

التوجه إلى إعادة هيكلة العمالة في ظل التغيرات البيئية المعاصرة

غيدة فلة

المركز الجامعي خميس مليانة
afella30@yahoo.fr

الملخص:

أصبحت الميزة التنافسية في هذا العصر تمثل بطاقة النجاح لأية مؤسسة وخاصة في ضوء التغيرات العالمية المعاصرة. هذا الأمر دفع العديد من المؤسسات للبحث عن أفضل الحلول من أجل اكتساب هذه الميزة. وفي هذا المجال اعتبرت إستراتيجية إعادة هيكلة العمالة أحد الحلول التي يمكن من خلالها تخفيض التكاليف، رفع الكفاءة وتحسين المركز المالي والتنافسي للمؤسسة.

Résumé :

Pour maintenir sa place sur le marché mondial et préserver sa compétitivité et sa survie, l'entreprise doit se doter d'un avantage concurrentiel.

Dans ce sens, l'entreprise qui réussit le mieux est celle qui arrive à créer un produit de meilleure qualité à moindres coûts.

De ce fait, la stratégie de restructuration de la force de travail constitue l'un des outils pour accéder à la mondialisation et assurer un bon statut concurrentiel.

المقدمة:

تعرض المؤسسات في العصر الحديث لمتغيرات كثيرة، وليس أمامها إلا أن تتكيف مع هذه التغيرات والتطورات الهائلة وذلك إذا ما أرادت لنفسها البقاء والنمو في عالم الأعمال. ومن بين هذه التغيرات تزايد حدة المنافسة على المستوى العالمي، بالإضافة إلى متطلبات الجودة العالية والتكنولوجيا المتقدمة. فهناك ضغوطات كبيرة على المؤسسات لكي تكون أفضل، أكفء، أسرع وأكثر تنافسا وهذا من خلال مواردها البشرية مما يتطلب مزيد من الإنتاجية والكفاءة في الأداء. حيث تعد الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة وأصلا من الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، لذلك فمن الضروري الاهتمام بالفرد والاستثمار في تنمية مهاراته حتى يكون قادرا على تحقيق أهداف المؤسسة بالفعالية و الكفاءة اللازمتين لمواكبة التغيرات البيئية العالمية.

وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف، اتجهت بعض الدول إلى حوصصة شركات قطاعها العام محاولة بذلك رفع كفاءة أدائها وتحسين إنتاجيتها وجودة منتجها حتى تكون قادرة على مواجهة المنافسة الحادة في ظل العولمة. كما قامت العديد من المؤسسات بإتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تحقيق الكفاءة المطلوبة كالاندماج مع شركات أخرى أو الخروج من مجال الأعمال نهائيا أو محاولة إعادة هيكلة البعض منها.

ومما لا شك فيه أن إتباع استراتيجيات تخفيض وترشيد التكاليف تساهم كثيرا في زيادة القوة التنافسية لأي مؤسسة، ومن بين هذه الإستراتيجيات إستراتيجية تصغير أو تقليص حجم المؤسسة، حيث أدركت الكثير من المؤسسات أن المؤسسات صغيرة الحجم مثلها مثل المؤسسات كبيرة الحجم بل قد تكون أفضل، وأن تصغير حجم المؤسسة أو تقليص أنشطتها مثله مثل النمو حيث يعد مرحلة طبيعية من مراحل التطور التنظيمي.

لكن كيف نشأت الحاجة إلى تصغير حجم المؤسسات؟

ساهمت العديد من العوامل في ظهور هذه الحاجة، فنتيجة إلى العولمة وازدياد حدة المنافسة اضطرت كثير من المؤسسات إلى تبني إستراتيجية الانكماش بتصغير حجمها عن طريق تقليص العمل وإعادة تصميم وظائفها أو إعادة هيكلة أنشطتها أو التخفيض من مستوياتها الإدارية.

كما أن التغيرات التكنولوجية، أهمها تكنولوجيا المعلومات خفضت من الدور الذي كان يقوم به مدير الإدارة الوسطى في نقل المعلومات إلى أعلى أو إلى أسفل.

زد إلى ذلك النتائج المحفزة والمتوقعة من تطبيق إستراتيجية تصغير الحجم والمتمثلة في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحقيق المرونة في عملية اتخاذ القرارات.

ومن هنا يمكن التوصل إلى تعريف لتصغير حجم المؤسسة الذي يتمثل في أنه مجموعة من الأنشطة الرسمية الهيكلية المقصودة والتي صممت من أجل تحسين الأداء والفعالية التنظيمية. وتؤثر هذه الأنشطة على كل من حجم العمالة والتكاليف والعمليات داخل المؤسسة¹.

فبالرغم من تعدد استراتيجيات تصغير حجم المؤسسة إلا أنها ترتبط بشكل أو بآخر بتخفيض عمالتها. فقد لجأت معظم شركات القطاع العام في الماضي إلى تعيين أفراد أكثر من حاجتها الفعلية خاصة في المستويات الإدارية مقتنعين آنذاك أن الأكبر هو الأفضل. وفي فترات الرواج الإقتصادي كان من السهل استيعاب هذه الزيادة في اليد العاملة حتى وإن وجدت بطالة مقنعة، لكن عندما تفاقمت المشاكل الإقتصادية أصبح فائض العمالة يشكل عبئا على المؤسسات يجب تخفيفه أو تقليله.

لكن ما كان يحدث فعلا هو أن المؤسسة كانت تستغني عن العمال الفنيين في المستويات الدنيا فقط دون المساس بالمديرين أو الإدارات الوسطى مما زاد من حدة تكديس العمالة في هذه المستويات، زد إلى ذلك الارتفاع الدائم في التكاليف. كل هذا أدى بكثير من المؤسسات إلى إعادة النظر في إعادة هيكلة عمالتها.

ولقد أشارت بعض الإحصائيات المنشورة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن حوالي 85 % من الشركات اتجهت إلى تصغير حجمها في بداية التسعينات، ومن ثم أدى الاتجاه إلى تخفيض حجم العمالة إلى تقليص

¹ راوية حسن: "إدارة الموارد البشرية. رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2003-2004، الصفحة 335.

وظائف مئات الآلاف من الأفراد.²

وتعددت الدراسات فيما يتعلق بأثر نتائج إعادة هيكلة العمالة على فاعلية أداء العمال. وقد تبين منها أن بعض الشركات قد حققت نتائج إيجابية كبيرة عندما أعادت هيكلة عمالتها إذ ارتفعت إنتاجية وربحية عنصر العمل كما تحسن أداؤها الإقتصادي. بينما حققت شركات أخرى نتائج سلبية وذلك لسوء تطبيق إعادة الهيكلة. ومن هنا تصبح الإشكالية المطروحة هي: كيف تساهم استراتيجيات وسياسات إعادة هيكلة العمالة في تحقيق أهداف المؤسسات ورضا العمال بما يتوافق مع القوانين والتشريعات في ظل سياسات التغيير والتطوير التنظيمي؟

ونحاول من خلال هذا الموضوع الإجابة على التساؤلات التالية:

* ما هي الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لإعادة هيكلة العمالة؟

* ما هي النتائج المتوقعة من إعادة هيكلة العمالة؟

* ما هي الآثار المترتبة على إعادة هيكلة العمالة على مستوى المؤسسة والأفراد؟

* ما هي الإستراتيجيات المكتملة لإعادة هيكلة العمالة؟

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور سياسات إعادة هيكلة العمالة وما تسعى إليه من تحسين كفاءة وفعالية الأداء بالمؤسسات من خلال التأثير في حجم القوى العاملة والإنتاجية والتكاليف والربحية بغرض زيادة قدرتها التنافسية، كما يساهم في التعرف على آثار إعادة هيكلة العمالة على مستوى رضا العمال.

كما سبق سوف يتناول هذا الموضوع دراسة العناصر التالية:

- مفهوم، أسباب وأهمية إعادة هيكلة العمالة.
- استراتيجيات إعادة هيكلة العمالة.
- مشاكل وآثار إعادة هيكلة العمالة.
- العوامل الوقائية لمنع ظهور مشاكل إعادة هيكلة العمالة.
- الإستراتيجيات المكتملة لإعادة هيكلة العمالة.
- توصيات خاصة بإعادة هيكلة العمالة في الدول النامية.

1- مفهوم، أسباب وأهمية إعادة هيكلة العمالة:

1-1 مفهوم إعادة هيكلة العمالة:

يتضمن هذا المفهوم العديد من المعاني، حيث يختلف باختلاف وجهة نظر الطرف الذي ينظر إليه. فالعمال

² نفس المرجع السابق، الصفحة 332.

ينظرون إليه كأسلوب يهدّد مستقبلهم واستقرارهم في حين ينظر إليها رؤساء مجالس الإدارة كوسيلة لترشيد التكاليف وتحقيق الأرباح أو تقليل الخسائر ومواجهة المنافسة. كما يقصد بتخفيض العمالة "مجموعة الأنشطة والعمليات التي تصمّم لزيادة كفاءة التنظيم ورفع الإنتاجية وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تقليل عدد العاملين"³.

وتعني إدارة العمالة الفائضة أو إعادة هيكلة العمالة مجموعة الإستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، واعتبار تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة أحد مداخل تحقيق هذه الأهداف.⁴

من هذه التعاريف نرى أنّ مفهوم تخفيض العمالة قد ينطوي على مجموعة من الخصائص والمتمثلة في:

* يمثل مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسة.

* يرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

* يعتبر كوسيلة لترشيد التكاليف.

1-2 أسباب إعادة هيكلة العمالة:

تتعدد الأسباب التي تجعل المؤسسة تلجأ إلى تخفيض عمالتها، حيث يمكن تقسيم هذه الأسباب إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية.

من الأسباب الخارجية نذكر:

- ازدياد حدة المنافسة بسبب إتساع السوق ودخول شركات منافسة تتمتع بأخفاض تكاليف العمالة مما يعطيها ميزة تنافسية تنعكس على سعر المنتج.
- حرية حركة العمالة وإمكانية توافر أيدي عاملة من مختلف دول العالم.
- ارتفاع تكاليف المؤسسة مقارنة بالمنافسين.
- التقدم التكنولوجي وأثره على ترشيد العمالة.
- انكماش حجم مبيعات المؤسسة بسبب تعدد المنتجين داخل السوق الذي تعمل به المؤسسة.
- تغيير القوانين التي تؤثر على المؤسسة والاتجاه إلى إستعمال آليات السوق.
- نقص المادة الأولية، وامتناع الموردين من تمويل المؤسسة باحتياجاتها.
- الخصوصية وازدياد دور القطاع الخاص في النشاط الإقتصادي.

³ أحمد ماهر: تقليل العمالة، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 23.

⁴ عبادة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2003، ص 169.

ومن الأسباب الداخلية نذكر:

- التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وما يجلبه من تخفيض للعمالة.
- عدم التمتع بالمهارات اللازمة للالتحاق بركب التكنولوجيا الجديدة وانخفاض إنتاجيتهم.
- تضخم تكلفة الأجور بالنسبة لعناصر التكاليف الأخرى وعدم تناسب الأرباح معها.
- حذف خط إنتاجي معين لانهاء العمل به.

3-1 أهمية إعادة هيكلة العمالة:

- أصبحت إعادة هيكلة العمالة تمثل أهمية كبيرة يمكن حصرها في النقاط التالية⁵:
- تخفيض تكلفة إنتاج السلعة أو أداء الخدمة مما يؤدي إلى زيادة هامش الربح.
- زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بها.
- زيادة القدرة التنافسية من خلال تخفيض تكلفة العمالة.
- تخفيض ميزانية الخدمات المقدمة للعمال.
- رفع إنتاجية المؤسسة وتقوية مركزها المالي.
- تركيز برامج التكوين بما يؤدي إلى رفع مهارات العمال.
- سرعة الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية المتلاحقة.

2- استراتيجيات إعادة هيكلة العمالة:

هناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات أن تستخدمها في إعادة هيكلة عمالتها منها:

1-2 استراتيجيات التخفيض مع تجنب الاستغناء عن العمالة:

يهتم هذا المبدأ بتخفيض العمالة من خلال الأساليب الطبيعية والتي تؤدي إلى التناقص التدريجي للعمال دون أن يتم تعويض من تم فقده. ومن أهم هذه الأساليب نذكر:

* الفقدان الطبيعي للعمالة:

يعبر الفقدان الطبيعي للعمالة عن الانخفاض التلقائي للعمال عن طريق التقاعد، الوفاة، العجز المستدم أو الفصل. حيث يختلف معدل الفقدان الطبيعي للعمل من مؤسسة لأخرى ومن قسم لأخر داخل المؤسسة، فتميل الأقسام الإنتاجية إلى أن تكون معدلها أعلى من الأقسام الأخرى وذلك بسبب طبيعة العمل. وتعتبر هذه الوسيلة غير مكلفة ولا تلحق ضررا بالعمال، لكنها قد تأخذ وقتا طويلا حتى تظهر نتائجها وبالتالي لا تصلح في الحالات العاجلة للتخفيض.

⁵ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 25.

* تجميد التوظيفات الجديدة :

تقوم المؤسسة حسب هذا الأسلوب بتوقيف التعيينات الجديدة لفترة معينة وذلك كحل قصير لمواجهة المشاكل الطارئة كما تعمل على إعادة توزيع عبء العمل على العدد الحالي من العمال. لكن يجب أن تكون المؤسسة على حذر عند إتباع هذا الأسلوب خاصة إذا كانت تواجه مشاكل عدم توفر المهارات اللازمة.

* بدائل متعلقة بالأجور:

يتضمن هذا الأسلوب تخفيض العوائد التي يتحصل عليها العمال من أجل تخفيض التكاليف أو تثبيتها ويتم ذلك عن طريق:

- تخفيض نسبة العلاوات المدفوعة أو تأجيل دفعها.
- تجميد الأجور أو تخفيضها لمدة معينة.
- تخفيض المزايا والخدمات التي يحصل عليها العمال.

* بدائل متعلقة بساعات العمل:

يهدف هذا الأسلوب إلى تخفيض تكلفة الأجور من خلال تخفيض عدد ساعات العمل، أو تقديم عطل غير مدفوع الأجر. ومن أهم عناصر هذا الأسلوب:

- التخفيض الاختياري أو الإجباري لساعات العمل حسب الحاجة.
- تقديم عطل اختياري بدون أجر.
- إغلاق أحد الخطوط الإنتاجية بشكل مؤقت.

* برامج التقاعد:

يتضمن هذا الأسلوب تخفيض عدد العمال من خلال ترغيبهم في التقاعد سواء على مراحل أو التقاعد المبكر أو عند بلوغ السن المقررة للتقاعد وذلك كما يلي:

- إحالة العمال البالغين السن القانونية للتقاعد.
- استخدام مدخل التقاعد المبكر الاختياري بتشجيع العمال على ترك العمل ودفع تعويضات شخصية لهم. وغالبا ما يكون هؤلاء العمال من الذين إقربوا من الوصول إلى سن التقاعد، لكن قد تفقد المؤسسة بعض العناصر التي تحتاجها والتي قد ترغب في الخروج خاصة إذا استعملت المؤسسة بعض التحفيز المادية لترفع من كفاءة هذه السياسة والتي نذكر منها:

- منح مكافأة التقاعد المبكر.
- تقديم تكوين خاص يساعد العمال على مواجهة سوق العمل.

➤ البحث عن فرص عمل خارج المؤسسة ومساعدة العمال للالتحاق بها.

➤ تقديم قروض تساعد العمال للبدء في مشاريع إنمائية مفيدة لهم.

* المشاركة في العمل:

تتمثل هذه السياسة في إشراك العمال لأداء وظيفة واحدة عن طريق تخفيض ساعات أو عدد أيام العمل.

* إعادة تكوين وتأهيل العمالة:

تعد هذه السياسة من أفضل الطرق التي يمكن استخدامها لتقليل العمالة وذلك للأسباب التالية:

- تأهيل فائض العمال لأداء وظائف أخرى تحتاجها المؤسسة.

- زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع أي متغيرات.

2-2 استراتيجيات التخفيض مع تطبيق مبدأ الاستغناء عن العمالة:

عندما لا تحقق الحوافز المقدمة من جانب الإدارة تخفيض قوة العمل بالقدر المطلوب فإن المنظمة تلجأ إلى الأثناء الإجباري لخدمة العاملين، ويتطلب ذلك مراعاة القوانين، والنظم النقابية وربط خطة الأثناء الإجباري لخدمة العاملين باحتياجات المنظمة واحتياجات التدريب في المستقبل، مع وضع السياسات التي تساعد على المحافظة على الروح المعنوية وروح الانتماء للعاملين المتبقين.

ومن أساليب الأثناء الإجباري للخدمة نذكر:

* إنهاء خدمة منخفضي الأداء:

يشير هذا الأسلوب إلى ضرورة الاستغناء عن العمال ذوي مستوى أداء منخفض. ولكي تطبق هذه السياسة بنجاح ينبغي أن يكون نظام تقييم الأداء على درجة عالية من الكفاءة والدقة.

* الاستغناء عن العمالة المؤقتة وذوي العقود:

يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى مؤسسات أخرى للقيام ببعض الأعمال والخدمات كالحراسة والنظافة والصيانة وذلك بتوفير العمالة المتدربة والمتخصصة في تلك الأعمال.

وعند اللجوء إلى تلك المؤسسات يمكنها الاستغناء عن العمالة المؤقتة أو الدائمة والتي كانت تقوم بتلك الأعمال، حيث يتيح لها ذلك عدم تحمّل أعباء عمالة دائمة أو مؤقتة. أمّا بالنسبة للعمال ذوي العقود، فيمكن للمؤسسة دراسة مدى الحاجة إليهم حيث يمكن لهذا النوع من العمالة الاستغناء عنها بسهولة وذلك بعدم تجديد عقد العمل الخاص بها.

* الاستغناء عن نسبة محددة من العمال في كل قسم

* الاستغناء عن أقسام بأكملها

* إغلاق أحد الفروع أو أحد خطوط الإنتاج

* تصفية المؤسسة وإنهاء خدمة كل العمال.

ويتطلب اتخاذ القرار الخاص باستخدام وسيلة أو أكثر من الوسائل السابقة دراسة التكلفة والعائد والمنافع المرتقبة، واعتبار إدارة العمالة الفائضة بمثابة استثمار يسهم في تحقيق أهداف المنشأة.

3- مشاكل وآثار إعادة هيكلة العمالة:

تتنوع المشاكل التي تنجم عن تطبيق عملية تخفيض العمالة وقد تزداد حدتها في حالة التطبيق الغير السليم لهذه السياسة. ونظرا لأهمية هذه المشاكل، يجب التعرف عليها والتعامل معها بشكل مستمر وذلك من خلال تحليلها والاتصال بالأطراف المشاركة فيها وإعداد عوامل وقائية لمواجهةتها. و من بين هذه المشاكل نذكر :

1-3 الشعور بعدم الأمان الوظيفي:

يمكن للفرد أن يشعر بعدم الأمان الوظيفي عند إدراكه بعدم استقرار وظيفته أو بإمكانية فقد عمله أو خاصية منه مع الشعور بالعجز أو عدم القدرة على السيطرة أو التحكم في مواجهة هذا الموقف. حيث ينتاب الأفراد عند شعورهم بعدم الأمان الوظيفي خو من القلق والتوتر والذي ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم وهذا له تأثير سلبي على أداء المؤسسة ككل. فالمشاعر النفسية للعمال تعد من أهم الأمور التي يجب الاهتمام بها عند تصميم خطط تخفيض العمالة، وذلك لما لهذه المشاعر من تأثير على نجاح هذه الخطط أو فشلها.

2-3 ظهور خصائص المناخ التنظيمي السيء:

إن التطبيق السيء لسياسات تخفيض العمالة وخاصة سياسة التسريح الإجباري يؤدي إلى ظهور مناخ تنظيمي غير ملائم يؤثر سلبا على فعالية المؤسسة، فقد يتصف هذا المناخ بانعدام روح الابتكار ومقاومة التغيير وفقد الثقة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى تحول ولاء عمال المؤسسة إلى ولاء شخصي وفقد روح الفريق وانخفاض الروح المعنوية وما لأثر ذلك على الكفاءات الإدارية والصراع التنظيمي. و ينعكس هذا المناخ على كفاءة المؤسسة ومردوديتها وقد يهدد ذلك بقاء المؤسسة واستمرار.

3-3 زيادة عبء العمل على المتبقين داخل المؤسسة:

يؤدي تخفيض العمالة إلى زيادة عبء العمل على الأفراد المتبقين في المؤسسة، فبعد عمليات الاستغناء يطلب من العمال القيام بأعمال أكثر في وقت أقل وبطرق أحدث مما قد يزيد من أعباء العمل والضغط وقد يؤثر ذلك على جودة العمل.

3-4 سوء إدارة العمالة المتبقية:

ويقصد بذلك عدم الاهتمام بالعنصر البشري أثناء وبعد عملية إعادة هيكلة العمالة وذلك نتيجة اهتمام المسيرين بأهداف التخفيض دون الأخذ بعين الاعتبار المشاكل النفسية والتوتر والقلق الذي سينتاب العمال نتيجة تطبيق هذه السياسات. هذا كله يؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل وانشغالهم بالبحث عن فرص عمل أخرى أكثر استقراراً، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم وبالتالي يجب على الإدارة أن تضع في أولوياتها الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تقليل الآثار السلبية لعملية التخفيض. وبشكل عام فإن المؤسسات التي تقوم بتخفيض عمالتها قد تواجه مشكلة تحديد العمال الذين سيتم الاستغناء عنهم والعمال الواجب إبقاؤهم، لذا يجب على كل مؤسسة أن تحدد لنفسها المعايير التي سوف تستخدمها في خططها.

هذا كله يفسر درجة الخطورة الكبيرة التي قد تنجم عن التطبيق غير المدروس لعملية تخفيض العمالة، وبالتالي يجب التعامل معها بحذر شديد لأن آثارها ترتبط بالدرجة الأولى بالعنصر البشري الأمر الذي يدفعنا إلى إيلاء هذا المورد مزيداً من الاهتمام والعناية في ظل عمليات التغيير المعاصرة.

4- العوامل الوقائية لمنع ظهور مشاكل إعادة هيكلة العمالة:

- وَضَع الباحثون عوامل وقائية تمنع من ظهور مشاكل إعادة هيكلة العمالة نذكر منها:
- استخدام سياسة تخفيض العمالة إلى جانب سياسات مكملتها أخرى.
 - التخطيط المسبق لسياسات تخفيض قوة العمل.
 - تجنب الأقصى لسياسة التسريح الإجباري للعمال.
 - إعلام العمال بقرار التسريح في الوقت المناسب لذلك.
 - تنمية روح المشاركة والاتصال داخل المؤسسة.
 - المحافظة على الروح المعنوية للأفراد المتبقين داخل المؤسسة ليكونوا منتجين أكثر.
 - توجيه العمال المتبقين إلى وظائف أخرى تتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم و اللجوء إلى إعادة التكوين في حالة الحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة.
 - الإعلان عن إستراتيجية التخفيض بشكل صريح عن طريق عرض جميع الحقائق والتفاصيل الخاصة بالعملية، حيث يؤدي ذلك إلى التغلب على مقاومة العمال للتغيير من خلال تفهم الظروف الصعبة التي تواجهها المؤسسة. حيث يجب أن تتضمن رسالة المؤسسة النقاط التالية:
- الضغوط الخارجية والداخلية التي تواجهها المؤسسة وتأثيرها عليها.

- ضرورة الاستجابة للمتغيرات البيئية والسوقية والمنافسة.
- البدائل المختلفة لعملية تخفيض العمالة.
- طرق القيام بالتخفيض والاتجاهات المستقبلية للمؤسسة.
- النظر إلى عمليات التخفيض كهدف في حد ذاته وليس كوسيلة لتحقيق هدف معين، فكثير من المؤسسات قامت بتخفيض عمالتها فعل لتحقيق خسائر أو تقلص حصتها في السوق لكن هناك القليل منها يتعامل مع تخفيض العمالة على أنه فرصة للتحسين والتطوير المستمر وزيادة القدرة التنافسية.

5- الإستراتيجيات المكتملة لإعادة هيكلة العمالة⁶:

تستخدم المؤسسات الناجحة مداخل أخرى مكتملة لمدخل تخفيض العمالة الفاشلة، والدراسات الآتية تبين أهم هذه المداخل، فمنها دراسات عربية وأخرى أجنبية:

1-5 دراسة الدكتورة عايدة سيد خطاب (1994):

تبين من دراسة هذه الباحثة بقطاع الغزل والنسيج بمصر من سنة 1986 إلى 1993 ما يلي:

- هناك فروق كبيرة في إنتاجية العامل بين الشركات الناجحة والشركات الفاشلة ماليا.
- استخدمت الشركات الناجحة في إعادة هيكلة عمالتها المخل التسويقي إلى جانب تخفيض قوة العمل وذلك باستغلال الطاقات المتاحة بشكل أفضل وتحسين نوعية الإنتاج وزيادة إنتاجية العامل، أما الشركات الفاشلة فقد استخدمت مدخل تخفيض قوة العمل فقط.

2-5 دراسة Kim S.Cameron (1994):

قامت هذه الدراسة حول 30 شركة تابعة لقطاع صناعة السيارات بأمريكا خلال الفترة 1989-1993. ولقد تبين من هذه الدراسة أن الشركات التي حققت كفاءة وفعالية في إعادة هيكلة عمالتها قد استخدمت السياسات التالية:

- * سياسة تخفيض قوة العمل.
- * سياسة إعادة تصميم الأعمال وذلك عن طريق إدماج الوحدات الإنتاجية أو التخلي عن إنتاج بعض السلع غير المربحة وإعادة النظر في تصميم نشاطات وعمليات المؤسسة.
- * سياسة تحليل النظم وذلك عن طريق تغيير إستراتيجية المؤسسة عن طريق مشاركة العمال والبيئة الخارجية في تحديد جوانب التغيير ومحاولة تخفيض التكاليف الثابتة.

⁶ فداء محمد ناصر: "أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والرضا الوظيفي"، بحث مقدم إلى كلية التجارة، جامعة عين شمس للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، مصر، 2002، ص 30-38.

* سياسة تنمية الثقافة والجودة وذلك عن طريق تغيير الاتجاهات والذهنيات واعتبار إعادة هيكلة العمالة أسلوباً للحياة وأساساً لتحسين المستمر، بالإضافة إلى محاولة إشعار العمال بالمسؤولية اتجاه تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

3-5 دراسة FREEMAN (1994):

أوضح هذا الباحث الأمريكي أنّ هناك اتجاهين في إعادة هيكلة العمالة:

* **الاتجاه الأول:** يتم من خلال هذا الاتجاه إعادة النظر في أهداف، استراتيجيات، عمليات وتنظيم المؤسسة ككل. ويعتبر هدف تخفيض العمالة أحد عناصر التغيير الشامل بالإضافة إلى التحليل المستمر للهيكل التنظيمي والأنشطة والأفراد على كل المستويات التنظيمية والقيام بتصفية بعض الوحدات الإنتاجية أو المستويات الإدارية التي لا تتناسب مع الإستراتيجية الجديدة للمؤسسة.

* **الاتجاه الثاني:** يتابع هذا الاتجاه لا يتم تغيير أهداف وإستراتيجية المؤسسة ككل، بل تهدف المؤسسة إلى تدعيم إستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي.

ولقد تبين من هذه الدراسة أنّ الشركات التي استخدمت سياسة تخفيض العمالة كجزء من إستراتيجية التغيير الشامل حققت أداءً أفضل من تلك التي استخدمت مدخل تخفيض العمالة كجزء من التغيير الجزئي.

الخلاصة:

تعتبر مشكلة إعادة هيكلة العمالة من بين المشاكل التي تعاني منها الدول النامية، وتعمل هذه الدول في الوقت الحالي - تحت إشراف مساعدات البنك وصندوق النقد الدوليين - على وضع برامج تساعد على مواجهة هذه العوامل من أجل إنجاح خطة الإصلاحات الاقتصادية والتخفيف من حدة الآثار السلبية لهذا التغيير. ونظراً لأنّ برامج الإصلاحات الاقتصادية تتبع في طياتها عملية تصحيح إجتماعية تأثر على عمال المؤسسات، فلقد وضعت المؤسسات المالية الدولية برامج طارئة تعتبر كشبكات أمان من أجل التخفيف من آثار المرحلة الانتقالية.

وقد وضع البنك الدولي عدة سياسات تساعد على التسيير الحسن لإعادة هيكلة العمالة وسرعة تطبيقها للتخفيف من المشاكل التي تنتج عنها. ومن بين هذه السياسات نذكر⁷:

* السياسات التي تحدّ من جمود سوق العمل كقدرة العمال على الانتقال بسهولة بين مختلف القطاعات ومرونة الأجور النسبية.

* السياسات التي تساعد العمال على التكيف مع التغيير كإعادة تكوين العمال ودعم المشاريع المصغرة.

⁷ البنك الدولي، تقرير عن التنمية الاقتصادية في العالم، الفصل 17.1995.

- * السياسات التي تحدّ من حساسات الدخل كتأمينات البطالة والتقاعد والتأمين الاجتماعي. ومن خلال تجارب العديد من الدول النامية فيما يخص إعادة هيكلة عمالتها يمكننا استنتاج بعض النقاط الأساسية والتي يجب العمل بها من أجل إنجاح برامج إعادة الهيكلة وجعلها مصدر قوة تتمتع به المؤسسات من أجل تحسين كفاءة مواردها البشرية والرفع من فعاليتها للتأقلم مع المتغيرات العالمية المعاصرة ومن بين هذه النقاط نذكر:
- * إجراء حصر للعمالة الفائضة ووضع خطط تشمل برامج تكوين المهارات بما يرفع من كفاءة العمالة الزائدة ويطور باستمرار قوة العمل مما يؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المؤسسات.
- * إجراء دراسة دقيقة لطبيعة العمالة الزائدة وتصنيفها طبقاً للأعمار والمهارات والتخصصات والخبرات.
- * تفضيل مدخل الترك الاختياري للعمل عن مدخل الأئمة الإجمالي للخدمة مع استخدام التخفيض المتدرج للعمالة عن طريق تحديد نسب التخفيض والبرنامج الزمني لذلك.
- * تطبيق الإستراتيجيات المكتملة على جانب تخفيض قوة العمل.
- * تحقيق مشاركة العمال والنقابة في إدارة عملية التغيير عامة وفي إعادة هيكلة العمالة خاصة.
- * أن يتم التخفيض بناء على التمييز بين العمالة الإنتاجية والغير إنتاجية.
- * توقع المشاكل الإنسانية الناتجة عن إدخال التغييرات على مستوى المؤسسة وبناء كافة القوى المدعّمة للتغيير كوضع برنامج إتصال بين الإدارة والعمال بالإضافة إلى برنامج تثقيفي يبيّن مدى الحاجة إلى إدخال إصلاحات جديدة مما يساعد على بناء الثقة المتبادلة.
- * وأخيراً التأكيد من تكامل برنامج إعادة هيكلة العمالة مع أهداف تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، استغلال الطاقة المتاحة وتحسين الجودة.

قائمة المراجع

- 1) د/سند عرفة المتولي: لتجاهات العاملين نحو تحوّل القطاع العام للقطاع الخاص، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1994.
- 2) د/ أحمد ماهر: تقليل العمالة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 3) د/عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والإندماج ومشاركة المخاطر، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2003.
- 4) د/ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية. رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2003-2004.
- 5) د/ سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية. موضوعات وبحوث متقدمة، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، 2004-2005.
- 6) د/عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة. بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

- 7) د/راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- 8) د/جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
- 9) نعمات أحمد أبو السعود: سياسات العمالة في ظل ظروف الأزمات. دراسة تطبيقية على قطاع العقاقير بمصر، بحث مقدم إلى كلية التجارة، جامعة عين شمس للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، مصر، 1997.
- 10) غيدة فلة: انعكاسات اقتصاد السوق على العمالة بالقطاع العام الصناعي الجزائري. دراسة حالة وحدة تكرير السكر بولاية عين الدفلى، بحث مقدم إلى معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، للحصول على درجة الماجستير في التسيير، الجزائر، 2001.
- 11) فداء محمد ناصر: أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والرضا الوظيفي، بحث مقدم إلى كلية التجارة، جامعة عين شمس للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، مصر، 2002.
- 12) طارق حسين طاهر عبد الفتاح: سياسات إعادة هيكلة العمالة وأثرها على فعالية أداء العاملين. دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الغذائية، بحث مقدم إلى كلية التجارة، جامعة عين شمس للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، مصر، 2004.