الهيكلة، و المفاهيم الإدارية الأخرى التي تستهدف التغيير في الجدول الموالي:

الجدول (1-1): أوجه المقارنة بين إعادة الهيكلة و غيرها من المفاهيم الأخرى

إدارة الجودة TQM الشاملة	إعادة الهيكلة Restructuring	التقليص Downsizing	إعادة الهندسة Reengineering	أبعاد المقارنة
متطلبات العملاء	علاقة المستويات الإدارية	حجم العمالة	كل شيء	الفروض محل البحث
من القاعدة إلى القمة	الهيكلة التنظيمية	العمالة - المهام الوظيفية	العملية الإدارية	نطاق التغيير
الأنشطة الوظيفية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	العملية الإدارية	مجال التركيز
تراكمية/ تدرجية	تراكمية/ تدرجية	تراكمية/ تدرجية	سريعة و جذرية	أهداف التغيير

المصدر: جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 70.

من خلال الجدول يتضح لنا أن عملية إعادة الهيكلة، تهدف إلى إجراء التصحيح اللازم للهياكل التنظيمية، التي تخص الإدارات الوظيفية للمؤسسة، بما يساعدها على البقاء و الاستمرار و النمو، و تختلف عن باقي المفاهيم الإدارية الأخرى من حيث نطاق التغيير و أهدافه.

و من بين أهداف إعادة هيكلة المؤسسات نجد:

- تفكيك المؤسسات الكبيرة إلى مؤسسات صغيرة الحجم؛

- زيادة فعالية أهداف الإنتاج، النقل و التسويق، زيادة معدل طاقات الإنتاج بزيادة إنتاجية العمل و

ارتفاع إنتاجية المؤسسات؛¹

¹ - معمر داود، وضعية و مراحل تسيير القطاع الصناعي في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة، العدد 13، ديسمبر 2005، ص 251.

- زيادة الفعالية داخل المؤسسات من خلال الاستعمال الرشيد لكفاءة الأفراد و الموارد المالية؛¹
 - تدعيم اللامركزية لتسيير النشاطات لإنتاج السلع والخدمات.²
 و عليه يتضح لنا أن إعادة الهيكلة تعني أن المؤسسات لا تعمل بطريقة فعالة، أي لا تحقق مرد ودية اقتصادية عالية، وبالتالي يجب إعادة تنظيمها في شكل مؤسسات جديدة، تعمل على تحقيق الفعالية المطلوبة منها. و ذلك بالتركيز على تغيير الوظائف و الأقسام و الأنشطة. نتيجة الدمج، و الحذف، و إضافة وظائف و أنشطة أخرى، بشكل يتيح تصغير حجم المؤسسة و يفضي إلى تقليص عدد العمال، من اجل الاستجابة للتغيرات، و القدرة على المنافسة.

حيث برزت فكرة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية، خلال المخطط الخماسي الأول (80-84) على مرحلتين، الأولى إعادة الهيكلة العضوية، ثم إعادة الهيكلة المالية. في إطار إجراءات عامة تهدف إلى تقليص الضغوط و الاختلالات في المؤسسات، و زيادة فعاليتها بغرض إنعاش النمو الاقتصادي. و سنتطرق إلى كل مرحلة في ما يلي:

الفرع الثاني: إعادة الهيكلة العضوية

جاءت هذه المرحلة اعتبارا من سنة 1980 كبداية للعمل المنظم، عبر خطط اقتصادية و اجتماعية خماسية، تعبيرا عن توجه جديد مواكب للمستجدات في هذه المرحلة. حيث كانت المؤسسة الوطنية العمومية بحكم التجربة مستهدفة آنذاك لعملية الإصلاح الشامل، تأخذ على عاتقها معيار الفعالية الاقتصادية و الاجتماعية و الربحية.³
 إن مبدأ إعادة هيكلة المؤسسات العمومية المقرر ضمن مهام المخطط الخماسي الأول (80-84)، جاء لتقسيم المؤسسات العمومية الكبرى و تجزئتها، إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا من أجل مواجهة الصعوبات و تحريرها من الضغوطات التي كانت تقيدتها. فجاء المرسوم 240/80 الصادر في 04 أكتوبر 1980 و المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية.⁴
 إلا أن هذا المرسوم عرف تأخيرا كبيرا، رغم صدور ه في الرابع من شهر أكتوبر 1980 المتضمن إعادة الهيكلة.

1. أسباب إعادة الهيكلة العضوية

¹ - مدني بن شهرة، الإصلاح الاقتصادي و سياسة التشغيل، التجربة الجزائرية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2009، ص40.
² - عبد السميع روبينة، مساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة، العدد 11، ديسمبر 2004، ص73.
³ - أحمد طرطار، مرجع سابق، ص123.
⁴ - الجريدة الرسمية، المرسوم رقم 242/80 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980، المتعلق بتطبيق إعادة هيكلة العضوية للمؤسسات الاقتصادية العمومية، 07 أكتوبر 1980، رقم 41، ص1074.

يمكن تلخيص أهم الأسباب في ما يلي:

- تدخل مفرط للوصاية في كل قرارات المؤسسات العمومية، أي تحديد حجم الإنتاج، تحديد الأسعار و كذلك الأجور، الاستثمارات...، و عوامل مختلفة للتسيير كل هذه العمليات احتجزتها الدولة؛¹
 - إن المؤسسات كبيرة الحجم، شكلت مديريات عامة مليئة بالموظفين على مستوى العاصمة بعيدا عن النشاط الإنتاجي، مما أدى إلى اختلال التوازن و صعوبة الحصول على القرارات التي تتعلق بالمشاكل اليومية؛
 - صعوبة تسيير و رقابة المؤسسات لكبر حجما و تعدد الوظائف التي تقوم بها؛
 - اعتماد فائض التشغيل بسبب اتجاه معظم المؤسسات إلى تعيين أفراد أكثر من حاجتها الفعلية خاصة بالنسبة للإداريين، ومن ثم العدد الكبير للعمال و الوحدات. مع تبني هياكل تنظيمية تقوم على أساس التعددية في الأقسام، والتي أدت إلى الازدواجية في مهام الأفراد العاملين على مستوى القسم.² و أيضا بسبب التقدم و التطور التكنولوجي الذي تسبب إلى حد كبير في تعيين أفراد متخصصين و فنيين أكثر بدلا من إحلالهم محل أفراد آخرين تقادمت مهاراتهم؛
 - اعتماد قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات و الذي يؤكد على مبدأ ضمان العمل و يمنع القيام بعملية التسريح الجماعي، مما أدى إلى ظهور فائض في العمالة على مستوى المؤسسات.
- وعليه يمكن القول أن إعادة الهيكلة هي تغيير عقلائي لطرق و وسائل تنظيم المؤسسات الاقتصادية، بغية القضاء على المشاكل الهيكلية و التنظيمية المتولدة عن الهيكل التنظيمي القديم.

2. مبادئ إعادة الهيكلة العضوية

تمت إعادة الهيكلة العضوية وفق مجموعة من المبادئ وضعتها الحكومة، ووزعت على نوعين منها، المنهجية و التقنية.

أ - المبادئ المنهجية: في تطبيق نصوص إعادة الهيكلة كان لا بد من الأخذ في الاعتبار.

- مبدأ الشمولية: يجب أن تكون إعادة الهيكلة ذات مضمون شامل، لكون المشاكل التي تعالجها معقدة جدا، بحيث لا يمكن مناقشتها على حدا. ففي الاقتصاد المخطط قيمة هيكلة المؤسسة لاهمها لوحدها، فقد تستطيع أن تكون عامل حيوي بالنسبة لمورديها، أو لزبائنها، و مع كل من له علاقة مع المؤسسة.

¹ - عيسى مرازقة، مرجع سابق، ص 117.

² - الطيب داودي، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة الفكر، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثالث، 2007، ص 135.

- مبدأ التنسيق: يهدف إلى تحقيق أكبر تناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة، و المؤسسات الأخرى، وذلك على أساس ما كان منتظرا من عملية الهيكلة، والتي من أهم أهدافها هو تقييم المؤسسات الجزئية، بحيث تكون الأهداف المسطرة لها غير متناقضة.

ب- المبادئ التقنية: وركز من خلالها على:

-مبدأ التخصص: عن طريق تقليص عدد منتجات المؤسسة، من خلال إنشاء مؤسسات جديدة تختص بمنتوج معين أو مهمة معينة، خلافا ما كانت عليه سابقا، بهدف تحسين الطاقة الإنتاجية والعمل بمزايا تقسيم المهام. و هذا من شأنه أن يزيد المؤسسة التحكم في تطور مراحل الإنتاج و التحكم في التكنولوجيا.

-مبدأ تقسيم الوظائف: و من بين الإجراءات العملية المطبقة و فق هذا المبدأ كمثال نجد: فصل الإنتاج عن التسويق، فالمؤسسة تتكفل بإنتاج سلعة أو خدمة معينة، في حين تحال مهمة التسويق و التوزيع للمؤسسة أخرى.

-مبدأ دعم وتحسين التسيير: من جملة إصلاحات الإدارة و التسيير التي جاءت بها إعادة الهيكلة يمكن أن نوجزها فيما يلي:

-الاستقلالية في التسيير مع تحميل مسؤولية عملية الإنتاج للمديريات و الجماعات المحلية؛

-تحويل المديريات العامة من العاصمة، وإعادة تركيزها في مناطق جغرافية قريبة من وحدات الإنتاج، و هذا لتدعيم اللامركزية، بالإضافة إلى التقليل من موظفي المديريات.¹

إن إعادة هيكلة العضوية، أدت إلى ارتفاع عدد المؤسسات من 150 مؤسسة وطنية سنة 1980، إلى 450 مؤسسة سنة 1984.²

و الجدول الموالي يوضح بعض المؤسسات الوطنية التي تمت إعادة هيكلتها و كذا المؤسسات المنبثقة عنها.

¹ - رشيد وضاح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر، 2002، ص82.

² - محمد حسن بملول، سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص261.

الجدول (1-2): بعض المؤسسات الوطنية التي تمت إعادة هيكلتها و المؤسسات المنبثقة عنها

المقرات	المؤسسات المنبثقة عن إعادة الهيكلة	المؤسسات الأصلية
الجزائر - بجاية- تيزي وزو- تبسة- تلمسان- المسيلة.	05 مؤسسات متخصصة حسب المنتج: القطن-الصوف-النسيج - الحرير- الخياطة و التفصيل- مؤسسة للتوزيع	المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONIPEK
الجزائر- قسنطينة- سيدي بلعباس- تيارت- سطيف.	05 مؤسسات جهوية	المؤسسة الوطنية للسميد و العجائن و الحبوب SN.SEMPAC
الشلف- مفتاح- قسنطينة- زهانة- بودواو- باتنة- مرسى لكبير- تلمسان- بومرداس.	11 مؤسسة جهوية و مؤسسة واحدة وطنية للتطوير	المؤسسة الوطنية لمواد البناء S.NMC
جيجل- بوفاريك- أم البواقي- قالة.	04 مؤسسات: الفلين- الخشب- النجارة العامة- الخردوات.	المؤسسة لوطنية لصناعة الخشب و الفلين S.N.LB
الشلف- الجزائر- بوفارسك.	03 مؤسسات: السكر- الزيوت- المصبرات.	المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية SOGEDIA
الجزائر- باتنة- سعيدة.	03 مؤسسات جهوية	المؤسسة الوطنية للمياه المعدنية S.NE.M.A

المصدر: عيسى مرازقة، مرجع سابق، ص121.

يتبين لنا من خلال الجدول انه تم تفكيك المؤسسات الوطنية الكبرى إلى مؤسسات صغيرة الحجم، من حيث عدد العاملين، أو من حيث الوحدات و الأقسام، أو عدد المستويات في الهيكل التنظيمي، و الغرض من هذا الإجراء هو التقليل في الحجم لتحسين كل من الكفاءة و الفعالية.

الفرع الثالث: إعادة الهيكلة المالية

في إطار العمل على تحسين الوضعية التي آلت إليها المؤسسات العمومية، حيث عرفت عجزا ماليا كبيرا على مستواها، والمتمثل في تراكم الخسائر و تضخم حجم القروض، مع عدم قدرة المؤسسات على تسديدها، دفعت بالدولة إلى إعادة هيكلتها ماليا.¹

و هذا كتدعيم للإصلاح السابق حتى تنطلق هذه المؤسسات على أسس مالية سليمة، والهدف من هذه العملية هو تخصيص رأس مال للمؤسسات الوطنية، لتغطية العجز المالي المتكرر، و تحويل الديون طويلة الأجل إلى ديون قصيرة الأجل، لكي تتكفل بها و تراقبها، أي التعديل في هيكلها و ليس في قيمة هذه الديون.

1. أسباب إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات

يمكن تلخيصها في ما يلي:

أ) المردودية المالية السلبية : وهذا نتيجة للتحديد المسبق للأسعار من طرف الدولة دون مراعاة أسعار التكلفة الحقيقية للنموذج، مما أثر على الأموال المخصصة لإعادة تمويل عملية الإنتاج مرة أخرى (التمويل الذاتي). بالإضافة إلى:

-الضغوطات الضريبية و التي طالما عانت منها المؤسسات؛

-عدم وفاء المتعاملين بالتزاماتهم اتجاه المؤسسة في الآجال المحددة، مما ساهم في إحداث خلل دورة الاستغلال للعملية الإنتاجية الواحدة.

ب) التزايد المستمر لمديونية المؤسسة: راجع إلى تمويل مراحل دورة الاستغلال عن طريق القروض، و بما أن المؤسسة لا تحقق عوائد مالية تتناسب مع آجال تسديد تلك القروض، تلجأ إلى طلب قروض أخرى لتغطية الديون السابقة، و في الواقع يعتبر هذا المشكل من بين الدواعي الرئيسية لإعادة الهيكلة المالية.

2. أهداف إعادة الهيكلة المالية²

-الوصول إلى التطهير المالي.بمسمح الديون؛

-و ضع ميزانيات انطلاق للمؤسسات العمومية؛

-تحقيق معدلات مردودية ايجابية، لكي يمكن تحسين الوظائف الأخرى للمؤسسة كالإنتاج، و التسويق و الأفراد، وكذا البحث و التطوير؛

-التخفيف من حدة النقص المسجل في رأس المال العامل.

¹ - بوهزة محمد، الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية بين الطموح و الواقع، الملتقى الدولي ، اقتصاديات الخوصصة و الدور الجديد للدولة، دورة تدريبية حول أساليب الخوصصة و تقنياتها، أيام 03-07 أكتوبر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004، ص03.

² - عيسى مرازقة، مرجع سابق، ص125.

3. إجراءات إعادة الهيكلة المالية¹

و التي أشرفت عليها اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية، و التي تتكون من مختلف الوزارات التي لها علاقة بالمؤسسة، أو بالاقتصاد الوطني، وتمثل هذه الإجراءات في:

أ) الإجراءات الأولية: كلف بنك التنمية (BDR) بمنح قروض للمؤسسات ذات العجز لإعادة هيكلتها المالية، وقد تمثل أول إجراء في إمداد المؤسسات ذات العجز قروض طويلة الأجل بدلا من القصيرة الأجل، ذات التكلفة الكبيرة و مدة الاستحقاق القصيرة. و هذا ما ساهم في تقليص مبلغ العجز بإعادة هيكلة القروض، لكنه لم يكن كافيا نظرا للمستوى الذي بلغه العجز، لذلك وجب مسح كل أو بعض الديون المرتفعة عن طريق منح إعانات للمؤسسات.

ب) الإجراءات المالية المقررة: و تم حصرها في إجراءات مالية محضة تهدف إلى ضمان التوازن المالي للمؤسسة (بإعادة هيكلة الديون، وتصفية الديون في ما بين المؤسسات)، بالإضافة إلى إجراءات تنظيم وتسيير بالعمل على رفع الطاقة الإنتاجية الموجودة، و تخفيض تكاليف الاستغلال قدر المستطاع، و هذا الأمر يتطلب الدقة و الصرامة في تسيير و استغلال الموارد المالية و البشرية المستعملة. و هناك إجراءات متخذة خارج المؤسسة، تتمثل خصوصا في إصلاح النظام الضريبي بشكل يساعد على تنشيط دورة الاستغلال للمؤسسة.

بعد التطرق إلى أهم الإصلاحات الاقتصادية التي طبقت في المؤسسات العمومية، و المتمثلة أساسا في إعادة الهيكلة العضوية و المالية، و التي كان الغرض منها هو التخلص من العمالة الفائضة، لتحسين وضعيتها و تمكنها من الاستمرار و البقاء.

وعليه فإن جانب العمالة يعتبر أحد أهم الجوانب التي تشملها إعادة الهيكلة، إذ عادة ما تستخدم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة، لتخفيض قوة العمل و تخفيض التكاليف، و الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة. فكيف ينظر إلى إعادة هيكلة العمالة؟ و ما هي الطرق المتبعة لذلك.

هذا ما سنتناوله في المطلب الموالي:

المطلب الثاني: مدخل إلى إعادة هيكلة العمالة

أدت التطورات الاقتصادية و التكنولوجية و ازدياد حدة المنافسة، إلى ضرورة إعادة النظر في حجم العمالة بالمؤسسات و إلى ضرورة ترشيده، و قد ساد هذا الاتجاه خصوصا في الفترة الممتدة بين الثمانينات

¹ - زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص35.

إلى التسعينات حيث أصبح تخفيض العمالة اتجاه على المؤسسة التي تريد البقاء و الاستمرار في ميدان الأعمال أن تسلكه، قصد تخفيض التكاليف و زيادة الربحية و الرفع من القدرة التنافسية.

الفرع الأول: مفهوم إعادة هيكلة العمالة

حين نتكلم عن تخفيض العمالة تتبادر إلى الأذهان العديد من المفاهيم، خصوصا و أن كل واحد يراها من وجهة نظره الخاصة، التي تعكس رؤيته لهذا المفهوم، فالعاملون مثلا يروه اتجاهها يهدد مستقبلهم و أمنهم الوظيفي، أما المديرون فيرونها عملية من شأنها أن تقلص من سلطتهم و نفوذهم، باعتبار زيادة عدد العاملين الذين يقعون تحت إشرافهم يعكس حجم و أهمية العمل الذي تؤديه إدارتهم، وبالتالي تعكس مدى ما يتمتع به هؤلاء من سلطات و نفوذ، في حين ينظر إليها رئيس مجلس الإدارة على أنها وسيلة لترشيد التكاليف و زيادة الأرباح.

في ظل وجهات النظر هذه يمكن إعطاء بعض التعاريف لمفهوم إعادة هيكلة العمالة:

التعريف 1: « يقصد بإعادة هيكلة العمالة أو بإدارة العمالة الفائضة مجموعة الإستراتيجيات و الخطط و البرامج و السياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف و تحسين كفاءة الأداء، و اعتبار تخفيض قوة العمل و إدارة العمالة الفائضة أحد مداخل تحقيق هذه الأهداف¹ ».

و بالتالي فهو يشمل:

- وجود هدف تخفيض التكاليف بصفة عامة بما فيها تكلفة عنصر العمل؛
 - وضع السياسات التي تساعد على حسن استخدام الموارد المتاحة، و زيادة الإنتاجية بما يحقق كفاءة الأداء، كإعادة تصميم النظم و العمليات و استغلال الطاقات المتاحة؛
 - تخفيض قوة العمل و إدارة العمالة الفائضة.
- التعريف 2: « إعادة هيكلة العمالة هي تعديل تركيبة القوى العاملة داخل المشروع نوعيا و مهنيا و عمريا و وظيفيا لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة، و ما قد يستلزمه ذلك من الاستغناء عن بعض العاملين لأسباب اقتصادية أو هيكلية أو فنية² ».

يشير هذا المفهوم إلى أن إعادة هيكلة العمالة ترتبط بتقليص الحجم، حيث أن الاضطرار لتخفيض العمالة يستهدف بالدرجة الأولى العمالة الكتابية و الروتينية و التي يسهل تحويلها إلى الآلية باستخدام الحاسبات.

¹ - عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، كليبوترا للطباعة و الكمبيوتر، القاهرة، 1999، ص153.

² - علي عبد الهادي مسلم، أمن عمر، مرجع سابق، ص258.

التعريف3: «عملية إعادة هيكلة العمالة هي إستراتيجية، عملية حساسة و صعبة لكل من يضيع منصبه، وقد تكون مفاجئة لعمال المؤسسة المطبقة لإستراتيجية التخفيض، و تنتهجها المؤسسة بغية تحسين وضعيتها التنافسية، و التأقلم مع المتغيرات الجارية في محيطها¹».

التعريف4: «هي مجموعة الأنشطة و العمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم، و رفع الإنتاجية و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تقليل عدد العاملين²».

التعريف5: «هي عملية إدارية، تقوم بها المؤسسة لتقليل قوة العمل بها من خلال الفصل أو التقاعد المسبق أو التوظيف الخارجي قصد تحسين الوضع التنافسي، و هذا من خلال تقليل التكاليف و زيادة الربحية³».

من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن تلخيص مفهوم إعادة هيكلة العمالة كالتالي:

« هي مجموعة العمليات و الأنشطة المخططة مسبقا، و التي تهدف إلى تقليل حجم العمالة و ترشيد هذا الحجم من أجل تحقيق أهداف معينة قد تكون متعلقة بزيادة الربحية أو تخفيض التكلفة، أو رفع الإنتاجية و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، من أجل البقاء و الاستمرار في ظل مناخ اقتصادي و اجتماعي متغير». و هناك بعض المفاهيم التي ترتبط بموضوع إعادة هيكلة العمالة و من أهمها ما يلي:

1. إعادة هندسة الموارد البشرية:

تبنى بعض المؤسسات مفاهيم أكثر شمولية لعملية إعادة هيكلة العمالة منها ما يسمى بإعادة هندسة الموارد البشرية، و الذي ينتج عن تنفيذ عملياته تغييرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة (من حيث العدد و التوزيع و التدريب...)، لتمكين المورد البشري مع المتطلبات الجديدة. و عليه فإن مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية هو: « إيجاد وحدة تنظيمية خاصة مهمتها تحقيق متطلبات التوظيف الناتجة عن التغييرات في المؤسسة، و بالتالي الاستفادة القصوى من الفوائد الممكنة من الموارد البشرية الموجودة حاليا⁴».

و يختلف مفهوم إعادة هيكلة العمالة عن مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية، فالمفهوم الأول يتعامل مع الهيكل التنظيمي، المستويات التنظيمية، و ضغط التكاليف من خلال تخفيض العمالة، بحيث يبقى العمل ينفذ بنفس الطرق القديمة و العمليات و الأنظمة نفسها، في حين يشير المفهوم الثاني إلى التحسين المستمر ما يستلزم ذلك من تغيير في طرق و أنظمة العمل⁵.

¹ - Jean – François Amadieu, Jaques Rojet, **Gestion des ressources humaines et relation professionnelles**, éditions Litées, 1996, p.75.

² - أحمد ماهر، تقليل العمالة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص23.

³ - Pichault.F, **La fonction des ressources humaines face aux restructuration, trois cas de downsizing**, Paris, 1998, P.61.

⁴ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق، عمان، 2006، ص615.

⁵ - Thomas A.Hickok, **Downsizing and Organizational Culture**, P3, le18/06/2011: <http://www.pamij.com/hickok.html>

2. التدهور:

يشير هذا المفهوم أساساً إلى انخفاض و تدني أداء المؤسسة، والتدهور قد يكون ناتجاً عن حدة المنافسة، انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة، أو تخفيض ميزانيتها، أو الكساد و قد يكون من الأمور التي تفرضها ظروف السوق أو المنافسة ويختلف عن مفهوم تخفيض العمالة في أن هذا المفهوم الأخير هو مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحسين أوضاعها التنظيمية، يمكن إبراز نقاط الاختلاف بين المفهومين فيما يلي:¹

- يؤثر التدهور على إيرادات المؤسسة، حصتها السوقية، دون التأثير على حجم العمالة؛
- ينتج التدهور عن انخفاض في كفاءة أداء المؤسسة، لأعمالها و هو بهذا يخرج عن كونه إستراتيجية موجهة نحو تحسين أو رفع الكفاءة؛
- لا يؤثر التدهور على عمليات المؤسسة، في حين أن مفهوم تخفيض العمالة، قد يؤثر على تلك العمليات، فقد يؤدي إلى إعادة تصميم بعض العمليات؛
- يمكن أن تتدهور المؤسسة دون أن يتم تخفيض العمالة بها.

3. تصغير المؤسسة:

بغرض رفع كفاءة المؤسسة تلجأ بعض المؤسسات إلى تصغير حجم أعمالها، من خلال تبني بعض الممارسات مثل تقليل عدد المستويات الإدارية، تخفيض عدد المنتجات التي تنتجها، إدماج بعض الوحدات أو إلغائها الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى تخفيض العمالة.² سواء تلك التي تعمل بهذه الوحدات الملغاة أو تحويلها للعمل بوحدات أخرى، أو تسريحها بصفة مؤقتة.

4. الاستغلال المؤقت للعمالة:

قد تلجأ المؤسسات لاستخدام (استقطاب) فئة من العاملين لفترات قصيرة من الوقت، حيث يقوموا بأداء مهام محددة و التي تتطلب عادة مهارات خاصة كما يتم الحصول عليهم في الأوقات التي يعاني فيها التنظيم من انحرافات أو ضغوط في تدفق العمل به، ويتم الاستغناء عنهم بعد انتهاء المهمة التي تم استئجارهم لأجلها.³ و يمكن استرجاعهم للعمل بالمؤسسة مرة أخرى عند الحاجة لهم (أي يتم إنهاء خدمتهم بشكل مؤقت).

بعد التطرق للمفاهيم التي تتداخل أو تتشابه مع مفهوم إعادة هيكلة العمالة، سنتطرق في الفرع الموالي لدراسة أهم المصطلحات المشابهة لمفهوم إعادة هيكلة العمالة أو إدارة العمالة الفائضة.

¹ - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، صص 23-24.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 23.

³ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 73.

الفرع الثاني: مصطلحات مشابهة لإعادة هيكلة العمالة

يتميز مفهوم إعادة هيكلة العمالة بأنه يمكن أن يتم تحت مسميات أو مرادفات متعددة تهدف كلها إلى تقليل حجم العمالة وإدارة العمالة الفائضة، فقد تبين من بحث قام به (Cameron, 1994) أن هناك حوالي خمسة وثلاثين مصطلحا يستخدمه المديرون بالمؤسسات تشمل في مضمونها مفهوم إعادة هيكلة العمالة، و تستطيع كل المؤسسة أن تنتقي من هذه المصطلحات اسما لبرنامج تقليل العمالة لديها بحيث يتناسب مع ثقافتها و تنظيمها و حضارتها، و مستوى إدراك العاملين لها ووعيهم بخطط و برامج القوى العاملة، و مدى تأثير اسم البرنامج الذي سيتم إتباعه لإعادة هيكلة العمالة على معنويات العاملين. و الجدول الموالي يعرض لنا أهم المصطلحات المتقاربة و المستخدمة لإعادة هيكلة العمالة بالمؤسسة.

الجدول (1- 3): مصطلحات إعادة هيكلة العمالة

1-تصغير حجم العمالة.	12- تخسيس و تخفيف العمالة.
2-تحديد الحجم الأمثل للعمالة.	13- إعادة هيكلة العمالة.
3- البناء بحجم أصغر.	14- إعادة توزيع العمالة.
4-إعادة التوازن للعمالة.	15- إعادة تنظيم العمالة.
5-إعادة توجيه العمالة.	16- مقاولة العمالة.
6-ضغط العمالة.	17- إعادة بناء العمالة.
7-تقليل التعيين.	18- تقليل تضخم العمالة.
8-تصغير العمالة.	19- تهديب حجم العمالة.
9-تمرکز العمل.	20- تحديد العمالة.
10- ترشيد حجم العمالة.	21- إنعاش تركيبة العمل.
11 - إعادة تحديد حجم العمالة.	22- تقليل القوى العاملة.

المصدر: أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص26.

و تستخدم دراسات البنك الدولي العديد من المصطلحات يمكن أن نذكر منها:¹

- تخفيض العمالة الفائضة Reducing Labor redundancy
- تخفيض العمالة بالقطاع العام Public sector retrenchment
- ترشيد العمالة الزائدة Rationalizing labor redundancy

¹ - عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص152.

من خلال الجدول نلاحظ أن هذه المصطلحات متقاربة و متشابهة إلى حد كبير في المعنى و المدلول، و اختيار أي اسم منها يتوقف على ظروف المؤسسة ، وعلى وعي القائمين على تخطيط القوى العاملة بها. و يمكن تقسيم هذه المصطلحات إلى أربعة مجموعات كالتالي:¹

المجموعة الأولى: الممارسة المباشرة للاستغناء عن العمالة

و مصطلحات هذه المجموعة تتمثل في:

- تصغير حجم العمالة؛

- تصغير العمالة؛

- تقليل القوى العاملة؛

- تقليل تضخم العمالة.

ما يلاحظ على هذه التسميات أنها واضحة، مباشرة، محددة، تعكس و تشير إلى نية المؤسسة الواضحة للاستغناء عن عدد من العاملين بالمؤسسة، مما يكون له تأثيرا نفسيا سيئا على العاملين حيث يتصور كل عامل أنه سيكون مهددا بفقد عمله، فيعيش نوعا من القلق على مستقبله، و هذا ما ينعكس سلبا على الإنتاجية التي تنخفض لعدم شعوره بالأمان.

هذا الوضع يؤدي كذلك إلى مقاومة العاملين لهذه السياسات و تظهر تلك المقاومة إما في تكوين تحالفات داخل المؤسسة بين العاملين لمواجهة الإدارة ، إضافة للمقاومة التي يبديها المديرين اتجاه خطط تخفيض العمالة بسبب شعور هؤلاء المديرين أن تلك الخطط سوف تفقددهم بعض سلطاتهم و نفوذهم ، أو إلى فقد مراكزهم ، مما يدفع هؤلاء المديرين إلى قيادة بعض التحالفات المناهضة لعملية التخفيض.

المجموعة الثانية: إعادة هيكلة العمالة لإجراء تغييرات إيجابية في القوى العاملة

و تدرج تحت هذه المجموعة المصطلحات التالية:

- إعادة التوازن للعمالة؛

- إعادة توجيه العمالة؛

- ترشيد حجم العمالة؛

- إعادة تحديد حجم العمالة.

مصطلحات هذه المجموعة توحى إلى إجراء تغييرات إيجابية في القوى العاملة، و لكن شكل التغييرات أو الكيفية التي ستتم بها هذه التغييرات غير واضحة، و إن كانت نية المؤسسة في تخفيض العمالة واضحة، إلا أنها غير مباشرة، و هذا من شأنه أن يقلل من مقاومة العاملين لخطط تخفيض العمالة.

¹ - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص ص: 27-28.

و يشعر العاملون اتجاه هذه التسميات أنها ربما تضعهم في مكانهم المناسب، سواء في وظيفة أعلى أو في إدارة أخرى أكثر جاذبية، و السبب في ذلك هو أن شكل الممارسات التي سيتم من خلالها تنفيذ هذه العملية غير واضحة و غير مععلن عنها.

و يتضح من مفهومي إعادة التوازن للعمالة، و إعادة توجيه العمالة، أن المؤسسة ستقوم بتوجيه الخبرات المتاحة و المهارات لديها إلى الوظائف التي تناسبها، دون أن يكون هناك زيادة في حجم العمالة، و لعل المؤسسات التي تقوم بتطبيق هذين المفهومين تستطيع أن تستفيد من مخزون المهارات المتاحة لديها، و يتضح كذلك من مفهومي ترشيد العمالة و إعادة تحديد حجم العمالة، أن المؤسسة سوف تقوم بتوفير فرص العمل المناسبة من مصادرها الداخلية، و ذلك من خلال برامج التدريب، و التكوين، حتى لا تلجأ إلى توفير احتياجات من خارج المؤسسة.

المجموعة الثالثة: إعادة النظر في تركيبة القوى العاملة

و تتمثل مصطلحات هذه المجموعة في ما يلي:

-البقاء بحجم أصغر؛

-إعادة هيكلة العمالة؛

-إعادة توزيع العمالة؛

-إعادة تنظيم العمالة؛

-إعادة بناء العمالة؛

-إنعاش تركيبة العمالة.

نلاحظ أن هذه التسميات توحى باهتمام المؤسسة بالأيدي العاملة، و الاعتراف بدورها في إعادة الحيوية للمؤسسة، لذلك يكون رد فعل العاملين لمثل هذه الإستراتيجيات أكثر إيجابية. توحى هذه التسميات كذلك إلى رغبة المؤسسة في إعادة النظر في تركيبة القوى العاملة (من حيث السن، الجنس، التعليم، الأقدمية و الصحة).

و تكون مقاومة العاملين لمثل هذه التسميات أو الإستراتيجيات في أدنى حد لها.

المجموعة الرابعة: الإبقاء على العمالة الحالية بالمؤسسة

و تتمثل مصطلحات هذه المجموعة فيما يلي:

-تقليل التعيين؛

-ضم و تركز العمل؛

-مقاولة العمل.

ما يمكن ملاحظته على هذه التسميات أنها لا تثير المشاعر غير المرغوب فيها لدى العاملين و إنما تثير فيهم مشاعر الولاء و الانتماء خاصة عندما تكون نية المؤسسة واضحة في عدم ضم أعضاء جدد لها مع الإبقاء على العاملين الحاليين، و لكن يتم إعادة توزيع الأعمال عليهم بشكل يرفع من كفاءة أداء المؤسسة ككل، هذا بدوره يساهم في خلق مشاعر إيجابية لدى العاملين و التي تساهم في نجاح خطط و إستراتيجيات الإدارة اتجاه القوى العاملة.

يستلزم تطبيق هذه الإستراتيجيات الاستفادة من مخزون المهارات الحالي لأقصى درجة، و إعادة توزيع عبء العمل، أي ضم بعض المهام إلى بعض الوظائف و إدماج بعض الوظائف في بعضها البعض، و ربما يتطلب الأمر إعادة هيكلة بعض الوظائف.

ربما تفكر المؤسسة كذلك في شراء الخدمة من جهات مختصة و هو ما يطلق عليه مقابلة العمالة حيث تقوم المؤسسة بإسناد بعض المهام غير الإستراتيجية إلى مؤسسة أخرى متخصصة لذلك، حتى تتمكن المؤسسة من التركيز على نشاطها الرئيسي، و توفير تكلفة أداء أعمال غير إستراتيجية بالنسبة لها مع الحصول على الخدمات أو الأعمال بكفاءة أعلى من المؤسسات المؤجرة و المتخصصة في هذه الأعمال.

حيث أثبتت الدراسات أن الأعمال الروتينية تكلف المؤسسة 60 % من موازنة الموارد البشرية وتعمل على تحقيق قيمة مضافة ب 10 % بينما هناك أعمال هامة و إستراتيجية تكلفتها 60 % و تضيف قيمة مضافة ب 60 %، و بالتالي عند تخفيض حجم العمالة تختلف نسبة التخفيض باختلاف الأعمال، فمثلا الأعمال الروتينية يمكن أن يتم ميكنتها وبالتالي يمكن التخلص من العمالة التي تعمل فيها، و هنا يكون تخفيض التكاليف كبيرا. أما الأعمال الجوهرية فتكون محور الاهتمام و العمل على تدريب الأفراد تدريبا تحويليا في هذه المجالات ، ولن يؤدي إلى زيادة جوهرية في التكاليف.

لكن ما يلاحظ على هذه الإستراتيجية، رغم أنها لا تشير إلى رغبة المؤسسة في الاستغناء عن العمالة، إلا أنه من خلال ضم و تمركز العمل، سيتم تسريح العمالة نتيجة إعادة هيكلة الوظائف ودمج بعضها وإلغاء بعض الوحدات كذلك لما المؤسسة تستعين بمؤسسات أخرى لأداء أعمال غير إستراتيجية، فهي بذلك تنهي خدمة العديد من العمال فيها، الذين كانوا يقومون بتلك الخدمات.

مما سبق يتضح لنا أنه حتى تنجح إستراتيجية المؤسسة لإعادة هيكلة العمالة بها، عليها أن تختار المصطلح المناسب، لأن المصطلحات السابقة الذكر تدل كلها على ضرورة التخلي عن خدمات العاملين، إلا أنها تختلف من حيث الهدف المراد من ذلك، و يتوقف ذلك خصوصا على الثقافة السائدة في المؤسسة، لذلك نجد أن مقاومة العاملين لتخفيض العمالة، يختلف باختلاف الطريقة التي انتهجتها المؤسسة لذلك.

المبحث الثاني: أهمية و أشكال إعادة هيكلة العمالة

تلجأ العديد من المؤسسات إلى إعادة هيكلة العمالة، باعتبارها ضرورة للبقاء و الاستمرار، في عالم سمته البارزة التغير السريع، و هناك العديد من العوامل التي تقف وراء انتهاج المؤسسات لهذه العملية قد تكون داخلية أو خارجية، لما تكتسيه من أهمية كتخفيض التكاليف، زيادة قدرة التنافسية للمؤسسة وغيرها. تتخذ عملية إعادة هيكلة العمالة العديد من الأشكال، كالتخفيض الدائم أو المؤقت، التخفيض للعمالة ككل أو لجزء منها، التخفيض بسبب أحداث فعلية أو مستقبلية. و هذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: أسباب و أهمية إعادة هيكلة العمالة

تعاني العديد من المؤسسات من مشكلة العمالة الزائدة لعدة أسباب، التي استوجبت ضرورة التخلص منها، لما لذلك من أهمية في ظل بيئة تنافسية تنشط فيها المؤسسة، و تلخص أهم الأسباب و الأهمية التي تدفع المؤسسة لذلك فيما يلي:

الفرع الأول: أسباب إعادة هيكلة العمالة

تتعدد الأسباب التي تجعل المؤسسة تلجأ إلى إعادة هيكلة العمالة، و يمكن تقسيم هذه الأسباب إلى أسباب خارجية و أخرى داخلية، هذه الأسباب تتفاعل مع بعضها البعض و لا يمكن النظر لأي منها بمعزل عن الآخر.

1. الأسباب الخارجية:

-التغيرات التكنولوجية: فبرامج الحاسب الآلي، شبكات المعلومات، هندسة الحاسبات الجديدة التي تسمح بإمكانيات هائلة في السعة و الذاكرة و السرعة كلها عوامل ساعدت في تأكيد ظاهرة البطالة الناتجة عن التكنولوجيا، فمن المتوقع أن تحل التكنولوجيا الجديدة محل 70% من القوى العاملة في المتوسط الذين يعملون في أعمال يدوية أو روتينية لا تتضمن محتوى ذهني أو معرفي.¹

ضف إلى هذا خصوصاً تكنولوجيا المعلومات التي خفضت من الدور الذي كان يقوم به مديري الإدارة الوسطى في نقل المعلومات إلى المستويات الإدارية العليا أو السفلى، فهذه التكنولوجيات كان لها دور كبير في تقليل الوقت اللازم لأداء الأعمال، مما كان له أثراً كبيراً في تقليص أعداد العاملين اللازمين لأداء هذه الأعمال.²

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1998، ص24.

² - نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص68.

- اتجاه المؤسسة للتخلص من العمالة الزائدة لزيادة قدرتها على مواجهة ضغوط المنافسة¹، ذلك بسبب دخول المؤسسات الدولية و الشركات متعددة الجنسيات للأسواق المحلية، و ما تتميز به من قوى تنافسية، و ما تتمتع به هذه الشركات من انخفاض في هيكل تكاليف العمالة النسبي مما يعطيها ميزة تنافسية تنعكس على سعر المنتجات.
- حرية التجارة و تطبيق اتفاقية الجات و حرية حركة العمالة بين مختلف دول العالم، أدى إلى توافر عمالة ماهرة و متخصصة و غير مكلفة.²
- ارتفاع تكاليف المؤسسة مقارنة مع المنافسين الأكفاء و ذلك بسبب ما يتمتع به المنافسون من تقدم تكنولوجي يؤدي إلى تحقيق وفورات سواء في التقنية العالية للمعدات، أو من حسن إدارة هيكل العمالة بها، مما يعمل على ترشيد تكاليف العمالة و تكون القيمة المضافة من العمالة أكبر من تكلفتها.³
- الأزمات الاقتصادية العالمية و ما ينتج عنها من انخفاض في النشاط الاقتصادي الذي يؤدي في الأخير إلى إغلاق بعض المؤسسات التي لم تتمكن من تصريف منتجاتها، مما يؤدي إلى تسريح العمال أو الاستغناء المؤقت لليد العاملة.⁴
- الخصوصية و ازدياد دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي و دخول المؤسسة التي تم خصوصتها مع مؤسسات أخرى منافسة لها تستدعي ترشيد الإنفاق عن طريق تخفيض تكلفة العمالة، وقد ينجم عن المنافسة بين المؤسسات المخصصة التغيير في حجم الإنتاج، المبيعات و الأوضاع الاقتصادية للمؤسسة بشكل يستدعي تغيير حجم العمالة.⁵
- انكماش حجم المبيعات لأن حجم السوق خاص بكل المنتجين و ذلك بسبب تعدد المنتجين والمزايا التي يقدمها كل منهم، هذا السبب لا يعكس أن العمالة هي السبب في انخفاض أداء المؤسسة، لكن يعكس سوء إدارة المؤسسة لعدم مواجهة التغيير.
- تغيير القوانين التي تؤثر على المؤسسة (كإلغاء احتكار المؤسسة لإنتاج بعض السلع) و الاتجاه إلى آليات السوق.
- تغيير هيكل الموارد المالية للمؤسسة، كارتفاع سعر الفائدة على القروض و زيادة التكاليف الثابتة كنتيجة لها.

1 - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص29.

2 - ضياء مجيد الموسوي، سوق العمل و النقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص145.

3 - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص109.

4 - عبد السلام أبو فحف، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص285.

5 - أحمد ماهر، دليل المدير في التخصص، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص337.

-التغيرات الاجتماعية و قوانين حماية البيئة التي تؤثر على نشاط المؤسسة (فمثلا قد تؤدي زيادة الضغوط الاجتماعية على شركات السجائر و التبغ إلى تغيير صفة نشاطها والتقليل من حجم منتجاتها)، مما ينعكس سلبا على مستوى نشاطها فتلجأ إلى التقليل من حجم عمالتها.

2. الأسباب الداخلية:

لجأت معظم المؤسسات في الماضي إلى تكديس العاملين، خاصة في المستويات الإدارية الوسطى أو إلى تعيين أفراد دون حاجة فعلية لوجودهم، مما أدى لزيادة التكاليف وضعف الأداء، لكن عندما تفاقمت المشاكل الاقتصادية و ارتفع مستوى التضخم في الأسعار غيرت المؤسسات من سياساتها اتجاه العدد الزائد من العمالة بها.¹

-التغير في هيكل المؤسسة من خلال عمليات الاندماج - الشراء، وإعادة الهيكلة.²
-تعديل القوانين و اللوائح الداخلية للمؤسسة.

-انخفاض مبيعات المؤسسة نتيجة عدم قدرتها على استيعاب المتغيرات البيئية الجديدة.

-تضخم تكلفة الأجور بالنسبة لعناصر التكاليف الأخرى، و عدم ملاحقة الأرباح لها.

-سعي المديرين لزيادة عدد المرؤوسين سعيا وراء النفوذ دون النظر إلى احتياجات المؤسسة.

-إنهاء العمر الافتراضي للآلات و قدمها.

و من بين الأسباب الداخلية نجد كذلك:³

-تبني بعض المؤسسات إستراتيجية التخفيض كفرصة للتخلص من الأفراد ذوي الأداء الضعيف، خصوصا العاملين الذين لا يتمتعون بالمهارات اللازمة للحاق بالتكنولوجي الحديثة.

-اتجاه بعض المؤسسات لإعادة هيكلة العمالة، كإستراتيجية تعويضية لبعض الأخطاء الإستراتيجية التي وقعت فيها الإدارة العليا و التي يدفع ثمنها الأفراد الذين تم الاستغناء عنهم.

-التخلص من الازدواجية و التكرار في بعض الأقسام و الإدارات بالتخلص من المستويات والوظائف المزدوجة، و من ثم تسهيل المسارات الوظيفية.

-بالدخول في مجالات أعمال لا تملك الإدارة الخبرة في إدارتها و السيطرة عليها، ضعف الرقابة الداخلية و المالية و الإدارة البيروقراطية.⁴

¹ - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2009، ص280.

² - محمد محمود يوسف، إعادة هيكلة و خصخصة المؤسسات المالية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2007، ص156.

³ - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص14.

⁴ - عايذة سيد خطاب، مرجع سابق، ص203.

-تغير الهياكل التنظيمية و الوظيفية الناتجة عن الخصوصية، بحيث أن المؤسسات المخصصة حديثا تحتوي على عمالة ذات مهارة و إنتاجية منخفضة، تستدعي إحلالها بعمالة ذات مهارة أعلى وإنتاجية أكبر، كما أن بما عمالة مسنة تلقي على عاتق المؤسسة أعباء كثيرة يفضل الاستغناء عنها.¹ ليس بالضرورة أن تلجأ المؤسسات لتبني إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة نتيجة توافر تهديد أو أزمة مالية تواجهها، بل قد تستخدم هذه الإستراتيجية، كأحد مداخل التحسين المستمر لكفاءة المؤسسة والأداء بها أو نتيجة للتغيرات في ظروف السوق و الرغبة في تحسين المركز التنافسي، و تحقيق مزايا تنافسية عن طريق تخفيض التكلفة أو قد تستخدم نتيجة للتطور التكنولوجي.

الفرع الثاني: أهمية إعادة هيكلة العمالة

لإستراتيجية إعادة هيكلة العمالة أهمية كبيرة للمؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية، و يمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي:

1. التأثير على إنتاجية المؤسسة و على تكلفة إنتاج السلعة

يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المؤسسات، فهو الذي يخطط، و ينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل. و بما أن إعادة هيكلة العمالة تؤدي على استبعاد العاملين ذوي الأداء الضعيف، والاحتفاظ باليد العاملة الماهرة و المؤهلة فهي بهذا تسعى إلى تحسين الإنتاجية كغاية تهدف إليها²، و إلى تخفيض تكلفة إنتاج السلعة و أداء الخدمة عن طريق تخفيض ميزانية الخدمات التي تؤدي للعاملين.

وقد تبين من بحث أعدته المؤسسة الاستشارية بأمريكا أن حوالي 1005 مؤسسة أمريكية قامت بعملية إعادة هيكلة العمالة بين سنتي 1986 و سنة 1991 و حققت منها انخفاض في التكاليف بنسبة 46%، و زادت الإنتاجية بنسبة 22%، كما زادت الأرباح بنسبة 43%.³ إضافة إلى الإقلال من المشكلات المتعلقة بحجم العمالة الكبير.

2. زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات

تساعد عملية إعادة هيكلة العمالة على جعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة و التأقلم مع التغيرات، سواء كانت في البيئة المحيطة أو في أذواق المستهلكين أو في التكنولوجيا، حيث تتميز المؤسسة بمرونة أكثر عندما يكون عدد عمالها الدائمين قليل، و بالاعتماد على العمالة المؤقتة.⁴

1 - أحمد ماهر، دليل المدير في الخصوصية، مرجع سابق، ص373.

2 - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص422.

3 - عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص179.

4 - عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص:110-111.

3. تركيز برامج التنمية الإدارية

من خلال تطوير السلوك الإداري و تطوير قدرات المديرين بالمؤسسة من خلال المعارف و المهارات التي يكتسبونها من برامج التنمية الإدارية، التي تهدف إلى الإقلال من المشكلات المتعلقة بالعمالة.

4. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و تحسين مركزها المالي

بالنسبة للمركز المالي فقد يكون صحيحا في المدى القصير حيث يرتفع سعر أسهم المؤسسة التي قامت بإعادة هيكلة العمالة في السوق المالية، و هذا ما أثبتته الدراسات، فمثلا بمجرد إعلان مؤسسة (IBM) عن فصل 60000 عامل أدى إلى الارتفاع في سعر أسهمها في السوق المالية بمعدل 7.7%، و لدى مؤسسة (MC DONNEL DOUGLAS) أدى الاستغناء عن 8700 عامل إلى الارتفاع في سعر أسهمها ب 7.9%، لذا عادة ما يشجع المساهمون القيام بتخفيض العمالة، لكن الارتفاع الذي حدث في الحالتان كان في المدى القصير، أما بالنسبة لتحسين القدرة التنافسية فهذا يتوقف على مدى نجاعة إستراتيجية التخفيض من حيث الربط بين الأهداف المسطرة، و الأساليب المعتمدة و آثارها و النتائج المتوخاة من العملية، إذ أن سوء التخطيط للعملية أو سوء تنفيذها قد يؤدي إلى نتائج عكسية، وربما يؤدي إلى الإضرار بالقدرة التنافسية للمؤسسة، فمثلا إذا تم الاستغناء عن عمالة ماهرة، قد يؤثر ذلك على جودة منتجات المؤسسة، و في حالة أخرى إذا تم فصل عدد من الباعين الذين تربطهم صلة صعبة مع الزبائن فهذا يؤدي إلى فقدان أولئك الزبائن لعدم ارتياحهم للعاملين الجدد.¹

و خلاصة لما سبق فإن الأهمية التي تكون وراء إعادة هيكلة العمالة تتمثل في تخفيض التكاليف، رفع الإنتاجية، تقليل الخسائر، زيادة إيراداتها، رفع كفاءة أداء المؤسسة، تحقيق الكفاءة و العودة إلى التوازن و النمو، وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة في السوق.

إلا أن هذه العملية لا تؤدي بالضرورة إلى الرفع و التحسين من الإنتاجية، أو إلى تخفيض تكلفة إنتاج السلعة أو أداء الخدمة، إذ يمكن أن يحدث العكس، فمثلا هناك دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للإدارة، سنة 1994 مع 713 مدير تسيير للموارد البشرية مرت عليهم عمليات فصل للعمال ما بين 1989 و 1994، أثبتت أن 50% من هؤلاء المديرين يرون أن الإنتاجية قد بقيت على حالها.²

و يمكن توضيح الفرق بين مؤسستين من حيث نسبة انخفاض العمالة و الإنتاجية في الجدول التالي:³

¹ - إغليمان بمية، تأثير الخصوصية على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص143-144.

² - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص62.

³ - فلة غابدة، انعكاسات اقتصادية على سوق العمالة بالقطاع العام الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2000، ص23.

الجدول (1-4): الفرق بين المؤسسات الفاشلة و الناجحة من حيث نسبة انخفاض العمالة ومستوى الإنتاجية. (سنة الأساس 1987/ 1988)

المتغيرات	المؤسسات	88/87	89/88	90/89	91/90	92/91	93/92
نسبة الانخفاض في العمالة (%)	الفاشلة	92	87	85	81	77	73
	الناجحة	96	97	98	98	95	92
إنتاجية العمل من القيمة المضافة	الفاشلة	2144	2795	3372	3007	3292	2056
	الناجحة	5282	5978	6051	6844	6352	6229
إنتاجية وحدة الأجر من القيمة المضافة	الفاشلة	1,042	1,230	1,304	1,075	1,023	0,562
	الناجحة	1,998	1,925	2,518	1,907	1,688	1,600

المصدر: فلة غايدة، مرجع سابق، ص102.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة انخفاض العمالة في المؤسسات الناجحة أكبر منها في المؤسسات الفاشلة، و إنتاجية العمل من القيمة المضافة في المؤسسات الناجحة أكبر بكثير من إنتاجية العمل في المؤسسات الفاشلة، و يمكن تفسير هذه النتائج بأن برامج تخفيض العمالة لم يتم إدارتها بكفاءة في المؤسسات الفاشلة، وبالتالي لم تحقق الكفاءة و الفعالية المطلوبتين، كما في المؤسسات الناجحة.

المطلب الثاني: أشكال إعادة هيكلة العمالة

يتوقف نجاح عملية إعادة هيكلة العمالة على الخطط التي تضعها المؤسسة و الإستراتيجيات التي تتبعها في هذا الشأن، لذا يجب أن يكون القائمون عليها و المنفذون لها على دراية ووعي كافيين لنجاح هذه العملية.

كما يجب أن يضعوا في اعتباراتهم الغرض الذي تتم من أجله عملية إعادة هيكلة العمالة، لأن الغرض من التخفيض سوف يحدد بدرجة كبيرة الشكل الذي سوف تتخذه هذه العملية، و بصفة عامة يمكننا التمييز بين ثلاثة أشكال رئيسية إعادة هيكلة العمالة، هذه الأشكال هي:

1- التخفيض الدائم و التخفيض المؤقت؛

2- التخفيض لعمالة المؤسسة ككل ، أو لجزء منها؛

3- التخفيض بسبب أحداث فعلية، أو أحداث مستقبلية.

و سنتعرض لكل شكل من هذه الأشكال فيما يلي:

الفرع الأول: التخفيض الدائم والتخفيض المؤقت

تلجأ المؤسسة إلى تقليص العمالة بشكل دائم عندما تقوم بتخفيض أصولها، أو إذا ما تقرر تصفيتها، لأنه في بعض الأحيان من الأفضل للمؤسسة التوقف عن العمل بدلا من الاستمرار في تحمل الخسارة، أو لتقادم التكنولوجيا التي تستخدمها بشكل يصعب تحديثها، أو لتغيير نشاط المؤسسة¹. و الأمثلة على ذلك كثيرة مثل تصفية المؤسسة العملاقة (EASTERN AIRLINES)، وتصفية آلاف مشروعات القطاع العام سنويا في كل من الصين و روسيا تماشيا مع الاتجاه نحو الخصوصية و دمج الصناعات.²

أما التخفيض المؤقت فيتم بسبب التغير الموسمي لنشاط المؤسسة، أو لإحداث تطوير في التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة، و أن هذا التطور يستلزم وقتا طويلا، أو لإيقاف بعض الوحدات الإنتاجية أو الخدمة لسبب ما، أو لغيره من الأسباب. لكن بعد انتهاء الأسباب المؤدية إلى التخفيض، يمكن إعادة بعض أو كل العاملين المستغنى عنهم لخدمة المؤسسة مرة أخرى.

لكن عندما تقوم المؤسسة بالاستغناء عن العمالة لفترة معينة، يجب أن تحدد الفئات التي يمكن الاستغناء عنها بشيء من الحرص و الدقة، لأنه هناك تخصصات نادرة كلفت المؤسسة مبالغ باهظة لتدريبها، ويمكن أن تتسرب منها إذا استغنت عنهم، كما أن المؤسسات المنافسة ستعمل على استقطاب هذه الفئات، خصوصا و أن المستغنى عنهم، يشعرون بنوع من المشاكل النفسية، كون المؤسسة تخلت عنهم، هذا ما يدفعهم للاستجابة لمغريات المؤسسات المنافسة، و هكذا جهود المؤسسة التدريبية ستذهب سدى، لعدم إمكانية استرجاعهم مرة أخرى.

الفرع الثاني: التخفيض للعمالة ككل أو لجزء منها

يمكن أن تتم عملية التخفيض لعمالة المؤسسة ككل، إذا ما قررت تخفيض العمالة على مستوى المؤسسة بنسبة معينة و في جميع الإدارات و الأقسام.

يمكن أن تتم عملية التخفيض كذلك بشكل جزئي، إذا ما قررت المؤسسة الاستغناء عن عمالة قسم معين، بالكامل أو بنسبة معينة، فقد تقرر المؤسسة كذلك إغلاق أحد فروعها، أو أحد المراكز الخاصة بها، إما بسبب عدم ربحية هذا الفرع أو المركز أو لأسباب أخرى كتخفيض نشاط هذا الفرع مثلا، أو لإلغاء بعض الأنشطة في المشروع، خصوصا إذا كان توسع المشروع و زيادة حجمه غير اقتصادي، أو أن المؤسسة قامت بتنويع منتجاتها و أسواقها بطريقة غير متجانسة تؤدي إلى ضرورة توفير خبرات و موارد و إمكانيات يصعب على المؤسسة توفيرها، أو أن بعض أنشطة المؤسسة في تدهور و إنتاجيتها معدومة وإدارتها صعبة، لهذه الأسباب كان على المؤسسة التخلي عن هذه الأنشطة و بالتالي عن العاملين بها.³

¹ - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2005، ص230.

² - نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص241.

³ - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص153.

و الجدول الموالي كمثال يوضح كيف يمكن أن يتم هذا الشكل من التخفيض بداية من الاستغناء الكلي للعمالة، ونهاية بالاستغناء الجزئي للعمالة.

الجدول (1 - 5): الاستغناء الكلي و الجزئي للعمالة

1	+الاستغناء عن 100% من عمالة المؤسسة.
2	+الاستغناء عن 60 % من عمالة المؤسسة و بنفس النسبة في أقسامها.
3	+الاستغناء عن عمالة أحد المصانع، أو أحد أقسام المؤسسة كلية.
4	-الاستغناء عن عمالة الأقسام بنسب مختلفة، (كلاستغناء عن عمالة الإنتاج بنسبة 50 % و الاستغناء عن مندوبي التسويق بنسبة 20 % و هكذا).
5	+الاستغناء عن جزء من عمالة أحد الأقسام (30% من عمالة قسم التشكيل و التصميم مثلا).
6	+الاستغناء عن عمالة المؤسسة في منطقة جغرافية مثلا.

المصدر: أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص35.

الفرع الثالث: التخفيض بسبب أحداث فعلية أو أحداث مستقبلية

تكون عملية التخفيض للعمالة في هذا الشكل بسبب أحداث وقعت بالفعل، كإنهاء التعامل مع أحد كبار العملاء، أو إنهاء تعاقد كبير، أو إنهاء عملية معينة في مكان معين كما في مؤسسات المقاولات، أو بسبب تناقص الطلب على منتجات و خدمات المؤسسة، و يمكن أن يتم التخفيض بسبب وجود نية مستقبلية، أو بسبب التنبؤ بأحداث سوف تقع في القريب العاجل أو في المستقبل، كالتنبؤ بتغيرات تكنولوجية يمكن أن تقلل من حجم العمالة.

وطبقا للهدف المنتظر من عملية إعادة هيكلة العمالة، تختار المؤسسة الشكل المناسب من بين الأشكال السابقة الذكر.

و كخلاصة لما تم التطرق إليه في هذا المبحث، إعادة هيكلة العمالة قد تكون لأسباب خارجية، كالتغيرات التكنولوجية، اشتداد المنافسة، ارتفاع تكاليف المؤسسة مقارنة بمنافسيها، أو لأسباب داخلية كإعادة هيكلة المؤسسة، أو التخلي عن بعض الوحدات و الأقسام و غيرها من الأسباب التي تدفع المؤسسة لذلك بغية تخفيض التكاليف و تعزيز القدرة التنافسية و التحسين من الإنتاجية .

المبحث الثالث: مشاكل إعادة هيكلة العمالة

تنوع المشكلات التي تنجم عن عملية إعادة هيكلة العمالة، وتزداد حدتها في حالة التطبيق غير السليم للعملية، فقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن عددا كبيرا من المؤسسات لم تحقق نتائج إيجابية عند إعادة هيكلة عمالتها، سواء من ناحية توقعاتها وإدارتها للنتائج الهيكلية و الإنسانية المترتبة على هذه العملية. فعملية إعادة هيكلة العمالة تصاحبه بعض المشاكل التي يمكن أن تؤثر على كفاءة التنفيذ، لذا على القائمين بعملية التنفيذ أخذ هذه المشاكل في الاعتبار، ومحاولة التعامل معها بشكل مستمر، وذلك من خلال تحليلها وتوقع توقيت حدوثها، الاتصال بالأطراف المشتركة فيها ومحاولة مواجهتها، يمكن تقسيم هذه المشاكل إلى تلك التي تؤثر على العمال المسرحين والباقيين وأخرى تتعلق بالقائمين بعملية إعادة هيكلة العمالة أو بإدارة المؤسسة.

المطلب الأول: التأثير على العاملين و مناخ المؤسسة

تصاحب عملية إعادة هيكلة العمالة مشاكل تؤثر على العمال الذين أرغموا على ترك مناصبهم، وعلى الباقيين بالمؤسسة و مشاعر الخوف التي تلازمهم، بخصوص مستقبلهم وعلى مختلف الأطراف المشاركة في المؤسسة، و أبرزها ما يلي:

الفرع الأول: التأثير على العاملين و مختلف الأطراف

1. المشاعر النفسية السيئة

تمثل المشاعر النفسية للعاملين أهم الأمور التي يجب التحوط لها عند تصميم خطط إعادة هيكلة العمالة، ذلك لما لها من تأثير على الإنتاجية، فانتشار الشائعات المصاحبة لعملية التخفيض من شأنها أن تؤثر على مشاعر الأفراد سلبيا، و تؤدي إلى خفض معدلات أدائهم، و يعوق تنفيذ تلك الخطط، و السبب في ذلك كله هو عدم وضوح الرؤية أمام العاملين اتجاه عملية التخفيض.¹

بالإضافة إلى هذه المشاعر، هناك انخفاض حاد في الروح المعنوية للمستغنى عنهم، مما يزيد من التوتر و الغضب و القلق، الخوف و الصراع بين هؤلاء الأفراد²، و تمثل هذه المشاعر تحديا يجب على المؤسسات دراسته و وضع الإجراءات الوقائية لتجنب ظهورها، أو لحو آثارها السلبية إن ظهرت بالفعل، و هناك العديد من المؤسسات التي قامت بتحديد مداخل التعامل مع العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم، فمثلا بدلا من مواجهة مواقف عدم التأكد بشأن التعويضات و مقدارها، أسلوب دفعها و كذا التغييرات في

¹ - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص42.

² - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص33.

برنامج التأمين الصحي، أو أي قضايا أخرى تتعلق بتركهم العمل، فإنه يجب إعداد برنامج للرد على كافة الاستفسارات المتعلقة بهذا الجانب.¹

كما أنه هناك مداخل أخرى للتعامل مع العاملين المستغنى عنهم، كأن تساعد المؤسسة العمال على إيجاد فرص عمل بديلة في جهات عمل أخرى، هذا ما يطلق عليه بسياسة التوظيف الخارجي و تتمثل فوائد هذه السياسة فيما يلي:²

تخفيض التوتر و الضغط المصاحبين لعملية التخفيض نتيجة لشعور العاملين بأن المؤسسة تهتم لمستقبلهم، و تبحث لهم عن فرص عمل في جهات أخرى؛
تخفيض تكلفة ميزانية الخدمات و المزايا العينية التي تقدمها المؤسسة للعاملين المستغنى عنهم، أو ما تقدمه لهم من تعويضات عينية في حالة التقاعد المبكر، أو إنهاء الخدمة بدون معاش؛
تقليل عدد الدعاوي القضائية المرفوعة من العاملين المستغنى عنهم ضد المؤسسة، و ذلك بحجة البطالة و عدم وجود فرص عمل أخرى؛
تحسين صورة المؤسسة أمام العاملين و أمام المجتمع، و قيام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية على خير وجه.

2. التأثير الجانبي على مختلف الأطراف

تؤثر عملية إعادة هيكلة العمالة على العديد من الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، كما تؤثر على كل طرف بطريقة مختلفة عن الطرف الآخر، و يمكن أن تؤثر على هذه الأطراف في أوقات مختلفة أو تؤثر عليهم جميعا في وقت واحد، أهم هذه الأطراف نجد:

الجدول (1 - 6): أهم الأطراف التي تؤثر عليهم إعادة هيكلة العمالة

1. المديرون	6. المنافسون
2. الملاك	7. الموردون
3. العاملون المستغنى عنهم	8. العملاء
4. العاملون الباقون	9. المجتمع المحلي و مجتمع الأعمال
5. المشرفون	

المصدر: أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص 44.

مما لا شك فيه أن كل طرف من هذه الأطراف له مصلحة في المؤسسة، فهو يتأثر بكل ما فيها، كما أنه يؤثر فيها، لذا يجب على المؤسسات التي تقوم بإعادة هيكلة العمالة، أن تأخذ في الاعتبار تأثير هذه العملية

¹ - دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي، تعريب معتز سيد عبد الله، ايتراك للطباعة و النشر، القاهرة، 2009، ص ص: 164؛ 165.

² - سلسلة المميزون الإدارية، إدارة الموارد البشرية، الشركة المصرية العالمية للنشر لوجمان، مصر، 2005، ص ص: 357-385.

على جميع الأطراف، و أن تضع في حسابها ردود الأفعال الناجمة عنها، فخطط إعادة هيكلة العمالة قد تكون مفيدة لبعض الأطراف و غير مفيدة للبعض الآخر.

و تتمثل ردود أفعال الأطراف التي تتأثر بإعادة هيكلة العمالة فيما يلي¹:

يحتاج المديرون إلى كفاءات و قدرات و مهارات أعلى للتعامل مع جميع الأطراف في وقت واحد؛ يسر الملاك أن ينخفض عدد العاملين لأن ذلك يعني إنتاجية أعلى، و تكلفة أقل و بالتالي ربحية أعلى هذا مع ثبات جميع الظروف الأخرى على حالها؛

تنخفض الروح المعنوية لكل من العاملين الذين تم الاستغناء عنهم لانقطاع رواتبهم، و العاملين المتبقين، حتى المشرفين لأنهم يشعرون أن الدائرة ستدور عليهم؛

يقوم المنافسون بالترويج لدى عملاء المؤسسة بأن عملية التخفيض ستؤثر على جودة المنتج(السلعة أو الخدمة)، و أنها في غير صالح العملاء؛

لما العملاء فرما يتقبلون عملية تخفيض العمالة بشيء من الشك، إلى أن يثبت لهم عدم تأثير ذلك على المنتجات التي يتلقونها من حيث السعر أو الجودة؛

-قد يظن الموردون أن خطط تخفيض العمالة ربما تؤثر على ما يوردونه للمؤسسة سواء كان في شكل مواد أو قروض، و بالتالي قد يشعرون بانخفاض حجم أعمالهم مع المؤسسة؛

يتملقى المجتمع المحلي و مجتمع الأعمال عملية تخفيض العمالة بشيء من الحذر و الشك إلى أن تتبين حقيقة الأمر.

و تتطلب ردود الأفعال السابقة أن تقوم المؤسسة بالاتصال بالأطراف المختلفة التي تتأثر بهذه العملية، و تشرح لهم وجهة نظرها، و الفوائد التي تعود عليهم منها، و يجب أن يتم ذلك من خلال خطة إعلامية مدروسة جيدا.

3. أزمة الشعور بعدم الأمان الوظيفي

يعرف الشعور بعدم الأمان الوظيفي بأنه إدراك الأفراد بعدم استقرار وظائفهم، أو هو موقف وظيفي يهدد الفرد إما بفقد عمله، أو بفقد خاصية من خواص هذا العمل، مع الشعور بالعجز أو عدم القدرة على السيطرة و الرقابة أو التحكم في مواجهة هذا الموقف.

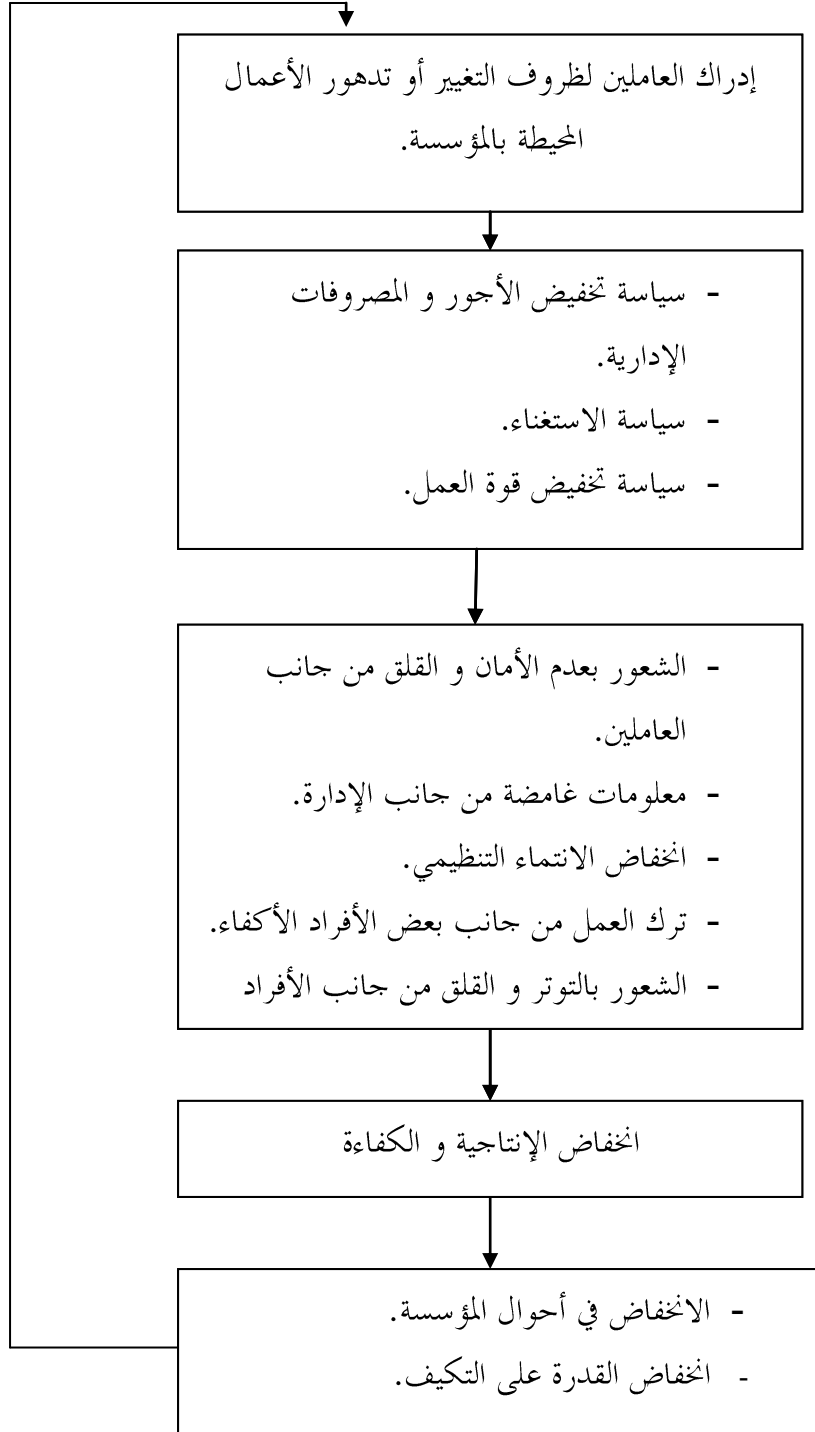
ففي ضوء التغيرات التي تتعرض لها المؤسسات خاصة في حالة التغيرات الإستراتيجية كإعادة الهيكلة أو الاندماج، فإنه يحدث قدر من التباعد بين توقعات المؤسسة و توقعات الأفراد، و بالتالي فإن قدرة الفرد على التنبؤ بهذه التغيرات و التحكم أو السيطرة تنخفض إلى حد كبير جدا، و قد يصبح الفرد إما مهددا

¹ - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص 44.

بفقد وظيفته أو خاصية من خواصها و ما يحمله ذلك من ردود فعل كبيرة سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو الفرد.

و الشكل الموالي يوضح سلسلة الآثار و النتائج لعدم الأمان الوظيفي.

الشكل (1-1): الآثار و النتائج لأزمة عدم الأمان الوظيفي



المصدر: عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 171.

و يشمل الشعور بعدم الأمان الوظيفي العناصر التالية¹:
 للشعور بقيمة العمل و أهميته و الحاجة الاقتصادية له؛
 إدراك الفرد بالتهديد بالنسبة لاحتقال فقد الوظيفة أو احتمال فقد خاصية أو أكثر من الخواص الوظيفية
 أو مزاياها، و التي يعطيها الفرد أهمية و قيمة كبيرة، من صور الشعور بفقد الوظيفة أو أحد خصائصها
 بحد:

■ الاستغناء عن الفرد لفترة قصيرة؛

■ الاستغناء عن الفرد لفترات طويلة؛

■ الفصل أو إنهاء الخدمة و تسريح الأفراد.

- الشعور بالعجز و عدم القدرة على التحكم و السيطرة و بالتالي عدم القدرة على مجابهة التهديد سواء
 كان ذلك من جانب الأفراد أو المؤسسات.

فعندما تتطلب ظروف التغيير الاستغناء عن نسبة من العاملين فإن الشعور بفقد الأمان الوظيفي لا يشمل
 فقط الأفراد الذين سيتم الاستغناء عنهم، بل يشمل كذلك الأفراد الذين يتم استبقائهم، إذ يتناهم الشعور
 بأن هناك دورات أخرى من الاستغناء و التي تؤثر عليهم بقدر أو بآخر، مما يعمق شعورهم بعدم الأمان
 الوظيفي، و ما يقلل هذا الشعور إلى حد بعيد إدراك هؤلاء الأفراد بعدالة السياسات والإجراءات التي
 وضعتها الإدارة مع زملائهم.

و بهذا فالمؤسسة حين تنهي العقد الضمني بينها و بين الأفراد فهي بهذا تقضي على ولاء و التزام الأفراد
 الباقين في العمل، و تفقد الثقة في الإدارة، كما أنها تقتل فيهم روح التضحية من أجل المؤسسة، و للتخفيف
 من الآثار السيئة على الأفراد الباقين في العمل، فإنه يجب على إدارة المؤسسة الاهتمام بهم، و ضرورة تخطيط
 مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة، و تهيئة ظروف عمل أفضل وأجور و حوافز أفضل، و تسهيل المسارات
 الوظيفية التي تسمح لهم بالترقي في عملهم و يمكن أن يتحقق هذا من زاويتين²:

أولاً: من وجهة نظر المؤسسة

يجب على المؤسسة أن تهتم بالأفراد في المراحل الوظيفية المختلفة ففي المراحل الوظيفية الأولى يمكن

للمؤسسة:

- الاهتمام بتوجيه الأفراد، و تهتم بزيادة دافعيتهم للعمل و تقديم الاستشارات اللازمة لهم، النصح

والإرشاد؛

¹ - عائدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص172.

² - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص:402-403.

إشراك الأفراد في هذه المرحلة في القيام بعدد من المهام المتنوعة، يمكن أن يتم هذا من خلال الإثراء الوظيفي أو تكبير و توسيع مجال العمل.

أما في المراحل الوظيفية المتوسطة فعلى المؤسسة:

-الاهتمام بتقييم أداء الأفراد بصورة دورية للوقوف على مستوى أدائهم و تحسينه؛

-تدريب الأفراد لاكتساب مهارات جديدة أو صقل مهاراتهم القديمة.

أما في المراحل الوظيفية المتقدمة فعلى المؤسسة:

-الاهتمام بعمل لقاءات و تقديم المشورة للأفراد و مناقشة التقاعد المبكر و مزاياه؛

-تدريب تحويلي للأفراد للعمل في وظيفة خارج المؤسسة.

ثانيا: من وجهة نظر الأفراد

يمكن أن يساعد الفرد نفسه في تخطيط و بناء مستقبل وظيفي أفضل و ذلك من خلال:

تحسين مهاراته و قدراته، تعلم مهارات جديدة مثل دورة في الإعلام الآلي أو تعلم اللغات؛

تخفيض معدلات غيابه و تأخيره عن العمل؛

بناء التوجه للعمل الجماعي و روح الفريق؛

محاولة حل الصراعات الموجودة داخل المؤسسة.

4. زيادة العبء على من سيقى:

عندما تخفض المؤسسة من حجم عمالتها فهي بذلك تحمل الأفراد الباقين عبء أكبر في العمل، مما

يخفض من احتمالات التطوير و التحسين في أداء المؤسسة، كما أن المؤسسة إذا خفضت من قوة العمل

فهي بذلك تحمل الأفراد القيام بأعمال لم يتدربوا عليها من قبل¹.

فإذا المؤسسة قررت تخفيض عمالة قسم يتكون من عشرة موظفين بنسبة 20 %، هذا معناه تخفيض اثنين

من الموظفين، بذلك تصبح كمية العمل التي كان يؤديها عشرة أفراد، سوف يؤديها ثمانية فقط، وبالتالي

يزيد عبء العمل، و ربما يؤدي إلى شعور المستقبين بالإحباط، هذا الإحباط يؤدي بالبعض منهم إلى ترك

العمل بالمؤسسة، بالتالي يزيد عبء العمل على الباقين، من الطبيعي أن تتأثر جودة العمل بهذا التخفيض،

خاصة إذا كان العاملون الذين سيخرجون بإرادتهم من ذوي المهارات العالية.

يجب أن تصاحب عملية التخفيض إعادة النظر في المهام و الأعمال التي تقوم بها الإدارات والأقسام المختلفة

من أجل تحديد بعض الأعمال التي يمكن الاستغناء عنها، أو إدماجها في أعمال أخرى، أو اختصارها لكي

يتم تخفيض عبء العمل على العاملين الباقين، مع مراعاة أن لا يكون لذلك تأثير غير مرغوب فيه على

الإنتاجية سواء من حيث الكم أو الكيف.

¹ - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 399.

قد تتضمن عملية إعادة النظر أيضا ميكنة بعض المهام و الأنشطة و تحويلها من الأداء اليدوي إلى أداء بواسطة الحاسب الآلي، أو إسناد بعض المهام إلى مؤسسات أخرى متخصصة كأعمال النظافة والحراسة مثلا.

و يحتاج المديرون القائمون على تنفيذ خطط تخفيض العمالة إلى إجراء دراسات دقيقة على عبء العمل على العاملين و على روحهم المعنوية، لأن لكل عمل حجم أمثل من العبء الذي يستطيع الفرد أو الإدارة تحمله، عند هذا الحجم ترتفع الإنتاجية إلى أقصى حد لها، و إذا زاد العبء عن هذا الحد تميل الإنتاجية إلى الانخفاض نتيجة لزيادة الضغوط النفسية على العاملين، و تأثيرها على روحهم المعنوية لذا يجب الانتباه إلى إجراء هذه الدراسات، قبل إجراء تخفيض العمالة.

الفرع الثاني: مشاكل تؤثر على فعالية المؤسسة

و تتمثل فيما يلي في ما يلي:

1. ظهور خصائص المناخ التنظيمي السيئ

تبين من العديد من الدراسات أن التطبيق غير السليم لإستراتيجية إعادة هيكلة العمالة خاصة عند استخدام قرار الاستغناء يؤدي إلى اتصاف المناخ التنظيمي بعدد من الخصائص التي تؤثر على فعالية المؤسسة و منها ما يلي¹:

- المركزية؛
- التوجه الفكري الذي يركز فقط على الأزمات قصيرة الأجل، النقص في روح الابتكار، التجديد، مقاومة التغيير، انخفاض المعنويات، ظهور جماعات المصالح الشخصية، فقد الثقة في الإدارة، زيادة الصراعات، الاتصال المحدود، افتقار روح الفريق أو العمل الجماعي وافتقاد القيادة. ينعكس كل ذلك على كفاءة المؤسسة و ربحيتها، فيهدد بقاءها و استمرارها.
- و قد تبين من دراسة WORRELLE 1991 أنه فور إعلان قرار الاستغناء تتأثر قرارات الاستثمارات في المؤسسة تأثيرا عكسيا بما يؤثر على ربحية المؤسسة، و في الواقع و لمنع حدوث المؤشرات السابقة الذكر أو النواتج السلبية، يجب التركيز على مؤشرات تحسين الأداء و الفعالية التنظيمية.

2. ازدياد حدة التناقضات بين الإدارة و العاملين²

تؤثر إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة على العلاقات التقليدية بين الإدارة و العاملين، فالإتجاه التقليدي أن تشجع الإدارة العليا الأفراد و المديرين في المستويات الإدارية المختلفة على التقدم بالمقترحات والأفكار الجديدة، ثم تقوم بالموافقة على المقترحات التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص278.

² - عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص178.

لكن في ظروف تخفيض العمالة، الشعور بالقلق و الغموض و عدم التأكد، يتوقع الأفراد من القيادة الإدارية توضيح الأمور و السياسات الإدارية اللازمة لمواجهة الموقف. و من جهة أخرى تشعر الإدارة العليا بعدم الصبر من جانب الأفراد في المستويات الإدارية الأدنى، وتتوقع منهم التقدم بالمقترحات و الأفكار الجديدة التي تساعد على معالجة الموقف في الوقت الذي يقل فيه حماس الإدارة نحو ذلك، فضلا عن عدم الثقة من جانبهم، مما يؤدي إلى قيام الإدارة العليا باتخاذ عديد من القرارات التي تؤثر عليهم، و بالتالي شعور الأفراد بعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ولوم الإدارة في ذلك، هكذا تؤثر مثل هذه التوقعات المتناقضة بين الإدارة و العاملين على العلاقة بينهم مما يؤثر على الأداء الكلي و كفاءة المؤسسة.

3. ظهور بعض أشكال السلوك الإنسحابي

في حالة استمرار تدهور أعمال المؤسسة و عدم سيطرة الإدارة على إدارة الجانب الإنساني، خلال هذه الفترة يزداد انخفاض الانتماء التنظيمي و ارتفاع دوران العمل و الغياب، التأخير، تزداد الشائعات و تظهر بعض أشكال السلوك الإنسحابي، كمقاومة الأفراد للتغيرات أو تخفيض الإنتاج، حوادث السرقة أو الإضراب، مما يؤثر على كفاءة المؤسسة و قدراتها على التكيف مع البيئة المحيطة.

المطلب الثاني: مشاكل تواجه إدارة المؤسسة

يواجه القائمون بتخطيط و تنفيذ إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة مجموعة من المشاكل تتمثل في تحديد من سيبقى، و من سيخرج، وتحديد المعايير المناسبة لهذه العملية، و غيرها من المشاكل التي سوف نتطرق إليها في الآتي:

الفرع الأول: تحديد من سيبقى من سيخرج، و المعايير المستخدمة لذلك

1. تحديد من سيبقى في المؤسسة و من سيخرج

تواجه بعض المؤسسات التي تقوم إعادة هيكلة العمالة، مشكلة تحديد العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم والعاملين الذين لن يتم الاستغناء عنهم، فإن لم تكن هناك أسس أو معايير و ضوابط تحدد من سيبقى و من سيخرج، فإن عملية التخفيض يمكن أن تفشل و تؤدي إلى نتائج عكسية، لذا يجب على كل مؤسسة أن تحدد لنفسها المعايير التي سوف تستخدمها في خططها لتخفيض العمالة، لكن إتباع أي معيار من المعايير يترتب عليه بالضرورة وجود مجموعتين، مجموعة ستخرج من العمل، والأخرى ستبقى، و يجب على المؤسسة أن تفكر في المجموعتين سويا، و من أهم التصرفات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة اتجاه المجموعتين ما يلي¹:

¹ - سلسلة المميزون الإدارية، مرجع سابق، ص ص: 56-57.

- مواجهة الأفراد الذين سيتم الاستغناء عنهم وجها لوجه و بأسلوب لبق، قبل أن يستولي عليهم مروجو الإشاعات، مثل هذه المواجهات يمكن أن تساهم في حل بعض مشاكل المستغنى عنهم حتى بعد تركهم العمل بالمؤسسة؛
- إمكانية مد نظم الرعاية الطبية و التأمينية و بعض الخدمات التي كانت تقدم للعاملين المستغنى عنهم حتى بعد تركهم العمل بالمؤسسة؛
- إمكانية مساعدة الأفراد المستغنى عنهم في البحث عن فرص أخرى خارج المؤسسة.

2. المعايير المستخدمة

- يجب على القائمين على خطة إعادة هيكلة العمالة، أن ينتبهوا جيدا إلى الآثار التي يمكن أن تترتب على التنفيذ و مدى تأثيرها على المؤسسة، خاصة عند تحديد المعايير التي سيتم إتباعها في عملية التخفيض لأن ذلك له انعكاس على إنتاجية المؤسسة و على أدائها و يمكن توضيح تأثير كل معيار كآتي :
- إذا المؤسسة قررت إتباع الأقدمية في الاستغناء عن العاملين، فإنها قد تلجأ إلى الاستغناء عن المعينين حديثا، و بذلك تفقد المؤسسة عاملين صغار السن، مازال أمامهم وقت طويل للعطاء والإبداع و الابتكار، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة ستفقد مصداقيتها في استقطاب عمالة جديدة في المستقبل إذا ما تكرر إتباعها لهذا الأسلوب. و مع زيادة ممارسات الأقدمية، فإن الأفراد ذوي الأقدمية الأكبر سوف يتواجدون في وظائف تنقصهم فيها المهارات اللازمة للقيام بمهامها، و كنتيجة لكل ذلك فإن هؤلاء الأفراد يحتاجون لمزيد من التدريب حتى يصلوا إلى مستوى المهارات اللازمة للقيام بمهامها، و كنتيجة لذلك فإن هؤلاء الأفراد يحتاجون لمزيد من التدريب حتى يصلوا لمستوى مهارة و كفاءة الأفراد ذوي الأقدمية الأقل الذين كانوا يقومون بأداء هذه الوظائف أصلا¹.
 - و قد تقرر المؤسسة الاستبعاد على أساس المهارات و الإنتاجية، فإنها ستميل إلى الاستغناء عن ذوي المهارات و الإنتاجية المنخفضة، فهذا منطقي، لكن أي المعايير تستخدم لتقييم مهارة العامل، ربما تتدخل بعض الأهواء الشخصية في عملية التقييم هذه، و قد يكون المقيم يتسم بالتشدد أو التساهل. إضافة إلى هذا فقد يكون بعض الأفراد ذوي المهارات العالية، لكن لا يرغبون في البقاء في المؤسسة فيميلون إلى خفض مستوى مهاراتهم، و خفض مستوى إنتاجيتهم، هكذا سوف تفقد المؤسسة مهارات هامة ليس من السهل تعويضها.
 - أما إذا قررت المؤسسة إتباع معيار تخفيض نسبة من عمالة كل قسم أو إدارة فهي بهذا تقلل من كفاءة الإدارات أو الأقسام التي هي بحاجة لتلك العمالة، (أي تلك التي لا تعاني من وجود عمالة فائضة) و بهذا فإن خططها لتخفيض العمالة ستفشل.

¹ - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 223.

- في حين إذا قررت المؤسسة ترك عملية الخروج تتم اختياريًا فهي بذلك تفقد المهارات و الكفاءات تتسرب منها و بالتالي إلحاق آثار ضارة بالمؤسسة.
- أما إذا قررت المؤسسة استبعاد مديري الصف الثاني، فإن هذا سيكون له آثارًا سلبية على العاملين المتميزين و الذين يتطلعون لفرص الترقى و النمو، كما أنه سيؤدي إلى زيادة عبئ العمل على مديري الصف الأول، و بالتالي فإنه يقلل من كفاءتهم و من كفاءة المؤسسة ككل.
و عليه يجب على إدارة المؤسسة أن تتعامل مع هذه المشاكل و تواجهها و ذلك بتحديد المعيار المناسب الذي يتوافق مع المؤسسة، و مع ثقافة العاملين بها، كما أنه إذا اختارت المؤسسة المعيار المناسب فإنها سوف تستطيع تحديد المستغنى عنهم تحديداً دقيقاً، دون أن تظلمهم.

الفرع الثاني: أعراض أخرى

و يمكن ذكرها على النحو التالي

1. الأعراض المدمرة للمؤسسة

تؤثر التغيرات الناتجة عن إعادة هيكلة العمالة تأثيراً سلبياً على مستقبل المؤسسة ما لم تكن مدروسة بعناية، و تتمثل العوامل التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة تأثيراً سلبياً من جراء تخفيض العمالة غير المدروس بعناية فيما يلي¹:

- تحول ولاء العاملين لمؤسستهم إلى ولاء شخصي، هذا الولاء الشخصي (الأنانية) مبعثه أن الفرد يرى المؤسسة تهتم بنفسها دون الاهتمام بنفسه، فيتوجه إلى ولاءه لذاته بدلاً من المؤسسة، أي يظهر اتجاهه أناني للأفراد «أنا أولاً» و يؤثر هذا الشعور و الاتجاه السليبي على إنتاجية الأفراد و على روح الفريق²؛
- يؤدي شعور العاملين بالخطر إلى اختفاء روح الابتكار و المبادرة و هذا بدوره يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم و بالتالي تدهور إنتاجية المؤسسة ككل؛
- إن تلاشي البعد الإنساني الناجم عن الاهتمام بمصلحة المؤسسة دون التفكير في مصلحة العاملين، يؤدي إلى النظر للعاملين كمركز تكلفة يجب التخلص منه أو تخفيضه، و قد تضطر المؤسسة إلى تحمل مبالغ كبيرة كتعويضات للتخلص من تلك العمالة؛
- تؤدي الإشاعات التي تصاحب عملية التخفيض إلى انهيار المؤسسة؛
- كما أن فقد المؤسسة للمميزات التي تتمتع بها يكون بداية لانحيارها، لذا يجب على القائمين على عملية التخفيض الانتباه لمثل هذه الأمور و التحوط لها.

2. فقدان السيطرة و الرقابة

¹ - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص50.

² - ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، 2003، ص94.

عندما تلجأ بعض المؤسسات إلى إعادة هيكلة العمالة فهي تحاول أن تخفض تكاليف هذه العمالة، وهي مدفوعة إلى هذا رغبة في السيطرة على ما تستطيع أن تسيطر عليه، ألا وهي العمالة، بينما لا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على تكاليف خارجة عن سيطرتها مثل التغيرات في الطلب على منتجات المؤسسة، على أسعار المواد، أسعار الطاقة و التكنولوجيا، والغريب أن ما تسيطر عليه المؤسسة من ظروف داخلية مثل العمالة يكلفها أكثر إذا حاولت السيطرة عليه.

فمحاولة السيطرة على حجم العمالة قد تكلف المؤسسة الكثير، وفيما يلي أمثلة عن فقدان سيطرة ورقابة المؤسسة بسبب رغبتها في تخفيض حجم العمالة.¹

-الرقابة على تكاليف العمالة:

تحاول المؤسسة السيطرة على تكلفة الأجور و المزايا العينية، وهناك بعض التكاليف التي يمكن السيطرة عليها و استعادتها، وهناك بعض الأنواع لا يمكن السيطرة عليها، فالتكاليف المباشرة لبرنامج تخفيض العمالة يمكن استرجاعها بعد مرور فترة من 12 إلى 16 شهر، فإن التكاليف غير المباشرة الإضافية و المتمثلة في فقد العاملين المدربين، ارتفاع معدلات الدوران و انخفاض الإنتاجية هي تكلفة مفقودة، أما تكاليف المزايا و الخدمات المصاحبة لتخفيض حجم العمالة، فهي أمر غير ملموس، و لا نشعر به إلا بعد سنوات.²

-الرقابة على الإنتاجية:

عندما تنتشر الإشاعات عن تخفيض العمالة، يبدأ العاملون في الانصراف من عملهم إلى سماع الإشاعات و ترويجها، و بالتالي تنخفض الإنتاجية و قد حدث ذلك في منظمة (BELL & HOWELL) عام 1987، حيث انخفضت الإنتاجية و بالتالي الربحية بنسبة 11 % حينما انصرف العاملون إلى سماع الإشاعات و تصديقها.

-الرقابة على القوى العاملة:

قد تضطر المؤسسة إلى فقد سيطرتها أو رقابتها على عمليات تخفيض القوى العاملة، و لا تستطيع أن تصل إلى ما تتمناه نتيجة لمقاومة النقابات العمالية و للقوانين و التشريعات التي تحد من حرية المؤسسات في الاستغناء عن العمالة.³

-الرقابة على الكوادر الإدارية:

قد تزداد نسبة ترك العمل، و يرجع السبب في ذلك إلى أن الأفراد ذوي المهارات العالية تكون لديهم قدرة أكبر على الحراك الوظيفي، و في الواقع هؤلاء الأفراد هم الذين ترغب المؤسسة في الإبقاء عليهم.¹

¹ - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص49.

² - إريك فلامهولز، المحاسبة عن الموارد البشرية، ترجمة محمد عصام الدين زايد، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992، ص106.

³ - محمد الصيرفي، قدر حجم العمالة المطلوب، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص49.

بالإضافة إلى التكاليف السابقة التي تتحملها المؤسسة عند الاستغناء عن بعض الأفراد، فهناك التكاليف المترتبة على فقد الأفراد ذوي المهارات العالية وانتقالهم إلى المنافسين، و تسمى هذه التكاليف الكلية بالتكاليف التحويلية التي تتجاهلها المؤسسة.

فالمؤسسات عندما تقوم بتخفيض العمالة و الرقابة على المجالات المتعلقة بها، فإنها قد تفقد الرقابة على بعض المجالات الأخرى، و لا ينقذها من ذلك إلا وعي المديرين و إدراكهم لكيفية التعامل مع تلك المجالات الرقابية، و التخطيط الكفاء لبرامج تخفيض العمالة.

3. سوء إدارة العمالة المتبقية

يقصد بسوء إدارة العمالة المتبقية عدم الاهتمام بالعنصر البشري أثناء و بعد إعادة هيكلة العمالة و عمليات الاستغناء التي ترافقها، و ذلك نتيجة اهتمام الملاك أو المدراء بأهداف التخفيض كالحفاظ على نفس مستوى الإنتاجية السابق أو الوصول إلى الوصول إلى مستويات أعلى، و تحسين المركز المالي و التنافسي للمؤسسة، دون الالتفات إلى العنصر البشري الذي يعتبر هو أساس نجاح أي مؤسسة.

فتجاهل إدارة المؤسسة للعاملين الذين لم يتم الاستغناء عنهم، بحيث أنه لدى هؤلاء العاملين بعض المشاكل النفسية، كالتوتر و القلق على المستقبل، هذا كله من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية، انخفاض رضاهم عن العمل، و انشغالهم بالبحث عن فرص عمل أخرى أكثر استقرارا مما يؤدي إلى تخفيض إنتاجيتهم. يجب إذن على إدارة المؤسسة أن تهتم هؤلاء العاملين حتى تحقق هدفها من إعادة هيكلة العمالة، و تقلل من الآثار السلبية لعملية التخفيض، و يمكن للمؤسسة أن تطبق أحد أو بعض الممارسات التالية في مسألة إدارة المتبقى من العمالة:

- أن تكون المؤسسة صادقة مع عاملها، و تزودهم بمعلومات عن الأسباب التي دعت إلى تخفيض العمالة حتى تبني جذورا من الثقة بينها و بينهم و تقضي على الشائعات؛
- أن لا تخفض المؤسسة أي خدمات أو مزايا كانت تقدمها للعاملين، و ربما تضطر إلى إحداث بعض الزيادات في المزايا حتى تشعر العاملين بأن العدد الأقل يعطي مكاسب أعلى؛
- الاهتمام بتدريب الباقين في العمل، و محاولة رفع مهاراتهم، كل هذا حتى تحقق المؤسسة هدفها من عملية إعادة هيكلة العمالة.

فمن خلال هذا البحث رأينا العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة عند تبنيها إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة، خصوصا وأنه قرار ليس من السهل تقبله على كل الأطراف، لذا يجب على المؤسسة محاولة مواجهتها، فالمؤسسة ربما أهملت العديد من الجوانب عند تبنيه لهذه الإستراتيجية، خصوصا الجانب القانوني للبلد الذي تتواجد به، فما هو موقف المشرع الجزائري من عملية إعادة هيكلة العمالة.

¹ - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 221.

هذا ما سنتناوله في المبحث الموالي.

المبحث الرابع: الجانب القانوني لإعادة هيكلة العمالة بالجزائر

يجب على المؤسسة قبل أن تقوم بوضع إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة، أن تتعرف على موقف قانون البلد المتواجد به من هذه العملية.

فالمشرع الجزائري درس مختلف الجوانب المتعلقة بعلاقات العمل الفردية ابتداء من مراحل انعقادها، والأطوار التي تمر بها أثناء سريانها و ما يترتب عنها من آثار قانونية و تنظيمية و منازعات، وصولا إلى طرق و أسباب و حالات انتهاء أو انقضاء هذه العلاقة، ذلك لأن ديمومة العمل لا تعني عدم نهايتها أو انقضاءها، إما بالطرق أو الأسباب القانونية العادية أو العارضة.

نظرا لما طرحه موضوع انتهاء علاقة العمل من إشكاليات فقهية، قانونية و عملية، و بالنظر إلى اختلاف المعطيات و الأسباب من جهة و ما تتركه عملية إنهاء علاقة العمل في حد ذاتها من آثار مادية و معنوية على العامل من جهة أخرى، حاول المشرع الجزائري تسليط الضوء على مختلف الجوانب القانونية، القضائية و الفقهية التي تتدخل كلها لتشرح موضوع انقضاء علاقة العمل.

المطلب الأول: إجراءات اللجوء إلى إعادة هيكلة العمالة

إن ديمومة علاقة العمل، لا تعني العمل لمدى الحياة، كون هذا الالتزام يتعارض مع حرية العامل، و يمس بكرامته، و يشكل نوعا من استعباد العامل، لذا وضع القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل المعدل و المتمم ب:

4- الأمر رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991.

4- المرسوم التشريعي رقم 94-03 المؤرخ في 11 أفريل 1994.

4- الأمر رقم 96-21 المؤرخ في 09 جويلية 1996.

4- الأمر رقم 97-02 المؤرخ في 11 جانفي 1997.

4- الأمر رقم 97-03 المؤرخ في 11 جانفي 1997.

فالمادة 66 من القانون رقم 90-11 تنص على أنه: «تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية:

-البطلان، أو الإلغاء القانوني.

-انقضاء أجل عقد العمل ذي المدة المحدودة.

-الاستقالة.

-العزل.

-العجز الكامل عن العمل ، كما ورد تحديده في التشريع.

-التسريح للتقليص من عدد العمال.

-إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة.

-التقاعد.

-الوفاة».

و سنركز من خلال هذا المبحث على إنهاء علاقة العمل لغرض التقليص من عدد العاملين.

الفرع الأول: مفهوم التقليص من عدد العاملين

لقد درس المشرع الجزائري مختلف الجوانب المتعلقة بتقليص العمال، و حصرها في الأسباب الاقتصادية، نظرا لما تتركه من آثار مادية و معنوية على العامل، لذا سنتطرق إلى تعريف العملية من الناحية القانونية، فالمشرع لم يهتم بتحديد المفهوم بقدر اهتمامه بتحديد المبدأ حيث نص في المادة 69 من قانون علاقات العمل بأنه: « يجوز للمستخدم تقليص من عدد المستخدمين إذا بررت ذلك أسباب اقتصادية وإذا كان تقليص العدد يبنى على إجراء التسريح الجماعي، فإن ترجمته تتم في شكل تسريحات فردية مترامنة، ويتخذ قراره بعد تفاوض جماعي ».

ما يمكن استنتاجه من المادة 69 من قانون علاقات العمل أن أسلوب التسريح الجماعي، قد يأخذ شكل التسريحات الفردية المتعاقبة أو المترامنة أو المتكررة، إلا أن أسبابها تكون واحدة أي أسباب اقتصادية و هو ما يميزها عن حالات التسريح الأخرى (كانهاء مدة عقد العمل، أو ارتكابهم خطأ جسيم، أو بسبب انتهاء العمل المتفق عليه، أو لأسباب مختلفة بالنسبة لكل عامل إلى غير ذلك من الأسباب)¹. أما عن الأسباب الاقتصادية فيمكن تقسيمها إلى نوعين:²

- منها ما هو ناتج عن عوامل ظرفية، كالأزمات الاقتصادية سواء كانت عالمية أو على مستوى الوطن، فمثلا أزمة المدفوعات الخارجية التي تعرضت لها الجزائر، و التي تمتد جذورها إلى بداية الثمانينات، نتيجة لانهيار أسعار النفط إلى نحو 15 دولار في مارس 1986. إضافة إلى مدى تأثير خدمات الديون و الشروط القاسية التي تفرضها المؤسسات المالية الدولية. بموجب الإصلاح و الإنعاش الاقتصادي، و التي تتميز بارتفاع التكلفة الاجتماعية و ما يصاحبها من تسريح جزئي و جماعي للعمل نتيجة لهيكلة الاقتصاد الوطني.³

¹ - أحمية سليمان، قانون علاقات العمل، كلية الحقوق، بن عكنون، الجزائر، 2002، ص320.

² - صالح دجال، الوجيز في قانون الوظيفة العمومية الطبعة الثالثة، كلية الحقوق، الجزائر، 2006، ص41.

³ - ناصر دادى عدون، عبد الرحمان العايب، البطالة و إشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للاقتصاد من خلال حالة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص254.

كذلك الغلاء الكبير لبعض المواد الخام الذي يترتب عليه استحالة التمويل من الخارج بالمواد الضرورية أو بأسعار لا تتحملها المؤسسة ولهذا تضطر إلى التقليل من عدد العمال.

فالجزائر تعرضت لأزمات عديدة و متنوعة كان لها تأثير على جل المؤسسات. فالأزمات التي زعزعت اقتصاد البلاد اعتبرت أسبابا حقيقية و مبررة للتسريح، تخضع للقانون الساري المفعول آنذاك لا سيما الأمر رقم 75- 31 المؤرخ في 29 أبريل 1975 تلتها قوانين أخرى و تتميز هذه الأحكام القانونية أساسا بفرض شروط أهمها رخصة صادرة عن مفتش العمل التي لم تعد واجبة بعد صدور قانون 90-11. و الذي أعطى مفهوما واسعا لهذا المبدأ أو اعتبر مبررا للتسريح هو العجز المالي الذي تعرضت له المؤسسات الوطنية على حساب العدد الهائل من العمال الذين انضموا إلى عدد المسرحين.

لما النوع الثاني من الأسباب فهي مرتبطة بالمؤسسة و الناتجة عن إعادة الهيكلة ضمن إدماج المؤسسات، أو ناتجة عن إدخال تقنيات حديثة لزيادة الإنتاج، أو إلغاء بعض الوظائف و الأقسام، أو إدماجها للتخفيض من التكاليف.

و نظرا لهذه الأسباب أصدر المشرع سلسلة من القوانين من أجل حماية العامل و التكفل بالعمال المسرحين في سنة 1994.

فيجب على صاحب العمل قبل اللجوء إلى عملية التسريح معرفة الإجراءات التي يقوم بها، حيث جاء في المادة 70 من القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل على أنه: « يجب على المستخدم قبل القيام بتقليص عدد المستخدمين أن يلجأ إلى جميع الوسائل التي من شأنها التقليل من عدد التسريحات للعمال و منها:¹

- تخفيض ساعات العمل؛
- العمل الجزئي كما هو محدد في هذا القانون؛
- الإحالة على التقاعد وفقا للتشريع المعمول به؛
- دراسة إمكانية تحويل المستخدمين إلى أنشطة يمكن للهيئة المستخدمة تطويرها، و يمكن تحويلها إلى مؤسسات أخرى، إذا لم يرغبوا في ذلك سيستفيدون من التعويض عن التسريح من اجل تقليص عدد المستخدمين».

الفرع الثاني: القيود والتدابير الأولية

تشمل هذه القيود و التدابير عدة عمليات يستوجب على صاحب العمل القيام بها كخطوة أولى قبل الانتقال إلى المرحلة التنفيذية، و تتمثل هذه القيود في ضرورة إعداد ملف متكامل حول أسباب ودوافع اللجوء إلى هذا النوع من التسريح، و عرضه على الجهات المختصة للمصادقة عليه، ثم التشاور أو التفاوض

¹ - محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالم، 1992، ص 116.

حوله مع الجهات الممثلة للعمال داخل المؤسسة، و أخيرا ضرورة إعلام الجهات الإدارية بهذا الإجراء قبل الشروع في تنفيذه.

1. عرض الأسباب و إعداد الملف الاجتماعي¹

تعتبر عملية المبادرة بتسريح العمال في كل الحالات تأتي من قبل صاحب العمل، فإنه يقتضي عليه أن يقدم تقريرا مفصلا عن الأسباب الداعية لهذا الإجراء، يتضمن في محتواه كافة الإجراءات المتخذة من قبله، و التي سوف تتخذ لتفادي هذا الإجراء، أو على الأقل التقليل من العمال المعنيين بالتسريح. كذلك الضمانات التي تم توفيرها للعمال المعنيين بهذا الإجراء، و يعرض هذا التقرير على لجنة المشاركة. و أخذت القوانين الجزائرية الاقتصادية منها و الاجتماعية بأسلوب التسيير المشترك، لذا استبدلت القوانين الجديدة مجلس العمال بلجنة المشاركة، التي تم تنظيمها بمقتضى قانون علاقات العمل لسنة 1990، والذي تنص المادة 94 منه في الفقرة الرابعة التي تتضمن صلاحية هذه اللجنة في مجال التقليل، بنصها على أنه للجنة المشاركة الصلاحيات التالية:

على المستخدم إبداء الرأي قبل تنفيذ القرارات المتعلقة بما يلي:

تنظيم العمل، من حيث المقاييس وطرق التحفيز، و مراقبة العمل و توقيته؛

بمشاريع إعادة هيكلة الشغل (تخفيض مدة العمل، إعادة توزيع العمال، تقليص عددهم).

على أن يكون إبداء الرأي هو رأي استشاري في أجل أقصاه 15 يوما إبتداء من تاريخ تقديم المستخدم لعرض الأسباب على اللجنة.

أما في حالة عدم وجود لجنة مشاركة في المؤسسة المعنية، فإن الرأي يعود للممثلين النقابيين للمؤسسة، أي مكتب أو خلية نقابية، و في حالة عدم وجود هذه التنظيمات النقابية، فيعرض الأمر على الممثلين المنتخبين مباشرة من قبل العمال، وفق ما تنص عليه أحكام قانون ممارسة الحق النقابي المتمم و المعدل الصادر بمقتضى القانون 90-14 المؤرخ في يونيو 1990، و ذلك ما ورد في المادة 12 في الفقرة 2 من المرسوم التشريعي 94-09.

و باعتبار هذا الإجراء منصوص عليه في قوانين و نظم رسمية، فإن احترامه يشكل التزام قانوني على صاحب العمل، العبرة هنا بغض النظر عن النتيجة، ذلك أن قبول أو رفض لجنة المشاركة أو التنظيم النقابي، أو ممثلي العمال يتحدد من خلال التفاوض الذي يتم بينهم و بين صاحب العمل حول الملف، و لهذا فإن عدم تنفيذه قد يعرض العملية للبطلان بسبب مخالفة الجانب الإجرائي في التسريح. و بالتالي يعتبر التسريح هنا تسريحا تعسفيا يخضع لأحكام المادة 73 في الفقرة المعدلة من القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل.

2. التفاوض و التشاور حول الملف الاجتماعي بين صاحب العمل و الهيئة الممثلة للعمال

¹ - أهمية سليمان، مرجع سابق، ص329.

إن الهدف من عرض ملف التسريح على الهيئات الممثلة للعمال، هو من أجل تمكينهم من إعطاء رأيهم في الموضوع و إعلامهم بالإجراء و التفاوض معهم حول كافة الإجراءات التي تسمح بتفادي أي نزاع قد تفرزه هذه العملية.

و في هذا الجانب نص المرسوم التشريعي 94 - 09 المشار إليه سابقا في المادة 10 منه على أنه:¹
 « يعرض المستخدم أو ممثله محتوى يشمل مجموع التدابير المقررة في الجانب الاجتماعي. بمجرد المصادقة عليها ، على لجنة المساهمة أي لجنة المشاركة و المنظمات النقابية التمثيلية لعمال المؤسسة في إطار اجتماعات منفصلة تعقد خصيصا لهذا الغرض ، يرفق الاستدعاء وثيقة تتضمن محتوى الجانب الاجتماعي». و هذه الاجتماعات تهدف إلى:

- « تهيئة الظروف الملائمة للتشاور حول مضمون الجانب الاجتماعي و شروط تنفيذه بحيث تسمح:
- للأطراف أن تؤكد على إرادتها في اللجوء إلى المصالحة و الوساطة و عند الاقتضاء إلى التحكيم لحل كل نزاع قد يطرأ في هذا المجال؛
- لممثلي الهيئة المستخدمة أن يوضحوا و يعرضوا الوضع الاقتصادي و المالي و كذا مضمون الجانب الاجتماعي؛
- لممثلي العمال أن يعبروا عن آرائهم و اقتراحاتهم، ملاحظاتهم و توصياتهم حول مضمون الجانب الاجتماعي».²

تشكل هذه الاجتماعات و المشاورات التي تتم وفق نفس الإجراءات و الطرق التي يتم بها التفاوض الجماعي قصد إبرام اتفاقية أو اتفاق جماعي، الإطار الذي يتم فيه التفاوض في شكل لجان مشتركة متساوية الأعضاء بهدف التوصل إلى اتفاق خاص بالمسائل العملية و الإجرائية و المالية و المهنية المترتبة على إجراء التسريح.

على أن تتوج هذه المفاوضات بتحرير محضر يوقعه الطرفان، تثبت فيه نقاط الاتفاق و عند الاقتضاء المسائل التي تظل محل تحفظ أو خلاف.

فالمسائل المختلف حولها يمكن اللجوء بشأنها إلى المصالحة عن طريق مفتش العمل باعتباره المكلف بإجراء المصالحة الخاصة بالتزاعات الجماعية في العمل، أو عند الضرورة التحكيم الاختياري، كما هو محدد في القانون الخاص بتسوية النزاعات الجماعية للعمل.³

أما إذا تم الاتفاق على جميع البنود و المسائل الواردة في وثيقة الملف الاجتماعي، فإنه لا يكون نافذا إلا بعد إيداعه من قبل صاحب العمل لدى كتابة ضبط المحكمة المختصة إقليميا، ليشرع بعد ذلك في تنفيذه، لكن

¹ - الجريدة الرسمية، المادة 10، المرسوم التشريعي، 94-09، قانون العمل، عدد34، المؤرخة في 01 جوان 1996، ص03.

² - المادة 26، القانون 94-09، من قانون علاقات العمل.

³ - بن صاري ياسين، عقد العمل محدد المدة، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، دار هومة، الجزائر، 2004، ص95.

بعد أن تثبت المؤسسة أنها قد سددت أو تسدد بانتظام مساهمات و اشتراكات الضمان الاجتماعي بما فيه اشتراكات التأمين عن البطالة و التقاعد المسبق.

المطلب الثاني: التدابير التي يتضمنها الملف الاجتماعي و الضمانات القانونية للعمال المسرحين
يمكن ذكرها على النحو التالي:

الفرع الأول: التدابير الأولية التي يجب أن يتضمنها الملف الاجتماعي¹

يهدف الملف الاجتماعي أو ما يعرف بـ LE VOLET SOCIAL إلى دراسة و بحث كل السبل التي من شأنها الحفاظ على مناصب الشغل لأكثر قدر ممكن من العمال، من جهة و إلى وضع معايير موضوعية و منصفة لتحديد عدد العمال الذين سوف يشملهم التسريح من جهة ثانية، و لهذا يتطلب الأمر ضرورة التعاون بين كل من صاحب العمل و الهيئات الممثلة للعمال للتوصل إلى تحقيق هذه الأهداف عن طريق التشاور و التفاوض، و لذلك تنص المادة 70 من القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل على أنه: « يجب على المستخدم قبل القيام بتقليص عدد المستخدمين أن يلجأ إلى جميع الوسائل التي من شأنها التقليل من عدد التسريحات...».

إلا أن هذا القانون لم يكن يتضمن الوسائل و التدابير الكافية لتفادي تسريح الأعداد الكبيرة من العمال، الأمر الذي أدى بالدولة إلى إصدار القوانين الجديدة لسنة 1994، و التي تشكل نظاما متكاملًا للحفاظ على مناصب العمل، أو على الأقل تخفف من وطأة البطالة. و قد وضع المشرع نظاما يتكون من مرحلتين متميزتين و متعاقبتين، تتضمن كل واحدة منها إجراءات و تدابير أولية واضحة و محددة.

و تشمل المرحلة الأولى التي نصت عليها المادة 07 من المرسوم التشريعي رقم 94-09 على عدة إجراءات يمكن لصاحب العمل أن يتخذ واحدا أو بعضا منها أو كلها، و تتمثل هذه الإجراءات و التدابير فيما يلي:

- تكييف النظام التعويضي، لا سيما العلاوات و التعويضات المرتبطة بنتائج العمل؛
- إعادة دراسة أشكال مرتب العمل و مستوياته، بما فيها مرتبات الإطارات المسيرة أو تجميد الترقية؛
- تنظيم عمليات التكوين التحويلي للإجراءات الضرورية لإعادة توزيع العمال؛
- إلغاء تدريجي للجوء إلى العمل بالساعات الإضافية؛
- إحالة العمال الذين بلغوا السن القانونية على التقاعد، و أولئك الذين يمكنهم الاستفادة من التقاعد

المسبق؛

- إدخال تقسيم العمل، و العمل بالتوقيت الجزئي؛
- عدم تجديد عقود العمل محددة المدة.

¹ - عبد الرحمان دحمان، النتائج الاجتماعية لتسريح عمال القطاع العام بالجزائر، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2001، ص40.

- أما المرحلة الثانية التي تتضمنها المادتين الثامنة و التاسعة من هذا القانون، فتتمثل في التدابير والإجراءات الضرورية لتحديد الفئات و الأعداد العمالية المعنية بالتسريح.
- أما في ما يتعلق بالتدابير التكميلية فقد حددها المادة الثامنة التي تنص على أنه:
- « تتضمن المرحلة الثانية من الجانب الاجتماعي إحدى العمليتين الآتيتين أو كليهما:
- تنظيم المستخدم، عمليات إعادة التوزيع للأجراء المعنيين بالاتصال مع الفرع أو القطاع التابع له، والمصالح العمومية للشغل و التكوين المهني و الإدارات القطاعية المختصة؛
 - إنشاء أنشطة تدعمها الدولة إذا اقتضى الأمر ذلك لصالح الأجراء المعنيين بإعادة التوزيع».
- أما فيما يخص التدابير الضرورية التي تتضمنها المادة التاسعة من نفس النص فتتمثل في:
- تحديد المعايير و المقاييس التي ينبغي أن تسمح بتحديد الأجراء الذين يستفيدون من تدابير الحماية المنصوص عليها في أحكام هذا المرسوم التشريعي؛
 - شروط إعداد القوائم الاسمية للأجراء الموزعين حسب أماكن العمل و كفياتها ، عند الاقتضاء و يجب أن يستفيد هؤلاء الأجراء مما يأتي: الإحالة على التقاعد، قبول الإحالة على التقاعد المسبق، أداءات التأمين على البطالة.
- و حرصا من المشرع على استنفاد كل السبل التي من شأنها أن تقلل أو توقف عملية التسريح، فلم يكتفي بالتدابير السابقة، بل عمل على منح تشجيعات و حوافز للمؤسسات التي تبدي استعدادات وحرص على الحفاظ على عمالها، حيث نص في المادة 25 من القانون 90-11 أنه: « يمكن لأي مستخدم يقوم بتنفيذ التدابير التي من شأنها تجنب اللجوء إلى تقليص عدد العمال أو تخفيضهم، أن يطلب مساعدات عمومية كما ينص عليها هذا المرسوم التشريعي».
- وهذه المساعدات تتمثل في: « تخفيض أو إعفاء جبائي أو شبه جبائي في إطار قوانين المالية؛
- إعانة في باب التمويل الجزئي لدورات التكوين و التحويل، و إنشاء نشاطات لصالح أجراء المؤسسة في إطار اتفاقية تربط المستخدم بمصالح الإدارة المكلفة بتسيير الصندوق الوطني لترقية الشغل وإدارته؛
 - منح الصندوق الوطني لترقية الشغل ضمانات للحصول على قروض لتمويل استثمارات دفع طاقات الإنتاج القائمة، أو لإنشاء نشاطات جديدة»¹.
- كما يمكن أن تتمثل هذه المساعدات في تكفل الإدارة المحلية بدعم جهودات المستخدم في أعماله، ونشاطاته للمحافظة على الشغل ب:
- توظيف الأجراء المسرحين؛
 - تنظيم ورشات عمل ذات منفعة عامة لصالح الأجراء المسرحين؛

¹ - المادة 26، القانون 94-09.

-مساعدة الأجراء المسرحين للحصول على عوامل الإنتاج و وسائله الضرورية، لإنشاء نشاطات أخرى لحسابهم الخاص.

الفرع الثاني: الضمانات القانونية الممنوحة للعمال المسرحين

يعتبر تسريح العمال لأسباب اقتصادية، عملية تفاوضية بين طرفين متناقضين صاحب العمل/ و العمال. و لضمان عدم استغلال طرف - و هو غالبا صاحب العمل - لطرف آخر - العامل - يتدخل كل من الصندوق التأمين عن البطالة، و صندوق التقاعد لحماية العمل المسرح، ومساعدته على مواجهة متاعب الحياة.

1. صندوق التأمين على البطالة¹

إن هذا الجهاز يختص بتغطية العمال الذين سرحوا من عملهم في إطار تقليص عدد العمال، أو توقف نشاط المستخدم، و هم يتلقون في هذا الصدد تعويضا يحسب على أساس معدل المرتب الشهري الخام، الذي كان يقبضه العامل خلال اثني عشر شهرا السابقة قبل تسريحه، يقدر ب 75% من الأجر الوطني المضمون كنسبة دنيا، و قصوى تتمثل ثلاث مرات هذا الأجر.

إن المدة التي يغطيها التأمين على البطالة لا يمكن أن تقل عن اثني عشرة شهرا.

إن الانخراط في هذا الصندوق يتطلب توافر ثلاث شروط:

-البحث فعلا عن شغل؛

-عدم رفض عمل أو تكوين تحويلي؛

-أن يذكر اسمه ضمن قائمة العمال المسرحين، المحددة في الجانب الاجتماعي لمخطط الإصلاح الداخلي للمؤسسة.

يمول الصندوق بواسطة اشتراك يساوي 4% من المرتب، يتحمله مناصفة الأجراء و المستخدمون.²

2. صندوق التقاعد

يقوم بضمان تسيير نظام التقاعد المسبق، و يمول بواسطة مساهمات و اشتراكات منح الحق في التقاعد. فقد أنشئ لفائدة الذين لا يسمح سنهم و لا مؤهلاتهم بتحويلهم، أو إعادة إدماجهم في الحياة العملية.

و إن التمتع بحق الإحالة على التقاعد المسبق يخضع إلى بعض الشروط منها³:

-السن 50 سنة بالنسبة للرجال، و 45 سنة بالنسبة للنساء؛

¹ - عجة الجيلالي، الوجيز في قانون العمل الحماية الاجتماعية، دار الخلدونية، الجزائر، 2005، ص268.

² - عبد المجيد بوزيدي، تسعينات الاقتصاد الجزائري، موفم للنشر، الجزائر، 1999، ص105.

³ - نفس المرجع، ص107.

- يجب على الأجير أن يجمع عددا من سنوات العمل يساوي 20 سنة على الأقل، وان يكون قد دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي مدة 10 سنوات على الأقل بصفة كاملة، ومنها السنوات الثلاث السابقة لنهاية علاقة العمل.

- أن يرد اسمه في قائمة العمال الذين يكونون موضوع تقليص عددهم، هذه القائمة لا بد أن تكون مصادق عليها من طرف مفتشية العمل المؤهلة إقليميا.

وهناك ضمانات¹ أخرى توفرها القوانين الاجتماعية الحالية وهي إفادة العامل المسرح سواء الحال على التقاعد المسبق، أو التأمين على البطالة من:

- الخدمات الاجتماعية التي تؤديها مؤسستهم المستخدمة الأصلية الأخيرة لمدة سنة كاملة على الأقل، أو لمدة أكثر تحددها الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية؛

- الاستفادة من أداء الضمان الاجتماعي، لا سيما ما يتعلق بالأداءات العينية عن المرض و الأمومة، المنح العائلية، و رأس مال الوفاة لذوي حقوق المسرح؛

- الحصول على العطلة المدفوعة الأجر، و كذا على تعويض الأخطار المسبق؛

+ الاستفادة من حق الأولوية في إعادة التوظيف، شرط أن يلتحق بالمنصب لأول استدعاء؛

- الحق في الحصول على شهادة عمل تتضمن كافة البيانات، و المعلومات الخاصة بحياته المهنية في المؤسسة طوال فترة تواجده بها.

و أخيرا فإن مختلف الشروط و التدابير التي سبق بيانها، تمثل شروط و تدابير جوهرية و قانونية فإن عدم احترام أي شرط من شأنه أن يؤدي إلى بطلان الإجراء، و بالتالي يصبح التسريح الذي تم خلافا لما نصت عليه هذه القوانين و الاتفاقات تسريحا تعسفيا، يؤدي إلى بطلان قرار التسريح، الذي يسمح للمحكمة المختصة إلغاؤه أو إبطاله بحكم ابتدائي و نهائي في أول جلسة، بعد دعوى من العامل المتضرر وفق أحكام المادة 73-04 المعدلة، و طبقا لأحكام المادة 15 من المرسوم التشريعي 94-09 المتعلق بعلاقات العمل الفردية، و التي تنص على وجوب الاحترام الصارم لأحكام هذا النص.

¹ - أهمية سليمان، مرجع سابق، ص ص: 338-339.

خلاصة الفصل:

لقد رأينا في هذا الفصل أن المؤسسة تلجأ لإجراءات تصحيحية، كضرورة من ضروريات البقاء و الاستمرار في ظل مناخ اقتصادي متغير و في ظل تطورات تكنولوجية سريعة و متلاحقة، و من بين هذه الإجراءات قد تلجأ لعملية إعادة الهيكلة، و التي تعني أن المؤسسة لا تعمل بطريقة فعالة، أي لا تحقق مردودية اقتصادية عالية، وبالتالي يجب إعادة تنظيمها في شكل مؤسسات جديدة، تعمل على تحقيق الفعالية المطلوبة منها، و ذلك بالتركيز على تغيير الوظائف و الأقسام و الأنشطة. نتيجة الدمج، و الحذف، و إضافة وظائف و أنشطة أخرى، بشكل يتيح تصغير حجم المؤسسة و يفضي إلى تقليص عدد العمال، من أجل الاستجابة للتغيرات، و القدرة على المنافسة.

و يمكن أن تتم هذه العملية تحت أشكال عديدة كالاندماج، إعادة الهيكلة، إعادة التكوين، إعادة التنظيم وإعادة هيكلة العمالة، هذا الشكل الأخير الذي ركزنا على دراسته في بقية الباحث.

فإعادة هيكلة العمالة هو الاستغناء عن عمالة بعض الوحدات بالكامل أو جزء منها وفق إستراتيجية معينة ووفقا لتخطيط مسبق، هناك بعض المصطلحات التي قد تختلط بمفهوم إعادة هيكلة العمالة كالتدهور، التصغير البناء، التسريح المؤقت للعمالة. هذه العملية تتم تحت مسميات عديدة و على المؤسسة أن تختار الاسم المناسب بما يتناسب و ثقافتها، تنظيمها، حضارتها، و مستوى إدراك العاملين ووعيهم ببرامج التخفيض، من بين هذه المسميات نجد: تصغير حجم العمالة، ترشيد العمالة، إعادة التوازن للعمالة و غيرها.

تتخذ هذه العملية ثلاثة أشكال رئيسية حيث يمكن أن تتم بشكل دائم أو مؤقت أو تكون لعمالة المؤسسة ككل أو لجزء منها ، أو تكون بسبب أحداث فعلية أو مستقبلية.

كما رأينا كذلك أن عملية إعادة هيكلة العمالة تقابلها العديد من القضايا التي يمكن أخذها في الحسبان عند التخطيط و التنفيذ و على سبيل المثال، المشاعر النفسية السيئة التي تسيطر على كل من المتبقين و المستغنى عنهم ، الموردين ، العملاء ، المنافسين و غيرها من الأطراف.

و قبل الشروع في العملية يجب معرفة موقف قانون البلد المتواجدة به المؤسسة، ففي الجزائر حدد المشرع الأسباب التي تخول لصاحب المؤسسة تسريح العمال و التي تعتبر اقتصادية بحتة، و حتى مختلف الشروط و التدابير لذلك، التي تعتبر جوهرية و قانونية، و بالتالي فعدم احترام أي شرط يؤدي إلى بطلان الإجراء كما حدد التعويضات التي تمنح للعاملين المسرحين.

الفصل الثاني

إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة

تمهيد

لجأت معظم المؤسسات في الماضي إلى تكديس العاملين خاصة في المستويات الإدارية الوسطى، أو إلى تعيين أفراد دون حاجة فعلية لوجودهم، مما أدى إلى زيادة التكاليف، لكن عندما تفاقمت المشاكل الاقتصادية و ارتفع مستوى التضخم في الأسعار غيرت المؤسسات من سياساتها بالتخلص من هذه الزيادات.

ولكن ما هو المنطق الرشيد وراء عملية إعادة هيكلة العمالة؟

الواقع أن أي مؤسسة عندما تحاول ذلك ، فهي تميل إلى تحقيق الكفاءة في العمل، وتعني الكفاءة في جزء منها الحصول على نفس النواتج أو المخرجات بقدر أقل من المدخلات، ولن يتأتى هذا إلا بالإعداد الجيد لعملية إعادة هيكلة العمالة، إذ يعتبر من أهم المراحل التخطيطية لهذا الأمر، فالشواهد تشير إلى تغافل كثير من المؤسسات لمثل هذا الاعتبار مما أدى إلى فشل تلك الخطط.

فالمؤسسة مطالبة بتحديد نوع الإستراتيجية التي تتبعها، أو بالأحرى مزيج الإستراتيجيات إن تم ذلك، فقد تخفض من حجم العمالة من خلال التخفيض المباشر بإتباع أساليب التقاعد المبكر ، أو التسريح وغيرها، أو من خلال إعادة هيكلة الوظائف بإلغاء بعض منها، أو بعض الأقسام أو الوحدات، أو من خلال إستراتيجية التطوير المستمر.

فالمؤسسة مطالبة كذلك بتحديد المدخل الذي سوف تتبعه، فهل ستم عملية التخفيض بشكل هادئ وتدرجي، أم بشكل فوري، ثوري و سريع، مع الأخذ في الحسبان آثار ذلك على كل من الكفاءة والفعالية.

و سنتناول هذا الفصل وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: إستراتيجيات و مداخل إعادة هيكلة العمالة

المبحث الثاني: أساليب و معايير إعادة هيكلة العمال

المبحث الثالث: الخطوات الإدارية لإعادة هيكلة العمالة

المبحث الرابع: آثار عملية إعادة هيكلة العمالة

المبحث الأول: إستراتيجيات و مداخل إعادة هيكلة العمالة

إن المشاكل التي تعترض المؤسسة عند تبنيتها ممارسات إعادة هيكلة العمالة، قد ترجع النسبة الكبيرة منها إلى أن هذه العملية لم يتم إدارتها بكفاءة في بعض المؤسسات، وبالتالي لم تحقق تلك المؤسسات الكفاءة المنشودة ولم تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية، هذا بالإضافة إلى أننا لا نعرف كيف تم تنفيذ هذه الممارسات للوصول إلى أفضل النتائج لكي تتم عملية إعادة هيكلة العمالة بكفاءة، وتحقيق الأهداف المرجوة منها، لذا فإنه يجب التعرض إلى أهم المبادئ و الأسس المتعلقة بإعادة هيكلة العمالة، والتي نبدأها بذكر أهم الإستراتيجيات التي تتم من خلالها كإستراتيجية تخفيض القوى العاملة، إستراتيجية إعادة الهيكلة أو إعادة تصميم العمل، وصولاً إلى الإستراتيجية النظامية أو كما تعرف بإستراتيجية التطوير المستمر.

كما سنتطرق بعدها إلى أهم المداخل التي تتم من خلالها العملية فهل تتم تدريجياً أو تتم طبقاً لما يعرف بالمدخل الثوري، وهذا لمعرفة آثار ذلك على المؤسسة، من أجل تحقيق أحسن استعداد لممارستها قبل الشروع في تطبيقها.

المطلب الأول: أهم إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة

يمكن تقسيم إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة إلى ثلاثة إستراتيجيات محتملة على النحو التالي:

- إستراتيجية تخفيض القوى العاملة؛

- إستراتيجية إعادة تصميم العمل؛

- إستراتيجية التطوير المستمر.

و تختلف هذه الإستراتيجيات في نقاط التركيز، زمن تنفيذها، الأسباب المستخدمة فيها والعوائق التي تقابل تنفيذها.

الفرع الأول: إستراتيجية تخفيض القوى العاملة

تركز على تخفيض عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال أساليب منها، حوافز التقاعد المبكر لتشجيع العاملين على التقاعد، المكافآت الجزية و المعاش المبكر، أو المكافآت مع المعاش...، أو من خلال النقل إلى فروع أو أقسام أخرى تابعة للمؤسسة، إعادة توزيع العمالة بين الأقسام أو الإدارات التي تعاني من نقص في العمالة مع زيادة عبء العمل، الاستغناء عن بعض العاملين و إحلالهم بآخرين، أو إنهاء عقود العمل المؤقتة و عقود الخدمات العامة أو تخفيضها، كالنظافة أو الصيانة.¹

¹ - عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص: 156 - 157.

تبدو هذه الإستراتيجية سهلة، بسيطة و يمكن تنفيذها في الحال، لكنها لا تقدم تصورا دقيقا عن أنواع العمالة التي سيتم الاستغناء عنها، و المهارات التي قد تفقدها المؤسسة، وعبارة أخرى فهي إستراتيجية تنفذها الإدارة العليا بصورة فورية، للتخلص من العمالة الزائدة و تخفيض التكاليف في الأجل القصير، لكن من أكبر مساوئ هذه الإستراتيجية صعوبة التنبؤ الدقيق بمن هم الأفراد الذين سيتم الاستغناء عنهم، و من هم الذين سيقون للعمل بالمؤسسة، أو ما هي المهارات التي تحتاجها المؤسسة أو التي لا تحتاجها، من ثم يمكن أن تستغني المؤسسة عن أفراد من ذوي الأداء الجيد، أو من ذوي المهارات المطلوبة مستقبليا للمؤسسة، لذلك فإن الآثار السلبية المترتبة عن الاستغناء عن العمالة، قد تلغي الآثار الإيجابية لهذه الإستراتيجية.¹

الفرع الثاني: إستراتيجية إعادة تصميم العمل

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تخفيض عبء العمل أو النشاط و ذلك من خلال، تقليص الوظائف والمستويات الإدارية و الأقسام غير الضرورية (إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي كإدماج إدارات بينها تداخل في أعمالها)، أو استبعاد بعض المنتجات غير المرجحة، كذلك من خلال إعادة تصميم العمليات والأعمال، أو من خلال تخفيض ساعات العمل.²

و يصعب تطبيق هذه الإستراتيجية بسرعة نتيجة الحاجة إلى تحليل المجالات المختلفة في العمل، من خلال توصيف الوظائف لاتخاذ قرارات بإمكانية دمج بعض الوظائف مع بعضها البعض، أو لإلغاء البعض منها أو لإعادة التصميم. وهي تعتبر إستراتيجية متوسطة الأجل، لكن يمكن للمؤسسات التي تطبقها أن تحقق درجة عالية من الكفاءة بسبب بساطة تطبيقها.³

وعلى عكس الإستراتيجية الأولى فإن إستراتيجيات إعادة تصميم العمل تساعد على تجنب مشكلة الاستغناء عن العمالة مع الإبقاء على عبء العمل في المؤسسة كما هو، فبدلا من قيام عدد أصغر من الأفراد بعمل أكثر فإن هذه الإستراتيجية تساعد على التأكد من تغيير العمليات المتعلقة بالعمل والترتيبات التنظيمية، وبهذه الطريقة يكون هناك ضمان أكبر لتحقيق درجة أكبر من الكفاءة نتيجة لتبسيط الهيكل.⁴

الفرع الثالث: إستراتيجية التطوير المستمر

¹ - زيد منير عبوي، التخطيط و التطوير الإداري، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص41.

² - Jean François, op.cit,p.80.

³ - زكريا الدوري، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرين، دار اليازوري، عمان، 2010، ص351.

⁴ - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص397.

تسعى هذه الإستراتيجية إلى تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، اتجاهات و قيم العاملين بها، فمن خلالها يتم توضيح ضرورة تخفيض التكلفة في المؤسسة، من أجل البقاء، وأن هذا الهدف هو هدف مستمر و ليس مجرد برامج سيتم الانتهاء منها في وقت من الأوقات.

فينظر للأفراد على أنهم هم الذين سيساعدون في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فكل الأفراد مسؤولون عن التكاليف و عن تحقيق التطور و التحسين.¹

فهذه الإستراتيجية تؤدي إلى تحول العاملين إلى مصدر رئيسي لتوليد و تنفيذ الأفكار و المعارف التي تنفذ المؤسسة²، و تستغرق هذه الإستراتيجية فترة طويلة كما أنها تتطلب استثمارات مبدئية لتدريب العاملين، وتشجيع النظام، و تكوين فرق العمل، و أهم ما يميزها أنها تجنب الحاجة إلى تخفيض العمالة. و الجدول الموالي يوضح مقارنة بين إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة من عدة أوجه.

الجدول(2-1): مقارنة بين إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة

الإستراتيجيات			أوجه المقارنة
التطوير المستمر	إعادة الهيكلة	تخفيض العمالة	
ثقافة المؤسسة	الوظائف و الوحدات	العاملين	التركيز على
المكانة/ العمليات.	العمل	العاملين	التخفيض في
طويل المدى	متوسط	سريع	زمن التنفيذ
طويلة الأجل.	متوسط الأجل	قصيرة الأجل	النتائج
ال فشل في تخفيض التكلفة	سرعة العودة لما كان	عدم القدرة على التكيف.	العوائق
في الأجل القصير	حذف وظائف، دمج	التسريح، التقاعد المبكر،	الأساليب المستخدمة
تغيير اتجاهات وقيم	وحدات	التعويضات.	
العاملين	إعادة تصميم العمليات		
تحسين مستمر			

المصدر: أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص90.

يتضح لنا من خلال الجدول أن إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة هي ليست إستراتيجيات بديلة، بل يمكن للمؤسسة أن تطبقها معاً. وتعرف الإستراتيجية المطبقة وفقاً للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في إطار الإستراتيجية المعينة. وما هو ملاحظ فإن إستراتيجية التطوير المستمر تستخدم لتحقيق نتائج

¹ - أحمد ماهر، نفس المرجع.

² - Alain Meignant, **Ressources Humaines, Déployer la stratégie**, Les éditions Liaisons, Paris, 2000, p.11.

مستقبلية بينما إستراتيجية تخفيض القوى العاملة فتهدف إلى تحقيق نتائج فورية، و بالتالي فإنه يمكن تصنيف المؤسسات وفقا لاستخدامها للإستراتيجيات على أساس العمق و الاتساع المتعلق بتنفيذ الإستراتيجيات، و الجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول(2 - 2): مدى عمق و اتساع إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة المستخدمة

الإستراتيجيات			زيادة العمق
زيادة الاتساع ←			
التطوير المستمر	إعادة الهيكلة	تخفيض العمالة	
تغيير القيم	دمج وحدات	التسريح	↓
↓	↓	↓	
تغيير الثقافة	إلغاء وظائف	التقاعد المبكر	
↓	↓	↓	

المصدر: أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص91.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسات التي تطبق عدد كبير من التصرفات لنفس الإستراتيجية تتسم بالعمق في إستراتيجيتها، و التي تطبق أنواعا متعددة من الإستراتيجيات يكون لديها اتساع في إستراتيجيتها.

وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات كانت أكثر عمقا، وليس أكثر اتساعا، و أنها كانت أكثر استخداما لإستراتيجية تخفيض القوى العاملة، بحثا عن الوصول إلى نتائج فورية.

إلا أن الدراسات أثبت كذلك أن المؤسسات الناجحة استخدمت في إعادة هيكلة العمالة، إستراتيجية تخفيض القوى العاملة مع الإستراتيجيتين الباقيتين، أما المؤسسات المتعثرة استخدمت في إعادة هيكلة العمالة إستراتيجية تخفيض القوى العاملة فقط¹. و الجدول الموالي يوضح تطبيق إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة بالمؤسسات الناجحة و المتعثرة أو الفاشلة ماليا.

الجدول(2 - 3): إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة بالمؤسسات الناجحة و المتعثرة

¹ - عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص155.

بالنسبة للمؤسسات الناجحة	بالنسبة للمؤسسات الفاشلة ماليا أو المتعثرة
<p>(1) انخفضت قوة العمل بنسبة 7% في المتوسط خلال الفترة المذكورة.</p> <p>(2) استخدام مدخل تخفيض قوة العمل و شمل السياسات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - سياسة التناقص الطبيعي؛ - إحلال العمالة التي تترك العمل ولكن بقدر منخفض؛ - تجميد التعيينات الجديدة. <p>(3) استخدام إستراتيجيات أخرى بالإضافة إلى تخفيض القوى العاملة و من صور ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استخدام الطاقات المتاحة بقدر أفضل؛ - تحسين نوعية الإنتاج؛ - زيادة إنتاجية العامل بقدر يفوق مرة أو مرتين المؤسسات الفاشلة. 	<p>(1) انخفضت قوة العمل بنسبة 67% في المتوسط خلال الفترة (87/86 إلى 93/92).</p> <p>(2) استخدام مدخل تخفيض قوة العمل و شمل السياسات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - سياسة التناقص الطبيعي؛ - عدم إحلال العمالة التي تترك العمل؛ - تجميد التعيينات الجديدة. <p>(3) لم يتم استخدام إستراتيجيات أخرى مع إستراتيجية تخفيض القوى العاملة و من صور ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم استخدام الطاقات المتاحة الاستخدام الأمثل؛ - عدم تحسين نوعية الإنتاج؛ - انخفاض إنتاجية العامل بالمقارنة بالمؤسسات الناجحة.

المصدر: عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 164.

يتبين لنا من خلال الجدول أن المؤسسات التي استخدمت إستراتيجية تخفيض القوى العاملة فقط حققت أداء أقل من المؤسسات التي استخدمت الإستراتيجيتين الباقيتين، بالإضافة إلى أن هناك فروق كبيرة في إنتاجية العامل بين المؤسسات الناجحة و المتعثرة.

المطلب الثاني: مداخل إعادة هيكلة العمالة و آثارها التنظيمية

أوضحت الدراسات أنه هناك مدخلين لإعادة هيكلة العمالة، فقد تتم العملية بشكل فوري، أو بشكل تدريجي، وهذا ما سندرسه في هذا المطلب، مع التطرق لانعكاسات تطبيق أي مدخل من هذين المدخلين على المؤسسة.

الفرع الأول: مداخل إعادة هيكلة العمالة

أوضح الباحث فريمان (Freeman, 1994)، في دراسته أن هناك مدخلين لإعادة هيكلة العمالة هما:¹

1. المدخل الثوري

و يشمل تخفيض العمالة من خلال إستراتيجيات التغيير الشامل للمؤسسة ككل لتحسين الفعالية.

فطبقاً لهذا المدخل يتم إعادة تهيئة رسالة المؤسسة، أهدافها، إستراتيجياتها و عملياتها، تنظيمها الإداري، و يعتبر تخفيض العمالة أحد عناصر تنفيذ عملية التغيير الشامل، كما يستخدم التحليل المستمر للهيكل التنظيمي، و العمليات و الوظائف و الأفراد على مختلف المستويات التنظيمية، كتصفية بعض الوحدات الإنتاجية أو الخطوط الإنتاجية التي لا تتناسب مع رسالة المؤسسة، أو تخفيض عدد المستويات الإدارية، أو تخفيض عدد الوحدات المتكررة أو شراء المؤسسات التي تعزز اتجاه المؤسسات.

2. المدخل التدريجي

يشمل تخفيض العمالة من خلال التغيير الجزئي المندرج و التحسين المستمر في الكفاءة، فمن خلال هذا المدخل لا يتم إجراء تغييرات في رسالة المؤسسة و أهدافها بل يكون الهدف تدعيم إستراتيجية المؤسسة ورسالتها و هيكلها التنظيمي، وقد يؤدي تخفيض العمالة إلى إعادة تصميم الأعمال في المجال الجزئي الذي يتم تغييره لتحقيق الأداء بطريقة أفضل، إذ يتركز التحليل على الوظائف و العمليات على مستوى التشغيل.

وقد يتحول التغيير الجزئي إلى التغيير الشامل أو يتدرج من الشكل البسيط إلى الشكل المعقد، فتخفيض العمالة باستخدام أسلوب التناقص الطبيعي قد يؤدي إلى زيادة عبء العمل على الأفراد الحاليين و هنا تلجأ الإدارة إلى:

- إجراء تغييرات في الجانب التكنولوجي كالاتجاه إلى أوتوماتكية المكاتب؛

- إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي كإدماج إدارات بينها تداخل في أعمالها؛

- إجراء تغييرات في تصميم الأعمال كاستبعاد بعض الأعمال أو الوظائف غير ضرورية.

وهنا يأتي التغيير بإعادة تصميم الأعمال بتخفيض عبء العمل على العاملين المتبقين بعد تخفيض العمالة، و يعتبر فرصة لتحسين الإنتاجية، الأداء و إدخال التغييرات التي تمس كيان التنظيم، لذا فإنه بالرغم من أن التغيير يتم على مستوى الفرد أو الجماعة فإن التغيير المستمر قد يكون له مدى واسع على المؤسسة في الأجل الطويل.

¹ - عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص ص: 161-162.

ومن أهم مشكلات إستراتيجية تخفيض العمالة من خلال المدخل التدريجي هو أن المؤسسة في حاجة إلى تغيير شامل، وإعادة تصميم موضوعها و أهدافها و رسالتها أكثر مما هي بحاجة إلى تغيير جزئي فهي تتجه للأصغر بدلا من أن تتجه للأفضل، مما يؤثر على فاعلية المؤسسة و الروح المعنوية وروح الابتكار، نتيجة شعور الأفراد أن ما يحدث من تغييرات جزئية لا يتناسب مع الطموحات في نقل المؤسسة من الوضع الذي هي عليه، إلى الوضع الذي يجب أن تكون عليه. و يمكن توضيح الفرق بين المدخلين في الجدول الآتي:

الجدول(2 - 4): الفرق بين المدخل التدريجي و المدخل الثوري

المدخل التدريجي	المدخل الثوري
1. يتم تخفيض العمالة بشكل تدريجي و يبقى تصميم الوظائف كما هو لمدة طويلة.	1. يتم تخفيض العمالة بشكل متكامل مع إعادة تصميم الوظائف و التنظيم.
2. يكون التركيز على المستويات الدنيا (مدخل متحول).	2. يكون التركيز على كل المستويات (مدخل الثوري).
3. استقرار في فريق الإدارة العليا و التكنولوجيا و النظم.	3. تغيير فريق الإدارة العليا و التكنولوجيا و النظم.
4. يكون التغيير في العمل أكثر من الهيكل.	4. يكون التغيير في الهيكل أكثر من العمل.
5. يتم العمل بالرسالة و الإستراتيجية و النظم.	5. يتم إعادة تعريف الرسالة و الإستراتيجية و النظم.
6. تخفيض العمالة يسبق إعادة التصميم.	6. إعادة التصميم يسبق تخفيض العمالة.
7. إخبار العمالة قليلا و ببطء.	7. إخبار العاملين بأكثر قدر من المعلومات.
8. استخدام العلاقات الخارجية يكون بدرجة أقل.	8. استخدام العلاقات الخارجية يكون بدرجة أكبر.
9. يتم التركيز على معايير الكفاءة.	9. يتم التركيز على معايير الفعالية.
10. التركيز على أداء الأشياء بشكل أفضل.	10. التركيز على أداء أشياء مختلفة.

المصدر: أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص93.

يتبين لنا من الجدول أنه طبقاً للمدخل التدريجي يكون أمام المديرين هدف هو المحافظة على الرسالة الحالية و الإستراتيجية، والنظم، مع التركيز على التكيف مع الظروف البيئية. أما بالنسبة للمدخل الثوري فيحاول المديرون تغيير رسالة المؤسسة ونظمها، مع عدم استكمال الأنظمة السابقة.

الفرع الثاني: الآثار التنظيمية لإعادة هيكلة العمالة¹

تؤثر إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة على المؤسسة من أوجه مختلفة، وعندما يتم تقييم آثار إعادة هيكلة العمالة على المؤسسة، فإنه يتم استخدام ثلاثة مقاييس مختلفة للأداء وهذه المقاييس هي:

1. مؤشرات معدلات التطوير التنظيمي

أوضحت الدراسات أن هناك عوامل مرتبطة بالأداء التنظيمي الناجح و الأداء التنظيمي الفاشل في علاقتهما إعادة هيكلة العمالة، و يمكن تلخيص هذه العوامل في الجدول الموالي:

الجدول (2 - 5): عوامل تخفيض العمالة و علاقتها بالتطوير التنظيمي

العوامل المرتبطة بتخفيض العمالة	طبيعة العلاقة بالتطوير التنظيمي
- التحليل المنتظم للمهام والأفراد	إيجابية
- التنفيذ التدريجي لتخفيض العمالة	إيجابية
- الاتصال و المشاركة العالية	إيجابية
- جهود متزايدة للعاملين	إيجابية
- زيادة عبء العمل على العاملين	سلبية
- تغير نظم الحوافز و المكافآت	سلبية
- عدم تطوير الجودة	سلبية

المصدر: أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص 94.

من خلال الجدول يتبين لنا أن العوامل التي تساهم في نجاح الأداء التنظيمي هي كل من التحليل المنتظم للمهام والأفراد، التنفيذ التدريجي لتخفيض العمالة، و الاتصال و المشاركة العالية، بالإضافة إلى الجهود المتزايدة للعاملين. أما كل من زيادة عبء العمل على العاملين، وتغير نظم الحوافز و المكافآت وعدم تطوير الجودة، فعلاقتها بالتطوير التنظيمي علاقة سلبية.

وقد تبين كذلك أن كلا من الاتصالات والمشاركة العالية يمكن أن تخفض من درجة عدم التأكد، وذلك بسبب اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات، كما أن زيادة جهود العاملين تؤدي إلى تحسين و

¹ - أحمد ماهر ، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص ص: 94-95.

تطوير الأداء، والعكس صحيح، كما أوضحت أيضا أن زيادة عبء العمل، وعدم إحلال موظفين بآخرين يؤدي إلى التدهور التنظيمي، لأن العاملين الحاليين سيتحملون عبئا إضافيا لا يكونون مدربين عليه، كذلك فإن تغير نظم الحوافز قد يؤدي إلى التدهور التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك فإن عدم تطوير جودة المنتجات أو الخدمات يؤدي إلى التدهور التنظيمي.

2. ثقافة الجودة كمؤشر للأداء التنظيمي

تشير ثقافة الجودة إلى مجموعة القيم و التفسيرات الخاصة بالجودة، وطرق تحسينها، وهي ليست مجرد تواجد لأدوات الجودة، كالرقابة على الجودة الإحصائية و الوظيفية، تنمية الجودة، أو أدوات التحسين المستمر للجودة، لكنها قيم وعمليات و مداخل تطبقها المؤسسة لتحقيق مستوى جودة عالي. فالنسبة لإعادة هيكلة العمالة قد يؤدي إلى تغيير في ثقافة الجودة بالمؤسسة من خلال تبني المؤسسة لثقافة التوجه بالمنتجات (من خلال تخفيض الفاقد، التركيز على المخرجات، و أن تكون نسبة المعيب صفر، خلق بدائل جديدة، تحسين المعايير الحالية للأداء)، أو التوجه بالمستهلك (من خلال التركيز على احتياجات المستهلك، الاستجابة لشكاوي المستهلك، مشاركة المستهلك في توقعاته، خلق تفضيلات للمستهلك).

و يمكن القول أن التوجه بالمستهلك هي الثقافة الأكثر نجاحا و التي تؤدي إلى ثقافة جودة أكثر كفاءة.

3. مؤشرات الفعالية التنظيمية

توجد ثلاثة معايير للفعالية التنظيمية، يمكن الحكم بها على أثر عملية إعادة هيكلة العمالة على

المؤسسة وهذه المعايير هي:

-معايير الأداء السابق للمؤسسة: فإذا تم إعادة هيكلة العمالة من خلال المدخل التدريجي أو باعتماد أسلوب التقاعد، ومن خلال تحليل منتظم للمهام و الأفراد فإن هذا يؤدي إلى تحقيق الفعالية، أما إذا قامت المؤسسة بإعادة هيكلة العمالة من خلال التسريح، و لم تقم بتطوير و تحسين منتجاتها فإننا هذا ينعكس سلبا على المؤسسة.

-معايير أداء أفضل المنافسين: فيمكن أخذها كمعيار للحكم على أثار عملية التخفيض على المؤسسة فوضع إستراتيجيات خاصة بالمؤسسة في إعادة هيكلة العمالة، و العمل على تنفيذها تدريجيا من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الفعالية، وعلى العكس من ذلك إذا كانت ثقافة الجودة بالمؤسسة ذات مستوى منخفض.

-معايير أهداف المؤسسة و توقعات العملاء: فان الامتياز في اكتشاف الأخطاء و العمل على إشراك كلا من الموردين و العاملين في عمليات إعادة هيكلة العمالة، و التحليل الدقيق و المنتظم للمهام و الأفراد

من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية. أما إعادة الهيكلة من خلال مصادر خارجية، وعدم تحسين الجودة، فإنه سينعكس سلباً على الفعالية التنظيمية (عدم الفعالية).

المبحث الثاني: أساليب و معايير إعادة هيكلة العمالة

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي و بدونها لن تكتمل عملية إعادة هيكلة العمالة، لأن الأسلوب الذي تدار به هذه العملية يشير إلى مختلف الممارسات التي تتم من خلالها عملية الاستغناء عن العمالة، فالأسلوب يوضح نية المؤسسة من عملية تخفيض العمالة، فقد يهدف الأسلوب إلى تحقيق ذلك ، أو يجنب المؤسسة هذا الاختيار.

أما المعايير فتشير إلى تلك الأسس التي يمكن الاستناد إليها عند القيام بعمليات إعادة هيكلة العمالة، وتظهر أهمية هذه المعايير كونها المبرر الذي تستخدمه المؤسسة في تحديد العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم، وما لم يكن هذا المبرر موضوعياً وجوهرياً لكل الأطراف لظهرت الكثير من المشاكل، ولبدأت مجموعات العاملين في الاعتراض و المقاومة، الأمر الذي يؤدي إلى فشل برنامج تخفيض العمالة، هذا ما سنتطرق إليه خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: أساليب إعادة هيكلة العمالة

كما سبق و ذكرنا فإن الأساليب تشير إلى تلك الممارسات التي يتم الاعتماد عليها إعادة هيكلة العمالة، وكل أسلوب من الأساليب له مزاياه و عيوبه، وظروف تناسب أو لا تناسب تطبيقه، علماً أنه يمكن تقسيمها إلى مجموعتين.

الفرع الأول: أساليب التخفيض طبق لمبدأ الاستغناء عن العمالة

يمكن حصرها في الجدول الموالي:

الجدول (2 - 6): أساليب التخفيض طبق لمبدأ الاستغناء عن العمالة

- إنهاء خدمة منخفضي الأداء؛
- التخلص من العمالة المؤقتة؛
- الاستغناء عن نسبة من العاملين في كل قسم، أو عن أقسام بكاملها؛
- مساعدة عودة العمالة الأجنبية؛
- إغلاق أحد خطوط الإنتاج؛
- إلغاء بعض الوظائف؛
- إلغاء بعض الوحدات في العمل؛
- مساعدة العامل على الذهاب و إقامة مشروعات خاصة به.

Source: Jean François, *op.cit*, p.81.

1. إنهاء خدمة منخفضي الأداء¹

يشير هذا الأسلوب إلى ضرورة الاستغناء عن العاملين الذين يحصلون على تقارير أداء ضعيفة، لأن مستوى أدائهم ضعيف، وليس هناك أمل في تحسينه سواء من خلال التدريب أو التوجيه أو النصيحة، أو أي وسيلة أخرى، تهدف إلى تحسين ذلك الأداء، ولكي يتم تطبيق هذا الأسلوب بنجاح ينبغي أن يكون نظام تقييم الأداء المتبع بالمؤسسة على درجة عالية من الكفاءة، ومن الدقة بحيث يسمح بتحديد مستويات الأداء المقبولة و غير المقبولة، و أن يكون القائمون على تقييم الأداء على درجة عالية من النزاهة و الموضوعية، و أن تكون هناك بدائل مطروحة لمستويات الأداء الضعيف. من مزايا هذا الأسلوب أنه يخفف من قوة العمل على أساس الأداء المنخفض و يخلص المؤسسة من ذوي الأداء الضعيف. ومن أهم عيوبه عدم كفاءة نظام تقييم الأداء المتبع بالمؤسسة وعدم نزاهة وعدالة بعض المقيمين (التشدد أو التساهل في عملية التقييم).

2. الاستغناء عن العمالة المؤقتة و ذوي العقود²

يمكن للمؤسسات أن تقوم باستئجار بعض الخدمات مثل (الأمن، و النظافة و الصيانة) وغيرها من الأعمال المتخصصة، والتي تقوم بها مؤسسات أو وكالات متخصصة في تلك الأعمال حيث تقوم بتوفير العمالة المدربة و المتخصصة في تلك الأعمال، فلجوء المؤسسات إلى شراء تلك الخدمات من جهات أو وكالات متخصصة يمكنها من الاستغناء عن العمالة المؤقتة و التابعة لها، التي تقوم بأداء تلك الأعمال حيث يتيح لها نظام شراء أو استئجار الخدمة فرصة تخفيض قوة العمل حسب الحاجة، وعدم تحمل أعباء عمالة دائمة أو حتى مؤقتة.

أما ذوي العقود، و الذين يقومون بأعمال متخصصة تقوم بها العمالة الدائمة، فيمكن للمؤسسة دراسة مدى حاجتها إليها، مثل هذه العمالة يمكن تسهيل الاستغناء عنها بعدم تجديد عقود العمل الخاصة بها، أو إنهاء العقود مع تحمل المؤسسة الشروط الجزائية المنصوص عليها في العقد، ومن أهم أشكال الاستغناء عن العمالة طبقاً لهذا الأسلوب ما يلي:

- 4- الاستغناء عن عمالة المقاولات، إذا كان بالمؤسسة فائض عمالة يمكن أن يحل محل عمالة المقاولات؛
- 4- الاستغناء عن حالات عقود العمل الفردية للذين يقومون بأداء خدمات مؤقتة للمؤسسة؛
- 4- تحديد الأعمال التي تحتاج إلى عمالة مؤقتة، و إنهاء خدمة العمالة المؤقتة بمجرد انتهاء تلك الأعمال؛
- 4- الاستغناء عن العمالة الموسمية في حالة عدم الاحتياج إليها (كالأعمال التي تعتمد على مواسم معينة).

¹ - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص 210.

² - نفس المرجع، ص 211.

4- الاستغناء عن العمالة الطارئة. بمجرد انتهاء الأعمال المسندة إليها. من مزايا هذا الأسلوب أنه يتيح ميزة الترشيح الدائم للعمالة و استخدامها وقت الحاجة إليها، و يمكن المؤسسة من التخلص من تحمل تكاليف العمالة الدائمة. وما يعاب عليه هو سوء تقدير حجم الأعمال أو العمالة، أو الظروف التي تحتاج إلى ذلك العمل، وعدم ولاء العمالة المؤقتة أو ذوي العقود للمؤسسة.

3. الاستغناء عن نسبة محددة من العاملين في كل قسم أو عن أقسام بأكملها¹

قد يتم الاستغناء عن نسبة معينة من العاملين في كل قسم، وهذا الأسلوب يبدو كأنه عادلا لكل الأقسام وقد يشعر الباقين أن المؤسسة اختارتهم و يزيد ولائهم للمؤسسة إلا أنه لا يخلو من العيوب، فقد تكون هناك أقسام لا تستطيع المؤسسة تخفيض العمالة فيها، نظرا لحاجتها إليهم، أضف إلى هذا صعوبة اختيار من سيتم الاستغناء عنهم، أو قد تلجأ المؤسسة فيها إلى تعيين العمال مرة أخرى في الأقسام التي تم فصل العمال منها، أو قد تقوم المؤسسة بالاستغناء عن أقسام بأكملها. و من مزايا هذا الأسلوب أنه سهل التطبيق، يكون الاستغناء على كافة المستويات عن كافة المستويات، وما عليه أنه يمكن للمؤسسة أن تفقد بعض الخبرات، أو قد يتم الاستغناء عن أقسام قد تحتاج المؤسسة إليها في الأجل الطويل.

4. الاستغناء عن مستوى وظيفي

يتميز هذا الأسلوب بسهولة تطبيقه، و بالتالي تحديد الوفورات المترتبة عليه بسهولة، كما انه يضع في الاعتبار احتياجات المؤسسة. و من عيوبه:

صعوبة تحديد الوظائف التي يمكن الاستغناء عنها؛

قد يزيد عبء العمل على الباقين في المؤسسة مع زيادة نطاق الرقابة و الإشراف؛

لا يمكن تحديد أفضل العناصر للبقاء؛

قد يحتاج إلى وقت طويل لتنفيذه.

من أخطائه سهولة حذف بعض المستويات الوظيفية، دون الأخذ في الاعتبار المضامين التطبيقية للتصميم الوظيفي أو لعباء العمل.²

¹ - Jean François, *op.cit*, p.81.

² - راوية حسن، مرجع سابق، ص 279.

5. إغلاق أحد الفروع أو وقف خط إنتاجي¹

قد تقوم بعض المؤسسات بإغلاق أحد فروعها، أو وقف أحد خطوط إنتاجها، ذلك لأسباب عديدة أهمها أن هذا الفرع أو ذلك الخط الإنتاجي غير مربح، مع الإبقاء على خط الإنتاج الرئيسي " أو المنتج الأساسي".

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب أنه يخلص المؤسسة من أحد المراكز غير المربحة، و يقلل من خسائرها، ويزيد من أرباحها.

أما أهم العيوب فقد تكون عدم قدرة المؤسسة على الاستغناء عن العمالة التي تعمل بتلك الفروع لأسباب قانونية.

الفرع الثاني: أساليب التخفيض طبقاً لمبدأ تجنب الاستغناء عن العمالة

يهتم هذا المبدأ بتخفيض العمالة من خلال الأساليب والممارسات الطبيعية للمؤسسة، التي تؤدي إلى التناقص التدريجي لعدد العمال دون أن يصحب ذلك تعويض لما يتم فقده من هذه العمالة، و أهم الأساليب التي يمكن إتباعها في هذا الشأن نوضحها في الجدول التالي:

جدول (2 - 7): أساليب التخفيض طبقاً لمبدأ تجنب الاستغناء عن العمالة

-	الفقدان الطبيعي (الوفاة، الاستقالة، التقاعد)؛
-	تجميد التعيينات؛
-	إعادة التدريب؛
-	توقيف الساعات الإضافية؛
-	أخذ عطلة؛
-	التسريح المؤقت؛
-	تخفيض الأجور؛
-	تقديم حوافز التقاعد المبكر.

Source: Jean François, op.cit, p.79.

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك العديد من البدائل التي يمكن أن تخفف من احتمالات الاستغناء عن العمالة في الأجل القصير، وحتى في الأجل الطويل، وفيما يلي سنعرض مزايا وعيوب كل منها.

1. الفقدان الطبيعي: وتشمل هذه السياسة استخدام وسائل التناقص الطبيعي في تخفيض قوة العمل، و

التي تتمثل في:

¹ - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص215.

-الوفاء؛

-الإحالة على التقاعد؛

-الإحالة على التقاعد؛

-العجز عن العمل؛

-الفصل بسبب الغياب.

وعادة لا تتم تعيينات جديدة مقابل العمالة التي تخرج من العمل للأسباب المذكورة سابقا وتستخدم هذه السياسة في الظروف الآتية:¹

-عندما تكون الظروف التي تواجهها المؤسسة لا تتطلب التخفيض السريع والكبير لقوة العمل؛

-عندما لا يمكن استيعاب تكلفة العمالة الزائدة حتى يمكن إيجاد سياسة أخرى تستوعب هذه السياسة.

من مزايا هذا الأسلوب أنه وسيلة طبيعية غير مكلفة، ولا يترتب عليها إلحاق الضرر بالعاملين.

من عيوبه نجد:²

-أنه في حالة الركود مثلا التخلص الطبيعي لن يكون كافيا للتخلص من العدد الزائد من العمالة، إلا

إذا كان معدل دوران العمل عالي، وعندما يكون الركود أو الانتكاسات الاقتصادية مفاجئة، معدل

دوران العمل منخفض، فإن التخلص الطبيعي والتدريجي للعمالة لا يعمل بالسرعة الكافية للحد من

تكلفة العمالة؛

-فهي تتطلب وقتا طويلا يمتد إلى سنوات لكي تظهر نتائجه، لذا فهي غير صالحة في الحالات العاجلة

لإعادة هيكلة العمالة؛

-لا تصلح كأسلوب منفرد لإعادة هيكلة العمالة.

2. بدائل التوظيف: يهدف هذا الأسلوب إلى تخفيض عمليات التعيين عند أدنى حد لها، خاصة عند

تعويض حالات فقدان الطبيعي، ومن الأساليب المتبعة بُغية تحقيق ذلك نجد:

-تخفيض عدد العاملين الذين يتم تعيينهم، وإعادة توزيع عبء العمل على العدد الحالي للعاملين من

خلال التأثير على المدرسين وتحميسهم لإعادة توزيع العمل على العاملين، وتحديد المهارات اللازمة و

المطلوبة، ما يميز هذه الطريقة أنها تعطي الإدارة فرصة لإعادة دراسة العمل، وتحديد المهارات اللازمة

للعمل ومقارنتها بالمستوى المتوفر من المهارات، إلا أنها تبدو سياسة غير واضحة خصوصا إذ لم تعلن

المؤسسة عن تنفيذها لهذا الأسلوب.

¹ - عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص155.

² - راوية حسن، مرجع سابق، ص227.

-توقيف التوظيف أو ما يعرف بتجميد التعيين، فهو يمكن المؤسسة من التخلص من العاملين نتيجة فقدان الطبيعي، وعدم إحلالهم بآخرين، وهذا لا يؤدي إلى أثار نفسية على العاملين سواء المتبقين أو المستغنى عنهم، إلا أن هذا البديل يكون له انعكاسات سلبية على المؤسسة في الأجل الطويل، كاختلال هيكل المهارات، بالإضافة إلى وجود مناصب شاغرة والتي لا بد من شغلها .

3. **تجميد أو تخفيض الأجور**¹: عندما تتسم تكلفة المنتج بالارتفاع مع انخفاض المركز التنافسي للمؤسسة وتدهور أحوالها فقد تتجه المؤسسة إلى تخفيض التكاليف باستخدام هذا الأسلوب، وقد يكون ذلك لفترة محددة إلى أن تنتهي الأزمة، أو قد يكون ذلك لفترة غير محددة، فتعتبر الإدارة تخفيض الأجور بمثابة قرص ترده للعاملين عندما تتحسن الظروف وعادة ما يسبق استخدام هذا الأسلوب، استخدام سياسة التناقص الطبيعي وحوافز التقاعد المبكر.

رغم أن هذا الأسلوب يؤدي إلى تخفيض التكلفة إلا أنه يؤدي إلى إختلالات في مستوى معيشة العمال، هذا ما يؤدي إلى تسرب بعض المهارات والكفاءات من المؤسسة نتيجة لشعورهم بعدم اكرثاث المؤسسة بهم.

إلا أن هناك العديد من البدائل التي يمكن من خلالها تخفيض التكلفة دون الاستغناء عن العمالة ، ولكن يجب أن تنفذ وفق مبادئ وأسس واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين، مثلا كتخفيض نسبة العلاوات المدفوعة للعاملين، أو أن يؤجل دفعها ، أو تخفيض المزايا والخدمات التي يحصل عليها العاملون (كتخفيض بعض الخدمات الصحية والاجتماعية) التي تقدمها المؤسسة للعاملين.

4. **تخفيض ساعات العمل**: هناك العديد من البدائل التي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض ساعات العمل، كتخفيض تلك الساعات هذا من جهة، أو العمل لجزء من الوقت، أو إغلاق أحد الفروع لفترات معينة، أو تقديم يوم العطل وهذا ما قد يلقي الترحيب من بعض الفئات، ويساعدهم للتفرغ لأموهم الأخرى.²

وما يميز هذا الأسلوب كذلك أنه يؤدي إلى تخفيض تكلفة الأجور إلا أن أهم ما يعيبه هو تسرب المهارات والكفاءات من المؤسسة خصوصا العاملين ذوي الحيوية العالية، أضف إلى هذا انخفاض الأجور لدى بعض الفئات من العمال خصوصا ذوي الدخل المنخفض، يؤثر على حالتهم المعنوية وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم.

أما بالنسبة لتخفيض أو منع الوقت الإضافي أي أن حجم العمل يجب أن يؤدي بعدد أكبر من العمالة في وقت أقل، ويكون هذا الأسلوب مجديا إذا كانت المؤسسة تعتمد بشكل مؤقت على الوقت الإضافي (زيادات الإنتاج مؤقتة وموسمية)، حيث لن يكون تخفيض الوقت الإضافي صعبا على العاملين،

¹ - عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص156.

² - Jean Francois, op.cit, p.80.

وسيفضل الكثير منهم منع الوقت الإضافي عن الاستغناء عنهم أما إذا كان العاملون يعتمدون على الوقت الإضافي بشكل دائم فسوف يكون من الصعب تخفيضه أو منعه، ولكن على الرغم من ذلك سيفضل العاملون منع الوقت الإضافي على الاستغناء.¹

5. التقاعد: قد تستخدم الإدارة الحوافز المختلفة لتشجيع العاملين على التقاعد المبكر، كمنحهم مكافآت مجزية، هذا ما طبق في العديد من البلدان حيث تشجع التقاعد الاختياري، عن طريق عرض حزم مغرية لإنهاء الخدمة مبنية على طول الخدمة، وفي بعض الحالات على عمر المتقاعد.² لكن ما لوحظ أن غالبية المتقاعدين هم الذين بلغوا السن القانونية، وهذا ما لا يخدم نجاح خطة المؤسسة.

أما ما يعاب على هذا الأسلوب أن المؤسسة قد تفقد بعض العناصر التي تحتاجها والتي ترغب في الخروج بالتقاعد المبكر، أضف إلى هذا ما يخلق من ضغوطات من جانب الإدارة لدفع العاملين إلى التقاعد، والتكاليف الكبيرة التي تتحملها المؤسسة في شكل مكافآت.

6. التسريح المؤقت: يقوم هذا الأسلوب على فكرة الاستغناء عن العمال في الفترات التي يقل فيها العمل، ثم إعادةهم للعمل مرة أخرى عندما يعود العمل لطبيعته. من مزاياه:

- المرونة في زيادة وتخفيض العمالة؛
- وفورات نقدية لأن العاملين المسرحين لا يحصلون على أجور ومكافآت خلال فترة التسريح.
- ومن عيوبه: لا يتمتع العاملون المسرحون بالاستقرار الوظيفي و المالي.

7. المشاركة في العمل

تتعدد صور المشاركة في العمل ومنها:

- إشراك عاملين لأداء وظيفة واحدة؛
- تخفيض ساعات العمل بدون المساس بحجم العمالة أو بأجور العاملين؛
- استبعاد الساعات الإضافية؛
- تخفيض عدد أيام العمل في الأسبوع.

ولكن المشاركة في الوظيفة قد لا تلقى إقبالا من طرف العاملين.

8. إعادة التدريب والنقل وإعادة توزيع العمالة:

¹ - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص 226.

² - محمود صبح، الخصخصة المشكلات والحلول، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص 29.

تستخدم هذه السياسات في استبعاد العمالة الفائضة إذا كانت المؤسسة تتسم بالاتساع والتنوع في الأنشطة، وذلك بإعادة تدريب العاملين على مهن وأعمال أخرى ومهارات تحتاجها المؤسسة، أو بالنقل إلى فروع وأقسام أخرى تتبع المؤسسة، أو بإعادة توزيع العمالة بين أقسام والإدارات التي تعاني من نقص العمالة مع زيادة عبء العمل.¹

فبرنامج إعادة التدريب يمثل أحد المحاور الهامة لخطط إعادة هيكلة العمالة حيث لا تقتصر فائدته على مجرد زيادة كفاءة العمالة الزائدة، وإنما أيضا التطوير المستمر لمهارات قوة العمل، وإلى زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع أي متغيرات، رفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بأهميتهم في المؤسسة.

ولكي تتم عملية إعادة التدريب والتأهيل لوظائف أخرى يجب مراعاة ما يلي:²

- اختيار العاملين الذين يصلحون للتدريب من بين المرشحين للاستغناء؛
- لمقارنة بين تكلفة التدريب، تكلفة التعويضات التي ستدفع لمن يتم الاستغناء عنهم؛
- هل سيكون التدريب نظريا (محاضرات)، أو عمليا؛
- هل سيتم تدريب العاملين من خلال التدريب الذاتي أو عن طريق مؤسسات متخصصة أو عن طريق رؤساء الأقسام؛
- الوقت الذي يحتاجه المتدربين لتعلم المهارات الجديدة.

9. الندب أو الإعارة:

وفي هذه الطريقة تقوم المؤسسة بإعارة بعض عاملها إلى المؤسسات الأخرى لفترة من الوقت، مع احتفاظها بالحق في استعادتهم بعد انتهاء الأزمة، وغالبا ما يتم ذلك في المؤسسات الحكومية حيث يتم إعارة المديرين أو المتخصصين.³

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يمكن المؤسسة من تخفيض النفقات مع الاحتفاظ بالعاملين، ويمكن استخدامه في أوقات الأزمات الطارئة، وما يعيبه هو أنه قد يفضل المعارون البقاء في المؤسسة الجديدة. بعد التطرق لهذه الأساليب، كل بمزاياه وعيوبه والظروف التي تناسب أو لا تناسب تطبيقه، فما تجدر الإشارة إليه هو أنه يمكن إتباع أكثر من أسلوب في عملية إعادة هيكلة العمالة.

إلا أن الممارسات المعاصرة تشير إلى أن معظم المؤسسات تتعامل بدرجة أكبر مع مداخل تخفيض القوى العاملة، وكأنه لا توجد بدائل أخرى محتملة يمكن أن تفاضل بينها، لتختار البديل الذي يقلل الخسائر التي يتعرض لها الأفراد، أما المؤسسات التي لا تطبق سياسات الاستغناء، فهي المؤسسات التي ترغب في

¹ - عائدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص156.

² - أحمد ماهر، دليل المدير في التخصص، مرجع سابق، ص367.

³ - هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري، دار الراية، عمان، 2010، ص95.

الحفاظ على استثماراتها في رأسمالها البشري، وفي الاستفادة من مهارات الأفراد المكتسبة خلال التدريب، أيضا فإن بعض هذه المؤسسات تتميز باتجاهاتها الإيجابية ناحية الأفراد وإيمانها بالقيم الإنسانية كذلك، قد يؤثر المركز المالي للمؤسسات في قدرتها على الإبقاء على أفرادها، وبالإضافة إلى ما سبق فإن قدرة المؤسسات على تطبيق سياسات "عدم الاستغناء" تتطلب إجراءات منظمة للتطبيق، وإلى خبرة إدارية للتعامل مع كل الحالات. و بعد أن تختار المؤسسة الأسلوب المناسب لها يبقى عليها أن تحدد المعايير المناسبة لتحديد المستغنى عنهم من المتبقين وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: معايير إعادة هيكلة العمالة

تمثل المعايير تلك الأسس التي يتم الاستناد إليها لتحديد المستغنى عنهم، فمنه ا معايير تستند إلى الأقدمية في العمل، وأخرى تستند إلى المهارات، أو مستوى الأداء وغيرها من المعايير التي سنتناولها في هذا المطلب، كما سنتطرق إلى طريقة اختيار المعيار المناسب لإعادة هيكلة العمالة.

الفرع الأول: المعايير المعتمد عليها في عملية إعادة هيكلة العمالة

من أهم المعايير المعتمد عليها نجد ما يلي:

1. معيار الأقدمية¹

قد يشير اعتماد المؤسسة على الأقدمية إلى اهتمام المؤسسة بتطبيق إجراءات عادلة للاستغناء عن العمالة، لأن عدم العدالة قد يكون له أثرا كبيرا على الإنتاجية وعلى القدرة التنافسية للمؤسسة، لأن أفضل الأفراد ليسوا بالضرورة هم الأكثر أقدمية، فإن إدراك عدم العدالة يمكن أن يظهر مع الاستغناء عن العمالة على أساس الأقدمية العكسية. معنى ذلك أن الأفراد الباقين هم أفضل الأفراد، وبالرغم من أن معظم المؤسسات تهتم بعدالة إجراءات و قرارات الاستغناء عن العمالة، فقد تستغني بعض المؤسسات عن العمالة لمجرد انخفاض الطلب على منتجاتها.

فإذا تم الاستغناء عن العمالة طبقا لمعيار الأقدمية العكسية، حيث يطيح الأفراد ذوي الأقدمية العالية الأفراد ذوي الأقدمية الأقل من وظائفهم، فإن ذلك يعتبر سهلا للتطبيق ويقلل من شعور الباقين بالذنب لأنه لا تربطهم بالمستغنى عنهم أي علاقات شخصية في أغلب الأحيان.

وبما أن الأفراد ذوي الأقدمية الأكبر، تكون وظائفهم مستهدفة للاستبعاد، حيث لا يوجد أي عمل يقومون به، فتحدث سلسلة من ردود الأفعال كلما أطاح الأفراد ذوي الأقدمية الأطول، الأفراد ذوي الأقدمية الأقل، وتستمر هذه العملية حتى يظل الفرد الأقل أقدمية بدون وظيفة، وكلما زادت مساحة

¹ - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 322-323.

اعتبارات الأقدمية كلما زادت فرصة الأفراد ذوي الأقدمية العالية من ممارسة حق الإحلال، محل ذوي الأقدمية الأقل.

أما في حالة تضيق نطاق الأقدمية، فإن هذا سيمنع الأفراد ذوي الأقدمية الأكبر من إزاحة الأفراد الأقل أقدمية في وظائفهم غير مؤهلين للقيام بها، ومع زيادة ممارسات الأقدمية، فإن الأفراد ذوي الأقدمية الأكبر سوف يتواجدون في وظائف تنقصهم فيها المهارات اللازمة للقيام بمهامها، وكنتيجة لكل ذلك فإن هؤلاء الأفراد يحتاجون لمزيد من التدريب، حتى يصلوا إلى مستوى مهارة وكفاءة الأفراد ذوي الأقدمية الأقل الذين كانوا يقومون بأداء هذه الوظائف أصلا.

وعادة ما تدافع النقابات عن التوسع في أخذ الأقدمية في الاعتبار لضمان العدالة، بينما يؤيد صاحب العمل أو المؤسسة تضيق نطاق تعريف الأقدمية حتى من الجوانب غير الفعالة لممارسات الإزاحة. ويمكن إدراك مدى التكاليف التي تتحملها المؤسسة كنتيجة لهذه الممارسات، من خلال التعرف على الخسائر المترتبة على انخفاض الإنتاجية والذي يرجع إلى دفع الأفراد إلى مراكز غير مؤهلين للقيام بها.

2. مستوى المهارة والأداء

يعتبر معيار الأداء أو المهارة المعيار الأساسي من وجهة نظر المؤسسات الذي يمكن أن يستخدم كأساس لتخفيض العمالة. فالمؤسسة هنا تحتفظ بالأفراد ذوي المستوى العالي من المهارات، وتستغني عن العاملين منخفضي المهارة أو الذين توضح سجلات أدائهم أنهم منخفضي الإنتاجية والأداء. من أهم مميزات هذا المعيار أنه إذا تم تقييم الأداء بدرجة عالية من الكفاءة، فالمؤسسة هنا سوف تحتفظ بأفضل العناصر، ولم يرفع من معنوياتهم، وترفع مستوى مهاراتهم ويزيد ولائهم للمؤسسة. و أهم ما يعاب هذا المعيار:

-صعوبة تحديد معايير تقييم الأداء؛

-تتأثر الإنتاجية بعدة عوامل غير تقليص العمالة (أي يمكن أن تظل الإنتاجية منخفضة بالرغم من الاستغناء عن بعض العاملين)، وذلك لأن هناك عوامل أخرى تؤثر على إنتاجية المؤسسة مثل سوء المواد الأولية أو قدم الآلات.

ولكن عند تطبيق هذا المعيار يجب الأخذ في الاعتبار قدرة الفرد في تحويل مهاراته إلى مؤسسات أخرى.

3. استخدام معايير أخرى¹

وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

-معيار الاتجاهات: وميزته أنه يضع في الاعتبار العوامل الكيفية المؤثرة على الأداء مثل التعاون والتطوع لأداء العمل الإضافي أو العمل الذي يتميز بالصعوبة، ولكن عيبه يكمن في عموميته، ويمكن تفسيره

¹ - رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص239.

بشكل مختلف لدى العاملين بالمؤسسة ، كذلك قد يطبق كل مدير هذا المعيار بشكل مختلف وفق ما يراه هو وقد تتدخل العوامل الشخصية في الاختيار، لذا يصعب تبريره أمام المحاكم.

-معيار المواظبة والانتظام: هذا المعيار لا يصلح بمفرده لتحديد المستغنى عنهم، بل يجب أخذ عدة عوامل في الاعتبار.

-المعايير الصحية: يفضل أن تعالج هذه المعايير بانفصال عن عملية الاستغناء، إلا في بعض الحالات القصوى، كالاستغناء عن ذوي الأمراض المزمنة خصوصا في بعض المصانع.

-المعايير السيكلوجية: يهدف هذا المعيار إلى استبقاء العاملين الذين لديهم القدرة على تحمل ضغوط العمل، بحيث يستطيع العامل الذي سيتم استبقاؤه أن يتحمل عبء عمل يزيد عن عبء العمل الذي يقوم به في الوقت الحالي، حيث أن الاهتمام باستبقاء العاملين الذين يتميزون بمهارة علمية فقط لا يضمن أن يكون هؤلاء العاملون على درجة عالية من تحمل ضغوط العمل، حيث قد تنخفض إنتاجيتهم بزيادة الضغوط.

4. استخدام عدة معايير: إن الطريقة المثلى هي اختيار عدة معايير لتحديد العمال المستغنى عنهم، ويتم ذلك عن طريق استخدام عدة معايير بأوزان مختلفة بحيث يعكس وزن كل منهم أهميته النسبية، وعند الاعتماد على عدة معايير يجب:

-القيام باختيار المعايير التي تحدد أفضل العناصر؛

-جعل الأوزان وسيلة لتحديد أهمية كل معيار؛

-التأكد من استخدام طريقة معروفة و محددة لتقييم العاملين وفقا لكل معيار؛

-التأكد من موضوعية تطبيق المعيار؛

-التأكد من وجود مستندات توضح كل عمليات التقييم.

بعد تحديد المعايير التي يمكن استخدامها لإعادة هيكلة العمالة، فإن ذلك يتطلب توافر معلومات كاملة عن كل عامل، من حيث الأقدمية ومستوى المهارة والاتجاهات النفسية له، وانتظامه في العمل وذلك من خلال إعطاء أوزان نسبية لهذه المعايير.

الفرع الثاني: كيفية اختيار المعايير

يتوقف اختيار المعايير المناسبة لإعادة هيكلة العمالة على ظروف كل مؤسسة، كالظروف الاقتصادية أو التسويقية أو المالية أو هيكل العمالة بالمؤسسة، وفي ما يلي سنعرض الخطوات¹ التي تتبع لاختيار المعيار المناسب.

1. هل من الضروري تخفيض تكلفة العنصر البشري؟

¹ - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 241-243.

تلجأ المؤسسة إلى تخفيض العنصر البشري، في حالة تدهور الصناعة، فإذا كان تدهور الصناعة مؤقت فلا داعي للتخفيض، أما إذا كان تدهور الصناعة مستمر والمؤسسة في نمو فإن الأمر يتطلب تخفيض التكلفة.

أما إذا كانت المؤسسة ترغب في المحافظة على مستوى مبيعاتها في ظل تدهور الصناعة، فإنها قد تقوم بتخفيض أسعارها، ويتطلب الأمر تخفيض أعبائها المالية بإعادة هيكلة الديون من خلال الأسهم والسندات.

2. هل موظفي المؤسسة لديهم مهارات خاصة؟

إذا كانت المؤسسة تعمل في مجال تكنولوجي يتطلب مهارات عالية، فإنها تكون في حاجة إلى العاملين الذين تتوافر لديهم تلك المهارات، فإذا ما قررت تخفيض حجم العمالة فإنها سوف تفقد بذلك الكثير من المهارات التي تحتاجها، مما يؤثر بالتبعية على مستوى أدائها، أما إذا كانت طبيعة العمل لا تتطلب مهارات عالية فإنه يكون من السهل عليها تخفيض العمالة.

3. هل تلك المهارات ضرورية؟

إذا كانت المؤسسة في حاجة إلى المهارات التي تمتلكها، ففي هذه الحالة لا يتم الاستغناء عن العمالة لأن المؤسسة ستفقد ما تمتلكه من مهارات وستكون خسارتها أكبر، أما إذا كانت المهارات غير ضرورية ويمكن توفيرها من خلال التدريب، فإنه في هذه الحالة يمكن للمؤسسة الاستغناء عن العمالة.

4. هل يمكن إعادة توزيع العمالة تخفيفاً لتأثير فقد المهارات؟

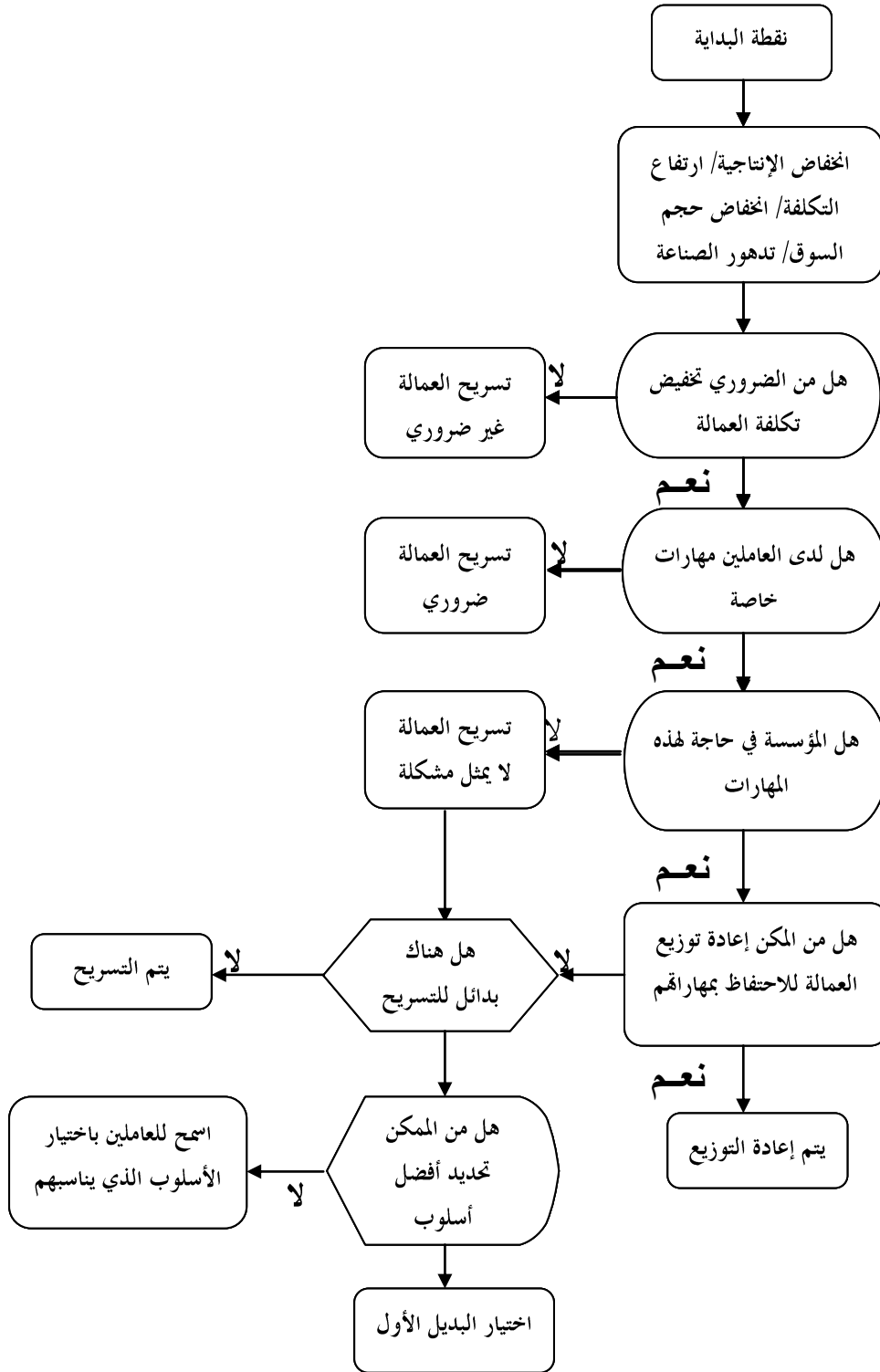
إذا كانت المؤسسة تعمل في مجالات عديدة، فإنه يسهل عليها أن تقوم بإعادة توزيع العمالة على تلك المجالات، وذلك بنقل العاملين إلى مناطق عمل أخرى وإن تطلب الأمر إعادة تدريبهم على الأعمال التي سيقومون بأدائها، أو ربما يتطلب الأمر الاحتفاظ بهؤلاء العاملين لمواجهة التوسعات المستقبلية للمؤسسة.

5. هل هناك بدائل لتسريح العمالة؟

إذا لم يكن أمام المؤسسة أي بديل سوى تخفيض حجم العمالة بها، فإنها يجب أن تختار المعايير المناسبة، والأسلوب المناسب لتخفيض حجم العمالة بها أما إذا كانت ظروفها تسمح بتسريح العمالة فإنه يتم التسريح دون مشاكل.

و الشكل المولي يوضح كيفية اختيار المعيار المناسب لإعادة هيكلة العمالة.

الشكل (2-1): قرار اختيار معايير إعادة هيكلة العمالة



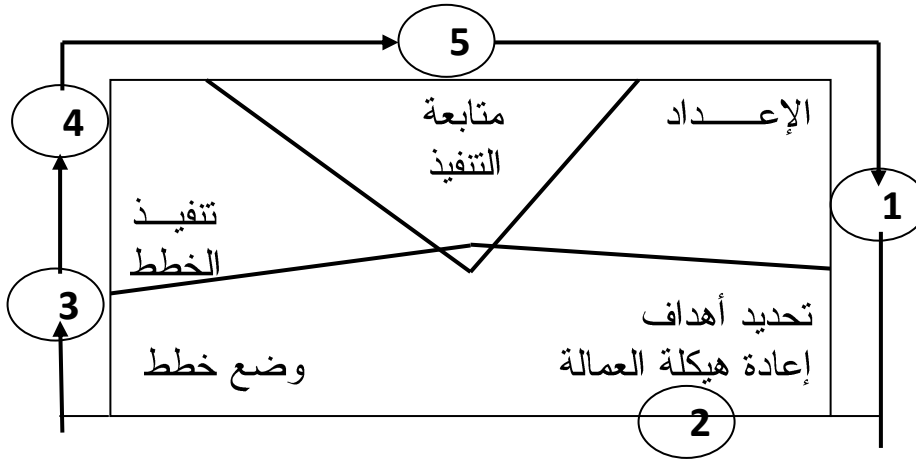
المصدر: أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص 242.

المبحث الثالث: الخطوات الإدارية لإعادة هيكلة العمالة

لقد أدركت الإدارة في المؤسسة المعاصرة أن الحكمة و الابتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح و ضمان الاستمرار، فقد أتمت الفواصل الزمنية و المكانية بين الأسواق و تطورت التكنولوجيا بشكل غير مسبوق، ازدادت حدة المنافسة، تعددت أشكال المنتجات و إستراتيجيات التسويق، تغيرت حاجات و رغبات العملاء، و أصبح الأخذ بالفكر الإستراتيجي ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية للتنظيم و الاستمرار لعملياته.

فالتخطيط الاستراتيجي يستلزم على المؤسسة أن تقوم بالإعداد الجيد للعملية التي تتبناها، وكذا تحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية لها، حيث يفيد هذا التحليل في التعرف على نقاط القوة و الضعف في الأداء الداخلي، و التعرف على الفرص و التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية و هذا سينعكس على القرارات المتعلقة بتحديد الحجم الأمثل للعمالة، أو التي تؤثر بالتالي على اتخاذ قرارات بإمكانية تخفيض حجم العمالة، أو الإبقاء عليها و ذلك حسب وضع كل مؤسسة، ويمكن توضيح أهم الخطوات الإدارية لإعادة هيكلة العمالة في الشكل الموالي:

الشكل (2-2): الخطوات الإدارية لإعادة هيكلة العمالة



المصدر: مقتبس من أحمد ماهر، دليل المدير في التخصصة، مرجع سابق، ص 372.

و سنحاول في هذا لمبحث دراسة هذه الخطوات الإدارية خطوة بخطوة. بدءا بالإعداد لعملية إعادة هيكلة العمالة و وضع الإطار العام للإستراتيجية، إلى غاية إعداد الترتيبات التنظيمية و الإدارية اللازمة، و تحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية و كل هذا جاء في دراسة خطاب (1985)¹، ليتم تنفيذ خطة إعادة هيكلة العمالة و تقييمها في الأخير.

¹ - جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود البكري، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 65.

المطلب الأول: الإعداد لعملية إعادة هيكلة العمالة

تعتبر مرحلة الإعداد لخطط إعادة هيكلة العمالة من المراحل الهامة و التي تسهم إلى حد كبير في نجاح تلك الخطط، فإذا كان الإعداد دقيقا، فإن التنفيذ بلا شك سيكون جيدا. تتضمن مرحلة الإعداد القيام ببعض المهام التي تشمل تحديد بعض الأدوار و القيام ببعض الاتصالات، و عقد مجموعة من اللقاءات و المقابلات، و يمكن حصر المهام التي ينبغي القيام بها في مرحلة الإعداد فيما يلي:

الفرع الأول: تحديد دور الإدارة العليا و مختلف المديرين

سوف نتطرق لتحديد دور أعضاء الإدارة العليا من مجلس إدارة و عضو منتدب، و دور مدير العموم، بالإضافة إلى أدوار مختلف المديرين في المؤسسة في عمليات إعادة هيكلة العمالة.

1. تحديد دور الإدارة العليا

يعد فهم دور الإدارة العليا على درجة عالية من الأهمية من المنظور الإستراتيجي، فمهامها تتسم بالتنوع، و تكون موجهة بالدرجة الأولى نحو تحقيق رفاهية المؤسسة، نموها و استقرار عملياتها، و تختلف المهام التفصيلية للإدارة العليا من مؤسسة لأخرى، إلا أنها تستمد من تحليل الرسالة، الأهداف، الإستراتيجيات و الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.

و بصفة عامة فإن أفراد الإدارة العليا هم أولئك الذين يتمتعون بامتلاك النظرة الكلية أو الشاملة للنشاط، و الذين يمكنهم تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية و المستقبلية للمؤسسة، كما أنهم يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات النهائية ذات التأثير القوي و الفعالية المرتفعة.¹

- دور مجلس الإدارة : تتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في الاقتراح و المصادقة على الخطط التي من شأنها تحقيق نجاح المؤسسة و تتمثل هذه المسؤوليات فيما يلي:²

- المبادرة و التحديد: يمكن لمجلس الإدارة رسم صورة رسالة المؤسسة وتأثيرها حول إعادة هيكلة العمالة و وضع الإطار العام الذي يجب أن تدور حوله، كما يمكنه تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام الإدارة.

- التقييم و التأثير: حيث يستطيع المجلس مراجعة مقترحات و قرارات، تصرفات الإدارة، تقديم النصح و عرض المقترحات فيما يخص إعادة هيكلة العمالة و تقديم البدائل.

¹ - صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص74.

² - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة، مرجع سابق، ص: 43-44.

-المراقبة أو الملاحظة: من خلال المشاركة في أعمال اللجان المختلفة يمكن للمجلس أن يبقى على علم بالتطورات التي تحدث داخل، خارج المؤسسة و بالتالي يستطيع أن يثير انتباه الإدارة إلى أي تطورات يمكن أن تغفلها (كمتابعة التطورات التكنولوجية، وامتلاكها، تحدد المهارات الإدارية الموارد المالية المطلوبة لإنجاز أهداف و خطط إعادة هيكلة العمالة).

-أضف إلى هذا فهو يعمل على المحافظة على ثقة الملاك، الهيئات المالية، الموردين والعملاء في ظل التخفيض من حجم العمالة.

-دور العضو المنتدب:¹

يبحث و يحفز و يقود ويرشد المرؤوسين، يشرف على العاملين، وعلى التدريب والنشاطات الأخرى المرتبطة (يوجد مناخ عمل فيه تحد، يوجد الإحساس بالتوجيه، يقوم بدور النموذج للآخرين)؛ -يحتفظ بشبكة من العلاقات، الاتصالات و مصادر المعلومات خارج الإدارة العليا للحصول على المعلومات و المساعدة (يقابل الأشخاص المهمين في البيئة)، يتقابل رسميا وشخصيا مع مديري الوحدات في المؤسسة و مع المديرين التنفيذيين في المؤسسات الأخرى، وهذا لبحث ودراسة خطط إعادة هيكلة العمالة؛

-يلعب كذلك دور مراقب يبحث على معلومات لكي يفهم المؤسسة وبيئتها، يراجع تقارير نواب الرئيس عن المؤسسة، و يراجع المؤشرات الحساسة لأداء المؤسسة، التي استدعت ضرورة التخلص من فائض العمالة؛

- ينقل المعلومات إلى بقية أعضاء الإدارة العليا و الأشخاص المهمين في المؤسسة (يترأس اجتماعات العاملين)؛

ينقل المعلومات إلى الأشخاص و المجموعات الرئيسية في البيئة، فيوضح سياسة المؤسسة لوسائل الإعلام، الظروف و الهدف من وراء انتهاج سياسة تخفيض العمالة؛

- يوزع موارد المؤسسة من خلال صنع القرارات أو الموافقة عليها، يراجع ميزانيات تخفيض العمالة، يراجع جدول برامجها، يخطط حجم العمل للعاملين الباقين، يضع الأهداف؛

- يمثل المؤسسة في مفاوضات الاتفاقيات المهمة، قد يتحدث مباشرة مع الممثلين الرئيسيين للجماعات المختلفة في البيئة و يعمل من خلال مفاوض، يفاوض بخصوص عدم الاتفاق داخل المؤسسة من خلال التفاوض مع رؤساء الوحدات المتصارعة و المتعارضة، (يتفاوض مع ممثلي العمال، يحل المشكلات والخلافات القانونية بين الوحدات، يتفاوض مع المقرضين والممولين و العملاء الرئيسيين المؤسسة.

¹ - سعيد محمد البناء، "صنع القرار الإستراتيجي، العوامل المؤثرة والنتائج"، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص194.

- دور مديري العموم: هم الذين يقومون بتنفيذ خطط العمل و تنفيذ رسالة المؤسسة، وهم مسؤولون عن نجاح خطط تخفيض العمالة، كما يساهمون في التخطيط الإستراتيجي لهذه العملية.

و أوضحت نتائج الدراسات عن وجود نموذج عام في القرارات الخاصة بإعادة الهيكلة، و يتمثل هذا النموذج في انقسام الإدارة إلى فريقين أحدهما مع هذا التغيير و الآخر ضده، فينبغي على الإدارة العليا أن تأخذ في الحسبان هذا السلوك عند صنع مثل هذه القرارات، و أن تختار بدقة المديرين الملائمين للإشراك في صنع مثل هذه القرارات.¹

2. إعداد مديري الإدارة الوسطى : يقع على عاتق مديري الإدارة الوسطى عبء نقل رسالة الإدارة العليا بخصوص تخفيض العمالة إلى المستويات الأقل، لذا يجب أن يتم تهيئة هؤلاء المديرين للقيام بهذا الدور، فقرااتهم يكون لها تأثير على المستويات الأقل، وعند قيامهم بهذا الدور يجب أن يتناولوا تفسير النقاط التالية:²

• لمشاكل الاقتصادية والظروف البيئية و ظروف المنافسة التي تمر بها المؤسسة، والتي دعتها إلى اللجوء لهذا الموقف ؛

-أنواع التكاليف التي تتحملها المؤسسة إذا لم يتم تخفيض العمالة؛

-الأقسام و الإدارات التي ستتأثر بعملية التخفيض؛

-العاملين الذين سيتأثرون بعملية التخفيض.

و يجب على مديري الإدارة الوسطى أيضا أن يكونوا قادرين على الإجابة على أي أسئلة قد تثار من جانب العاملين مثل:

-هل هناك جولة أخرى لتخفيض العمالة؟

-هل سيتم تخفيض الخدمات و المزايا التي تقدم للعاملين؟

هل من الممكن أن يقوم بإعادة توظيف العاملين الذي سيتم الاستغناء عنهم، و ما هي التعويضات التي تمنح لهم؟

و يجب على المدير أيضا أن يقوم بعقد بعض الاجتماعات و الندوات التدريبية للأفراد الذين يقعون تحت نطاق إشرافه، بالإضافة إلى التنسيق مع مديري الإدارات الأخرى للإجابة على أي تساؤلات قد تكون غير واضحة لأحد المديرين.

¹ - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص66.

² - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص65.

فقيام الإدارة الوسطى بهذا الدور من شأنه أن يبني جسراً من الثقة بين العاملين و الإدارة، و أن يجعل هذه الثقة قوية، و يجنب وقوع العاملين تحت ضغوط نفسية و إشاعات قد تؤثر على إنتاجيتهم، قد تؤدي إلى فشل برامج إعادة هيكلة العمالة.

3. تحديد أدوار الاستشاريين: يقوم الاستشاريين بمساعدة أعضاء الإدارة العليا في التعرف على ظروف الأعمال، الفرص و المواقف التي تفيد المؤسسة و تهدف اقتراحاتهم إلى رفع كفاءة الأداء العام للمؤسسة، و من أهم الاستشاريين نجد:

-المستشار التطبيقي: يقوم بإبداء الرأي و تقديم الاقتراحات فيما يخص الإستراتيجيات، و الخطط طويلة الأجل و إستراتيجيات التمويل، السياسات التطبيقية التي تتبعها المؤسسة، إدراك و فهم تصرفات و ردود أفعال المديرين المؤثرة على المؤسسة، و يكون على علم و دراية بما يحدث في البيئة الخارجية.

-المستشار الإعلامي: يقوم بتوصيل رسالة المؤسسة لكافة الأطراف بسرعة و وضوح، و ذلك من خلال اتصاله بوسائل الإعلام المختلفة، و هو يساهم بذلك في القضاء على الإشاعات، و يحافظ على الصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة عند كافة الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة.

4) إعداد المدير المسؤول عن التخفيض : يرى البعض أن مدير الموارد البشرية هو الذي يقوم بهذه العملية باعتبار أن لديه إلمام الكافي بقوانين العمل، و اللوائح الداخلية للمؤسسة و لكن هذا وحده لا يكفي، و إنما يجب التعاون مع كل مدير تنفيذي، في موقعه لديه إلهام كافي بظروف إدارته، و العاملين الذين يجب التخلص منهم، و لذا و جب تهيئة هؤلاء المديرين، و مدير الموارد البشرية للقيام بهذا الدور و ذلك من خلال:¹

- التأكد من الاتصال الفعال و الصحيح قبل تطبيق إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة؛
- تخفيض الآثار السلبية الناجمة من الشائعات بالتأكيد على وصول المعلومات صحيحة للأفراد؛
- التعامل مع الاستغناء الفعلي عن الأفراد و هذا من خلال تقديم برامج لمساعدة الأفراد الذين تم الاستغناء عنهم، و الإجابة عن أي أسئلة تقلل من شعورهم بعدم التأكد، فمن ضمن التساؤلات التي يطرحها الأفراد كيفية التعامل مع التأمين الصحي، و المعاش و التعويضات، إعادة التدريب و ما إلى غير ذلك من التساؤلات.

الفرع الثاني: العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند إعادة هيكلة العمالة

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند القيام إعادة هيكلة العمالة و هذه العوامل هي:

¹ - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص67.

1. نظام المعلومات: يجب على المؤسسة أن تهتم بوضع نظام للمعلومات بهدف التعرف على:¹
- الاحتياجات المستقبلية من العمالة؛
 - الظروف المؤثرة على سوق العمل و الطلب و العرض على العمالة؛
 - المتغيرات الدولية التي تؤثر على عمل المؤسسات مثل اتفاقية الجات، العولمة، تحرير التجارة، حرية حركة العمالة بين الدول؛
 - الظروف الداخلية للمؤسسة مثل مخزون المهارات، و تكلفة العمالة؛
 - تجارب المؤسسات المماثلة في ممارسات إعادة هيكلة العمالة و أثرها على تلك المؤسسات؛
 - تجارب الدول في ممارسات إعادة هيكلة العمالة.
- وكل هذه العوامل تساعد في تدعيم أسس الاختيار الكفاء، أو التعديل الكفاء، بالأساليب التي تم بما يحقق النجاح لخطط إعادة الهيكلة.

2. الاتصال بمختلف الأطراف:²

- يجب الاتصال بكافة الأطراف التي لها علاقة بعملية إعادة هيكلة العمالة و ذلك تمهيدا لتنفيذ الخطة، فيجب الاتصال بـ:
- بمجلس الإدارة و مختلف المديرين لتحديد الوقت المناسب لتنفيذ تلك الخطط، وتحديد الغرض منها، حتى يتفهموا موقف المؤسسة، ويساهموا في التنفيذ الناجح للعملية.
 - العاملين لتحديد الدوافع و الأسباب التي أدت لهذه العملية، وكيف سيتم تنفيذ البرنامج، توضيح البدائل المختارة لتخفيض العمالة؛
 - الاتصال بالملاك أو المساهمين، فالمؤسسة تهتم بتوضيح صورتها أمام الملاك، لأن اهتماماتهم تنصب على تحقيق الربحية العالية، و قد يميلون لمواجهة عملية تخفيض العمالة، ويهاجموا الأسلوب الذي تدار به المؤسسة لذا يجب أن تكون المؤسسة مستعدة لمواجهة هذه الاتهامات و الإجابة على أي تساؤلات تذكر؛
 - ومن العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار هي ضرورة توصيل رسالة المؤسسة إلى وسائل الإعلام، لتوضيح موقفها، وتوضيح أن إعادة هيكلة العمالة سيتم طبقا لخطط محكمة، و أنه سيتم تعويض العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم، أو البحث لهم عن فرص عمل بديلة (التوظيف الخارجي)؛
 - الاتصال بمجتمع الأعمال بتوضيح موقف المؤسسة حتى يتسم بالمصداقية و الثقة سواء في التعامل مع العملاء أو الموردين أو حتى المنافسين.

¹ - سليم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 374.

² - مازن لانز، الدليل العلمي في توظيف و إدارة الأفراد، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 1995، ص 185.

3. مصداقية خطط التخفيض وضمان الأمان:

فالمصداقية تهدف إلى عرض جميع الحقائق و التفاصيل الخاصة بعملية إعادة هيكلة العمالة بكل صدق و أمانة، واختيار الوقت المناسب للإعلان عن ذلك. كما يجب ضمان الأمان للعاملين سواء المستغنى عنهم أو المتبقين بالمؤسسة و من جهة أخرى ضمان الأمان للمؤسسة من كل أشكال التخريب أو التدمير المحتمل كنتيجة لردود أفعال العاملين المستغنى عنهم.

و من العوامل الواجب أخذها في الاعتبار كذلك، هي ضرورة التعامل مع المشاعر و الروح المعنوية المتقلبة للعاملين المستغنى عنهم، و بالتالي يجب على كل مدير أن يتفهم هذه المشاعر و أن يتصرف معها بطريقة لائقة حتى و لو كانت غير رسمية، واضعاً في اعتباره أن فقد الوظيفة أمر مؤلم يهدد حياة الفرد بالاستقرار، دون أن ننسى ضرورة منح العاملين المتأثرين وقتاً معقولاً خلال أوقات العمل الرسمية للبحث عن وظائف جديدة لهم.¹

4. تدريب المديرين: إن الهدف من التدريب هو الوصول إلى تحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين، بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل ، وتطوير أساليب الأداء و بالتالي ارتفاع القدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، و من بين المشاكل التي يساعد التدريب في حلها تلك المشاكل التي تتعلق بالروح المعنوية.²

فالتدريب يمكن المديرين من التزود بمجموعة من الأساليب و المهارات، التي تمكنهم من السيطرة على مشاعرهم، و يتم ذلك من خلال بعض برامج التدريب المتخصصة لهذا الغرض، و المصممة طبقاً لقدرات المديرين و طبيعة العاملين في المؤسسات التي تطبق برنامج تخفيض العمالة و هذه الأساليب هي: -العصف الذهني: هذه الطريقة هي هجوم خاطف و سريع على مشكلة معينة، يقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار و بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف و تحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً بين نصف ساعة و ساعتين تقريباً، و كما هو واضح في هذا التعريف فإن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة و إثارة ذهنهم و تقديم حلول عديدة بديلة، و مناقشة سريعة لهذه البدائل لكي يمكن الوصول إلى أحسن حل.³

-تمثيل الأدوار: يسمح هذا الأسلوب بالتعرف على مشاعر و سلوك الأفراد المستغنى عنهم، يقوم على أساس أن يسند لاثنين من المتدربين أو أكثر أدواراً لتمثيلها أمام باقي المجموعة و ذلك بعد مدهم

¹ - جمال الدين محمود مرسي، مرجع سابق، ص 359.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 134.

³ - نفس المرجع، ص 359.

بالوصف التفصيلي كتابة أو شفاهة، للموقف و الدور المطلوب تمثيله، و بعد إعطائهم فرصة من الوقت للإعداد و لتمثيل هذا الدور فإنهم يؤدون دورهم التمثيلي أمام باقي المجموعة.¹

و تنفيذ مثل هذا البرنامج في مناقشة المشاعر التي يمر بها الشخص المستغنى عنه خلال الخطوات التمثيلية، و بالتالي فإن عملية تحديد المشاعر و مناقشتها تسمح بوضع حلول و تصورات لكيفية التعامل معها.

-برامج تدريبية أخرى: توجد برامج كثيرة يمكن تدريب المديرين عليها لصقل مهاراتهم في التعامل مع خطط إعادة هيكلة العمالة، وبشكل عام يجب أن تغطي هذه البرامج مجموعة من النقاط الهامة و هي:

-مناقشة المشاكل المتعلقة بفقد العمل؛

-مناقشة الأساليب و الممارسات التي تهدف إلى السيطرة على المشاكل؛

-تمثيل الأدوار لردود أفعال العاملين الذين لا يوافقون على تخفيض العمالة؛

-مناقشة كيفية التعامل مع العاملين المتواجدين و غير المتواجدين يوم الإعلان عن التخفيض .

-تغطية كافة البنود و العناصر مع العاملين أهمها، مناقشة المدفوعات، تعريفهم بحقوقهم و كيف

يستثمرونها، المزايا التأمينية و ملكية الأسهم و كيف يستفيدون منها.

بعد تحديد أدوار مختلف المديرين و المستشارين للإعداد لعملية إعادة هيكلة العمالة، و تحديد العوامل الواجب أخذها في اعتبار عند وضع خطط تخفيض العمالة، تأتي مهمة تحديد أدوار أعضاء مقابلات الخروج، و يفضل أن تقوم المؤسسة بعقد لقاءات مع العاملين الذين يتم الاستغناء عنهم، لمحاولة تحسين صورتها في أذهانهم و نصحتهم بكيفية استثمار التعويضات التي قد يحصلون عليها، وإرشادهم لإمكانية تحويلهم لوظائف أخرى في مؤسسات أخرى، لذا فإنه من المفيد أن تتكون مثل هذه المقابلات من ثلاثة أطراف.²

-مدير مقابلة الخروج: حيث يقوم بتوضيح الأسباب التي أدت إلى تخفيض العمالة، و توضيح

مستحقات العمال، ترك انطباع جيد لديهم وقت خروجهم، على الأقل تحسين صورة المؤسسة لديهم.

-المستشار المالي: يقوم بتقديم النصح للعامل لكيفية اختيار استثمار ما يحصل عليه (تعويضات و مزايا

عينية) من المؤسسة بعد تركه العمل بها.

-المستشار التنظيمي: يقوم بتزويد العامل بمعلومات عن فرص العمل المتاحة في المؤسسات الأخرى،

التي تحتاج لمثل خبراته، و قد يتطرق الأمر إلى تقديم النصيحة بالحصول على بعض البرامج التدريبية،

لتنمية مهاراته و تأهيله لوظيفة تحتاج لمثل تخصصه، ولكن بمستوى مهارات أعلى من مستواه الحالي.

¹ - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص73.

² - جمال داوس أبو دولة، "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية"، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام و الخاصة الأردنية، المجلة العربية للإدارة، العدد 1، مرجع سابق، ص93.

و مما لاشك فيه فإن عقد مثل هذه المقابلات يمكن أن يطمئن العاملين الذين يتم الاستغناء عنهم على مستقبلهم، ويجعلهم قادرين على البدء من جديد في مؤسسة جديدة، ومثل هذه الممارسات من شأنها أن ترفع من كفاءة تنفيذ خطط إعادة هيكلة العمالة.

المطلب الثاني: تحديد أهداف و خطط إعادة هيكلة العمالة

قبل الإقبال على عملية إعادة هيكلة العمالة يجب تحديد الهدف من هذه العملية، ثم تحديد الخطط ليتم تنفيذها وفق أسس واضحة.

الفرع الأول: الأهداف

تتطلب هذه الخطوة قيام المؤسسة بتحديد أهدافها من وراء إعادة هيكلة العمالة، وكذا فلسفتها من ذلك كما يلي:

1. تحديد الأسباب التي دفعت المؤسسة إلى إعادة هيكلة (هذا ما تم التطرق إليه في الفصل الأول).

2. تحديد فلسفة المؤسسة اتجاه إعادة هيكلة العمالة

تحدد الفلسفة العامة للمؤسسة الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في إعادة هيكلة العمالة، وهذه الفلسفة تتأثر بثقافة المؤسسة و حضارتها وأسلوبها في التعامل مع موظفيها.

فإذا كانت فلسفة الإدارة العامة تقوم على مبدأ تحقيق الاستقرار الوظيفي والمحافظة على القوى العاملة بما سواء في أوقات النمو والازدهار أو أوقات التدهور والكساد، وأن جميع الشركاء يتحملون المسؤولية في السراء و الضراء، فإن الإدارة عادة ما تلجأ إلى أساليب أخرى، قد تجنبها الاستغناء عن العاملين، تخفيض أيام العمل في الأسبوع، أو الاستغناء عن العمل الإضافي و غيرها من الوسائل، لتخفيض تكاليف العمالة إلى أن تنتهي الأزمة. وقد استخدمت هذا الأسلوب المؤسسات اليابانية وبعض من المؤسسات الأمريكية الناجحة، لمواجهة فترة الانخفاض التنظيمي.¹

وقد تلجأ المؤسسة لإعادة هيكلة العمالة، وفقاً لظروف طارئة مثل تقليل الإنتاج، أو غلق خط إنتاجي، قد يكون ذلك بشكل مستمر أو مؤقت، أو لعمالة المؤسسة ككل أو لجزء منها، قد يتم بشكل فوري و بسرعة، أو تدريجياً، مراعاة للظروف الاجتماعية للعمال.

3. تحديد أهداف المؤسسة من إعادة هيكلة العمالة

إن الأهداف هي النتائج النهائية لأنشطة إعادة هيكلة العمالة بالمؤسسة وبالتالي فإن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الإستراتيجية، أن يتم تحديد الأهداف أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تمثلها إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة، وقد تتمثل في:²

¹ - عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 212.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 86.

- تخفيض التكلفة؛
- زيادة الإنتاجية؛
- تقديم جودة أعلى؛
- تحقيق المرونة في عملية اتخاذ القرارات؛
- التكيف مع الظروف التنافسية والبيئة المتغيرة.

4. دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة

وتضم البيئة الخارجية كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر والصفة الأساسية لعناصر هذه البيئة أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة المؤسسة على تحقيق أهدافها. و يترتب على هذا التحليل تعرف المؤسسة على الفرص والتهديدات ، ويعكس مفهوم الفرص وجود اتجاهات أو تغيرات إيجابية في مكونات البيئة الخارجي ة، يجب المؤسسة السعي لاستغلالها، في حين يعكس مفهوم التهديدات أو المخاطر وجود اتجاهات سلبية يجب تجنبها أو الحد من آثارها على المؤسسة¹، ويهتم واضعو الإستراتيجية بمحاولة الاستفادة من مزايا وإيجابيات البيئة الخارجية والحد من أثر المخاطر أو التهديدات التي قد تتولد عنها.

و يمكن تلخيص منافع دراسة البيئة الخارجية فيما يلي:²

- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المؤسسة وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها؛
- تحديد الأهداف التي يجب السعي لتحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية؛
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة؛
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي، والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات، والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.
- وعلى العموم فإن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد على التعرف على جانبيين رئيسيين، هما الفرص التي

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مرجع سابق، ص 83.

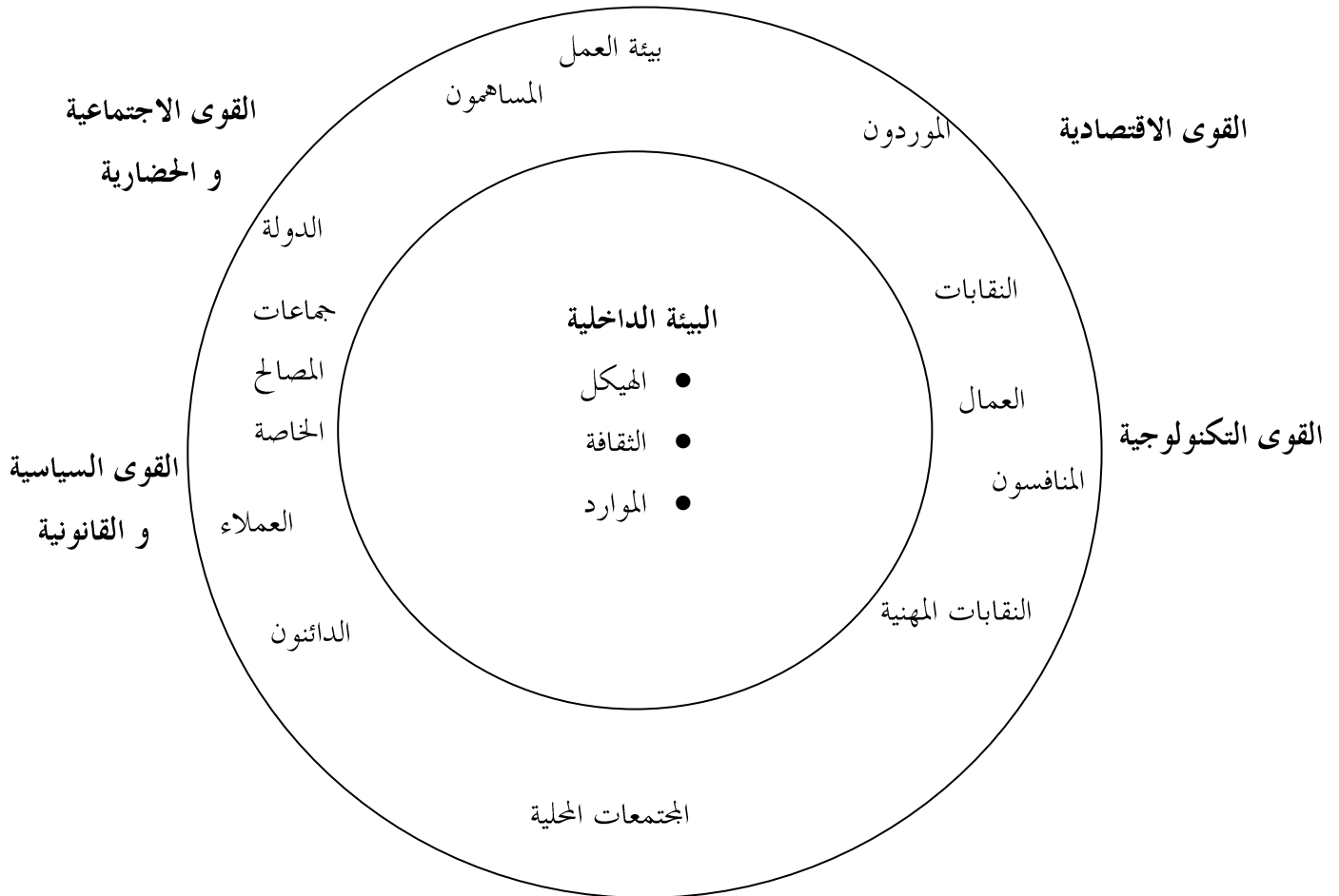
² - جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 347.

يمكن للمؤسسة استغلالها، والمخاطر أو التهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من أثارها. وتتكون البيئة من:¹

-بيئة المهام (العمل): وهي العناصر أو المجموعات التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة الرئيسية و تتمثل في أصحاب الأسهم ، الدولة ، الموردين ، المجتمع المحلي ، المنافسين ، العملاء، المقترضين ، نقابات العمال، والنقابات المهنية.

-بيئة المجتمع: قوى أكثر عمومية لا تمس أو تؤثر مباشرة على نشاطات المؤسسة في المدى القصير، ولكنها تستطيع، وفي الغالب يحدث ذلك ، أن تؤثر في قراراتها ذات المدى الطويل. و الشكل الموالي يوضح أهم المتغيرات البيئية

الشكل (2-3): المتغيرات البيئية



المصدر: توماس ولين، دافيد هنجر، مرجع سابق، ص35.

¹ - توماس ولين، دافيد هنجر، مرجع سابق، ص35.

هذه العوامل تؤثر على المؤسسة و لذا وجب أخذها في الاعتبار عند وضع خطط إعادة هيكلة العمالة.

- بالنسبة لبيئة المجتمع

تعتبر هذه العوامل من أهم العوامل المؤثرة في وضع وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة اتجاه إعادة هيكلة العمالة، ويجب على المديرين أن يكونوا على علم بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، وأن يتم وضع هذه الإستراتيجيات طبقاً لهذه الظروف حتى يكتب لها النجاح، ومن أهم العوامل ما يلي : العوامل الاقتصادية والاجتماعية، ففي البلدان التي تنتهج الاقتصاد الاشتراكي من الصعب تنفيذ سياسة تخفيض العمالة، وهذا ما يمثل تهديد للمؤسسة، أما في البلدان التي تنتهج الاقتصاد الحر، فمن السهل تنفيذ هذه السياسة (فرصة)، كون أذهان العاملين تكون مهياًة لتقبل مثل هذه التغيرات.¹

أضف إلى هذا العوامل القانونية التي تتمثل في مجموعة القوانين التي تنظم استخدام العمالة، التي قد تمثل قيوداً على حرية الإدارة في اتخاذ قرارات خاصة بالعمالة، لذا فإنه يجب قبل وضع إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة دراسة هذه القوانين جيداً حتى لا يكتب لتلك الخطط الفشل، فالمرجع الجزائي وضح الأسباب المؤدية لتخفيض العمالة، وكذا الخطوات الواجب إتباعها عند اتخاذ قرار كهذا، وكذا الإجراءات والضمانات الممنوحة للعمال المسرحين، وقد سبق وأن تكلمنا عن هذا في الفصل السابق. وهناك كذلك عوامل إقليمية و تتمثل هذه العوامل في الدور الذي تقوم به المؤسسات الدولية في التأثير على مسار التنمية، سواء كان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، كانهضار الثروات مثلاً، و تجمع بعض العوامل التي أدت إلى تضائل فرص العمل في بعض الدول، مما ساهم في زيادة العمالة الوافدة أو المهاجرة لدول أخرى مما أدى لزيادة حجم العمالة فيها، و بالتالي يجب وضع هذه الظروف في عين الاعتبار، و عدم تجاهلها عند وضع خطط إعادة هيكلة العمالة.

- بالنسبة لبيئة العمل

فبالنسبة للملاك سيسرهم أن ينخفض عدد الموظفين باعتبار أن ذلك يؤدي إلى عمل أعلى، و في نفس الوقت تكلفة أقل، و هذا يمثل فرصة للمؤسسة في حين أن المنافسون سيقومون بالترويج لدى عملاء المؤسسة بأن عملية التخفيض ستؤثر على جودة المنتج أو الخدمة، و أنها في غير صالح العملاء وهذا ما يمثل تهديد للمؤسسة عليها مواجهته .

أما العملاء فرمما يتقبلون عملية التخفيض بشيء من الشك إلى أن يثبت لهم عدم تأثير ذلك على السلعة أو الخدمة التي يتلقونها (من حيث السعر أو الجودة) و هكذا يتحول التهديد إلى فرصة. أما الموردون فرمما لا يتقبلون خطط التخفيض، لأنها تؤثر على ما يوردونه للمؤسسة، سواء كان في

¹ - فلاح حسن الحسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص63.

شكل موارد أو قروض و بالتالي يشعرون بإمكانية انخفاض حجم أعمالهم، و يتجهون للعمل مع مؤسسات أخرى منافسة.

أما بالنسبة للمجتمع المحلي فربما لا يقبل عملية التخفيض و يواجه المؤسسة مما يمثل تهديدا لها. فعلى المؤسسة محاولة البحث عن الفرص لاقتناصها، و التنبؤ بالتهديدات لمواجهتها و ربما تحويلها إلى فرص.

5. دراسة البيئة الداخلية

إن تمكن المؤسسة من استغلال الفرص الحالية أو المتوقعة، و تمكنها من الحد من تأثيرات التهديدات أو المخاطر المحتملة، يجب أن يستند إلى مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمؤسسة، و بعبارة أخرى فإن سعي المؤسسة لاستغلال الفرص الخارجية يجب أن يؤسس ليس فقط على مدى وجود هذه الفرص، و لكن على ما تمتلكه المؤسسة من قدرات و إمكانيات داخلية، أو ما يعرف بمجالات القوة. فنقاط القوة تعكس تلك الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة، أما نقاط الضعف فتشير إلى تلك الأنشطة، أو المجالات التي لا تتمتع فيها المؤسسة بميزة تنافسية، أو تدار بطريقة ضعيفة و المؤسسة الناجحة هي تلك التي تبني استراتيجياتها حول نقاط القوة التي تميزها.¹

يجب على المؤسسة القيام بتحليل عناصر البيئة الداخلية عند اتخاذها قرار إعادة هيكلة العمال والتي يمكن تلخيصها في عنصرين هما:

- سمات حضارة المؤسسة: و التي تشير إلى كل ما يدور فيها من صراع أو تعاون أو تطور أ علاقات بين المؤسسة و أفرادها، أو بين الأفراد بعضهم البعض، فقد يكون الصراع على السلطة والنفوذ ، ويعرقل العديد من المديرين عمليات تخفيض العمالة، لأن ذلك يعني تقلص نفوذهم، هذا ما على عملية إعادة هيكلة العمالة، و من أهم جوانب حضارة المؤسسة التي يمكن أن تؤثر على هذه الإستراتيجية ما يلي:²

- عدد رجال الإدارة العليا، و قوتهم و طبيعة العلاقة بينهم و كفاءتهم؛
- قوة الثقافة؛
- الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة؛
- تاريخ المؤسسة في تعيين العاملين بها؛
- وجود أنظمة داخلية مستقرة؛
- تركيب العناصر الأساسية (رأس المال، التكنولوجيا، الموارد البشرية)؛

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص54.

² - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص118.

- تاريخ المؤسسة في الربح و الخسارة.

فثقافة المؤسسة تشير إلى مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة، تحكم سلوكهم و علاقتهم و تفاعلهم مع بعضهم البعض، و مع العملاء و الموردين و غيرهم من الأفراد خارج المؤسسة، و من خلالها يمكن تحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية (ميزة تنافسية) للمؤسسة، و عليه فثقافة المؤسسة هي مجموعة من القيم و المعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة و أسلوبها في تحقيق أهدافها و إستراتيجيتها.¹

فهذه القيم إذا كانت تهدف إلى تحقيق مستقبل أفضل للمؤسسة و للعاملين بها، فلا شك أن كل عامل سوف يسعى إلى تحقيق تلك القيم، و بالتالي فإن تنفيذ برنامج تخفيض العمالة يتم بهدوء، و السبب في ذلك وجود قاعدة من الفهم المشترك التي تهدف إلى تحقيق مصلحة المؤسسة في الاستغناء عن عدد من العاملين، في نفس الوقت تحقيق مصلحة العاملين من خلال تدريبهم على مواجهة سوق العمل، و من خلال التعويضات الشخصية و الخدمات الأخرى المقدمة لهم. و عليه فثقافة المؤسسة يمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية)، أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المؤسسة.

- تركيبة القوى العاملة²: التي تختلف من مؤسسة لأخرى من حيث التركيب العمري والنوعي للعاملين، وحتي من الناحية النفسية والعضوية فمثلا المؤسسات التي لها مستوى مهارة مرتفع لدى العاملين تتمتع بقدرة على تخفيض العمالة دون أي تأثير على إنتاجية العاملين الباقين بعد التخفيض، وبدون مشاكل للعاملين، حيث يمكنهم الحصول على وظائف أخرى في مؤسسات أخرى. أما المؤسسات التي تتميز بوجود نسبة كبيرة من كبار السن فقد لا تحتاج إلى اتخاذ خطوات معينة لتخفيض العمالة، لأن حركة العمالة الطبيعية سوف تؤدي إلى تقليص العمالة بالخروج للتقاعد أو بالوفاة.

و بالنظر إلى الجنس فوجود سيدات بنسبة عالية في القوى العاملة بالمؤسسة قد يشجع على وضع أنظمة خاصة بالسيدات في العمر المتوسط من حياتهن لترك الخدمة على أساس رغبتهم في رعاية أسرهن على الأخص من خلال جزء من الوقت أو بالمشاركة على وظيفة، أو الإجازات الطويلة و الاستغناء المؤقت عنهن.

وبالنظر إلى المستوى التعليمي، فقد يفضل مستوى تعليمي دون آخر حسب الظروف، فيمكن الإبقاء على ذوي المؤهلات العليا لضمان كفاءة أعلى. أما صحة العاملين فيمكن أخذها كمعيار للاستغناء عن

¹ - جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص347.

² - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص 120.

العاملين الذين يواجهون مشاكل في هذا المجال، فبعض الصناعات يواجه فيها العاملون مشاكل صحية عند أعمار معينة.

ومن الناحية النفسية والمعنوية ، فإنه يجب الاعتماد على العاملين الذين يمكنهم العمل تحت ضغوط عمل شديدة نظراً لما سيطراً عليهم من زيادة عبئ العمل بعد تخفيض العمالة.

6. تحديد الوضع الإستراتيجي: "نموذج SWOT"

ويمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة الاستخدام في المجال البيئي بشقيه "الداخلي والخارجي"، وهو أحد الأدوات البسيطة للتوصل إلى نظرة عامة سريعة للموقف الإستراتيجي للمؤسسة، ويستند هذا المفهوم إلى افتراض أساسي مؤداه أن الإستراتيجية الفعالة هي تلك التي تنجح في إحداث المطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة «نواحي القوة والضعف» وبين الموقف في بيئتها الخارجية " الفرص والتهديدات"، إن التطابق الجيد سوف يؤدي إلى تعظيم استغلال المؤسسة لنواحي القوة لديها في التعامل مع الفرص، و الحد من أثر التهديدات و المخاطر الخارجية.¹

و يمكن تحديد الخطوات التي تمر بها هذه العملية كما يلي:²

- حصر الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية؛

- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء الداخلي للمؤسسة؛

- دمج كل من الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف في نموذج واحد، كما هو موضح في

الجدول (2-8)؛

- تحديد الوضع المأمول و الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة؛

- مقارنة الوضع الحالي طبقاً لما هو موضح بالنموذج، بالوضع المأمول للمؤسسة وذلك بهدف تحديد

الفجوة.

و الجدول الموالي يوضح تحليل SWOT للوضع الإستراتيجي

¹ - جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص238.

² - صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص73.

الجدول (2-8): تحليل SWOT للوضع الإستراتيجي

ثانيا: تقييم الأداء الداخلي للمشروع			
<p>"نقاط الضعف"</p> <p>- وجود نسبة كبيرة من السيدات العاملات بالمؤسسة.</p> <p>- انخفاض أداء العمالة في السن الأعلى.</p>	<p>"نقاط القوة"</p> <p>- تمتع العاملين بدرجة عالية من المرونة.</p> <p>- وجود أصول غير مستخدمة يمكن بيعها لتمويل تخفيض العمالة.</p>		أولاً: تقييم البيئة الخارجية
<p>(2)</p> <p>- تشجيع السيدات على ترك الخدمة من خلال التعويضات.</p>	<p>(1)</p> <p>- الاستفادة من إمكانيات الدولة في تمويل التعويضات.</p> <p>- عدم الاستغناء عن العمالة الماهرة.</p>	<p>"الفرص"</p> <p>- صدور قوانين التقاعد المبكر.</p> <p>- رغبة الدولة في تمويل التعويضات.</p>	التي يعمل بها المشروع
<p>(4)</p> <p>- ترك العاملين في السن الأعلى لعمليات التقاعد الطبيعي.</p>	<p>(3)</p> <p>- الاستفادة من بيع الأصول غير المستخدمة في عملية تمويل تخفيض العمالة.</p>	<p>"التحديات"</p> <p>امتناع بعض المؤسسات المالية عن إقراض المؤسسة لتمويل خطط تخفيض العمالة</p>	

المصدر: أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص122.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

المربع (1): يوضح تفاعل نقاط القوة في الأداء الداخلي مع الفرص التي تنتجها البيئة الخارجية، ويجب على المؤسسة أن تعظم استغلال نقاط القوة، و تنظم الاستفادة من الفرص كما يلي:

4- الاستفادة من إمكانيات الدولة في تمويل التعويضات؛

عدم الاستغناء عن العمالة الماهرة حتى لا يحدث تدهور في مستوى الخبرات.

المربع (2): يوضح تفاعل الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية في تمويل عمليات ترك الخدمة، وذلك

بتشجيع السيدات على الخروج مع دفع تعويضات سخية لهن.

المربع(3): يمثل تفاعل التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية مع نقاط القوة في الأداء الداخلي للمؤسسة، ويمكن للمؤسسة في هذا المثال بيع أصولها لاستخدام حصيلة البيع في تمويل التعويضات. المربع(4): يمثل هذا المربع أسوء الحالات التي تمر بها المؤسسة حيث توجد تهديدات البيئة الخارجية مع نقاط الضعف في الأداء الداخلي للمؤسسة، ويجب على المؤسسة أن تقلل من تأثير هذه الأوضاع إلى أدنى حد ممكن. و كمثال لهذه الحالة تقوم المؤسسة بترك العاملين في السن الأعلى لعمليات التقاعد الطبيعي.

و تستطيع المؤسسة من خلال هذا التحليل تحديد إستراتيجيتها في إعادة هيكلة العمالة، والخطط والأساليب التي سوف تتبعها في هذا الشأن.

الفرع الثاني: خطط إعادة هيكلة العمالة

بعد تحليل الوضع الإستراتيجي للمؤسسة و معرفة كل من الفرص و التهديدات، نقاط القوة و نقاط الضعف، فعلى أساس نتائج هذا التحليل و الأهداف المراد التوصل إليها، يتم اختيار أفضل أسلوب من بين الأساليب المشار إليها سابقا، و تحديد كذلك المعايير التي تتبعها المؤسسة لتحديد المستغنى عنهم من المتبقين، يبقى فقط وضع خطط إعادة هيكلة العمالة الخاصة بالعناصر التالية:

1. تحديد مصادر التمويل

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسة، قبل وضع خطط إعادة هيكلة العمالة موضع التنفيذ، لتحديد مقدرة المؤسسة المالية على تمويلها، فإذا كانت للمؤسسة المقدرة المالية على تمويل تلك الخطط، فإنها لا تكون في حاجة إلى الاقتراض من البنوك أو المؤسسات المالية الأخرى. كما يجب على المؤسسة قبل أن تبدأ في برامج التخفيض أن تحدد أيضا الالتزامات التي ينبغي عليها أن تقوم بالوفاء بها و تتمثل فيما يلي:

- دفع ديون مستحقة على المؤسسة؛

- شراء أصول جديدة، أو إبرام عقود تمويل أو اتفاقات رأسمالية؛

- تغطية خسائر تحملتها المؤسسة في السنوات السابقة.

تقوم المؤسسة بعد تحديد هذه الالتزامات بتحديد المصادر التي سوف تستعين بها في تمويل سداد هذه الالتزامات، بالإضافة إلى تمويل تكلفة عمليات التخفيض. و من أهم مصادر التمويل التي تستعين بها المؤسسة نجد:¹

- الاقتراض من البنوك و المؤسسات المالية؛

- بيع بعض أصول المؤسسة، كالأراضي و الآلات غير المستخدمة.

¹ - أحمد ماهر، دليل المدير في التخصصة، مرجع سابق، ص375.

2. تحديد الخدمات المرتبطة بتخفيض العمالة

تحتاج برامج إعادة هيكلة العمالة إلى استخدام مجموعة من الخدمات، والتي تعتبر نوع من احترام العلاقة بين المؤسسة و عامليها، كما أنها تمثل ممارسات تشجع العاملين على ترك الخدمة، ومن شأنها كذلك التخفيض من الأثر السيئ الذي تتركه عملية التخفيض من أثر على نفوس العاملين المستغنى عنهم، ومن أهم الخدمات التي تقدم للعاملين ما يلي:

أولاً: تعويضات البطالة: و يتطلب هذا البديل تعديل بعض التشريعات المتعلقة بإعانة البطالة، بحيث يحصل العامل على التعويض الذي يمكنه من ممارسة عمل خاص.¹ و يجب تقديم هذه مبالغ التعويضات على وجه السرعة للعامل الذين شملهم التخفيض، لمواجهة المصاعب التي ستواجههم.

ثانياً: التدريب و إعادة التدريب: يعتمد هذا الأسلوب على حصر أعداد و نوعيات العمالة الزائدة، و حصر الوظائف التي تتميز بمعدلات ترك عالية، مع توجيه التدريب لتلك الوظائف، ويمكن وضع تصور عن مضمون برامج التدريب و إعادة التدريب المطلوبة للعمالة الفائضة، للقيام بمثل هذه الأعمال، من خلال التدريب التحويلي و رفع مهارات العاملين، بما يمكنهم من القيام بتلك الأعمال الجديدة، مع إعطائهم حافز للتدريب، لتحقيق التطوير المستمر لمهارات قوة العمل.² و من أهم أساليب التدريب الشائعة:³

- تدريب العاملين صغار السن على مهارات أخرى تحتاجها المؤسسة، و بالتالي يتم تحويلهم من أعمال إلى أعمال أخرى داخل المؤسسة؛

- تدريب العاملين الذين سيخرجون مبكراً على التقاعد على كيفية ترتيب حياتهم بعد انتهاء الخدمة؛

- تدريب العاملين على كيفية البدء في مشروعات استثمارية، حيث يتم تناول موضوعات مثل دراسات الجدوى، و إدارة المشروعات الصغيرة و التمويل.

ثالثاً: إيجاد فرص عمل بديلة: قد تكون هذه الوظائف داخل المؤسسة و ذلك بنقله من وظيفة إلى أخرى، أو من إدارة لأخرى، وقد تكون خارج المؤسسة، في هذه الحالة فقد تقدم الخدمات بواسطة الحكومة، عندما تلتزم بعض المؤسسات الحكومية بدفع تعويضات البطالة، إلى حين أن يحصل الفرد على وظيفة، أو تقدم هذه الخدمات بواسطة المؤسسة حيث تقوم بدورها بالاتصال ببعض المؤسسات

¹ - زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص53.

² - عائدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص193.

³ - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص283.

الأخرى لتزكية عامليها الخدمات بواسطة المؤسسة، حيث تقوم بدورها بالاتصال ببعض المؤسسات الأخرى لتزكية عامليها.¹

رابعاً: استخدام المستغنى عنهم كمستشارين: إن استخدام المستغنى عنهم كمستشارين للعمل في المؤسسة نظير مكافأة، يؤدي إلى الاستفادة من خبراتهم، ولكن دون التزام من جانب المؤسسة بعلاقات وظيفية طويلة المدى، كما يمكن استخدامهم كمدرسين أو مشرفين لدى المؤسسة.²

خامساً: الاستمرار في تقديم الخدمات الطبية و الصحية : بمقتضى التشريع الحكومي المسمى

(COBRA)، الذي يمثل الحروف الأولى للمصطلح Consolidated Ominbus Budget

(Reconciliation Act)، و الذي يعني "تشريع الاحتفاظ بالمزايا الطبية و الرعاية الصحية للعاملين الذين يتم الاستغناء عنهم"، و الجدول الموالي يوضح متطلبات وشروط الاحتفاظ بالتغطية التأمينية الصحية على سبب إنهاء خدمة العامل.

الجدول (2-9): متطلبات وشروط الاحتفاظ بالتغطية التأمينية الصحية على سبب إنهاء خدمة

أسباب ترك العمل بالمؤسسة	مدة التغطية التأمينية
- إنهاء خدمة العاملين من جانب المؤسسة.	- 18 شهرا ما لم يكن إنهاء الخدمة قد تم على أساس السلوك السيئ للعامل، و في هذه الحالة فإن التغطية التأمينية تتوقف مع خروج العامل من الخدمة.
- خفض ساعات العمل.	- 18 شهرا.
- حالات العجز.	- 29 شهرا لكل من كان به في وقت إنهاء خدمته لأي سبب.
- الطلاق.	- زوج/ زوجة العامل مغطى تأمينيا حسب نظام التأمين الصحي للمؤسسة، فإن من حقه الاستمرار في الحصول على هذه التغطية لمدة 3 سنوات بعد الطلاق.
- الوفاة.	- يتم تغطي الزوج/ الزوجة أو الأطفال لمدة 3 سنوات.
- التقاعد.	- يحق للموظف المتقاعد من المؤسسة أن يحتفظ بحقوقه التأمينية الصحية طوال حياته، و عند وفاة العامل يحق لزوجته أن تستمر في الحصول على التأمين الصحي لمدة 36 شهرا بعد وفاته.

المصدر: سلسلة المميزون الإدارية، مرجع سابق، ص 355.

¹ - سلسلة المميزون الإدارية، مرجع سابق، ص 358.

² - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص 282.

3. تحديد عدد و نوع العمالة التي سيتم الاستغناء عنها

يمكن تحديد عدد و نوع العمالة التي سيتم الاستغناء عنها، وذلك عن طريق مقارنة العدد المثالي الواجب توافره لأداء العمل ، بالعدد الفعلي الموجود في الوظائف، و يعبر الفرق غالبا عن العدد الواجب الاستغناء عنه من العاملين ، ويمكن تحديد العدد الواجب توافره لأداء العمل من خلال عدة طرق، فهناك طرق رئيسية، و أخرى مساعدة.¹

أولا: الطرق الرئيسية

1. تحديد العدد الواجب توافره لمواجهة عبء العمل: و يتم تقدير العمالة اللازمة للقيام بعبء العمل من خلال الخطوات التالية:

- مراجعة جداول العمل في كل قسم خلال الفترة القادمة؛
- تحديد عدد ساعات العمل الواجب توافرها لتنفيذ العمل المطلوب، وذلك خلال الفترة التي يتم عنها التقدير، (كتحديد عدد الساعات اللازمة لتنفيذ خطة الإنتاج)؛
- تحديد عدد ساعات العمل للفرد الواحد في الشهر الواحد (أو خلال الفترة التي يتم فيها التقدير)؛
- قسمة عدد الساعات اللازمة لتنفيذ عبء العمل في الشهر على عدد ساعات العمل للفرد الواحد في الشهر، والنتاج يمثل عدد العمالة المباشرة للإنتاج؛
- تقدير عدد العمالة اللازمة لتغطية الإجازات و الغياب؛
- و بعد الجمع يتم الحصول على عدد العمالة المطلوب خلال الفترة التي سيتم تقديرها.

2. تحديد حجم العمالة من خلال الموازنة: تتطلب هذه الطريقة أن يكون لدى المؤسسة حسابات دقيقة لكميات الإنتاج المطلوبة في الفترة التي يتم إعداد الموازنة عنها، وكذلك يتطلب أن تكون هناك تقديرات و حسابات دقيقة لمعدلات دوران العمالة، و حركة العمالة بين الأقسام المختلفة ، معدلات الانتظام في العمل (الإجازات، الإصابات ، الغياب، المرض و غيرها)، و ذلك حتى يتم تقدير العمالة بأعلى درجة من الدقة، و تتشابه هذه الطريقة مع الطريقة السابقة في تحديدها لحجم عبء العمل، المطلوب في الفترة التي يتم إعداد الموازنة عنها، حتى يتم التوصل إلى حجم العمالة المطلوب.

3. تقديرات الموردين للتكنولوجيا: يقوم موردو المصانع الجديدة بتقدير عدد العاملين اللازمين في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وذلك طبقا لتصميمات المعدات و الآلات، فكلما ارتفع مستوى التكنولوجيا المستخدم كلما قل عدد العمالة اللازمة، هذا بالنسبة للعمالة المباشرة، أما العمالة غير المباشرة، فإن نظم تكنولوجيا المعلومات و تطورها يلعب دورا كبيرا في تخفيض أعداد تلك النوعية من العمالة.

¹ - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص258.

4. دراسات الإنتاجية و الحركة و الوقت: تعتبر هذه الدراسات من أقدم أساليب تحديد عدد العاملين، وكان فريدريك تايلور أول من استخدمها، و تقوم هذه الطريقة على تحديد الزمن اللازم لأداء الحركات التي تؤدي أثناء العمل، وترجمة هذا الزمن إلى عدد العاملين، مع إضافة بعض المسموحات (كالإجازات، و الغياب وغيرها)، ويمكن تحديد عدد العاملين اللازمين لتنفيذ عبء العمل، بمقارنة هذا العدد بالعدد الحالي للعاملين يمكن تحديد الفائض أو العجز في العمالة.

ثانيا: الطرق المساعدة

أ. المقارنة مع مصنع مشابه أو مع المنافسين: تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد حجم العمالة بالمؤسسة طبقا لحجم العمالة بالمصانع أو المؤسسات المماثلة أو المنافسة، ويشترط لنجاح هذه الطريقة تشابه ظروف العمل في المؤسسات المماثلة أو المقارنة، وكذلك التقارب في حجم الإنتاج و ظروف العمل المختلفة.

إذا أظهرت نتيجة المقارنة أن عدد العاملين بالمؤسسة المماثلة أو المنافسة أقل، فإذا الفارق يمثل فائض عمالة بالمؤسسة ينبغي التخلص منه، لكن يعيب على هذه الطريقة اختلاف ظروف و بيئة العمل في المؤسسة المماثلة أو المقارنة عن المؤسسة محل المقارنة.

ب. تقديرات الموردين: تلعب خبرات المديرين دورا هاما في تحديد العدد الأمثل الواجب توافره في كل قسم أو مصنع، فإذا كان موردو المصنع أو موردو التكنولوجيا قد قاموا بتحديد العدد طبقا لظروف بلدهم، فإن خبرات المديرين الذين يعملون في نفس المجال يمكن أن تضيف إلى هذا العدد أو تحذف منه طبقا لظروف العمالة بالمؤسسة و تأهيلها، كما أن خبرات المديرين يمكن أن تلعب دورا أيضا في إلغاء بعض الوظائف مع وظائف أخرى.

ج. طبيعة العمل: تعتمد بعض الوظائف على وظائف أخرى كما يكون لها علاقات تبادلية مع وظائف أخرى أيضا لذا فإنه ينبغي عند دراسة عدد العاملين مراعاة تلك العلاقات و أخذها في الاعتبار، وعلى سبيل المثال فإنه في صناعات التجميع يمر المنتج بعدد من المراحل و كل مرحلة لها علاقة بالمراحل الأخرى، أو على الأقل بالمرحلة التي تسبقها و المرحلة التي تليها.

د. فلسفة المؤسسة: يقصد بفلسفة المؤسسة أسلوبها في الإنتاج و التوزيع، والتي يتوقف عليها أسلوب المؤسسة في التوظيف، حيث أن المؤسسة قد تقوم بتعيين من تحتاج إليه فقط وقت الحاجة إليه، على أن يتم الاستغناء عنه فور انتهاء عمله، و يمثل هذا الأسلوب فلسفة تقوم المؤسسة بإتباعها في التوظيف، وتتوقف فلسفة المؤسسة بخصوص العمالة على دراسة ظروف المؤسسة، دراسة السوق، البيئة المحيطة بالمؤسسة، وكذلك ظروف العمل.

5. الفرق المعاونة: تعتبر الفرق المعاونة من أساليب تحديد العمالة الفائضة التي يمكن الاستغناء عنها، وهي عبارة عن مجموعة أفراد يتم إلحاقهم بوظائف مساعدة، مع تدريبهم على أداء مهام مختلفة ومتنوعة في باقي وظائف الإدارة، وبدلاً من تحديد عدد معين من العاملين كاحتياطي للإجازات و الغياب وغيرها من أسباب الانقطاع عن العمل، فإنه يتم الاستعانة هؤلاء العاملين الذين سبق تدريبهم على هذه المهام والأعمال ويشغلون وظائف مساعدة حيث أنهم في هذه الحالة يمثلون فريق معاون أو مساعد .

و. البعد السلوكي: تمثل الأساليب السابقة البعد المادي في تحديد عدد العاملين، ولكن هناك بعداً آخر يجب الاهتمام به وهو البعد السلوكي حيث أن هذا العدد الذي سبق تحديده قد لا يكون لديه القدرة على تحمل عبء العمل وضغوطه، وذلك بسبب اختلاف القدرات الشخصية للأفراد لذا يجب مراعاة هذه الأبعاد السلوكية، ودعم هؤلاء العاملين بالأساليب التي تكفل تنمية قدراتهم الشخصية و إعطائهم السلطات و الصلاحيات اللازمة لتنمية تلك القرارات، وحل مشاكلهم، و يتفاعل البعد السلوكي مع البعد المادي بما يمكن المؤسسة من التوصل إلى العدد الصحيح من العمالة.

بعد الاعتماد على الطرق الرئيسية و الطرق المساعدة السالف الإشارة إليها، يتم تجميع ذلك في قوائم تحديد الوظائف التي سيتم الاستغناء عن العاملين بها، مع تحديد أسماء العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم استناداً إلى المعلومات الخاصة بالعمر، التعليم و تقييم الأداء ، و الأقدمية، التدريب و المواظبة.

4. وضع الميزانية (العائد و التكلفة)

تعتبر الخطوة الأخيرة قبل الشروع في تنفيذ إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة، فالميزانية تعتبر بياناً لبرامج إعادة هيكلة العمالة في صورة نقدية، وتوضح هذه الميزانية العوائد المنتظرة لمقارنتها بالتكاليف التفصيلية لهذا البرنامج لأغراض التخطيط و الرقابة، ويعتبر تخطيط الميزانية آخر خطوة حقيقية لتقويم إمكانية الإستراتيجية المختارة.¹

فالعوائد الممكنة تحقيقها من وراء عملية تخفيض العمالة قد تكون الوفرة في تكلفة العمالة، أو عوائد معنوية مثل: زيادة الكفاءة الاقتصادية و الأداء المالي للمؤسسة، أو توفير عمالة متعددة المهارات الحصول على أفراد أكفاء و تقوية المركز المالي للمؤسسة و غيرها أما جانب التكاليف فيشمل:²

- التكاليف الرئيسية غير الكفاءة التي يمكن للمؤسسة أن تتحملها في ممارستها المتعلقة بالاستغناء بكثرة عن أفرادها، هي قلة جاذبية المؤسسة لاستقطاب أفراد ذوي مهارات عالية للعمل بها، و من ثم فإن المؤسسة قد تفقد قدرتها في المستقبل على التنافس في الحصول على الأفراد والتخصصات التي يكون بها ندرة أو انخفاض نسبي في عرضها، و يترتب على ذلك اضطراب المؤسسة لدفع مستوى أعلى من الأجور

¹ - توماس ولين، دافيد هنجر، مرجع سابق، ص332.

² - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 221-223.

لجذب الأفراد للعمل بها، وفقا لتقييم هؤلاء الأفراد للمخاطر التي قد يتعرضون لها، إذا ما تم الاستغناء عنهم، ويسمى هذا " بقسط الخطر"؛

- يترتب على استغناء المؤسسة عن بعض أفرادها زيادة نسبة ترك العمل، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأفراد ذوي المهارات العالية تكون لديهم قدرة أكبر على الحراك الوظيفي، و في الواقع هؤلاء الأفراد هم الذين ترغب المؤسسة في الإبقاء عليهم؛

- التكاليف المترتبة على فقد الأفراد ذوي المهارات العالية و انتقلهم إلى المنافسين و تسمى مثل هذه التكاليف الكلية بالتكاليف التحويلية، و التي غالبا ما تتجاهلها المؤسسة أضف إلى هذا التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة لدفع الأفراد للعمل في مراكز غير مؤهلين للقيام بمهامها.

و قد أظهرت نتائج أحد الدراسات كذلك في مجال إزاحة و إحلال الأفراد، أنهم يعملون بحوالي 70% من مستوى إنتاجيتهم الطبيعي في مرحلة تعلمهم مهارات الوظيفة الجديدة، إذن توجد تكلفة أخرى ناتجة من ممارسات دفع الأفراد لوظائف أقل، و هي تكلفة التدريب، و المدفوعات التي قد تدفع الأفراد لأنهم انتقلوا إلى وظائف ذات مستوى أجور أقل، و بالإضافة إلى التكلفة المترتبة على ممارسات إزاحة الأفراد، فإن هناك تكاليف مترتبة على إنهاء العمل، و تكاليف إدارية، و أيضا تكلفة غير ملموسة، و تتضمن مثل هذه التكلفة غير ملموسة، أو غير العادية، انخفاض الروح المعنوية للأفراد الباقين في العمل، و تشتيت وحدة و ارتباط جماعة العمل¹.

و الجدول الموالي يوضح كيفية وضع ميزانية إعادة هيكلة العمالة.

¹ - اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، إيتراك للطباعة، مصر الجديدة، 2004، ص228.

الجدول(2- 10): ميزانية إعادة هيكلة العمالة

الإيرادات	التكاليف
<ul style="list-style-type: none"> ■ الوفرة في تكلفة العمالة. ■ عائد معنوي يتمثل في: <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الكفاءة الاقتصادية و الأداء المالي للمؤسسة؛ - توفير عمالة متعددة المهارات؛ - خلق أفراد أكفاء؛ - وفرة أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تكلفة جمع البيانات و تحليلها؛ ■ أتعاب المستشارين في تحليل البيانات؛ ■ تكلفة برامج التدريب المختلفة؛ ■ تكلفة التعويضات؛ ■ تكلفة فقد عاملين أكفاء تحتاجهم المؤسسة ■ تكلفة معنوية (عدم الأمان الوظيفي، انخفاض الروح المعنوية)؛ ■ التكلفة المرتبطة بإزاحة الأفراد ذوي المستوى الأقل من الأقدمية إلى وظائف أخرى (انخفاض الإنتاجية).

المصدر: أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص 292.

و عند وضع الميزانية يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الإيرادات أثرها يظهر في الأجل الطويل، أما التكاليف فيظهر أثرها عند التنفيذ، و إذا تمكنت المؤسسة من تقدير الإيرادات والتكاليف التي سوف تتحملها، فإنها تتمكن من تحديد جدوى عملية إعادة هيكلة العمالة و إذا أظهرت نتيجة التحليل أن التكاليف أقل من الإيرادات فإنه يمكن البدء في تنفيذ العملية.

المطلب الثالث: تنفيذ خطط إعادة هيكلة العمالة و متابعتها

يتطلب تنفيذ خطة إعادة هيكلة العمالة إلى مجموعة من الإرشادات الواجب إتباعها لضمان نجاح هذه المرحلة، كأن تكون الخطة رسمية و تحصل على تعزيز الإدارة العليا، وأن تتسم بالوضوح والعلانية لتوفير حالة من الاطمئنان لدى العمال الحاليين بالمؤسسة، كما أن التنفيذ السريع للخطة يضمن نجاحها وفي آخر هذه الخطوات الإدارية لعملية إعادة هيكلة العمالة تأتي مرحلة التقييم للحكم على مدى نجاحها.

الفرع الأول: تنفيذ خطط إعادة هيكلة العمالة

يفضل أن تقوم المؤسسة بإعلان نيتها بوضوح اتجاه عملية إعادة هيكلة العمالة، فبمجرد الانتهاء من عملية إعداد و صياغة الإستراتيجية، وتحديد الإستراتيجية الواجبة الإتباع، فإنه يجب البدء في

التنفيذ، و تنطوي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة على العديد من الاحتياجات والتي قد تكون المتطلب الأساسي لنجاح أي إستراتيجية، بالتالي تحقيق أهدافها المحددة و تتمثل هذه المتطلبات في ما يلي:¹

1. العننية و الوضوح: قد يبدأ الإعداد لعملية تخفيض العمالة بشكل سري، تفاديا لتسرب أي معلومات التي قد تصاحبه إشاعات تنعكس سلبا على الإنتاجية و الأداء، وعلى الصراعات بين العاملين، الشعور بالقلق و التوتر، الشعور بعدم الوضوح و الغموض، و ربما حتى حالات (التخريب، و التدمير للمؤسسة)، و يجب الاعتماد على أشخاص موثوق فيهم، من داخل المؤسسة (كالمديرين مثلا)، أو من خارجها (كالمكاتب الاستشارية).

لكن بعد ما يتم الإعلان عن نية المؤسسة في تخفيض عمالتها، و يجب أن يتم ذلك بوضوح و بصراحة كالتالي:²

- إعلان قرارات التخفيض مرة واحدة، وفي وقت واحد لجميع الأفراد في جميع الإدارات؛
- أن يتم تنفيذ القرارات فور إعلانها، حتى يمكن وضع حالات القلق عن الأفراد المتبقين فورا عند أدنى حد لها؛

- إرسال إشعارات للأفراد المستغنى عنهم توضح لهم سبب الاستغناء و إمكانية الإدارة في مساعدتهم خلال هذه الفترة كتعويضهم ببدايل وظيفية أخرى في سوق العمل؛
- يجب على المؤسسة أن تؤكد على قدرتها في التعامل مع المشاكل الناجمة عن التخفيض؛
- أن يكون لمديري الإدارة العليا الرؤية الواضحة لعملية التخفيض مع إعلانها.

2. وجوب البدء من الأعلى³

بما أن مسألة التغيير هذه تشعر الجميع بنوع من عدم الاستقرار سواء في المستويات العليا أو الدنيا من المناصب في المؤسسة، فعندما تدق ساعة الصفر سوف تتجه الأنظار إلى الرئيس التنفيذي وإلى القياديين طلبا للدعم و التوجيهات، بحثا عن نقاط القوة، من هذا المنطلق نلاحظ أنه من الضروري أن يبدأ من في المناصب العليا و المهمة، باحتضان المقاربات الجديدة أولا، وذلك لهدفين أساسيين هما التحدي و التشجيع.

من الضروري أيضا أن يفهم الفريق التنفيذي أنه على الرغم من أن المظاهر الخارجية تدل على وحدة هذا الموقف و الآراء و التصرف، إلا أن الواقع الحقيقي هو أن المؤسسة مؤلفة من أفراد مختلفين عن

¹ - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 104.

² - عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 215.

³ - إستراتيجيات إدارية في الإداري، العدد 7، بيروت، دار الصياد، يوليو 2004، ص 52.

بعضهم البعض من جهة و يعيشون فترة تحول صعبة و مضطربة من جهة أخرى، لذا فهم في حاجة إلى الدعم والتوجيه.

فالمجموعات التنفيذية التي تعمل جيدا مع بعضها البعض هي الأوفر حظا لناحية النجاح، فهي ملتزمة ومتحدة و تواجه معا التغيرات و قادرة على التكيف معها و معالجتها بنفسها عند الحاجة فضلا عن فهم الثقافة و التصرفات الجديدة التي ستظهر مع هذه العملية.

هذا التفهم أو التضامن يساعد بشكل مباشر في حسن سير العمل من دون مواجهة تعقيدات، بل يساعد في التوفير في المصاريف غير الضرورية التي تحملتها المؤسسة.

3. الاتصالات

تساعد الاتصالات على:

- التأكيد من أن كل فرد لديه وعي و معلومات كافية للفرص المراد تحقيقها من وراء تخفيض حجم العمالة، والتكلفة المترتبة عليه، و الإطار الزمني لتحقيقه والإستراتيجيات المستخدمة لتطبيقه¹؛
كما تساعد الاتصالات على:²

- توضيح البدائل المتاحة أمام الأفراد لترك العمل الاختياري؛

وضع نظام للمقابلات و الاستشارات لمساعدة الأفراد في التعرف على الوكالات والأجهزة الحكومية أو الخاصة و التي يمكن أن تساعدهم في إيجاد عمل مناسب في أقرب وقت ممكن؛

- كما تساعد الاتصالات على إعادة تهيئة نظام القيم و المعتقدات والاتجاهات لدى المديرين و الأفراد في كثير من الجوانب كجوانب التكلفة و الجودة والربحية و شعور الأفراد بالمسؤولية عن هذه الجوانب، وزيادة الوعي بالنسبة لتحقيق الربح و المنافسة، و أن يتم دفع هذه الروح بين كافة الأفراد و عبر المستويات الإدارية.

4. استقرار العمالة: يعمل استقرار العمالة على تقوية المؤسسة و جعلها قادرة على البقاء و النمو، و يمكن للمؤسسة أن تحقق هذا الاستقرار بإتباع الخطوات التالية:³

- توجيه عمليات التخفيض: من خلال التأكيد على أن خطط التخفيض تم الانتهاء منها، و أنه لا توجد خطط أخرى في المستقبل القريب و أنهم قد تم اختيارهم للبقاء بالمؤسسة لتحقيق مستقبل أفضل لهم.

- إدارة التغيير: يجب على المؤسسة أن تهتم بإعداد العاملين بها لمواجهة التغيير و ذلك من خلال

¹ - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 409.

² - عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص: 197-216.

³ - أحمد ماهر، تقليل العمالة، مرجع سابق، ص 130.

إظهار مزايا التغيير و فوائده للعاملين، التركيز على الفرص التي يمكن أن تتاح للعاملين المتبقين من جراء التغيير و التركيز على معايير الأداء الجيد.

- تفويض السلطة: يتيح تدعيم العاملين و تقوية مراكزهم الوظيفية، وجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية و اتخاذ القرارات و تنمية مهاراتهم في التعامل مع الوظائف أو المشكلات المختلفة، و يمكن أن يتم ذلك من خلال التدريب، التوجيه والمشاركة، المبادرة و تنمية الولاء للمؤسسة.

- توفير حالة من الاطمئنان و الرضا: من خلال التأكيد أن تقليل العمالة سيؤدي إلى مزيد من الكفاءة و التنافسية للمؤسسة مما يعود بالنفع على العاملين الحاليين.

كما تهتم المؤسسة كذلك بخلق حالة من الرضا و الاطمئنان لدى الملاك و المنافسين والممولين، وغيرهم من الأطراف التي يهتما استقرار المؤسسة، ويتم ذلك من خلال التأكيد على أن عمليات التخفيض سوف تؤدي إلى جعل المؤسسة في مركز أقوى، وأكثر قدرة على المنافسة من ذي قبل، و أكثر قدرة على خفض تكاليف إنتاجها.

الفرع الثاني: تقييم عملية إعادة هيكلة العمالة

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية، و لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تضمنتها الخطط ، يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق هذه الإستراتيجية، واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميمها، أو مرحلة التنفيذ. وتحتاج المؤسسة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها، يتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الإستراتيجيات أو تغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها المؤسسة.¹

و تتم عملية التقييم من خلال مراجعة المعدلات الاسترشادية، وتغيرات حركة العمالة، وغيرها من المؤشرات التي يمكن إيجازها في ما يلي:

-معدلات دوران العمل؛

-معدلات التأخير و الغياب؛

-معدلات الرضا عن العمل؛

-الروح المعنوية للعاملين؛

-ساعات الإنتاج و معدلات الإنتاجية؛

-معدلات المبيعات؛

¹ - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية في الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص:16-17.

-عدد شكاوي العملاء.

و على المديرين اتخاذ الإجراءات الوقائية لعلاج أي مشاكل تظهر، ومن أهم هذه الإجراءات ما يلي:¹
-الاستغناء عن مسيبي المشاكل من العاملين الذين يهتمون بالعلاقات الشخصية، أكثر من اهتمامهم

بالعمل؛

-الحوافز و الترقية للمجدين في العمل من خلال التدرج السريع في المسار الوظيفي؛

-التدريب على السلوك المرغوب في العمل؛

-التركيز على مفهوم الربحية على مستوى كل قسم و الاعتدال في منح المكافآت.

بعد التطرق إلى تقييم عملية إعادة هيكلة العمالة، سنتناول في المبحث الموالي آثار هذه العملية على كل من العاملين والمؤسسة.

¹ - أحمد ماهر، دليل المدير في التخصصة، مرجع سابق، ص 378.

المبحث الرابع: آثار عملية إعادة هيكلة العمالة

مما لا شك فيه أن تخفيض القوى العاملة، و ما يحدثه من تأثير في تركيبة العمالة، وإلغاء لبعض الوحدات التنظيمية، يؤثر بالضرورة على شكل الهيكل التنظيمي وعلى الإدارات التي يضمها ذلك الهيكل، ومن الانعكاسات الأخرى التي سنحاول التطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: التأثير على كل من ضغط العمل و الرضا الوظيفي

غالباً ما تؤدي إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة، إلى زيادة أعباء العمل على العمال المتبقين، تنشأ مطالب و مهام إضافية يطلب منهم القيام بها ، أو قد يتطلب الوضع الجديد توفر مهارات و معارف جديدة لا تتوفر لدى هؤلاء العمال.

كما تشير الدراسات في موضوع الرضا الوظيفي إلى أن كل من ظروف العمل، و الأجور و الإشراف، و العمل ذاته، و فرص الترقية تعتبر من أكثر مسببات الرضا الوظيفي، و التي سنتناولها لاحقاً.

الفرع الأول: تأثير إعادة هيكلة العمالة على ضغط العمل

تساعد عملية إعادة هيكلة العمالة على تعميق أو إيجاد بعض مسببات ضغط العمل، حيث بينت معظم الدراسات أن هناك علاقة بين الشعور بعدم الأمان الوظيفي و المتغيرات التالية:¹

-غموض الدور، صراع الدور، و القلق؛

-الغياب و الرغبة في ترك العمل؛

-الشكاوي الصحية، الأداء.

هذا يعني أن إعادة هيكلة العمالة قد يتسبب في زيادة غموض الدور، و صراع الأدوار والقلق، و هي متغيرات تعد مسببات لضغط العمل، أو تعد أعراضاً له مثل الغياب و الشكاوي الصحية و ضعف الأداء.

1. تأثير إعادة هيكلة العمالة على زيادة عبئ العمل الكمي

يشكو العديد من الأفراد المتبقين في العمل بعد عمليات التخفيض من زيادة أعباء العمل، فهم يجرون على ملء الثغرة التي ظهرت نتيجة خروج زملائهم من قوة العمل. ويرى (Brockner 1992) أن أحد الأسئلة التي يتساءلها الفرد الذي يبقى في المنظمة بعد التخفيض هو: (كيف سيكون عملي الآن بالمقارنة مع عملي قبل التخفيض؟)، و بالإجابة على هذا السؤال وجد Brockner أن العديد من العاملين قد لمسوا تغيراً ملحوظاً في عملهم و يتحملون الآن أعباء إضافية، إذ يطلب منهم الآن القيام بأعمال أكثر مما كانوا ينفذونه من قبل. ويضيف بأن وجهة النظر هذه قد

¹ - عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص175.

ظهرت بوضوح على عينة من أفراد الإدارة الوسطى الذين ذكروا بأن أعمالهم زادت بشكل حاد حيث أصبحوا يعملون ساعات أطول في حين يحصلون على إجازات أقل.¹ ويشير كل من Zengin et Erba إلى أن إعادة هيكلة العمل الناتج عن تخفيض العمالة، تؤدي إلى غموض الدور وزيادة صراع الأدوار بالنسبة للأفراد المتبقين، ويضيف بأن الزيادة في عبء العمل تظهر كنتيجة للتخلص من بعض الأعمال وتوزيع أعبائها على الأفراد المتبقين، الأمر الذي يعني القيام بعمل أكبر بواسطة أفراد أقل. و يؤكد على أن استمرار المنظمة في عمليات التخفيض يعني الاحتفاظ بأعباء عمل أكثر للأفراد المتبقين.²

2. تأثير إعادة هيكلة العمالة على زيادة عبء العمل النوعي

ينتج عن عمليات التخفيض في بعض الأحيان تغيير في المهام الموكلة للأفراد، بحيث يتطلب هذا التغيير مهارات ومعارف إضافية قد لا تتوافر لديهم، الأمر الذي يعني لهم زيادة في الضغوط أو بمعنى آخر تعرضهم للضغوط الناتجة عن زيادة عبء العمل النوعي.

وفي هذا المجال تشير فاييزة يونس إلى أن اتخاذ المؤسسة لبعض القرارات الخاصة بالعاملين، مثل التخفيض أو إعطاء تدريب تحويلي للبعض منهم لتجديد مهاراتهم، بما يتلاءم مع مجالات التطور المهني التي يتم إدخالها لتسهيل أعمال المؤسسة، أو حتى نقل البعض منهم إلى أماكن عمل أخرى غير ملائمة و لا يرغبون بها، قد يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل.³

3. تأثير إعادة هيكلة العمالة على غموض الدور

توصلت العديد من الدراسات إلى حقيقة مفادها أن سياسة إعادة هيكلة العمالة تسبب إرباك لدى العاملين فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم، وخاصة عندما يحصل تعديل في بعض أجزاء هذه المهام التي لا يكون لدى الفرد العامل معلومات كافية عنها، أو يجهد كيفية تنفيذها. أي بمعنى آخر يمكن القول بأن تخفيض العمالة يساهم إلى حد كبير في زيادة غموض الدور الذي يتوقع من الفرد تحمل أعباءه.

فغموض الدور الذي يظهر نتيجة لعمليات التخفيض ما هو إلا نتيجة لنقص المعلومات لدى الأفراد

¹ - مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة، إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة، 2005، ص: 53-54.

² - ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، دار الحامد، عمان، 2008، ص: 82-84.

³ - يونس، فاييزة محمود حلمي، " نموذج محاسبي للقياس التقديري لخسائر ضغوط العمل، دراسة ميدانية بقطاع المناجم و الحاجر في مصر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، كلية التجارة: جامعة عين شمس، 1999، ص: 203.

عن تلك المهام الجديدة التي من المفترض أن ينجزوها، أو نتيجة لظهور مسؤوليات جديدة يطلب منهم تنفيذها في حين أنها تدخل من حيث طبيعتها ضمن اختصاص أشخاص آخرين.

4. تأثير تخفيض العمالة على التقدم والنمو الوظيفي

إن زيادة أعباء العمل الناتجة عن تخفيض العمالة تعتبر في بعض الأحيان من الأسباب الرئيسة لتقلص فرص التقدم والنمو الوظيفي في المؤسسة، و تفسير ذلك هو أنه عندما تكون هناك أعباء عمل كثيرة للقيام بها لا يكون لدى الأفراد فرصة الحصول على التدريب الذي يحتاجون إليه لتنمية مساهمهم الوظيفي، فضلا عن ذلك فإن سياسة تخفيض التكاليف التي تنتهجها المنظمة تشمل أيضا، التقليل من برامج التدريب و بالتالي هذا يعني إتاحة فرص أقل أمام الأفراد لتلقي التدريب اللازم لبلوغ منصب وظيفي أعلى.¹

ويرجع كذلك سبب تقلص فرص الترقية في المنظمات التي تتبنى سياسات تخفيض العمالة بأنه ومع ازدياد عبء العمل الناتج عن تخفيض العمالة فإن العمال المتبقين يشعرون بالإجهاد أكثر من جراء سعيهم لتعويض الأعمال غير المنجزة، وهذا الأمر يكون على حساب الوقت الذي يخصص للفرد لتنمية مهاراته و معارفه والتي تؤهله للتقدم والنمو الوظيفي.

و عليه يمكن القول أن تنفيذ سياسات إعادة هيكلة العمالة، قد تحد من فرص التقدم و النمو الوظيفي أمام الأفراد، لعدة أسباب أهمها:

انشغال الأفراد بتنفيذ الأعباء الإضافية، بحيث يكون ذلك على حساب الوقت الذي يخصص لتنمية معارفهم ومهاراتهم، والتي هم بحاجة إليها لبلوغ منصب وظيفي أعلى؛

-قلة البرامج التدريبية و التي تفرضها سياسة ضغط التكاليف المرافقة لسياسات تخفيض العمالة؛

-تقليص الوظائف والذي يعني وصول عدد أقل من الأفراد إلى مناصب أعلى كنتيجة لتخفيض

المستويات الإدارية و دمج بعض الأقسام.

5. تأثير تخفيض العمالة على الدعم الاجتماعي داخل فرق العمل

تظهر ضغوط العمل بصورة أكبر في حالة تفكك جماعة العمل و الافتقار إلى تماسك و ترابط أعضائها، و الافتقار إلى تأييد أفرادها بعضهم لبعض و تعاونهم، وبالتالي فإنه عندما تساعد عملية تخفيض العمالة على تفكيك جماعات العمل فهي بذلك تصبح مصدرا من مصادر الضغط بالنسبة للعاملين، خاصة عندما

¹ - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية، دار صفاء للنشر، عمان، 2008، ص: 98-100.

تحل المصالح الفردية محل مصالح الجماعة، ويعمل كل فرد لإبراز وإظهار نفسه بالشكل الذي يكون على حساب زملائه في العمل.¹

فعملية التخفيض في قوة العمل تؤدي إلى إبعاد أشخاص يمثلون جزءا من مجموعة العمل، وغالبا ما يتصف هؤلاء الأشخاص بقلة النشاط، ولكن على الرغم من ذلك فإن إبعاد مثل هؤلاء الأشخاص يعني تحطيمًا لشبكة العلاقات السائدة في المؤسسة، وهذا بدوره يعني الحد من القدرة على الإبداع وحل المشاكل اللذين يحتاجان إلى شبكة معقدة من العلاقات والتي تسمح بتقديم الحلول والدعم المتبادل بين الأفراد.

الفرع الثاني: تأثير إعادة هيكلة العمالة على الرضا الوظيفي

تشير الدراسات في موضوع الرضا الوظيفي إلى أن كل من ظروف العمل، والأجور والإشراف، والعمل ذاته وفرص الترقية، تعتبر من أكثر مسببات الرضا الوظيفي التي تمت دراستها.² كما بينت العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة أثر سياسات تخفيض العمالة على الرضا الوظيفي، أن أكثر مسببات الرضا الوظيفي تأثرا بهذه السياسات هي: درجة الأمان الوظيفي، فرص الترقية المتاحة، مجموعة العمل والعلاقات داخل العمل، العمل ذاته.

1. تأثير إعادة هيكلة العمالة على درجة الأمان الوظيفي

يقصد بالأمان الوظيفي مدى إدراك الفرد لاستقرار وظيفته، أو هو موقف يهدد الفرد بفقد عمله أو بفقد خاصية من خواص هذا العمل.³ وباعتبار أن الأمان الوظيفي يعتبر من مسببات الرضا الوظيفي، فإن ذلك يعني أن تهديد استقرار الفرد في وظيفته أو التهديد بفقد إحدى الخواص أو المزايا التي يتمتع بها كونه يشغل هذه الوظيفة - هذا التهديد الذي يمكن أن يسببه تنفيذ سياسات تخفيض العمالة - سيؤدي بالضرورة إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد المتبقين.

وفي هذا المجال ترجع (بهاء محمد زكي 2000) سبب ردود فعل الأفراد السلبية تجاه إعادة الهيكلة إلى التغيير الذي حصل في طبيعة علاقة التوظيف، حيث أصبح العاملون يواجهون درجات مختلفة من احتمالات الإبعاد والفصل من العمل، و بالتالي لم تعد الوظيفة مصدرا يوفر الأمن والاستقرار، وتضيف

¹ - حسن محمد خير الدين، العلوم السلوكية، المبادئ والتطبيق، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، لم تذكر سنة النشر، ص339.

² - عبد المحسن عبد السلام نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001، ص51.

³ - عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص169.

أن شعور الأفراد بعدم الأمان الوظيفي يسبب انخفاضاً في إدراك الفرد لمدى ملاءمة الوظيفة والمؤسسة بالإضافة إلى انخفاض في الولاء التنظيمي، كما يزيد ذلك من رغبة الفرد بترك المؤسسة وهذا بدوره يعكس عدم رضا الأفراد عن التغيرات المرافقة لتخفيض العمالة، والمتمثلة بعنصر هام وهو إحساس الأفراد بعدم الأمان الوظيفي وتقلص مجموعة المزايا التي كانوا يتمتعون بها قبل التخفيض.¹

2. تأثير إعادة هيكلة العمالة على فرص الترقية

تشير الدراسات إلى وجود دليل بحثي قوي على أن فرص الترقية المتاحة أمام الأفراد تؤثر على رضاهم الوظيفي، وذلك بسبب المزايا الإضافية التي يتيحها التدرج في السلم الوظيفي، مثل المكانة الاجتماعية والسلطة والمرتب الأعلى.²

و في هذا المجال تشير (هـاء محمد زكي 2000) إلى أن الوظيفة في ظل تخفيض العمالة وإعادة الهيكلة لم تعد مصدراً لإنجاز الأهداف الشخصية طويلة الأجل، والتي ترافق التدرج في السلم الوظيفي مثل زيادة السلطة، والمكانة الاجتماعية، والأجر و ذلك بسبب تقلص فرص الترقية المتاحة أمام الأفراد، الأمر الذي انعكس بدوره على عدم رضا الأفراد عن الوظائف التي يزاولونها والذي تجسد في انخفاض إدراك الأفراد لمدى ملاءمة وظائفهم، وكذلك في انخفاض الولاء التنظيمي والرغبة بترك المؤسسة.³

ويؤكد (السيد 2000) على أن الاتجاه نحو تخفيض العمالة والخصخصة والتقاعد المبكر في شركات قطاع الأعمال العام...، قد عمق لدى الأفراد الشعور بعدم الأمان الوظيفي، كإختيار فرضية الترقية بالأقدمية وإختيار الاعتقاد بأن المسار الوظيفي ما هو إلا سلسلة من التحركات الصاعدة، مع اضطراب زيادة الدخل والسلطة والمكانة و الضمان، هذا فضلاً عن تسببه بإختيار العقد النفسي الذي يعبر عن توافق التوقعات بين الفرد والمؤسسة، كل ذلك أثر على مستويات الرضا الوظيفي بالانخفاض.⁴

3. تأثير إعادة هيكلة العمالة على مجموعة العمل والعلاقات داخل العمل

¹ - هـاء محمد زكي أحمد، "ردود فعل المهنيين من الأطباء وإحامين العاملين في منظمات الأعمال نحو عدم الأمان الوظيفي الناتج عن إعادة الهيكلة"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد الثالث، 2000، ص: 599-657.

² - عبد المحسن عبد السلام نعلاني، مرجع سابق، ص: 53-54.

³ - هـاء محمد زكي أحمد، مرجع سابق، ص: 579-657.

⁴ - محمود محمد السيد، "تأثير تخطيط المسار الوظيفي على رضا الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد الثالث، جامعة عين شمس، 2000، ص: 418-445.

تؤدي عمليات تخفيض العمالة في الغالب إلى انعدام روح الفريق، حيث تظهر الفردية والانعزالية في المؤسسة، وتحل المصالح الشخصية مكان مصالح المجموعة أو فريق العمل، ويرافق ذلك زيادة في الصراعات و المؤامرات في المؤسسة.

وتؤكد الدراسات أن مراحل التغيير التي يمر بها التنظيم كنتيجة لإعادة الهيكلة، تنشط في ذهنية الفرد الحاجة إلى إعادة تقييم لتعاقدته النفسي مع هذا التنظيم، وهذا بدوره يثير ردودا لمشاعر سلبية، مثل عدم الرضا عن العمل. فيما إذا كان تقييم الفرد لعملية إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة على أنها تمثل خرقا لتعاقدته النفسي، بالإضافة إلى أن كل من العدالة التنظيمية والدعم الاجتماعي المقدم من كل من الزملاء والرؤساء في العمل يلعبان دورا إيجابيا في التخفيف من ردود الفعل السلبية الناتجة عن تديني مستوى الأمان الوظيفي.¹

كما تشير أنه إلى جانب تفويض السلطة كوسيلة لتخفيف آثار عملية تخفيض العمالة على ضغط العمل من جهة وزيادة الرضا الوظيفي من جهة أخرى، فإن الدعم الاجتماعي والمقدم في بيئة العمل من قبل الزملاء والرؤساء يعتبر من أهم الوسائل المساعدة في تخفيف الضغوط الناتجة عن العمل، كما أن الدعم الاجتماعي يؤثر إيجابيا على صحة الأفراد وعلى مستوى رضاهم الوظيفي.

4. تأثير إعادة هيكلة العمالة على العمل ذاته

يعتبر العمل وما يتضمنه من مهام ومسؤوليات وسيطرة وتنوع من المسببات الهامة للرضا الوظيفي، وبالتالي فإن التغيير الذي يمكن أن يسببه تخفيض العمالة في العمل ذاته و إجراءاته قد يكون سببا لعدم الرضا الوظيفي.

فقد وجد Savery أن عمليات تخفيض العمالة وما يرافقها من تغيرات في بيئة العمل (ساعات عمل أطول، تهديد للاستقرار الوظيفي، خروج زملاء العمل)، تؤدي في غالب الأحيان إلى زيادة ضغوط العمل، والذي ينعكس بدوره على مستويات الرضا الوظيفي التي تميل نحو الانخفاض، ووجد أن المؤسسات التي أتاحت لأفرادها سيطرة أكبر في وظائفهم، و منحهم مقدارا أكبر من تفويض سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، قد ساعد ذلك في تقليص مستويات الضغط الناتجة عن تنفيذ سياسات تخفيض العمالة، وفي نفس الوقت زاد من شعور الأفراد بالرضا الوظيفي وذلك مقارنة بالمنظمات التي

¹ - عبد الناصر محمد علي، نحو نموذج متكامل لتبني تأثيرات إدراك الفرد لحالة الأمان الوظيفي على اتجاهاته نحو العمل، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، 6-8 نوفمبر، 2000.

منحت أفرادها مستويات متدنية من تفويض سلطة اتخاذ القرارات بما يخص الأعمال التي تدخل ضمن نطاق مسؤولياتهم.¹

المطلب الثاني: التأثير على العاملين والمؤسسة

تؤدي عملية إعادة هيكلة العمالة إلى مجموعة من الآثار تنعكس على العاملين باختلاف مواقعهم، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، حيث ينتابهم الإحباط و القلق و الخوف على المستقبل، كما تؤثر هذه العملية على ميزانية المؤسسة ومختلف إدارتها وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

الفرع الأول: انعكاسات إعادة هيكلة العمالة على العاملين

يمكن حصرها في ما يلي:

-شعور القادة و المديرين بالتهديد بسبب تغير ثقافة المؤسسة، فإذا كانت ثقافة المؤسسة تشير إلى أن النمو يعني التقدم و النجاح، فإن تغيير هذه الثقافة إلى التقليل يشير إلى الفشل و عدم الكفاءة مما يثير شعور هؤلاء المديرين بأنهم سيفقدون وظائفهم.

-كما أن انخفاض عدد المرؤوسين يشير إلى انخفاض ما يتمتع به هؤلاء المديرين من قوة و نفوذ، أما عن المتبقين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين فينتابهم الشعور بالقلق والشعور بعدم الأمان، فرؤيتهم لزملائهم الذين تم تسريحهم قد يزيد من إحساسهم بفقد وظائفهم، أو تقليل رواتبهم أو تزييلهم وظيفيا، أو على الأقل مضاعفة عبء العمل لهم.

-أضف إلى هذا فقدان روح الابتكار حيث يتجنب العاملين المحاولات الخلاقة التي قد تبوء بالفشل، و يؤدون عملهم بالقدر الذي يجنبهم تحمل المسؤولية فقط.

-انعدام روح الفريق حيث تظهر الفردية و الانعزالية في المؤسسة، وتختفي روح الفريق.

أما الانعكاسات على المسرحين تنتابهم العديد من المشاعر تتمثل في ما يلي:

-الشعور بعدم النفع وفقدان الثقة بالنفس وفقدان الأمل: نتعرف من خلال هذا العنصر على الأحاسيس التي تراود المسرح، و نتحقق بذلك على تأثير الضغوطات المادية و الاجتماعية على ظهور الشعور بعدم النفع وفقدان الثقة بالنفس، وفقدان الأمل، وتعبر هذه الحالات عن الآثار المعنوية التي تلحق بالمسرح.

و الجدول الموالي يوضح الصعوبات المالية و أحاسيس المسرح في دراسة لبوداود سالم.

¹ - فوزي شعبان مذكور، ضغوط و صراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص: 7-8.

الجدول(2-11): الصعوبات المالية و أحاسيس المسرح

المجموع	شعور عادي	عدم النفع وفقدان الأمل	الثلاثة معا	فقدان الثقة بالنفس	فقدان الأمل	الشعور بعدم النفع	الشعور	
							ضغوطات مالية	عدم الاستجابة لحاجيات الأسرة
1 %100	-	-	-	-	1 %100	-	عدم الاستجابة لحاجيات الأسرة	↓
6 %100	-	4 %66,67	2 %33,33	-	-	-	تراكم الديون	
53 %100	36 %5,66	9 %16,98	28 53,83	-	1 %1,89	12 %22,64	هما معا	
60 %100	3 %5	13 %21,67	30 %50	-	2 %3,33	12 %20	المجموع الجزئي	
10 %100	5 %50	2 %20	1 %10	-	-	2 %20	لا	
70 %100	8 %11,43	15 %21,43	31 %44,29	-	2 2,86	14 %20	المجموع	

المصدر: بودواد سالم، من البطالة إلى الإقصاء الاجتماعي، دراسة ميدانية للمسرحيين من العمل للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بسكيكدة ، ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، 2001، 2002، ص 126.

توصل من خلال هذه الدراسة إلى أن الذين يشعرون بعدم النفع و بفقدان الثقة بالنفس و فقدان الأمل هم الذين يعيشون صعوبات مالية، بما فيها صعوبة في تلبية متطلبات الأسرة و تراكم الديون، بينما الذين صرحوا بأن لديهم شعور عادي أي أنهم لا يعيشون ضغوطات معنوية و نفسية فغالبيتهم من الذين لا يعانون صعوبات مالية.

ومن هنا فالصعوبات المالية تمثل عامل سلبي يزيد في تعميق الصورة السلبية التي يحملها المسرح على ذاته، ويمكن أن نفسر ذلك بأن الصعوبات المالية التي تلازم المسرح في حياته اليومية من شأنها أن تحدث له القلق، مما يشكل لديه الإحساس بعدم النفع ، فبعدها اعتاد النشاط و بذل الجهد، يجد نفسه حامل بدون عمل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يجد نفسه ينفق طوال اليوم ليلبي حاجيات الأسرة و بالمقابل لا يمارس أي نشاط يجلب منه دخلا.

أما عن الشعور بفقدان الثقة بالنفس، فبقاء المسرح سجين البطالة، وهو غير قادر على تخليص نفسه ولو بممارسة نشاط غير رسمي يجلب منه دخلا آخر يساعده على مصاريف الحياة اليومية، هذا ما يدفعه إلى

الإحساس بالضعف الاجتماعي و عدم مقدرته على التكيف بصورة إيجابية مع الوضع الجديد مما يحدث له انهيار معنوي.

بينما يرجع إحساسهم بفقدان الأمل في تحسين حالاتهم في المستقبل إلى محاولاتهم العديدة التي باءت بالفشل و ذلك للحصول على شغل، فهم يعتبرون أن الحصول على شغل هو شيء مستحيل، فيرون ذلك أن المجتمع في أزمة، ولا يوجد تشغيل، وإن وجد فهناك معيار العلاقات الشخصية ومعيار الرشوة للحصول على شغل، وبالتالي إذا كان الحصول على منصب عمل صعب المنال فإن المستقبل لا يمكن تصوره بصورة متفائلة.

-الإحساس بالتخلي: يزداد هذا الشعور بغياب أي تضامن مع المستغنى عنهم، فالصعوبات المالية من شأنها أن تخلف شعور بتخلي المجتمع عنه، (عدم الاستجابة لحاجات الأسرة، تراكم الديون عليهم). كما أنه كلما تقدم هؤلاء الأفراد بالسن كلما أدى إحساسهم بتخلي المجتمع عنهم (كلما كبر في السن يتنابه إحساس بأن المجتمع لم يعد في حاجة إليه). كذلك الصعوبات الكبيرة التي يجدها في الحصول على منصب عمل.

-المنظرة للمستقبل: قد يروونه زوال للطموحات التي كانوا يريدون تحقيقها، وهذا راجع لكون الطموحات التي كانوا يريدون تحقيقها كانت مبنية على العمل. ولكن ما تجدر الإشارة إليه أن التعويضات الممنوحة للمستغنى عنهم، قد لا يستطيعون استثمارها لتبني مشاريع جديدة، وذلك يرجع إلى عدم اتضاح الرؤية سواء من الناحية المالية أو التصورات التي يحملونها عن العراقيل البيروقراطية على مستوى البنوك و الوكالات المختصة لخلق شغل حر. هذا ليس بالحالة العامة، فالإطارات و حسب تجربتهم الإدارية و مستواهم العلمي يسهل لهم ذلك التفكير في مشاريع تكوين مؤسسات مصغرة، وكذلك العمال في القيام بمشاريع تناسب ومهنتهم السابقة، إلا أن الذين يجدون صعوبة في التفكير في مشاريع للمستقبل فهم الموظفين و الذين يميلون أغلبيتهم للاستمرار فقط بالعمل بالإدارة أو بأي مؤسسة.

يمكن الإشارة إليه هو أنه يمكن للمؤسسة أن تقضي على هذه الآثار من خلال:

-زيادة الاتصال و المشاركة في صنع القرار؛

-التحليل المنتظم للمهام و الأفراد، التطبيق التدريجي لخطة التخفيض؛

-التعاون مع مؤسسات أخرى لحل مشاكل التخفيض؛

-التشجيع على خلق روح الفريق عن طريق تقديم حوافز للفرق الناجحة.

أما بالنسبة للمستغنى عنهم فيمكنهم أن يتخطوا تلك العقبات، بالاستثمار الجيد للتعويضات المحصل عليها، و الأخذ بأراء المستشارين في مؤسستهم.

الفرع الثاني: تأثير إعادة هيكلة العمالة على المؤسسة

تعتبر الموارد البشرية عصب أي مؤسسة، لذا فإن أي قرار يمس القوى البشرية، لابد و أن ينعكس أثره على جميع إدارات و أقسام المؤسسة.

-التأثير على ميزانية المؤسسة

إن الهدف الأساسي من عملية إعادة هيكلة العمالة هو تقليل النفقات العالية للعاملين، ولكن ما لوحظ في كثير من المؤسسات أنه صحيح ثم تخفيض العبء المالي للأجور بتقليل نسبة العاملين، ولكن من جهة أخرى فالتعويضات الممنوحة للعاملين الذين تم الاستغناء عنهم إما في حالة التقاعد المسبق أو النسبي، أو تأمين البطالة كانت كبيرة، فالهدف المسطر لم يتحقق في هذه المؤسسات و السبب راجع لعدم تقدير النتائج الناجمة عن سياسات التخفيض التي انتهجتها المؤسسة.

ومن جهة أخرى لوحظ في كثير من المؤسسات تدهور الإنتاجية كرد فعل على الاستغناء عن فئة من العاملين.

أما تأثير هذه العملية على مختلف الإدارات فكانت كما يلي:¹

-التأثير على إدارة التسويق

تتأثر إدارة التسويق بتخفيض حجم العمالة تأثيرا مباشرا، يجب على المؤسسة أن تهتم بدراسة هذا التأثير من جميع جوانبه خاصة ما يتعلق بالمستهلك، و السوق، و المركز التنافسي، و من أهم الجوانب التي ينبغي دراستها:

-مدى تأثير خدمة المستهلك بتخفيض العمالة؛

-إمكانية تغيير تركيبة الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة بسبب تخفيض العمالة؛

-إمكانية تغيير سعر المنتج نتيجة لتخفيض العمالة؛

-مدى ارتباط بعض عملاء المؤسسة ببعض العاملين فيها، فإذا تم الاستغناء عنهم فقدت المؤسسة عملاءها؛

مدى وجود بعض المعلومات الهامة عن الخطط التسويقية و التي لا تود المؤسسة أن تسربها عن طريق العاملين المستغنى عنهم؛

-مدى تأثير مبيعات المؤسسة بتخفيض العمالة، (نظرا لانخفاض رجال البيع مثلا).

-التأثير على إدارة الإنتاج

تؤثر خطط تخفيض العمالة تأثيرا مباشرا على إدارة الإنتاج و من أهم أشكال هذا التأثير:

-مدى احتياج المؤسسة إلى بيع بعض الوحدات الإنتاجية لتمويل تخفيض العمالة؛

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 167 - 168.

- احتمالات إغلاق خطوط إنتاجية معينة؛
- مدى تغير احتياجات المؤسسة من المواد الخام نتيجة لتخفيض العمالة؛
- إمكانيات دمج بعض الوحدات الإنتاجية؛
- احتمالات تغيير التصميم الداخلي نتيجة لتخفيض العمالة.
- التأثير على إدارة الموارد البشرية**
- تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تطوير خطط تخفيض العمالة، لذا فإنها تتأثر مباشرة بهذا التخفيض، خاصة ما يتعلق بسياسات إدارة الموارد البشرية، ومن أهم مظاهر هذا التأثير ما يلي:
- تغير التركيب العمري للعاملين بالمؤسسة؛
- فمثلاً:** إذا قامت المؤسسة بالاستغناء عن آخر من تم تعيينهم، سيؤدي ذلك إلى اختلال الهيكل العمري في المؤسسة.
- تغير مستوى المهارات و الكفاءات في المؤسسة، فإذا تم الاستغناء عن آخر من تم تعيينهم، قد تجد المؤسسة أن كل المهارات و الكفاءات الموجودة لديها لا تواكب التغيرات التكنولوجية الحديثة؛
- ظهور الحاجة إلى إعادة النظر في سياسات الاختيار و التعيين، كاختيار بعض العاملين الجدد ذوي المهارات المتعددة للقيام بوظائفهم ووظائف من تم الاستغناء عنهم؛
- الحاجة إلى إعادة هيكلة الأجور؛
- ظهور الحاجة إلى إعادة تحليل الوظائف لإدماج بعضها؛
- تغيير اللوائح الداخلية الخاصة بالتقاعد المبكر لتشجيع العاملين على طلبه؛
- إمكانية التوسع في استخدام العمالة المؤقتة و الموسمية لزيادة المرونة؛
- مدى تأثير رضا العاملين وروحهم المعنوية بتقليص العمالة.
- التأثير على الإدارة المالية**
- تؤثر سياسات تخفيض الموارد البشرية على الإدارة المالية كما يلي:
- تتأثر التكاليف الثابتة بتخفيض العمالة
- تتأثر التكاليف المباشرة (الأجور) بتخفيض العمالة؛
- يتأثر توزيع الأرباح بتخفيض العمالة؛
- تدبير خطط تمويل إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة.
- و يمكن الإشارة إلى أن هذه التأثيرات ليست شاملة، فقد تؤثر عملية إعادة هيكلة العمالة على مؤسسة بطريقة بينما لا تؤثر على مؤسسات أخرى بنفس الطريقة.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة إتباعها عند تبنيها إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة، و توصلنا إلى ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات يمكن للمؤسسة أن تطبق أكثر من واحدة في نفس الوقت ومن أحسن هذا.

فالإستراتيجية الأولى تمثلت، في التخفيض المباشر في عدد العاملين من خلال أساليب التقاعد المبكر والاستغناء عن بعضهم وإحلالهم بالآخرين....

أما الثانية فتمثلت في إستراتيجية تصميم الأعمال و التي تركز على تخفيض حجم العمل والنشاط بدلا من تخفيض العمالة، من خلال إلغاء بعض الأقسام أو بعض الوظائف أو بعض المستويات الإدارية أو إدماج بعضها.

أما الثالثة فهي إستراتيجية التطوير المستمر و التي تركز على ثقافة المؤسسة و تهدف إلى تغير قيم واتجاهات العاملين.

أما عن مداخل إعادة هيكلة العمالة فهما اثنان ، أولهما هادئ و تدريجي يهدف إلى المحافظة على الرسالة الحالية للمؤسسة مع التركيز على التكيف مع الظروف البيئية، وثانيهما مدخل ثوري يهدف إلى تغيير رسالة المؤسسة و يركز على الفعالية ، هذا عن المبحث الأول أما المبحث الثاني فتطرقنا من خلاله إلى مختلف الأساليب و المعايير المستخدمة في إعادة هيكلة العمالة.

إعادة هيكلة العمالة يمكن أن يتم وفقا لأسلوبين، الأول طبقا لمبدأ الاستغناء عن العمالة من خلال إنهاء خدمة منخفضي الأداء ، التخلص من العمالة المؤقتة ، الاستغناء عن نسبة من العاملين في كل قسم، إغلاق أحد خطوط الإنتاج، إلغاء بعض الوحدات و الوظائف في العمل .

أما الأسلوب الثاني وهو طبقا لمبدأ تجنب الاستغناء عن العمالة من خلال فقدان الطبيعي (الوفاة، الاستقالة، التقاعد)، تجميد التعيينات، إعادة التدريب، توقيف الساعات الإضافية، التسريح المؤقت، تقسيم العمل تخفيض الأجور و غيرها.

و كما رأينا فلكل أسلوب مزاياه و عيوبه و ظروف تناسب أو لا تناسب تطبيقه، وما تجدر الإشارة إليه أنه يمكن استخدام أكثر من أسلوب في آن واحد.

أما عن المعايير فمنها ما يرتبط بالأقدمية حيث يتم الاستغناء عن العاملين ذوي الأقدمية الصغيرة، ويتم الإبقاء على ذوي الأقدمية الكبيرة و منها معايير تعتمد على المهارة و أخرى على الأداء و هناك أسس أخرى تستخدم كمعيار الاتجاهات، المواظبة الوضع الصحي للعاملين.

وكما هو الحال بالنسبة للأساليب، يمكن استخدام أكثر من معيار على أن تحدد المؤسسة أهمية كل معيار في اتخاذ القرار الخاص بالإبقاء أو الاستغناء عن عاملين معينين.

و إعادة هيكلة العمالة كأى عملية أخرى تحتاج لتخطيط إستراتيجي مسبق يبدأ بتحديد أدار مختلف المديرين، الاتصال بكافة الأطراف لإخبارهم بشكل مناسب عن الموضوع، مثل العاملين و وسائل الإعلام والمساهمين.

كما يجب أن تتحلى خطة التخفيض بالصدق، الأمان، المحاملة والتعامل برفق مع المشاعر السيئة. و يجب على القائمين على عملية التخفيض تحديد الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها، يلي ذلك تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة مثل العوامل الاقتصادية و المالية، القانونية وظروف بيئة العمل، و ذلك لتحديد ما إذا كانت هذه الاعتبارات تمثل فرص أو تهديدات للمؤسسة.

ينتقل الأمر بعد ذلك إلى تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، من حيث سمات حضارة المؤسسة وتركيبه القوى العاملة بها حتى يمكن التعرف على نقاط القوة و الضعف ، ليتم الربط بين هذا التحليل و السابق لتحديد الوضع الإستراتيجي للمؤسسة فيما يخص تخفيض العمالة. أما الخطوة الموالية فيتم فيها وضع خطط و برامج تخفيض العمالة من حيث مصادر التمويل و الخدمات المرتبطة بالسياسة، وتحديد نوع و عدد وأسماء المستغنى عنهم، ليشرع بعد ذلك في تحديد الخطط و من ثم تقييمها؛ لتحديد أثارها سواء كانت إيجابية أو سلبية.

و في ما يخص الآثار فتطرقنا إلى انعكاسات هذه العملية على نفسية العاملين، سواء الإحباط الذي يخص المستغنى عنهم، أو التوتر و القلق على المستقبل للمستبقين، وكذا الآثار على مختلف إدارات المؤسسة، وكلفة هذا العملية.

لنتقل في الأخير لدراسة انعكاسات تخفيض العمالة على المجتمع، فهذه البطالة تنتشر في الدول ناهيك عن الانعكاسات الأخرى كتضييع المواهب المكتسبة، انتشار العمل غير الرسمي، انتشار الفقر و مختلف الآفات الأخرى.

و في الأخير و في الفصل الثالث سنحاول دراسة و تحليل مجريات إعادة هيكلة العمالة في مؤسسة تنيدال، فكيف تمت؟ و ما هي الإجراءات المتخذة لذلك؟ وما هي نتائج هذه العملية؟.

الفصل الثالث

إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة

بمؤسسة تيندال - المسيلة -

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية للموضوع، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة تجربة المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية الجزائرية تيندال بالمسيلة، باعتبارها من أهم المؤسسات الوطنية التي انتهجت سياسة إعادة هيكلة العمالة، خصوصا في مرحلة الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق.

لكن بعد تراكم الديون على المؤسسة والعجز المتواصل الذي وقعت فيه، نتيجة خفض الدعم من طرف الدولة واستقلالها ماليا وإداريا، وجدت المؤسسة نفسها ملزمة على إحداث العديد من التغييرات من بينها ضرورة إدخال التكنولوجيات الحديثة، تغيير ثقافة العمال والمسيرين، فاضطرت إلى الاستغناء عن العديد منهم، كأسلوب يمكنها من أن تكون في مستوى المؤسسات الاقتصادية لضمان بقائها في السوق و خوض غمار المنافسة، والحل الأنسب للعديد من المشاكل كالانخفاض الدائم في الإنتاجية، مقابل العدد الكبير من الأفراد في نفس الوظيفة و ما يعنيه من ارتفاع في تكلفة العمالة بدون مقابل.

و يرجع التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة تعيد النظر في أمورها الداخلية خصوصا عمليات إعادة الهيكلة للعمالة إلى سنة 1996.

و في دراستنا هذه سنحاول التركيز على الفترة الممتدة من 1998 إلى 2011 أي الفترة التي تم فيها ميلاد مؤسسة تيندال محل الدراسة، الناتجة عن إعادة هيكلة مؤسسة اندتاكس، المصادقة على آخر اتفاقان بخصوص تقليص العمالة بتاريخ 1998/03/28 و 2007/06/18 بين المديرية العامة للمؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية الجزائرية و المجلس النقابي للمؤسسة و سنركز خصوصا على الاتفاق الأخير و ذلك لتحديد الظروف التي مرت بها المؤسسة قبل و بعد هذا الاتفاق، و للإشارة فلقد كان عدد العمال بالمؤسسة نهاية سنة 1997 يقدر ب 1500 عامل.

من هنا سنحاول التطرق لمختلف الأسباب التي دفعت المؤسسة لتخفيض العمالة، و مختلف الأساليب التي اتبعتها المؤسسة لذلك، و كذا مختلف الإجراءات المتعلقة بكل أسلوب، مع إعطاء إحصائيات عن عدد العمال المستغنى عنهم و تكلفة ذلك.

و في الأخير سنحاول تقييم العملية بالمؤسسة، فهل تحققت الأهداف المسطرة أم لا؟، أي هل أدت عملية الاستغناء عن العمالة بالمؤسسة إلى تحسين الوضعية بالمؤسسة أم لا؟، هذا ما سنحاول معرفته من خلال هذه الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية تيندال

ارتأينا قبل التطرق إلى مجريات عملية إعادة هيكلة العمالة في المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية تيندال، إلى تقديمها كون أن التعريف بالمؤسسة التي سنجري الدراسة التطبيقية بها و مختلف التطورات التي مرت بها، يلعب دورا كبيرا في دراسة و تقييم الموضوع محل الدراسة أيا كان ، إضافة إلى كون هذه النقطة ضرورية في أي بحث أكاديمي.

المطلب الأول: تاريخ، مهام و أهداف المؤسسة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى عرض أهم التغيرات التي طرأت على المؤسسة منذ تاريخ نشأتها، وصولا إلى تحديد أهم الخصائص التي تميزها حاليا، كما سنتحدث عن مهام المؤسسة و الأهداف التي وجدت لأجلها.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة

إن فكرة إنشاء مركب الأقمشة الصناعية الجزائرية، جاءت كنتيجة للإستراتيجيات المتبعة من طرف الحكومة الجزائرية قصد تنمية الاقتصاد الوطني، على أساس بناء قاعدة صناعية صلبة، من خلال إنشاء استثمارات عمومية ضخمة، تهدف إلى تحرير التشابك الصناعي بين مختلف القطاعات الاقتصادية و الأعوان الاقتصاديين .

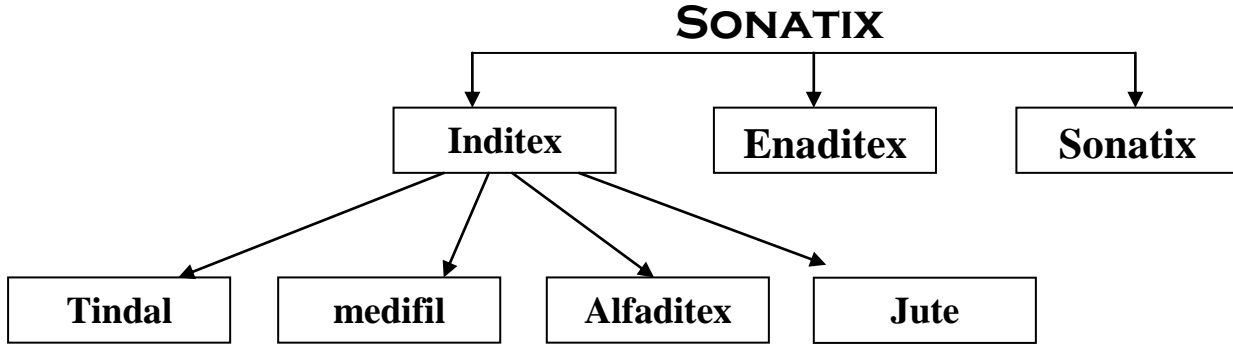
حيث تعود فكرة إنشاء مركب الأقمشة الصناعية تيندال، الذي كان تابعا آنذاك لمؤسسة انديتاكس إلى سنة 1970، إذ تم القيام بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة احتياجات السوق الوطنية من الأقمشة الصناعية، و المنتجات الجاهزة من هذه الأقمشة. وفي أوت 1970 تم تسجيله ضمن برنامج خاص حيث أعطية له أهمية قصوى من طرف وزارة الصناعة و الطاقة، وقد تم تسجيله في سنة 1971 ضمن برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف، وهذا بعد التقسيم الإداري لسنة 1974-1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة. ويعتبر هذا المركب الوحيد على المستوى الوطني، حيث أنشأ في 13/04/1974 من طرف رابطة فرنسية "Aghache-willo". بموجب عقد أبرم بتاريخ 13/11/1976، لإنتاج 5235 طن سنويا أي ما يعادل 15.500.000 متر طولي موجه إلى قسم التفصيل. ويتربع على مساحة كلية قدرها 327400م2 مغطاة، و كانت نهاية الأشغال في سبتمبر، 1979 و شرع في الإنتاج الفعلي في 01/12/1980. أما بالنسبة لتكاليف المشروع فقدر بـ:

4.171.658.000 فرنك فرنسي، أي ما يعادل 5.069.000.00 دينار جزائري.

أما بخصوص استقلالية المؤسسة فقد بدأ التحضير لها في 22 فيفري 1998، لتصبح بعد ذلك المؤسسة ممثلة في مؤسسة تيندال من خلال إعادة هيكلة مؤسسة اندتاكس. من أجل محاولة التحكم السهل في المؤسسات.

حيث كانت كل هذه المؤسسات الموضحة بالشكل (1-3)، تابعة إلى مؤسسة واحدة وهي مؤسسة (SONATIX).

الشكل (1-3): المؤسسات التابعة لمؤسسة سوناتيكس (SONATIX)



المصدر: مصلحة التكوين

وقد جاء هذا التقسيم وفقا لبرنامج الحكومة بهيكله وتنظيم وتهيئة المؤسسات لواقع الاقتصادي الجديد، فن خلال إعادة هيكلة مؤسسة اندتاكس في سنة 1980، أصبح هذا المركب مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال يقدر ب: 290.000.000.00 دج.

أما عن تمويل مشروع المركب بشكل رئيسي بكل تجهيزات الإنتاج تم من طرف شركات فرنسية، أما بالنسبة للبناء وتركيب الأجهزة فقد تم تمويله من طرف شركة "Aghache-willo" سابقة الذكر. يقع المركب في المنطقة الصناعية بالولاية، وبالضبط في الجهة الجنوبية للمدينة حيث يحده شمالا المؤسسة الوطنية للبناء، ومن الشرق سوناتراك، ومن الجنوب المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين، والمؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت، ومن الغرب حي 160 مسكن.

تتربع المؤسسة على مساحة كلية مقدارها 327.422م² منها 66252م² مغطاة و 261170م² غير مغطاة. إن مركب الأقمشة الصناعية الجزائرية الحالي كان أحد فروع المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية inditex والتي تحتل المرتبة 32 في ترتيب مؤسسات صناعة الأنسجة الصناعية بأفريقيا، وذلك حسب رقم الأعمال، وتعتبر مؤسسة تيندال أكبر هذه المؤسسات حيث أنها تتكفل بما يحتاجه القطاع العسكري من ألبسة وخيم على مستوى التراب الوطني، فحوالي 80% من إنتاجها موجه إلى هذا القطاع سنويا.

أما التمويل بالمواد الأولية فهي تستورد نسبة 98%، وتتكون هذه المواد من القطن الطبيعي نسبة 80% والقطن الصناعي 18%، بالإضافة إلى مواد التلوين والمواد الكيميائية التي تستعمل في العمليات الإنتاجية.

الفرع الثاني: مهامها و أهدافها

تتمثل المهام و الأهداف الأساسية لمؤسسة تيندال في ما يلي:

1. مهامها

إن النشاط الرئيسي الذي أنشأت من أجله المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية هو إنتاج الأقمشة الصناعية بمختلف أنواعها، ووسائل التخييم و الاصطياف، الخيم بجميع أشكالها و أحجامها، والألبسة البلاستيكية.

ينتمي مجال نشاط المؤسسة للصناعات الخفيفة، و يحتوي على أربع ورشات وهي:

ورشة الغزل Filature؛

ورشة النسيج Tissage؛

ورشة التكملة Finissage؛

ورشة الخياطة والتفصيل Confection.

حيث تقوم الورشات بإنتاج المنتجات التالية:

القماش (Textile) والذي يوجه لصناعة الأغذية و الخيم، منتجات مختلفة، بالإضافة إلى قماش مفصل (Textile confection)، كالخيم بمختلف الأحجام و الأنواع، مختلف أغذية السيارات والشاحنات، الحقائب و الألبسة، المظلات الشمسية، ألبسة للحماية، الخيط بحيث ينتج الخيط بأنواع عديدة و متنوعة ذات الاستخدامات المختلفة و يستعمل في إنتاج هذه المنتجات مواد أولية أساسية تتمثل في:

المقطن الطبيعي؛

المقطن الصناعي؛

مواد كيميائية؛

مواد التلوين؛

ملحقات.

ويكتسي نشاط المؤسسة طابع إنتاجي تسويقي، فهي تقوم بالإنتاج حسب الطلب، و تعتبر موردا للعديد من المؤسسات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة، و وحدات الخياطة والخواص.

تعتبر الممول الوحيد و الرئيسي للقطاع العسكري.

أما فيما يخص التصدير فلم تجرب إلا تجربتين كانتا ضمن تسوية الديون تجاه روسيا و بلغاريا:

الأولى: كانت سنة 1988 نحو روسيا.

الثانية: كانت بتاريخ 1990/10/31 نحو بلغاريا لشركة (industrial import sofi) بقيمة 83879.55

\$

2. مكانة المؤسسة على الساحة الوطنية و الدولية

تعتبر مؤسسة الأقمشة الصناعية TINDAL واحدة من أكبر المؤسسات النسيجية، كما تعتبر المؤسسة بالنسبة للعديد من الدول الأخرى، كالولايات المتحدة الأمريكية، وسوريا زبونا مهما، لأن المؤسسة تعتمد على شراء المواد الأولية (خاصة القطن) بنسبة 98% من الخارج.

وللمؤسسة دورها في الاقتصاد الوطني، حيث كانت حاجة الجزائر قبل إنشاء هذه المؤسسة إلى كمية كبيرة من السلع النسيجية، إذ تقوم باستيرادها من الخارج وبالعلة الصعبة ولتوفير هذه الأخيرة وزيادة مناصب العمل تم إنشاء هذه المؤسسة، ولهذا فإن المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية لها وزن كبير في السوق، باعتبارها المؤسسة الوحيدة للأنسجة في الجزائر.

تقوم المؤسسة على المستوى المحلي بتغطية حصة كبيرة من السوق، فيما يتعلق بالخيم بمختلف أحجامها وأنواعها والمظلات الشمسية وأغطية الشاحنات والسيارات كما تغطي هذه المؤسسة تقريبا جميع الاحتياجات للمؤسسات العسكرية من الألبسة بجميع أنواعها وتقوم بتموين بعض الوحدات النسيجية الأخرى عبر الوطن.

المساهمة في جميع الكوارث الطبيعية التي عرفتها الجزائر، وذلك بداية بزلزال الأصنام -كوارث سكيكدة - تمراست -القصبه -عين تيموشنت - باب الواد- بني ورتلان-وأخيرا زلزال بومرداس حيث كانت المؤسسة هي السباقة في الميدان و ساهمت ب: 3500 خيمة، و 3000 سرير، وغطت المؤسسة نسبة معتبرة من احتياجات المنكوبين في ذلك الوقت.

كما أن مؤسسة تيندال كانت من المؤسسات السباقة في العمليات التضامنية التي تقوم بها الدولة الجزائرية اتجاه الكوارث الدولية و على سبيل المثال: زلزال إيران، اندونيسيا، يوغسلافيا، المغرب، و مالي.

3. أهداف المؤسسة

بعد تراكم الديون على المؤسسة، و الارتفاع المتواصل للتكاليف، والعجز المتواصل الذي وقعت فيه، نتيجة خفض الدعم من طرف الدولة واستقلالها ماليا وإداريا، أصبحت المؤسسة مجبرة على بلورة أهدافها لضمان بقائها في السوق كالآتي:

- تلبية رغبات وحاجيات المستهلكين على المستوى الوطني؛
- جلب العملة الصعبة عن طريق التصدير؛
- تقليص عدد العمال وذلك بواسطة مخطط جماعي إما الذهاب الطوعي (الاختياري)، أو التقاعد المسبق، أو التقاعد النسي.
- توفير الطلبات في وقتها وتطبيق معايير الجودة؛

-التقليص من فاتورة الاستيراد التي تؤثر سلبا على تحقيق طموحات المؤسسة؛
أما على المدى البعيد فهي تسعى إلى تحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية وعقد اتفاقيات شراكة من أجل:

- الحصول على موقع فعال في الأسواق العالمية؛
- تنمية وتطوير نظام تسييري يتماشى مع المتطلبات؛
- تسديد الديون الناتجة عن تراكمات لسنوات سابقة؛
- تخفيض تكاليف العمالة التي بلغت أكثر من 40 مليار سنتيم إلى أقل من 20 مليار سنتيم؛
- تخفيض تكاليف الطاقة -الماء،الكهرباء،الغاز-المستعملة في العملية الإنتاجية؛
- تحقيق رقم أعمال 150 مليار سنتيم

4. رسالة مؤسسة تيندال

تمثل رسالة المؤسسة الحالية في إنتاج منتجات متنوعة ذات جودة عالية تخضع طبقا للمواصفات العالمية. و شعار هذه الرسالة:

« تيندال رفيقكم الدائم، يضع تحت تصرفكم كل منتجاته من خيم متنوعة، جميع الإكسسوارات، تيندال رائد منتجات الاصطياف و الأقمشة الرائدة ».

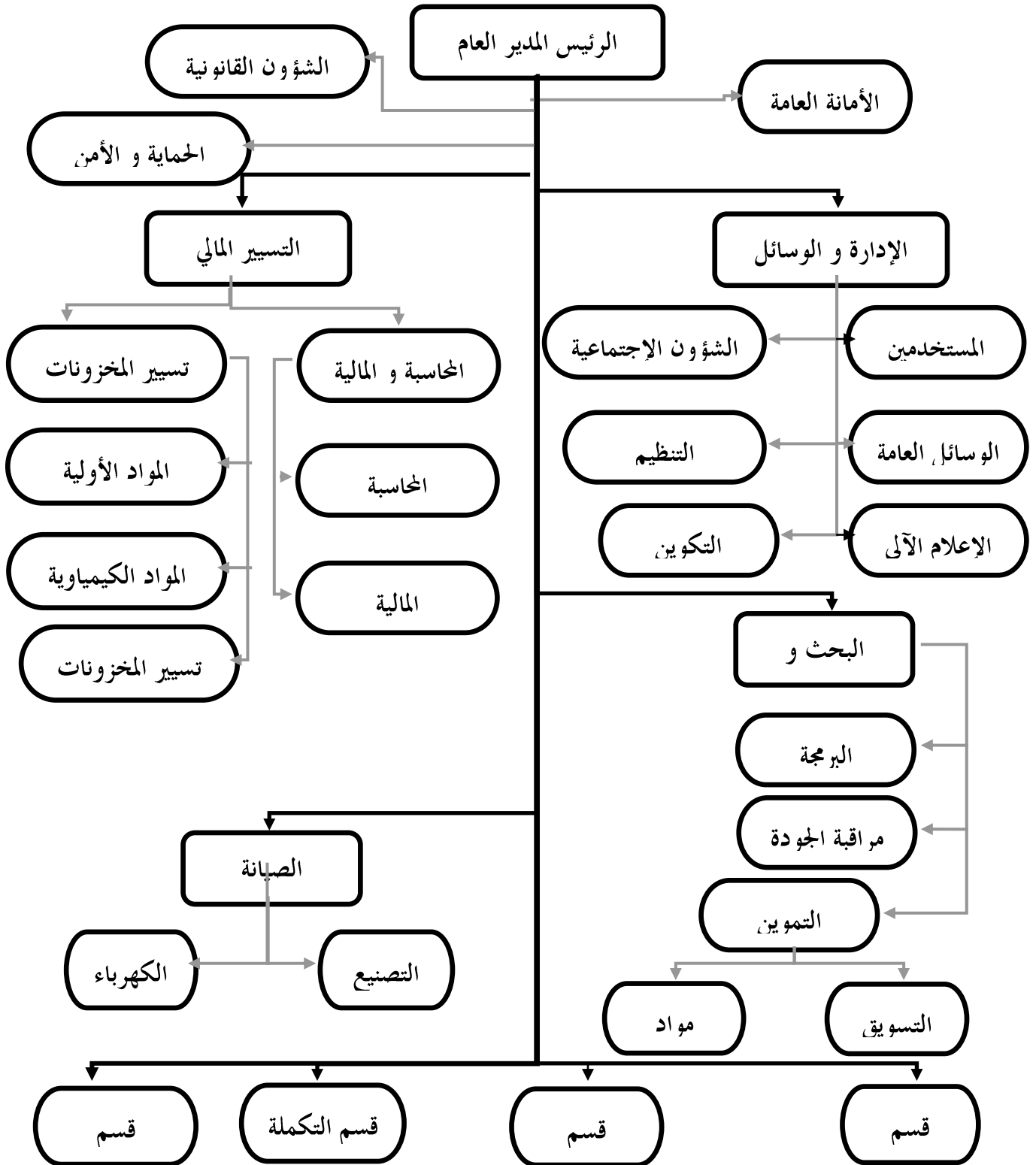
المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي الذي سنوضحه فيما يلي، وكذا مهام أهم المديرات و الأقسام المكونة له.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

لقد أدخلت العديد من التغييرات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حسب المراحل التي مرت بها المؤسسة، و الشكل رقم الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيندال (2011).

الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيندال سنة 2001



المصدر: مصلحة المستخدمين

الفرع الثاني: المهام الأساسية لمديريات و أقسام المؤسسة

تتمثل مهام أهم المديريات و الأقسام الموجودة في مؤسسة تيندال فيما يلي:

1. قسم الإدارة و الوسائل:

يهدف هذا القسم إلى رقي و ازدهار المؤسسة، و بالتالي تحقيق رفاهية العمال، و يضم المصالح الإدارية التالية:

- مصلحة المستخدمين: و هي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية، كالتعيين و المواظبة على الحضور و الغياب.

- مصلحة التكوين: تتكفل بتكوين و تدريب و تحسين المستوى المهني للعاملين .

- مصلحة الخدمات الاجتماعية: تختص بالشؤون الاجتماعية للعمال، بالإشراف على كافة البرامج الثقافية و الرياضية الاجتماعية التي تمه العمال.

- مصلحة الوسائل العامة: تهتم بكل ما له علاقة مع وسائل المؤسسة.

- مصلحة الإعلام الآلي: تعتبر من أهم المصالح الإدارية في المؤسسة ، نظرا لاهتمامها بمعالجة و حفظ و تخزين المعلومات.

2. قسم البحث و التنمية: و نظم المصالح الإدارية التالية

- مصلحة مراقبة الجودة: و دورها الرقابة على المخرجات لتحديد رتبته على جميع الأقسام.

- مصلحة التمويل: تهتم بالتحضير لجميع المناقصات المحلية و الدولية لتمويل المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد أولية و قطاع غيار المستعملة في العملية الإنتاجية.

- مصلحة المناهج و العمل: تهتم بتحديد و تطوير و ضبط مناهج العمل.

- مصلحة التسويق: هي التي تقوم بتسويق المنتج إلى السوق الوطنية و تصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية قصد جلب العملة الصعبة.

3. مصلحة المحاسبة و المالية: تشرف على كل مداخيل و مصاريف المؤسسة حيث تتابع رقم الأعمال و تراقب كل وثائق الشراء و البيع و تعد الميزانيات السنوية و تعالج ديون المؤسسة، و تهتم بمراقبة المركز المالي.

4. مصلحة تسيير المخزونات: تهتم باستقبال المواد و المنتجات و تخزينها سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، و وفقا للحجم الأمثل الذي يضمن استمرارية نشاط المؤسسة بدون انقطاع.

5. قسم الصيانة: يعتبر هذا القسم أكثر أهمية بالنسبة لأقسام الإنتاج الأخرى، و هذا نظرا لمساهمته في استمرار العملية الإنتاجية، عن طريق المراقبة و الصيانة للآلات الإلكترونية و الكهربائية، و صنع لبعض قطع الغيار التي لا تتوفر في السوق الوطنية و تتوفر هذا القسم أيضا على محطة لتصفية المياه من الشوائب و الأملاح.

6. قسم الشؤون القانونية: يهتم بالأمر القانوني التي تخص المؤسسة كإبرام العقود و حل النزاعات ، وتهتم كذلك بالإشراف على كافة البرامج داخل المؤسسة الخاصة بالعمال.
7. قسم الحماية والأمن: مهمة هذا القسم وقاية المؤسسة من الحرائق، واستقبال الوافدين إلى المصنع وإرشادهم والسهر على أمن المؤسسة.
8. قسم الغزل:

يعتبر القسم الإنتاجي الأول يحتوي هذا القسم على 29376 مغزل و 72 ماكينة، ومهمته غزل القطن الذي يمر بعدة مراحل:

- مرحلة الخلط والتفتيح والتنظيف؛
- مرحلة السحب والبرم؛
- مرحلة الغزل النهائي؛
- مرحلة التمشيط؛
- مرحلة التجميع؛
- عملية التدوير؛
- عملية التبخر.

ولهذا القسم طاقة إنتاجية نظرية تقدر ب: 4000 طن سنويا، من الخيوط على أساس العمل المتواصل ب: 03 ورديات ،وفي الوقت الحالي فان هذا القسم يشتغل بنظام ورديتان فقط بطاقة إنتاجية سنوية تقدر بـ: 1800طن أي بنسبة استغلال للطاقة الإنتاجية تقدر بـ: 45%. كما يوجد به مخبر لمراقبة واختبار جودة الخيط.

9. قسم النسيج:

ويحتوي على 348 ماكينة، ويتخصص هذا القسم في نسيج الأقمشة المختلفة، باستخدام مختلف الخيوط التي يتم صنعها في قسم الغزل وتمر عملية النسيج بعدة مراحل وهي:

- السحب Cannetage ؛
- السد Ordinage؛
- العقد Ncollage؛
- الملتقين Rentrage؛
- التحويل إلى قماش Tissage؛
- + لفحص والتنظيف Tondage؛
- الفحص والمراقبة Visitage.

تم ترجمة جزء من الأقمشة إلى التكملة والجزء الآخر للتسويق، وما يتميز به هذا القسم هو الضوضاء الكبيرة الصادرة عن الماكينات، والطاقة النظرية لهذا القسم تقدر بـ:
 10.000.000 متر طولي من القماش الخام سنويا، على أساس العمل بنظام ثلاث ورديات، غير أنه في الوقت الحالي يشتغل بنظام ورديتان فقط بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 3500.000 متر طولي سنويا، أي بنسبة استغلال للطاقة الإنتاجية تقدر بـ: 35% .

10. قسم التكملة:

يختص هذا القسم في صباغة الأقمشة ويوجد بهذا القسم عدة أنواع من آلات الصبغ، وتمر عملية التكملة بالمراحل التالية:

Pad bath	-المعالجة بالبرودة
Pad roth	-المعالجة بالحرارة
Lavage	-الغسيل
Sechoir	-التجفيف
Foulard	-التهيئة للصنع
Jiggers	-الحجارة
Epcuniage	-العصر
Antaclave	-الصبغ في وسط حمض
Appretage	-اكتساب خصائص إضافية
Preformage	-تسوية القماش
Rotflae	-الصبغة في درجة عالية من الحرارة
Calandre	-الكي
Refendues	-عملية القص
Education	-التغطية بالبلاستيك
Visitage	-المراقبة

وأهم الأصبغة المستعملة هي:

- الأصبغة المباشرة؛
- الأصبغة الكبريتية
- المواد الملونة.

وبعد ذلك يتم الوصول إلى عملية التجهيز، وهي العملية النهائية التي تلي عملية التبييض والصبغة، و المعالجة الكيماوية للأقمشة المضادة للحريق و لنفوذ الماء، و منع تآكل القماش لمدة طويلة. وهي تهدف إلى تحسين مظهر الأقمشة، و تقدر الطاقة الإنتاجية النظرية لهذا القسم بـ:

10.000.000 متر طولي على أساس العمل بنظام ثلاث ورديات، غير أن هذا القسم في الوقت الحالي يشغل بنظام ورديتان وبطاقة إنتاجية تقدر بـ: 3500.000 متر طولي أي بنسبة استغلال للمعدات تقدر بـ: 35%.

11. قسم التفصيل و الخياطة:

إن أهمية هذا القسم لا تقل عن أهمية باقي الأقسام الإنتاجية، إذ تتم به عملية تفصيل الأقمشة و خياطتها لتصبح منتوجات جاهزة في شكل: خيم، أغطية الشاحنات والسيارات، ومظلات مختلفة، وأسرة للتخييم، وأنواع أخرى عديدة، و تتم عملية التفصيل و الخياطة عبر عدة مراحل وهي: الرسم، التقطيع، التلحيم، الخياطة.

بعد كل مرحلة من مراحل الإنتاج يمر المنتج بمصحلة مراقبة الجودة و النوعية، حيث أن القسم المطابق للمعايير يتم قبوله، و القسم غير مطابق يعتبر من الفضلات، و يتم التخلص منه عن طريق البيع. و تتمثل أهم أنواع منتوجات المؤسسة في ما يلي:

أ. الخيط: بعد مرور القطن بعدة مراحل ينتج عنه أنواع عديدة من الخيوط المتنوعة و المختلفة ذات استخدامات عديدة ومنها: **41/1، 21/1، 17/3، 24/1، 20/2، 28/1، 34/1**.

أما المستورد من أنواع الخيوط نجد: **Dtex 280، Dtex 940، Dtex 470، Dtex 235**
ب. القماش: بعد الحصول على المادة الأولية و هي الخيط يتم تحويله في قسم النسيج إلى أنواع عديدة من القماش.

و الجداول التالية تبين أنواع الأقمشة الموجودة بالمؤسسة.

الجدول (3-1): أنواع منتوجات الأقمشة الثقيلة

الوزن غ/م ²	العلاج	المادة	العرض (سم)	التعيين
605	غير قابل للفساد، غير منفذ للسوائل	قطن 100%	150	قماش قاتم ثقيل رقم 01
520	غير منفذ للسوائل	قطن 100%	150	قماش قاتم نصف ثقيل رقم 02
445	غير منفذ للسوائل	قطن 100%	147.5	قماش قاتم خفيف رقم 03
125	غير منفذ للسوائل	بوليستر 100%	143	قماش للترشيح رقم 08

695	غير منفذ للسوائل	بوليستار 100%	135.6	قماش للترشيح رقم 21
-----	------------------	---------------	-------	---------------------

المصدر: مصلحة التسويق

أما بالنسبة لأنواع الأقمشة الثقيلة فنجدها موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-2): أنواع منتجات الأقمشة الخفيفة

الوزن غ/م ²	العلاج	المادة	العرض (سم)	التعيين
385	غير منفذ للسوائل	قطن 100%	122.6	قماش مطلي رقم 04
305	غير منفذ للسوائل	قطن 100%	149	قماش خيم
130	غير منفذ للسوائل	بوليا ميد	150	قماش شراع رقم 14
240	غير منفذ للسوائل	قطن 100%	155	قماش الأحذية رقم 09
200.5	غير منفذ للسوائل	بوليا ميد	151	قماش شراع رقم 15
265.5	غير منفذ للسوائل	اكرسيليك	135	قماش ستائر رقم 22
175.5	غير منفذ للسوائل	قطن 100%	151	نسيج قطني رقيق
220	غير منفذ للسوائل	قطن 100%	145	قماش الحاشية
150	غير منفذ للسوائل	قطن 100%	150	قماش قطني رقيق
150	غير منفذ للسوائل	قطن 100%	162	قماش غطاء الأسرة

المصدر: مصلحة التسويق

أما الجدول الموالي فيوضح منتجات الأقمشة المطلية و المقرونة

الجدول (3-3): أنواع الأقمشة المطلية و المقرونة

الوزن غ/م ²	العلاج	المادة	العرض (سم)	التعيين
255	مطلي	بولياميد بلاستيك	161	قماش قاتم مطلي رقم 17
525	مطلي	بولياميد بلاستيك	161	قماش قاتم مطلي خفيف رقم 18
462	مطلي	بولياميد بلاستيك	160	قماش قاتم مطلي خفيف رقم 19
455	مطلي	بولياميد بلاستيك	164	قماش قاتم مطلي خفيف رقم 19 مكرر
830	مطلي	قطن بوليستار	151	قماش قاتم مطلي خفيف رقم 9/8
730	مطلي	قطن بوليستار	155	قماش قاتم مطلي خفيف رقم 13/8
580	غير منفذ للسوائل	قطن	150	قماش قاتم مطلي خفيف رقم 9/1
730	مطلي	قطن بولياميد	150	قماش قاتم مطلي خفيف رقم 9/15
970	مطلي	قطن بوليستار	150	قماش قاتم مطلي خفيف رقم 9/21

المصدر: مصلحة التسويق

و من بين المنتجات التامة الصنع التي تنتجها المؤسسة حس ب الطلب نجد:

- قماش موجه أساسا للقطاع العسكري؛
- الخيم بمختلف الأحجام و الأنواع؛
- مستلزمات المخيمات و الاصطياف؛
- أغطية السيارات، الشاحنات، المضلات؛
- ألبسة خاصة كألبسة عمال النظافة، ألبسة خاصة بالمطر للشرطة، ألبسة رجال الأمن وغيرها.

بعد تعرضنا للهيكل التنظيمي للمؤسسة تيندال، اتضح لنا أنها تضم عددا هائلا من الأقسام و المديرات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال، و الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها.

أما بالنسبة لنظام العمل وتوزيع العمال يمكن توضيحهم كالتالي:

تعمل هذه المؤسسة وفق نظام العمل المتواصل الذي يتكون من فوجين هما :

الفوج الأول: من الساعة الخامسة صباحا إلى الساعة الواحدة ظهرا.

الفوج الثاني: من الساعة الواحدة ظهرا إلى التاسعة مساء.

ويتوزع عمال هذه المؤسسة حسب الأقسام كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(3-4): توزيع العمال على جميع أقسام المؤسسة

المجموع	عمال تنفيذ	عمال مهرة	الإطارات	الأقسام	
08	00	02	06	المديرية	الأقسام الإدارية
14	02	06	06	المستخدمين	
14	03	08	03	الشؤون الاجتماعية	
02	00	00	02	الشؤون القانونية	
32	13	15	04	الوسائل العامة	
12	00	04	08	الحاسبة و المالية	
35	19	08	08	تسيير المخزونات	
06	00	03	03	التمويل والتسويق	
52	39	12	01	الحماية و الأمن	
73	30	32	11	الصيانة	الأقسام التنفيذية
18	01	10	07	البحث و التنمية	
39	28	08	03	المراقبة و الجودة	
130	81	40	09	الغزل	الأقسام الإنتاجية
131	73	46	12	النسيج	
41	23	15	03	التكملة	
75	47	22	06	التفصيل	
682	359	231	92	المجموع	

المصدر: مصلحة المستخدمين

المبحث الثاني: إجراءات إعادة هيكلة العمالة بمؤسسة تيندال

برمجت هذه المؤسسة لكي تضم 2000 عامل، ولكن الصعوبات الاقتصادية والمالية التي تمر بها المؤسسة وخاصة بعد استقلاليتها عن المؤسسة الأم (من خلال إعادة هيكلة مؤسسة اندتاكس)، حالت دون تحقق ذلك.

فمواجهة للتحديات التي فرضت على المؤسسة، وللظروف التي مرت بها، لجأت المؤسسة إلى إعادة هيكلة العمالة بها، فاتبعت سياسة تخفيض القوى العاملة التي رأتها الحل المناسب للتأقلم مع الظروف الجديدة. ومن الأسباب الرئيسية التي دفعت المؤسسة إلى هذا الإجراء هو التقليل من التكاليف التي فاقت الإيرادات، إضافة إلى هذا وجود فائض كبير من العمال بالمؤسسة، فلمنصب واحد يشغله أكثر من أربعة أشخاص، لأن سياسة الدولة سابق كانت تهدف إلى تشغيل كل الأشخاص الذين وصلوا السن القانونية للعمل في إطار ما يعرف بـ: Socialisme.

ومن الأسباب نجد كذلك ارتفاع تكلفة العمالة مقارنة بالتكاليف الأخرى (مصارييف المستخدمين)، مقابل انخفاض كمية الإنتاج، وعدم الوصول إلى الكفاءة والفعالية المطلوبتين. زيادة على هذا ضرورة التأقلم مع الظروف الاقتصادية الجديدة (التحول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر)، و حدة المنافسة التي أصبحت تفرضها المؤسسات المتخصصة في القطاع بعد انفتاح الأسواق. حاجة المؤسسة إلى أفراد مؤهلين يستطيعون اتخاذ القرارات بأنفسهم، بما يتناسب و ظروف عمل المؤسسة (تغيير الثقافة)، كون أن الأشخاص الذين كانوا على رأس القيادة في الاقتصاد الموجه يجدون صعوبة للقيادة والتسيير في اقتصاد السوق، لأنهم تعودوا على تطبيق الأوامر التي تصدرها السلطات العمومية. نظرا للأسباب السابقة الذكر، لجأت المؤسسة إلى إتباع العديد من الإستراتيجيات في إطار ما يعرف بمخطط إنقاذ المؤسسة، و طبعاً كان هذا بقرار من السلطات العمومية، فالدولة هي التي قررت تخفيض العمالة، و قامت بتنفيذه مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة، استناداً إلى جملة من النصوص القانونية. و من أهم الأساليب المتبعة نجد:

-الذهاب الطوعي (الاختياري) أي قطع علاقة العمل بطريقة إرادية، عن طريق تخفيض العمال على ترك مناصبهم مقابل مبلغ معين يقدر براتب شهري معين، و يعتبر أهم أسلوب اتبعته المؤسسة؛

-الإحالة على التقاعد؛

-أساليب التناقص الطبيعي للعمالة.

المطلب الأول: الذهاب الطوعي (الاختياري)، الإحالة على التقاعد

نظرا للوضعية الاقتصادية المتردية للمؤسسة، تمت المصادقة على العديد من الاتفاقيات الجماعية بين المديرية العامة لمؤسسة تيندال و المجلس النقابي للمؤسسة، و التي تتضمن الجانب الاجتماعي وأهمها كان في 1998/03/28 و الآخر في 2007/06/18 (أنظر الملحق رقم 02 و 03).

و كانت هذه الاتفاقيات تهدف إلى:

-إعادة التركيز على المهام الأساسية للمؤسسة؛

-تخفيض تكاليف العمالة؛

-امتصاص العدد الفائض من العمال؛

-إعادة تنظيم العمل و أوقات العمل بما يعيد توازن الأعباء و المنتجات؛

-إنجاح مخطط الإصلاح، و تطبيقه وفقا للإجراءات التشريعية و التنظيمية، مع منح الأولوية للذهاب

الإرادي و الإحالة على التقاعد.

و من أهم الأساليب المعتمدة لتخفيض العمالة بالمؤسسة، يأتي في مقدمتها الذهاب الطوعي (الاختياري) و الإحالة على التقاعد.

الفرع الأول: الذهاب الطوعي (الاختياري)

يعتبر الذهاب الطوعي (الاختياري) أهم أسلوب اتبعته المؤسسة لتخفيض العمالة، و حددت كل الشروط اللازمة لذلك و كذا طريقة معالجة ملفات الطلبات، التعويضات التي تمنح للعاملين.

1. إجراءات الذهاب الطوعي (الاختياري)

يستفيد من قطع علاقة العمل بطريقة إرادية كل العاملين، و بكل الأصناف المهنية، المرتبطين بعلاقة عمل غير محددة المدة مع المؤسسة، و يعتبرون فائضين أو زائدين في المناصب التي يشغلونها.

أولا: يحدد الفائض من العمالة طبقا للمقاييس التالية:

-نسبة الغياب للسنوات الثلاثة الأخيرة؛

-التصرف و السلوك للسنوات الثلاثة الأخيرة في مادة الانضباط؛

-مردود السنوات الثلاثة الأخيرة؛

-بعد مكان السكن؛

-سنوات العمل التي قضاها العامل في المؤسسة؛

-صعوبة إعادة التعيين أو إعادة التحويل عن طريق التكوين.

و موازنة المقاييس يجب أن يحقق فيها، و يصادق عليها من طرف الممثلين النقابيين للعمال لكل وحدة.

ثانيا: يستثنى من الاستفادة من هذا الإجراء أي القطع التعويضي لعلاقة العمل:

- العاملين الذين تربطهم عقود عمل مؤقتة بالمؤسسة؛
- العاملين الذين تربطهم عقود تعهد و ولاء للمؤسسة؛
- الأفراد الذين لديهم معارف و مهارات خاصة، و الذين يعتبرون خسارة كبيرة للمؤسسة إذا تم الاستغناء عنهم، لتفادي تسرب المهارات؛
- الأفراد المعنيين بالإحالة على التقاعد؛
- الأفراد الذين يعانون من الأمراض المزمنة أي أولئك الذين تعتبر أعمالهم معلقة بسبب مرضهم.

ثالثا: وضع و معالجة الطلب

إن طلب قطع علاقة العمل هو طلب شخصي، يجب أن يكون مدونا في وثيقة و موقعا من طرف المعني و مصادق عليه في البلدية، يودع على مستوى مصلحة المستخدمين بالقسم أو الوحدة، و يكون الطلب وفقا للنموذج المبين في الملحق رقم 04.

طريقة معالجة الطلب تتم على مراحل:

المرحلة الأولى: التعبير عن الطلب.

كل عامل يريد الاستفادة من قطع علاقة العمل بطريقة إرادية يتوجه إلى مصلحة المستخدمين بالقسم التابع له، و يأخذ الاستمارة الخاصة بذلك. (الملحق رقم 05)
يطلع العامل على الاستمارة، و يوقعها و يعطيها لمسؤوله المباشر.
المرحلة الثانية: تقدير المسؤول المباشر.

إن المسؤول المباشر في مستوى إطار، يعالج الطلب و يعطي تقديراته المبررة حول قبول الطلب أو رفضه.
هذا المسؤول يوجه الطلب إلى المسؤول الأعلى منه (N+1).

المرحلة الثالثة: تقدير المسؤول (N+1).

يستقبل المسؤول (N+1) الطلب و يطلع على تريريات المسؤول في المرحلة الثانية، و يعطي بدوره حول قبول الطلب أو رفضه.

ثم يوجه الطلب إلى مصلحة المستخدمين.

المرحلة الرابعة: المعالجة من طرف مصلحة المستخدمين.

تعالج مصلحة المستخدمين الطلب و يوقع عليه كل من:

-طبيب العمل ليتم إعادة توجيه العامل طبييا؛

-نقابة القسم أو الوحدة.

و من ثم المسؤول الأول بهذه المصلحة، يقدم تقديراته، و يوجه الطلب إلى مديرية القسم أو الوحدة.

المرحلة الخامسة: قرار مديرية القسم أو الوحدة.

إن مدير القسم أو الوحدة يطلع على آراء و تقديرات مختلف المسؤولين السابقين، و يعطي قراره بعد أن يطلع على نقاط القوة و الضعف الداخلية لمصلحته، و من ثم يوجه الطلب إلى مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة لاتخاذ القرار النهائي.

المرحلة السادسة: القرار النهائي لمديرية الموارد البشرية.

مديرية الموارد البشرية تعالج الطلبات حسب كل التقديرات الموضوعة و بالنظر إلى احتياجات المؤسسة تأخذ قرارها النهائي.

هذا القرار يبلغ إلى مديرية القسم أو الوحدة لإعلام الشخص المعني.القرار النهائي يكون وفقا للنموذج المبين في الملحق رقم 06.

مدة معالجة الطلب:

حددت مدة معالجة الطلب في أجل أقصاه شهر واحد.

أ) حساب التعويضات:

في حالة قبول طلب العامل، فإن التعويضات الممنوحة له تكون كما يلي:

العمال الذين قطعوا علاقة العمل بالمؤسسة فكل واحد منهم استفاد من:

تعويض يحسب على أساس قيمة أجرة شهر و نصف(1.5) لكل سنة عمل في حدود 16 سنة.(أنظر الملحق رقم 07).

وفي حساب سنوات الاستفادة من التعويض (أي التي على أساسها يحسب مقدار التعويض الذي يستفيد منه العامل) تؤخذ بعين الاعتبار المراحل التالية:

-مدة العطل السنوية؛

-مدة التكوين؛

-مدة الغياب المسدد؛

-مدة العطل القانونية؛

-مدة الأمومة، الأمراض و حوادث العمل؛

-مدة العمل على مستوى المؤسسة؛

-المدة المتعلقة بالخدمة الوطنية بعد التوظيف.

-و تمنح تعويضات قطع علاقة العمل بصفة إرادية للعامل المعني بواسطة شيك بنكي.

ب) شهادة العمل و تصفية كل الحسابات:

عند قطع علاقة العمل بصفة إرادية تمنح للعامل:

-شهادة عمل؛

-تصفية كل الحسابات التي تخص تعويضات الذهاب الطوعي (الاختياري)، كل حقوق العطل مستهلكة، وخصم كل الديون المحتملة للعامل بالنسبة للمؤسسة.

إن مختلف الشروط و الإجراءات التي قامت المؤسسة بوضعها، تبين حرصها على عدم تسرب الكفاءات منها، و هذا ما يعتبر إيجابيا من طرف المؤسسة.

2. إحصائيات القطع التعويضي لعلاقة العمل:

سنعرض في الجدول التالي عدد العمال الذين قاموا بقطع علاقة العمل بطريقة إرادية، و كذا التعويضات الممنوحة لهم.

الجدول(3-5): إحصائيات القطع التعويضي لعلاقة العمل

السنوات	1998	2007
عدد العمال المستغنى عنهم	91	09
التعويضات (دج)	18492366.81	3369165.60

المصدر: مصلحة المستخدمين

من خلال الجدول نلاحظ أن:

النسبة الكبيرة من الاستغناء عن الموظفين كانت سنة 1998 و هذا إكمالا للاتفاق الجماعي الذي صادقت عليه المديرية العامة لمؤسسة تيندال و المجلس النقابي للمؤسسة، و المؤرخة في 28/03/1998.

في سنة 2007 انخفاض في عدد العمال الذين قطعوا علاقة العمل و هذا راجع إلى الاتفاق الجماعي المؤرخ في 18/06/2007 من جهة، و إلى عدم تقدم أي عامل للإقبال على الخروج الطوعي طبقا للإجراءات

المنصوص عليه في الاتفاقية الجماعية، رغم المساعي التي قام بها المكتب النقابي للمؤسسة بخصوص إقناع العمال على الخروج الطوعي. فقد تبين من خلال دراسة متواضعة لبعض العينات أنه يمكن تسريح ما يزيد

عن 300 عامل في إطار التقاعد النسبي، في حالة ما إذا تم الاتفاق على إضافة درجتين ليصبح عدد الدرجات المضافة خمس درجات بدلا من ثلاث درجات المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية.

و عليه فمن خلال الدراسة المشار إليها من طرف المكتب النقابي تم استنتاج ما يلي:

- تسريح 300 عامل في إطار الخروج الطوعي يكلف المؤسسة ما يقارب 17 مليار سنتيم، بينما يكلف تسريح نفس العدد في إطار التقاعد النسبي بالإجراءات المقترحة ما يقارب 10مليار سنتيم.(أنظر

الملحق رقم 08 و 09)

و يرجع كذلك انخفاض عدد العمال في الإقبال على الخروج الطوعي مجموعة المطالب في ما يخص إجراءات حساب التعويضات الممنوحة لهم لقطع علاقة العمل، و التي من بينها تقدم أربعة أشهر عن كل سنة عمل بدلا من شهر و نصف.(المطالب موضحة في الملحق 10)

لقد كانت توقعات المؤسسة أن عدد العمال الذين سيتم الاستغناء عنهم عن طريق القطع التعويضي لعلاقة العمل سيصل إلى 300 عامل إلا أن هذا الرقم وصل إلى 91 عامل سنة 1998 و هذا راجع إلى عدم إدارة العملية بنجاحة.

أما بالنسبة للتعويضات فقد كلفت المؤسسة مبالغ ضخمة، خصوصا سنة 1998، إثر تطبيق برنامج إعادة هيكلة العمالة.

لكن هل تستطيع المؤسسة تغطية قيمة كل التعويضات الممنوحة للعمال ونفقات عملية إعادة هيكلة العمالة في السنوات القادمة أم لا؟ هذا ما سنراه عند دراسة أثر إعادة هيكلة العمالة على المؤسسة.

الفرع الثاني: الإحالة على التقاعد

تعتبر الإحالة على التقاعد أحد الأساليب الأخرى التي استعملتها المؤسسة لتخفيض العمالة، وتأخذ أحد الأشكال التالية:

للتقاعد العادي؛

للتقاعد النسبي الذي يعتبر من أهم الأشكال التي اعتمدت عليها المؤسسة؛

للتقاعد المسبق.

و طبقا للاتفاقية الجماعية للمؤسسة فإن الإحالة على التقاعد تمت كما يلي:

1. التقاعد العادي:

يحال على التقاعد العادي فوراً كل عامل، قضى 32 سنة خدمة بالمؤسسة مع تحديد السن بـ: 60 سنة

للرجال و 55 سنة من العمر بالنسبة للنساء العاملات.(انظر الملحق 11 و12)

و يمكن تلخيص معطيات هذه العملية بالمؤسسة في الجدول (3-5) التالي:

الجدول (3-6): تطور عدد العمال الحاليين على التقاعد العادي

السنوات	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	المجموع
عدد العمال	12	03	16	26	14	19	28	34	12	22	08	31	22	20	267

المصدر: مصلحة المستخدمين

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال الحاليين على التقاعد العادي يتغير من سنة إلى أخرى. لكن بمرور السنوات عدد العمال الحاليين على التقاعد يتزايد و هذا ما يعكس أن هيكل العمالة في تغير بخروج العمال

المسنين من الذين بلغوا السن القانوني للتقاعد و بدأت تظهر عليهم علامات التعب و الإرهاق و ضعف الأداء. لكن لم نستطع تحديد إلى أي فئة ينتمي هؤلاء العمال (هل هم إطارات، أو منفذين، أو أعوان تحكم...)، لعدم التمكن من الحصول على المعلومة. فالإحالة على التقاعد العادي ساهمت في إعادة هيكلة العمالة إلى حد ما، مع المساهمة في التخفيض من تكاليف المستخدمين خصوصا الكتلة الأجرية.

2. التقاعد النسبي:

تعتبر الإحالة على التقاعد النسبي أحد الأساليب التي استعملتها المؤسسة للتخفيض من العمالة و هذا طبق للأمر رقم 13/97 المؤرخ في 21 ماي 1997 المعدل و المتمم للقانون 12/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد و بروتوكولات الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

أولاً: شروط و إجراءات الإحالة على التقاعد النسبي:

إن الإحالة على التقاعد النسبي تتم وفق الشروط التالية:

أن يتراوح عمر العامل ما بين 50 و 59 سنة بالنسبة للرجال؛

أن يؤدي العامل مدة عمل فعلي تعادل 20 سنة على الأقل، نتج عنها دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي؛

يقلص سن العمل و مدته بخمس سنوات بالنسبة للنساء العاملات؛

أن لا يكون العامل مؤهل للاستفادة من التقاعد العادي؛

تتم الاستفادة من التقاعد بطلب من العامل الأجير دون سواه.

بعد أن يقدم العامل طلبا خطيا بيدي فيه رغبته في المغادرة، يقوم المدير العام بالتوقيع عليه، ويرسل إلى الصندوق الوطني للتقاعد CNR تنظر بدورها في الموضوع، في أجل شهر من تاريخ إيداع الملف، يجب أن يتضمن هذا الملف وثائق دفع الاشتراكات للصندوق الوطني للتقاعد طيلة 20 سنة لتحويل أو إقرار الحق في التقاعد النسبي، إلى جانب الوثائق الخاصة بالعامل مثل الوثائق الشخصية، وشهادات العمل، ووثائق إنهاء الراتب و غيرها من الوثائق الأخرى.

في حالة الموافقة يتحصل العامل المعني على مستحقاته من طرف مصلحة المستخدمين، وهذا بعد تصفية الملف من طرف الصندوق الوطني للتقاعد، و بعد صدور مقرر الإحالة على التقاعد.

ثانياً: حساب تعويض التقاعد النسبي:

في اتفاق سنة 1998 و أيضا سنة 2007، و ما تضمنته الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، يمنح للعامل المحال على التقاعد النسبي امتيازاً يتمثل في ثلاث فئات على تصنيفه الحالي و بأثر رجعي خمس سنوات، وهذه الزيادة تضرب في 60 شهراً (أثر رجعي خمس سنوات)، بالإضافة إلى تكملة أجرة شهر مدة خمس سنوات

عمل بالفرع في حدود ستة أشهر و المبلغ المتحصل عليه يكون هو تعويض التقاعد النسبي الذي يتحصل عليه العامل، بالإضافة إلى المنحة الشهرية التي سيتقاضاها من الصندوق الوطني للتقاعد.(أنظر الملحق 13) و الجدول التالي يبين عدد العمال المحالين على التقاعد النسبي.

الجدول (3-7): تطور عدد العمال المحالين على التقاعد النسبي

السنوات	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	المجموع
عدد العمال	00	00	02	03	00	12	13	24	43	12	19	44	145	76	393

المصدر: مصلحة المستخدمين

نلاحظ من خلال الجدول أن:

عدد العمال المحالين على التقاعد النسبي في تزايد من سنة إلى أخرى وخاصة السنوات 2009، 2010، 2011. و هذا راجع إلى رغبة العمال في الخروج لتوفر الشروط التي تمكنهم من الاستفادة من الإحالة على التقاعد النسبي، بالإضافة إلى قيمة التعويضات المغربية التي سيحصلون عليها.

ثالثا: التقاعد المسبق:

إن الأفراد القابلين فقد وظيفتهم بصورة غير إرادية، و لأسباب اقتصادية سواء:

- في إطار تخفيض العمالة؛

- أو في حالة التوقيف القانوني لنشاط المستخدم.

يحالون على التقاعد المسبق إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

- يكونوا مسجلين في تعداد الفئات و البالغين من العمر 50 سنة على الأقل بالنسبة للرجال، و 45 سنة

بالنسبة للنساء العاملات، بشرط أن يكون لكلا الجنسين 20 سنة عمل أو ماثلة لها قابلة للاعتماد في

التقاعد، و أن يكونوا قد دفعوا اشتراكات الضمان الاجتماعي لمدة 10 سنوات على الأقل بصفة كاملة و

منها السنوات الثلاث السابقة لنهاية علاقة العمل؛

- التقاعد، و أن يكونوا قد دفعوا اشتراكات الضمان الاجتماعي لمدة 10 سنوات على الأقل بصفة

كاملة؛

- العمال الذين يشغلون منصب عمل و يحول لهم سنهم و عدد سنوات العمل الاستفادة من الإحالة على

التقاعد المسبق و الذين يعوضوا بعمال مسجلين في تعداد الفئات؛

- أن لا يكون قد استفاد من دخل ناتج عن نشاط مهني آخر.

أما بالنسبة للعمال البالغين من العمر 58 سنة و 59 سنة فالمبادرة و اتخاذ قرار الخروج تبقى تخص

المعنيين وحدهم لا سواهم.

للإشارة فإن قوائم المستخدمين المعنيين بالتقاعد المسبق و التي يتم التأشير عليها من طرف مفتشية العمل. و فيما يتعلق بالجانب الإجرائي لطلب الإحالة على التقاعد المسبق، و بالنظر إلى كونه إجراء عادة ما يكون في غير صالح العامل، و إجراء ملازم لإجراءات التسريح ، فإن طلب الإحالة على التقاعد المسبق يتم إما من قبل المؤسسة أو من قبل الصندوق الوطني للتأمين على البطالة لدى الصندوق الوطني للتقاعد، الذي يسير نظام التقاعد المسبق، بصفة محاسبية مستقلة و الذي عليه أن ينظر في الموضوع في أجل شهر من تاريخ إيداع الملف.

هذا الملف يتضمن قوائم العمال المعنيين بالتقليص في تعداد العمال مؤشر عليها من طرف مفتش العمل، و وثائق دفع الاشتراكات و وثائق دفع المساهمات الجزافية لتحويل أو إقرار الحق في التقاعد المسبق، إلى جانب الوثائق الخاصة بالعامل أو العمال المعنيين مثل الوثائق الشخصية و شهادات العمل و الأجور، و وثائق إنهاء الراتب و إلى غير ذلك من الوثائق الإدارية الأخرى.

كما أن استمرار العامل في الحصول على معاش التقاعد مرتبط بعدم ممارسته لأي نشاط مأجور يدر عليه مداخيل ، باستثناء نشاطات المنفعة العامة، و تجدر الإشارة كذلك إلى أنه يمكن اللجوء للطعن يدر عليه مداخيل، باستثناء نشاطات المنفعة العامة، و تجدر الإشارة كذلك إلى أنه يمكن اللجوء للطعن في قرار الصندوق الوطني للتقاعد، لأن ذلك حق تضمنه القوانين السارية المفعول.

- حساب معدل أجرة التقاعد المسبق

إن نسبة معاش التقاعد المسبق، تقدر بنفس نسبة و قيمة التقاعد العادي، كذلك من حيث دورية و طريقة دفعها مع إنقاص 1% عن كل سنة تسييق، و إضافة 12,5% من الأجر الوطني الأدنى المضمون شهريا عن الزوج المكفول بالإضافة إلى منح المرض و المنح العائلية و رأسمال الوفاة التي تمنحها التأمينات الاجتماعية العادية.

أما بالنسبة لمنحة التقاعد، ففي 11 مارس 2001، تاريخ المصادقة على الاتفاق الجماعي بالمؤسسة المشار إليه سابقا، أصبحت منحة التقاعد كما هي مبينة في الجدول أدناه و الملحق رقم 14.

الجدول (3-8): منحة التقاعد المسبق

الامتياز	عدد سنوات الأقدمية بالمؤسسة
- أجره 2/1 شهر	- من 0 إلى 05 سنوات
- أجره 01 شهر	- من 06 إلى 10 سنوات
- أجره 02 شهر	- من 11 إلى 15 سنة
- أجره 04 شهر	- من 16 إلى 20 سنة
- أجره 06 شهر	- أكثر من 20 سنه

المصدر: مصلحة المستخدمين

و بين مختلف فئات الأقدمية فإن منحة التقاعد ستكون:
 حسب فئات الأقدمية السابقة إذا كان التجاوز أقل من 6 أشهر؛
 حسب فئات الأقدمية الموالية إذا كان التجاوز أكثر من 6 أشهر.
 و في الأخير ما يمكن الإشارة إليه أن:
 تسيير التقاعد المسبق يعهد للصندوق الوطني للتقاعد.
 أما التمويل فيكون من طرف:
 للمشاركة في النفقات بين كل من المستخدم و العاملين؛
 الاشتراكات السنوية لنظام التأمين على البطالة.
 و في جميع الأحوال فإن العمال المستفيدين من الإحالة على التقاعد المسبق يحتفظ بهم في المؤسسة إلى غاية حصولهم على إشعار بتخصيص منحة التقاعد من طرف الصندوق الوطني للمعاشات.
 و الجدول التالي يبين عدد العمال الحاليين على التقاعد المسبق.

الجدول (3-9): تطور عدد العمال الحاليين على التقاعد المسبق

السنوات	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	المجموع
عدد العمال	04	04	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	08

المصدر: مصلحة المستخدمين

من خلال الجدول نلاحظ أن:
 العمال الحاليين على التقاعد المسبق كان في سنتي 98 و 99 و بنسبة قليلة جدا، و لقد كانت توقعات المؤسسة أن يكون عدد العمال الذين يطلبون الإحالة على التقاعد المسبق في حدود 50 عامل إلا أن ذلك

لم يتحقق إلا في حدود 04 عمال، و السبب في ذلك يرجع إلى أن غالبيتهم اقتربوا من السن القانوني للتقاعد و فضلوا ذلك.

المطلب الثاني: الاستقالة، الوفاة، أساليب أخرى

هناك أساليب أخرى اتبعت بالمؤسسة لتخفيض العمالة، و لكن لم يعطى لها نفس القدر من الاهتمام بالمؤسسة، كالذي أعطي للأساليب السابقة الذكر أي القطع التعويضي لعلاقة العمل و الإحالة على التقاعد.

و من بين هذه الأساليب نجد الاستقالة، الوفاة اللذان يعتبران كذلك من أساليب التناقص الطبيعي، إعادة توزيع العمالة، إعادة تنظيم الوظيفة الإنتاجية وغيرها.

الفرع الأول: الاستقالة و الوفاة

تدخل كل من الاستقالة و الوفاة في إطار فقدان الطبيعي للعمالة، أي الانخفاض التلقائي للعاملين نتيجة ظروف طبيعية غير مصطنعة، و مما لا شك فيه أن عدم استبدال العمالة التي تترك العمل بالمؤسسة، بعمالة أخرى يؤدي إلى نتيجة مؤداها تخفيض عدد العاملين بالمؤسسة.

و سنوضح فيما يلي و بالأرقام عدد العمال الذين قدموا استقالتهم، و أولئك المتوفون خلال المرحلة الممتدة ما بين 1998 و 2011 في الجدولين الآتيين

الجدول (3-10): تطور عدد العمال الذين قدموا استقالتهم

السنوات	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	المجموع
عدد العمال	00	05	02	02	02	03	03	04	05	01	02	00	00	03	32

المصدر: مصلحة المستخدمين

من خلال الجدول نلاحظ أن:

عدد العمال الذين قدموا استقالتهم بالمؤسسة لا يتعدى خمسة أشخاص و كان هذا سنة 1999، و تعتبر من الحالات العادية للتناقص الطبيعي للعمالة بالمؤسسة غير مكلفة مقارنة مع أهم أسلوب استخدمته المؤسسة وهو القطع التعويضي لعلاقة العمل.

الجدول (3-11): تطور الوفيات من سنة 1998 إلى سنة 2011

السنوات	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	المجموع
عدد العمال	02	03	05	00	05	00	01	02	04	02	02	00	01	03	30

المصدر: مصلحة المستخدمين

من خلال الجدول نلاحظ أن:

حالات مغادرة المؤسسة عن طريق الوفاة طبيعية جدا و قليلة، و تعتبر كذلك من أساليب التناقص الطبيعي و تكاليفها لا تكون كبيرة.

الفرع الثاني: أساليب أخرى

من بين الإجراءات الأخرى التي لجأت إليها مؤسسة تيندال نجد:

-الإلغاء التدريجي للحجوة للساعات الإضافية: و يهدف هذا الأسلوب إلى تقديم بدائل لتخفيض تكلفة

الأجور من خلال تخفيض عدد ساعات العمل؛

-كما قامت المؤسسة بتخفيض نسبة العلاوات المدفوعة للعاملين؛

-عدم تجديد عقود العمل لمدة معينة للعمال الأجراء غير أعوان الأمن، وذلك بصفة تدريجية حتى يتم تقليد

هذه المناصب عن طريق إعادة التوزيع أو التبدل؛

-إعادة تنظيم الوظيفة الإنتاجية:

-فالموضوع تعلق بإعادة اتخاذ التدابير و توظيف الشبكة الإنتاجية حسب حجمها و أهميتها خاصة بعد

توقيف خطي إنتاج بورشة الغزل.

والعمال الذين ظهروا في تعداد الفائض، في إطار إعادة اتخاذ التدابير اللازمة لإعادة تنظيم الوظيفة الإنتاجية،

تم إعادة تعيينهم في وظائف أخرى داخل المؤسسة حسب المناصب المتوفرة.

و رأيت المؤسسة أنه يجب عليها أن تدرس شروط خاصة أخرى يوافق عليها العمال الذين يوجدون ضمن

تعداد الفائض.

و قد تضمنت إستراتيجية المؤسسة أن تحديد عدد العمال الفائضين يجب أن يجري بعد تحديد مخطط إنتاج

متعدد السنوات (المدى البعيد) يأخذ بعين الاعتبار استعمال القدرات القصوى للأقسام و الوحدات.

طريقة إعداد القوائم الاسمية:

الشروط و الكيفيات التي تسمح بإعداد قوائم اسمية معبر عنها حسب أماكن العمل المتميزة للعمال المعنيين بالتقليص هي:

- إلغاء و حذف مناصب العمل عقب إعادة تنظيم الهياكل؛
- مستخدمون دون مناصب تعيين؛
- نقص متواصل في النشاط لمدة طويلة.

يمكن الإشارة كذلك أن المؤسسة لم تجمد التعيينات، كونها كانت تهدف إلى تقليص نفقات المستخدمين، فلهذا فهي عندما توظف عامل جديد في إطار عقد محدد المدة وبشروط، فإن الأجر الذي سيتقاضاه يكون أقل بكثير من الأجر الذي يتقاضاه العامل الذي سيخرج، خصوصا بالنسبة للأقدمية، و مختلف المنح الأخرى.

و في الجدول التالي سنوضح تطور عدد العمال بالمؤسسة.

الجدول (3-12): تطور عدد العمال بالمؤسسة

السنوات	العمال الدائمون	العمال المتعاقدون	المجموع
1998	1310	00	1310
1999	1292	221	1513
2000	1276	225	1501
2001	1255	209	1464
2002	1239	17	1256
2003	1202	76	1278
2004	1162	129	1291
2005	1095	85	1153
2006	1032	78	1110
2007	993	75	1068
2008	955	73	1028
2009	876	72	948
2010	703	71	774
2011	607	70	677

المصدر: مصلحة المستخدمين

من خلال الجدول نلاحظ أن:

عدد العمال الدائمون بالمؤسسة انخفض من 1310 عامل سنة 1998 إلى 607 عامل سنة 2011 و هذا ما يعني أن هيكل العمالة قد تغير بالمؤسسة محل الدراسة، أي أصبح عدد العمال في سنة 2011 أقل من نصف

العمال الذين بدأوا العمل في المؤسسة منذ استقلاليتها عن المؤسسة الأم، وهذا يعني أن المؤسسة استخدمت إستراتيجية تخفيض القوى العاملة لإعادة هيكلة عمالتها.

المؤسسة لجأت لتجديد الطاقة العاملة عن طريق توظيف عمالة متعاقدة متعلمة على الأقل أن يحمل الشاب المتعاقد مستوى تقني سامي.

من الجدول يتبين لنا أن عدد العمالة بالمؤسسة أصبح 677 عامل سنة 2001. بما فيهم العمال الدائمون و المتعاقدون أي أن المؤسسة أصبحت تعتمد في نشاطها على العمالة المتعاقدة و التي تعني أداء أفضل و تكاليف أقل مقارنة بالعمالة الدائمة سعيا منه لتقليص نفقات المستخدمين.

و في الجدول التالي سنوضح عدد العمال المستغنى عنهم إجماليا و تكاليف العملية بالمؤسسة.

الجدول (3-13): تطور عدد العمال المستغنى عنهم

السنوات	عدد العمال المستغنى عنهم	تكاليف العملية(دج)
1998	107	20375568.25
1999	07	809487.96
2000	18	2526296.22
2001	29	4070143.91
2002	14	1964897.06
2003	31	4350843.49
2004	41	11066091.46
2005	58	15654470.84
2006	55	14844756.83
2007	43	12055908.26
2008	27	9203006.33
2009	75	29037203.90
2010	167	78162088.21
2011	93	66592344.68
المجموع	765	270713107.4

المصدر: مصلحة المستخدمين

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الكبيرة للاستغناء عن العاملين كانت سنة 1999 و هذا راجع حسب مسيري المؤسسة إلى حجم التعويضات المغربية التي قدمت للعمال المستغنى عنهم، إلا أن هذا العدد بدأ في التناقص إلى غاية سنة 2010 إلى أن ارتفع من جديد ليصل 167 عامل، وهذا راجع إلى خروج عدد كبير من العمال على التقاعد النسبي كما هو موضح في الجدول (3-12) حيث كان عددهم تقريبا 145 عامل،

و هذا بعد التحفيزات المقدمة لهم من الإدارة على ترك العمل مقابل التعويضات التي سيتحصلون عليها، و إقناعهم بأن المنحة التي سيتقاضونها لا تقل بكثير عن منحة التقاعد التام. أما عن تكاليف العملية فلقد كانت كبيرة خصوصا سنة 1998 بحيث بلغت أكثر من 2 مليار سنتيم، في حين بلغت سنة 2010 أكثر من 7 مليار سنتيم، و السبب في ذلك يرجع إلى ارتفاع التكاليف غير المباشرة.

وما يمكن ملاحظته كذلك، رغم العدد الكبير للعمال المستغنى عنهم إلا أن مصاريف المستخدمين بقية كبيرة، وهذا ما سنوضحه لاحقا.

مما سبق ما يمكن أن نتوصل إليه هو أن المؤسسة في إعادة هيكلة عمالتها طبقت إستراتيجيتين، و نقصد بذلك إستراتيجية تخفيض القوى العاملة و يتضح ذلك من خلال أساليب التقاعد المبكر مثلا، وإستراتيجية تصميم الأعمال من خلال إعادة تنظيم الوظيفة الإنتاجية.

أما عن المعايير التي اتبعتها المؤسسة فركزت على معياري الأقدمية و المهارة. في ظل هذه الظروف و المعطيات هل نجحت إستراتيجية المؤسسة أم لا، هذا ما سنراه عند دراسة آثار إعادة هيكلة العمالة على المؤسسة.

المطلب الثالث: آثار إعادة هيكلة العمالة على المؤسسة

إن الحديث عن مختلف الإجراءات، السياسات، الأساليب و مختلف المعطيات والإحصائيات عن عدد العمال المستغنى عنهم لا يكفي، بل لابد أن تخضع كل القرارات في أي مؤسسة كانت إلى تقييم، و دراستنا لمجريات عملية إعادة هيكلة العمالة يستلزم كذلك دراسة أثر هذه العملية على المؤسسة. و ذلك من خلال التعرف إلى مختلف مؤشرات قياس فعالية المؤسسة، استنادا إلى مصاريف المستخدمين، رقم الأعمال، القيمة المضافة و النتيجة الصافية.

الفرع الأول: تأثير إعادة هيكلة العمالة على الإنتاجية

إن رفع مستوى الإنتاجية يشكل الغاية الأساسية لكل المسيرين داخل المؤسسات، من أجل ضمان بقاء و نمو المؤسسات، حتى تستطيع أن تنافس المؤسسات الأخرى و تقتحم الأسواق العالمية. و يستطيع المورد البشري أن يشكل مصدر انخفاض مستوى الإنتاجية، لكن يمكن إرجاع هذا الانخفاض إلى الجهاز الإنتاجي لأن الإنتاجية تركز على بعدين رئيسيين هما: البعد التكنولوجي والبعد البشري.¹ و سنبين أثر إعادة هيكلة العمالة على إنتاجية العامل بالأقسام الإنتاجي للمؤسسة أي في كل من ورشة الغزل و النسيج، و ورشة التكملة في الجداول التالية:

¹ - فلة غابدة، مرجع سابق، ص132.

الجدول (3-14): تطور إنتاجية العامل بورشة الغزل من سنة 1998 إلى 2011

السنوات	كمية الإنتاج (طن)	عدد العمال	إنتاجية العامل
1998	/	/	/
1999	/	/	/
2000	882112	385	2291.2
2001	871272	374	2329.6
2002	880432	365	2412.1
2003	1182137	348	3396.9
2004	1315000	331	3972.80
2005	1042163.5	304	3428.1
2006	569327	262	2173
2007	497958.5	237	2101
2008	486590	229	2124
2009	484407	211	2295.7
2010	429827	194	2215.6
2011	354447	130	2726.5

المصدر: رئيس قسم الغزل

نلاحظ من الجدول:

لأن الإنتاجية في ورشة الغزل تحسنت رغم التناقص الكبير في عدد العمال فلقد استغنت المؤسسة ما بين سنة 2000 و 2011 عن 255 عامل بورشة الغزل عن طريق التقاعد النسبي و العادي و السبب يرجع إلى أن هناك فائض كبير من العمال في هذه الورشة، حيث وصل عدد الأشخاص الذين يشتغلون على الآلة الواحدة أربعة أشخاص، إضافة إلى ذلك أن العمال المتبقين بالمؤسسة كانوا من ذوي المؤهلات و الخبرة، فرغم أن أسلوب الاستغناء عن العمالة كان هو الذهاب الاختياري إلا أن ذلك لم يؤدي لتسرب المهارات من المؤسسة بشكل كبير.

لأن الإنتاجية انخفضت بشكل محسوس سنة 2006 و السبب يرجع حسب المسؤول الأول للإنتاج إلى إلغاء خطين من خطوط الإنتاج في ورشة الغزل.

الجدول (3-15): تطور إنتاجية العامل بورشة النسيج من سنة 1998 إلى 2011

السنوات	كمية الإنتاج (ml)	عدد العمال	إنتاجية العامل
1998	/	/	/
1999	/	/	/
2000	1341866	267	5025.7
2001	1723667	251	6867
2002	1777971	240	7408.2
2003	1548889	229	6763.7
2004	1777994	218	8155.9
2005	1600991	204	7847.9
2006	1418297	192	7386.9
2007	1485079	190	7816.2
2008	1118575	207	5403.7
2009	1508555	183	8243.4
2010	1298527	159	8166.8
2011	957647	131	7310.2

المصدر: رئيس قسم النسيج

نلاحظ من الجدول:

لأن إنتاجية العامل في ورشة النسيج و التي تعتبر أهم ورشة في العملية الإنتاجية قد تحسنت بشكل ملحوظ رغم تناقص عدد العمال حيث وصل عدد العمال إلى 131 عام 2011 بعدما كان 267 عام 2000. أي أن هناك عمالة زائدة لا حاجة للمؤسسة إليها.

بالإضافة إلى أن هناك انخفاض كبير للإنتاجية سنة 2008 حيث وصلت إلى 5403.7 متر للوحدة للعامل الواحد بعدما كانت 7816.2 متر للوحدة للعامل، وهذا يرجع إلى زيادة عدد العمال في هذه السنة و الذي بلغ 207 عام 2007 بعدما كان 190 سنة 2007. بالإضافة إلى التعطلات التي تصيب العملية الناتجة بسبب توقف الآلات نتيجة العطب الذي يصيبها، و يرجع ذلك لقدمها مما يؤدي لضياع الوقت عند القيام بصيانتها و إصلاحها.

الجدول (3-16): تطور إنتاجية العامل بورشة التكملة من سنة 1998 إلى 2011

السنوات	كمية الإنتاج (ml)	عدد العمال	إنتاجية العامل
1998	/	/	/
1999	/	/	/
2000	1341866	69	19447.3
2001	1723667	67	25726.3
2002	1777971	67	26536.8
2003	1548889	68	22777.7
2004	1777994	64	27781.1
2005	1600991	62	25822.4
2006	1418297	67	21168.6
2007	1485079	68	21839.3
2008	1118575	77	14526.9
2009	1508555	66	22856.8
2010	1298527	56	23187.9
2011	957647	41	23357.2

المصدر: رئيس قسم التكملة

نلاحظ من الجدول:

لأن الإنتاجية قد تحسنت كذلك بالنسبة لهذه الورشة و التي تستقبل منتجات ورشة النسيج رغم التناقص القليل للعمالة بهذه الورشة إلا أن الإنتاجية تحسنت مقارنة بسنة 2000 و سنة 2011 حيث نجد أن عدد العمال أصبح 41 عامل بإنتاجية تقدر بـ: 23357.2 متر للوحدة بالنسبة للعامل الواحد، بعد ما كانت 19447.3 متر للوحدة بالنسبة للعمل الواحد سنة 2000.

إلا أن هناك انخفاض قليل في الإنتاجية في السنوات 2006، 2007، 2008 راجع لزيادة عدد العمال بالورشة دون الحاجة إليهم.

من خلال دراسة تطور إنتاجية العامل بورشة الغزل و النسيج و ورشة التكملة تبين لنا ان الإنتاجية قد تحسنت رغم تناقص عدد العمال بكل ورشة ، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى القائلة بان استراتيجية إعادة هيكلة العمالة تؤدي الى زيادة إنتاجية العامل بالمؤسسة.

الفرع الثاني: تأثير إعادة هيكلة العمالة على تكلفة العمالة

يمكن توضيح تأثير إعادة هيكلة العمالة على تكلفة العمالة بالمؤسسة من خلال مقارنة تطور كل من مصاريف المستخدمين و عدد العمال في الفترة ما بين سنة 1998 إلى غاية سنة 2011. و الجدول الموالي يوضح المقارنة بين عدد العمال بالمؤسسة و مصاريف المستخدمين.

الجدول (3-17): المقارنة بين عدد العمال و مصاريف المستخدمين

السنوات	عدد العمال	مصاريف المستخدمين (M DA)
1998	1310	208
1999	1513	290
2000	1501	310
2001	1464	320
2002	1256	280
2003	1278	310
2004	1291	330
2005	1153	340
2006	1110	330
2007	1068	350
2008	1028	350
2009	948	380
2010	774	440
2011	677	440

المصدر: مدير الحاسبة و المالية

من خلال الجدول نلاحظ:

أنه رغم انخفاض عدد العمال بالمؤسسة، إلا مصاريف المستخدمين تعرف ارتفاعا، و حسب المسيرين بالمؤسسة فإن ارتفاع التكاليف راجع لقيام المؤسسة بدورات تدريبية لفائدة العمال لتنمية مهاراتهم و قدراتهم، و كذا تدريب الإطارات على تقنيات التسيير الحديث.

بالإضافة إلى تكلفة العمالة التي حلت محل العمالة المستغنى عنها و التي بلغ عددها سنة 1999، 221 عامل متعاقد مع المؤسسة (أنظر الملحق رقم 15)، في حين بلغ عدد العمال المستغنى عنهم 107 عامل في سنة 1998 كما هو موضح في الجدول (3-13).

المؤسسة قامت بإعادة هيكلة العمالة عن طريق تخفيض القوى العاملة باستخدام أسلوب الذهاب الطوعي (الاختياري) في حين تقوم بتوظيف عدد من العمال يساوي ضعف العدد المستغنى عنه يعني تحملت تكلفة التعويضات للتخلص من العمالة الفائضة و تكلفة العمالة المتعاقد الجديدة.

يرجع ارتفاع مصاريف المستخدمين في المؤسسة إلى تطور التغير في الأجر القاعدي للعامل من سنة إلى سنة أخرى، فحسب الملحق رقم 16 فإن الأجر القاعدي للعامل تغير من 5400 دج سنة 1997، إلى غاية 6000 دج سنة 1998، ليصل إلى 15000 دج سنة 2011، ليصبح 18000 دج سنة 2012.

بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف عملية تخفيض العمالة خصوصا حجم التعويضات التي منحت للعمال المستغنى عنهم.

من خلال دراسة المقارنة بين عدد العمال و مصاريف المستخدمين تبين لنا رغم تناقص عدد العمال بالمؤسسة من سنة إلى أخرى، إلا ان مصاريف المستخدمين بقيت مرتفعة و هذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية القائلة بان استراتيجية إعادة هيكلة العمالة تساعد على تخفيض تكاليف العمالة.

الفرع الثالث: تأثير إعادة هيكلة العمالة على فعالية المؤسسة

سنقوم بتحليل تأثير إعادة هيكلة العمالة على فعالية المؤسسة من خلال المؤشرات المبينة في الجدول التالي:

الجدول(3-18): مؤشرات قياس فعالية المؤسسة

المؤشرات / السنوات	مصاريف المستخدمين / رقم الأعمال	مصاريف المستخدمين / القيمة المضافة	رقم الأعمال / عدد العمال	القيمة المضافة / عدد العمال	النتيجة الصافية / عدد العمال
1998	0.228	0.495	0.693	0.320	-0.135
1999	0.362	1.054	0.528	0.181	-0.165
2000	0.5	1.068	0.413	0.193	-0.273
2001	0.711	2.370	0.307	0.092	-0.318
2002	0.608	1.647	0.366	0.135	-0.557
2003	0.469	1.347	0.516	0.179	-0.406
2004	0.568	1.987	0.449	0.128	-0.511
2005	0.666	1.133	0.442	0.260	-0.737
2006	0.464	1.064	0.639	0.279	-0.540
2007	0.432	1.129	0.758	0.290	-0.749
2008	0.357	0.853	0.953	0.398	-0.632
2009	0.422	0.974	0.949	0.411	-0.949
2010	0.564	1.466	1.007	0.387	-0.968
2011	/	/	/	/	/

المصدر: مدير المحاسبة و المالية

من خلال الجدول نلاحظ:

1. بالنسبة للمؤشر الأول: أي مصاريف المستخدمين / رقم الأعمال ارتفاع في المؤشر بسبب الانخفاض في رقم الأعمال و الزيادة في مصاريف المستخدمين، و هذا راجع لإنخفاض المبيعات بالمؤسسة حيث انخفض رقم الأعمال سنة 2002 بـ: 449 مليون دينار، في حين ارتفعت مصاريف المستخدمين بـ: 72 مليون دينار.
 2. بالنسبة للمؤشر الثاني: مصاريف المستخدمين / القيمة المضافة ارتفاع في المؤشر بسبب ارتفاع مصاريف المستخدمين مقارنة مع القيمة المضافة، لكن في سنتي 2008 و 2009 أدى التحسن في القيمة المضافة إلى تغطية الزيادة المسجلة في مصاريف، نتيجة للتحسن في مبيعات المؤسسة، حيث ارتفع رقم الأعمال خلال هذه الفترة إلى 980 مليون دينار.
 3. بالنسبة للمؤشر الثالث: رقم الأعمال / عدد العمال نلاحظ على العموم تحسن في هذا المؤشر نتيجة ارتفاع مساهمة العمال في تكوين رقم الأعمال.
 4. بالنسبة للمؤشر الرابع: القيمة المضافة / عدد العمال نلاحظ أنه في البداية انخفض هذا المؤشر و لكن من سنة 2005 نلاحظ التحسن في هذا المؤشر مما يعني ارتفاع مساهمة العامل في تكوين القيمة المضافة.
 5. بالنسبة للمؤشر الخامس: النتيجة الصافية / عدد العمال يبين لنا أنه رغم التحسن في الإنتاج، التحسن في رقم الأعمال، إلا أن النتيجة الصافية تبقى دوما سالبة والسبب راجع لارتفاع التكاليف، فيجب البحث عن مصدر ارتفاع التكاليف، كذلك يرجع المسؤول الأول المدير العام للمؤسسة أن المؤسسة تعاني من مشكلة تسديد أقساط فوائد الديون و التي ترجع إلى المؤسسة الأم انديتاكس و التي حملت كل ديونها على مؤسسة تيندال و التي تقدر بـ: 900 مليار سنتيم. فنسبة 50% من المداخيل تذهب لتسديد الديون.
- إلى هنا تطرقنا إلى تأثير تخفيض العمالة على فعالية المؤسسة، أما على العاملين:
- فبالنسبة للمستغنى عنهم، فإنه و من خلال دراستنا التطبيقية تبين لنا أنه لم تصاحبهم تلك المشاعر سبق التحدث عنها عند دراستنا لمشاكل تخفيض العمالة، كإنخفاض الروح المعنوية مثلا، و السبب راجع إلى أن معظم الذين تم الاستغناء عنهم، هم الذين طلبوا ذلك، عن طريق الذهاب الاختياري خصوصا أو التقاعد المبكر.

أما عن العاملين الذين بقوا للعمل بالمؤسسة، فصحيح انتابهم مشاعر الخوف و القلق على مستقبلهم الوظيفي، و ظنوا أن الدائرة ستدور عليهم، و سيتم الاستغناء عنهم كما تم الاستغناء عن من سبقوهم إلا أن

ذلك لم يدفعهم إلى ممارسة أعمال التخريب بالمؤسسة، أو إلى أي عمل آخر من شأنه أن يضر بمؤسستهم، بل على العكس فكل واحد منهم بدأ يبذل كل جهده و يساهم في تحسين وضعية المؤسسة.

و في الأخير يمكن القول أن المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية تيندال لم تستطع تخفيض تكاليف المستخدمين التي تعرف ارتفاعا سنة بعد أخرى، فما عليها سوى تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، إلا أنها نجحت إلى حد بعيد في ترشيد هاته التكاليف و تحسين الوضعية.

لكن النتائج كانت أفضل لو أن المسيرين، وضعوا إستراتيجية مدروسة بعناية و دقة على أساس الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط، و على أساس نقاط القوة و الضعف للمؤسسة، لا أساس تطبيق قرارات اتخذتها السلطات، زيادة على إتباع معايير موضوعية في تخفيض العمالة.

في الأخير يمكن القول أن مدخل إعادة هيكلة العمالة لا يكفي وحده للتحسين من وضعية المؤسسة، بل يجب إتباع معه مداخل أخرى حديثة، و البحث عن طرائق أجمع للرفع من تنافسية المؤسسة، و جعلها في مستوى المؤسسات الرائدة في الأسواق العالمية.

خلاصة الفصل

تعتبر المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية إحدى أهم المؤسسات التي يعتمد عليها لتزويد السوق الوطني بحاجياته، لكن في ظل التحديات التي تواجه أي مؤسسة كانت و مع انفتاح الأسواق وظهور المؤسسات العالمية المتخصصة في هذا المجال، لجأت المؤسسة و بقرار من السلطات إلى إدخال إصلاحات أهمها تخفيض العمالة بهدف إنقاذ المؤسسة، وبهدف تخفيض الأعباء خصوصا المتعلقة بتكاليف المستخدمين، بغية التغيير في ثقافة المؤسسة واتجاهات و قيم العاملين بها.

و أهم أسلوب اعتمدت عليه المؤسسة هو أسلوب القطع التعويضي لعلاقة العمل أو الذهاب الاختياري، مع فرض بعض الشروط تفاديا لتسرب المهارات منها، و فعلا تمكنت المؤسسة من الاستغناء عن عدد كبير من العاملين ذوي الأداء المنخفض لكن تبقى تكاليف العملية باهظة خصوصا التعويضات التي منحت للعاملين. كما اعتمدت المؤسسة على أساليب أخرى كالإحالة على التقاعد، خصوصا النسبي، و على أساليب التناقص الطبيعي الأخرى كالوفاة و الاستقالة.

و للإشارة، فالمؤسسة لجأت إلى بدائل أخرى كتخفيض عدد ساعات العمل، إعادة توزيع الأفراد على مناصب أخرى بالمؤسسة، إعادة هيكلة بعض الوظائف، و لكن رغم ذلك فالمؤسسة لم تقم بتجميد التعيينات، و كما بينا فالمؤسسة اعتمدت على معيارين أساسيين لتحديد المستغنى عنهم و هما المهارة والأقدمية.

أما بالنسبة لانعكاسات العملية بالمؤسسة، فلقد تحسنت الإنتاجية تقريبا في جميع الأقسام الإنتاجية، و الإنتاج في تحسن من حيث النوعية و الكمية، المبيعات في ارتفاع، إلا تكاليف المستخدمين تبقى متزايدة بسبب الدورات التدريبية.

أما بالنسبة للنتائج الصافية للمؤسسة فهي في تحسن، رغم أنها دوما سالبة.

هذا ما يدفعنا للقول أنه يجب على المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية تيندال البحث عن بدائل أخرى زيادة إلى تخفيض العمالة، للتحسين من النتائج السلبية للمؤسسة و لتغطية مقدار التعويضات الممنوحة للعاملين المستغنى عنهم، و خصوصا تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة للتخفيض من الارتفاع في تكاليف المستخدمين.

الخاتمة العامة

- فرضت ظروف العولمة و المنافسة على عديد من الدول ضرورة مواجهتها، مما اتجه ببعض هذه الدول إلى إعادة هيكلة اقتصادها، بما فيه مؤسساته، لتحسين إنتاجيتها و جودة منتجاتها، حتى تكون هذه المؤسسات قادرة على مواجهة المنافسة في ظل انفتاح الأسواق و العولمة و ما صاحبها من تغييرات وتطورات تكنولوجية ، فهذه و غيرها تحديات واجهت المؤسسة و مازالت تواجهها لحد الآن.
- و تماشيا معها دخلت الجزائر في سلسلة من الإصلاحات ، من بينها سياسات الثبيت و التعديل الهيكلي، و هي سياسات و شروط يفرضها كل من صندوق النقد الدولي و البنك العالمي على الدول الطالبة للمساعدة للخروج من الأزمة التي تواجه اقتصادياتها بإعادة جدولة ديونها.
- هذه البرامج تراوحت نتائجها بين الإيجابية و السلبية، و من بين هذه النتائج تسريح العديد من العمال من مناصبهم في إطار إعادة هيكلة المؤسسات.
- هذه الأخيرة كانت محور دراستنا كلها، فمشكلة العمالة الفائضة كان نتيجة من نتائج هذه التحديات التي تواجه المؤسسات، و نتيجة لهذه الإصلاحات التي انتهجتها الجزائر كغيرها من الدول، كذلك هي شكل من أشكال التأهيل للمؤسسات حتى تتمكن من البقاء و الاستمرار في ظل المنافسة العالمية.
- في بداية دراستنا طرحنا العديد من التساؤلات و التي أجبنا عليها بفرضيات، و في ما يلي سنعرض أهم النتائج المتوصل إليها لإثبات أو نفي الفرضيات الموضوعة في مقدمة البحث:
- تتعدد الأسباب التي تدفع المؤسسة لاتخاذ قرار تخفيض القوى العاملة، إلى أسباب خارجية أي التغييرات (الجارية في المحيط) و أخرى داخلية، هذه الأسباب تتفاعل مع بعضها البعض ولا يمكن النظر لأي منها بمعزل عن الآخر.
 - إن أهمية إعادة هيكلة العمالة تتمثل في التأثير على إنتاجية المؤسسة، على تكلفة الإنتاج، زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات و زيادة قدرتها التنافسية و تحسين مركزها المالي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
 - يتم إعادة هيكلة العمالة وفق الأشكال التالية:
 - التخفيض الدائم و التخفيض المؤقت؛
 - التخفيض لعمالة المؤسسة ككل أو لجزء منها؛
 - التخفيض بسبب أحداث فعلية أو أحداث مستقبلية.
 - عملية إعادة هيكلة العمالة يصاحبها العديد من المشاكل تؤثر على كل من العاملين المستغنى عنهم والمتبقين و على إدارة المؤسسة منذ بداية التخطيط للعملية إلى تنفيذها ، حتى على المجتمع المحلي، من بين المشاكل نجد: الشعور بالقلق و الغموض و عدم التأكد الشعور بعدم الأمان الوظيفي ظهور خصائص المناخ التنظيمي السيئ.

- في القانون الجزائري يجوز للمستخدم تخفيض عدد العاملين بمؤسسته إلا إذا كانت الأسباب اقتصادية، و حدد مختلف الشروط و التدابير لهذه العملية و التي تعتبر قانونية، و عدم احترام أي شرط يؤدي إلى بطلان الإجراء، كما حدد التعويضات التي تمنح للعمال المسرحين.
- تتم عملية إعادة هيكلة العمالة وفقا للإستراتيجيات التالية و تكون النتائج أحسن لو تم استخدام أكثر من إستراتيجية.
 - إستراتيجية تخفيض القوى العاملة و التي تهدف إلى تخفيض عدد الأفراد من خلال أساليب التقاعد المبكر، تقديم مكافآت...؛
 - إستراتيجية إعادة تصميم الأعمال من خلال تقليص الوظائف و المستويات الإدارية و الأقسام؛
 - إستراتيجية التطوير المستمر و التي تهدف إلى تغيير قيم و اتجاهات الأفراد، ليس فقط تخفيض العمالة.
 - يمكن إعادة هيكلة العمالة وفق مدخلين أحدهما ثوري، من خلال التغيير الشامل لإستراتيجية المؤسسة، و الآخر هادئ تدريجي من خلال التغيير الجزئي و المدرج في رسالة و أهداف المؤسسة، و من الأحسن أن تتم عملية التخفيض وفق المدخل الأخير.
- تتم إعادة هيكلة العمالة وفق أسلوبين أحدهما يجب الاستغناء عن العمالة مثل تجميد التعيينات، فقدان الطبيعي، توقيف الساعات الإضافية، التسريح المؤقت... الخ، و أخرى من خلالها يتم الاستغناء عن العمالة مثل إنهاء خدمة منخفضي الأداء، إغلاق أحد خطوط الإنتاج...، و وفق معايير تستند إلى الأقدمية أو المهارة أو مستوى الأداء و إلى معايير أخرى مثل المواظبة، الانتظام، الحالة الصحية، معايير سيكولوجية، و من الأحسن استخدام أكثر من أسلوب و أكثر من معيار في المؤسسة الواحدة.
- إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة يجب التخطيط لها مسبقا حتى يكتب لها النجاح من خلال:
 - الإعداد الجيد بتحديد أدوار مختلف الأطراف في المؤسسة و القيام بمجموعة من الاتصالات ، عقد مجموعة من اللقاءات و المقابلات؛
 - تحديد الأهداف من تخفيض العمالة من خلال تحديد فلسفة المؤسسة اتجاه التخفيض، تحليل البيئة الخارجية و الداخلية لتحديد الفرص و التهديدات، نقاط القوة و الضعف، لتحديد الوضع الإستراتيجي للمؤسسة؛
 - تحديد مصادر التمويل، و الخدمات المرتبطة بتخفيض العمالة من تعويضات البطالة، تدريب، إيجاد فرص عمل بديلة، تقديم خدمات طبية و غيرها، تحديد عدد و نوع العمالة التي سيتم الاستغناء عنها، وضع ميزانية التخفيض، تحديد التكاليف و توقع الإيرادات المتوقعة؛

■ التنفيذ و التقييم.

- و فيما يخص انعكاسات إعادة هيكلة العمالة فركزنا على أن هذه السياسة تؤثر على العاملين المتبقين من خلال الخوف على مستقبلهم الوظيفي، و أن يصيبهم ما أصاب زملائهم المستغنى عنهم، هذا التوتر و القلق ينعكس على إنتاجية كل عامل، و منه على المؤسسة، أما المستغنى عنهم فينتابهم الشعور بعدم النفع و فقدان الثقة بالنفس، فقدان الأمل، أضف إلى هذا فقدانهم لهويتهم العمالية، ناهيك عن الصعوبات المالية التي يعيشها المسرح.
- أما الانعكاسات بالنسبة للمؤسسة فهذه الأخيرة ستدفع تعويضات مجزية للعمال المستغنى عنهم تعويضات البطالة، مكافآت نهاية الخدمة و التي قد تكون أكثر من الإيرادات من هذه العملية، هذا ما أثبتته العديد من الدراسات خصوصا إن لم يتم إدارتها بدقة.
- أما على مستوى دراسة الحالة، فتوصلنا إلى أن المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية تبدال نجحت إلى حد ما في تحسين وضعيتها و التحسين من نتائجها السلبية، كونها اعتمدت على أسلوب الذهاب الاختياري و ليس الإجمالي، مع وضع شروط لذلك تفاديا لتسرب المهارات منها، و ما يعاب عليه فقط حجم التعويضات الممنوحة للعاملين، يبقى لها فقط أن تبحث عن بدائل أخرى تساعد على التحسين من الوضعية المالية للمؤسسة أكثر فأكثر، لتساعد على تغطية التعويضات و مختلف التكاليف التي تحملتها المؤسسة للاستغناء عن العمالة.
- ومن بين النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية أن إعادة هيكلة العمالة بالمؤسسة محل الدراسة لم تؤدي إلى تخفيض تكاليف العمالة (مصاريف المستخدمين) بها، و هذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية القائلة بأن إعادة هيكلة العمالة تؤدي إلى تخفيض تكاليف العمالة و إنما كان ذلك في الأجل القصير أي مباشرة بعد عملية التخفيض.
- و في الأخير يمكن إعطاء بعض التوصيات التي يمكن للمؤسسة العمل بها من أجل إنجاح برامج إعادة هيكلة العمالة:

- التعامل مع العاملين كأصول للمؤسسة، و يجب إشراكهم في إحداث أي تغييرات تعيشها مؤسستهم؛

- اعتبار إعادة هيكلة العمالة فرصة للتحسين؛

- رسم صورة المؤسسة مستقبلا؛

- التخطيط المسبق لعملية التخفيض؛

- تهيئة العاملين للتغيير، و وضع برامج لتوعيتهم بضرورة اللجوء إلى الاستغناء عن الفائض من العمالة لضمان الاستمرار و البقاء في ميدان الأعمال، و جعل كل العاملين يشعرون بمسؤوليتهم اتجاه المؤسسة.
 - إشراك كل الأطراف موردين، مسؤولين، عملاء، ملاك في تقديم اقتراحاتهم لضمان نجاح خطط إعادة هيكلة العمالة؛
 - أن تكون الأسباب التي استوجبت ضرورة التخفيض، و أهميته واضحة و جلية لدى كل الأطراف في المؤسسة؛
 - ضرورة تكتيف الاتصالات بكل الأطراف حتى لا تظهر الإشاعات حول المؤسسة؛
 - تقديم مساعدات للمستغنى عنهم (مساعدتهم ماديا و معنويا)؛
 - تكوين و تدريب العاملين الباقين قي المؤسسة؛
 - استخدام العديد من الأساليب عند تخفيض العمالة؛
 - استخدام العديد من المعايير، مع مراعاة عدالة تطبيقها على كل الأطراف بتجنب أي شكل من أشكال التحيز.
- ما يمكن قوله كذلك أنه يجب وضع إستراتيجية مدروسة بدقة مسبقا، من طرف الإطارات بالمؤسسة وبمشاركة جميع الأطراف فيها، و أن تكون مدروسة بطريقة علمية و محكمة مع محاولة الاستفادة من تجارب الدول و المؤسسات الأخرى التي انتهجت إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة.
- كأفاق للدراسة نقترح أن يعالج الموضوع على النحو التالي:
- دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات انتهجت إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة لتحديد أسباب نجاح أو فشل العملية في كل منها، لاستنتاج أفضل نموذج يمكن أن تتبعه المؤسسة لإعادة هيكلة عمالتها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. علي عبد الهادي مسلم، أيمن عمر ، علم تحليل و تصميم منظمات الأعمال، مدخلي إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
2. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
3. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
4. مدني بن شهرة، الإصلاح الاقتصادي و سياسة التشغيل، التجربة الجزائرية ، دار الحامد للنشر، الأردن، 2009.
5. رشيد وضاح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق ، دار هومة للطباعة والنشر، 2002.
6. محمد حسن بملول، سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
7. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، كليوبترا للطباعة والكمبيوتر، القاهرة، 1999.
8. أحمد ماهر، تقليل العمالة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
9. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق، عمان، 2006.
10. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
11. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
12. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1998.
13. نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
14. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2010.

15. ضياء مجيد الموسوي، سوق العمل و النقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
16. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
17. أحمد ماهر، دليل المدير في التخصص، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
18. زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2009.
19. محمد محمود يوسف، إعادة هيكلة و خصخصة المؤسسات المالية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2007.
20. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
21. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2002.
22. عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
23. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2005.
24. نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
25. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
26. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
27. دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي ، تعريب معتز سيد عبد الله، ايتراك للطباعة و النشر، القاهرة، 2009.
28. سلسلة المميزون الإدارية، إدارة الموارد البشرية، الشركة المصرية العالمية للنشر لوجمان، مصر، 2005.
29. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
30. ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار الحمدي العامة، 2003.
31. إريك فلامهولز، المحاسبة عن الموارد البشرية ، ترجمة محمد عصام الدين زايد، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992.

32. محمد الصيرفي، قدر حجم العمالة المطلوب، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
33. أحمية سليمان، قانون علاقات العمل، كلية الحقوق، بن عكنون، الجزائر، 2002.
34. صالح دجال، الوجيز في قانون الوظيفة العمومية، الطبعة الثالثة، كلية الحقوق، الجزائر، 2006.
35. ناصر دادي عدون، عبد الرحمان العايب، البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للاقتصاد من خلال حالة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
36. محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، 1992.
37. بن صاري ياسين، عقد العمل محدد المدة، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة ، دار هومة، الجزائر، 2004.
38. عبد المجيد بوزيدي، تسعينات الاقتصاد الجزائري، موفم للنشر، الجزائر، 1999.
39. زيد منير عبوي، التخطيط و التطوير الإداري، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
40. محمود صبح، الخصخصة المشكلات و الحلول، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999.
41. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود البكري، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
42. صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
43. سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006
44. مازن لانز، الدليل العلمي في توظيف و إدارة الأفراد ، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 1995.
45. علي السلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
46. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية في الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
47. مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة ، إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة، 2005.
48. ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، دار الحامد، عمان، 2008.
49. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر ، عمان، 2008.
50. هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري، دار الراية، عمان، 2010.

51. اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري ، إيتراك للطباعة، مصر الجديدة، 2004.
52. زكريا الدوري، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرين ، دار اليازوري، عمان، 2010.
54. عجة الجيلالي، الوجيز في قانون العمل الحماية الاجتماعية، دار الخلدونية، الجزائر، 2005.
55. فوزي شعبان مدكور، ضغوط و صراعات العمل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2000.

ب. الرسائل الجامعية:

56. عيسى مرزقة، القطاع الخاص و التنمية في الجزائر، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007.
57. زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.
58. إغليمان بهية، تأثير الخوصصة على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
59. فلة غايدة، انعكاسات اقتصادية على سوق العمالة بالقطاع العام الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2000.
60. عبد الرحمان دحماني، النتائج الاجتماعية لتسريح عمال القطاع العام بالجزائر، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2001.
61. حسن محمد خير الدين، العلوم السلوكية، المبادئ والتطبيق ، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، لم تذكر سنة النشر.
62. عبد المحسن عبد السلام نغساني، أث و تفاعل المتغيرات التنظيمية و الفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى ، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001.
63. فلاح حسن الحسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

ج. المجلات العلمية:

64. معمر داود، وضعية و مراحل تسيير القطاع الصناعي في الجزائر ، مجلة العلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة باتنة، العدد 13، ديسمبر 2005.
65. عبد السميع رويحة، مساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة، العدد 11، ديسمبر 2004.
66. الطيب داودي، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، مجلة المفكر، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثالث، 2007.
67. إستراتيجيات إدارية في الإداري، العدد 7، دار الصياد، بيروت، يوليو 2004.
68. يونس، فايزة محمود حلمي، نموذج محاسبي للقياس التقديري لخسائر ضغوط العمل : دراسة ميدانية بقطاع المناجم و المحاجر في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1999.
69. بهاء محمد زكي أحمد، ردود فعل المهنيين من الأطباء و الحامين العاملين في منظمات الأعمال نحو عدم الأمان الوظيفي الناتج عن إعادة الهيكلة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، 2000.
70. محمود محمد السيد، تأثير تخطيط المسار الوظيفي على رضا الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جامعة عين شمس، 2000.
71. الجريدة الرسمية، المادة 10، المرسوم التشريعي 94-09، قانون العمل، عدد 34، المؤرخة في 01 جوان 1996.
- د. الملتقيات العلمية:
72. بوهزة محمد، الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية بين الطموح و الواقع ، الملتقى الدولي، اقتصاديات الخصوصية و الدور الجديد للدولة، دورة تدريبية حول أساليب الخصوصية و تقنياها، أيام 03-07 أكتوبر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004.
73. عبد الناصر محمد علي، نحو نموذج متكامل لتتبع تأثيرات إدراك الفرد لحالة الأمان الوظيفي على اتجاهاته نحو العمل ، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، 06-08 نوفمبر، 2000.
- ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

a. Les ouvrages

74. Jean – François Amadieu, Jaques Rojet, **Gestion des ressources humaines et relation professionnelles**, éditions Litées, 1996.

75.Pichault.F, **La fonction des ressources humaines face aux restructuration, trois cas de downsizing**, Paris,1998.

76.Alain Meignant, **Ressources Humaines, Déployer la stratégie**, Les éditions Liaisons, Paris, 2000.

ثالثا: مواقع الانترنت

77. Thomas A.Hickok, **Downsizing and Organizational Culture**, P3, le18/06/2011:
<http://www.pamij.com/hickok.html>

ملخص

باللغة العربية:

تواجه منظمات الأعمال في ضوء الظروف و العوامل البيئية المحيطة بها، مشكلة العمالة الفائضة، سواء نتيجة للتغيرات التكنولوجية، أو في حالة الاندماج، أو في حالة إعادة الهيكلة. و يعتبر جانب العمالة في مثل هذه الظروف أحد الجوانب الهامة التي تشملها إعادة الهيكلة، إذ عادة ما تستخدم إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة لتخفيض قوة العمل (التدريجي أو الحاد)، و تخفيض التكاليف و تحسين الكفاءة، ولن يتأتى هذا إلا بالإعداد الجيد لعملية إعادة هيكلة العمالة، إذ يعتبر من أهم المراحل التخطيطية لهذا الأمر ، فالمؤسسة مطالبة بتحديد نوع الإستراتيجية التي تتبعها، أو بالأحرى مزيج الإستراتيجيات إن تم ذلك، مع الأخذ في الحسبان آثار هذه العملية على المؤسسة و العاملين.

الكلمات الدالة: الإستراتيجية، إعادة الهيكلة، العمالة، المؤسسة.

En français:

Confrontées à des circonstances et des facteurs environnementaux, les organisations commerciales sont amenées à faire face au problème de la main d'œuvre excédentaire et ce, soit en raison des changements technologiques, soit en raison d'un cas de fusion, on en cor ; en raison d'un cas de restructuration.

Dans de telles circonstances, l'emploi constitue un aspect important visé par la restructuration.

A cet effet une stratégie est généralement utilisée pour restructurer l'emploi en réduisant la force du travail ce qui permet de réduire les couts et d'améliorer les compétences.

Cet objectif ne peut se réaliser que par une bonne préparation de l'opération de restructuration.

cette préparation constitue une étape essentielle de la planification de cette opération.

Pour répondre à cette exigence ; l'entreprise doit renouveler le type de stratégie qu'elle a mis au point en tenant compte des conséquences de la restructuration sur son personnel.

Les mots clés: stratégie, restructuration, l'emploi, de l'entreprise

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ