

تأثير العمليات التنظيمية في سلوكيات العمال داخل المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة بوهان تريفييلور

سماش نادية*

جامعة وهران

مقدمة:

تتباين الأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات بطبيعتها وفقا لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تتحكم بصور أدائها وإنجازها لأهدافها ، إذ يتعذر القول بأن الأنماط السلوكية للأفراد تأخذ جانبا متجانسا داخل التنظيم وخارجه ، من هذا المنطلق فقد اهتم المفكرون والباحثون بدراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات هادفين بذلك تحقيق درجة عالية من الانسجام بين الأهداف التي تريد المنظمات تحقيقها وسلوك الأفراد العاملين فيها، إذ أن خلق حالات الانسجام، والتعاون بين الأفراد من جهة وبين الأهداف المراد تحقيقها من جهة أخرى من شأنه أن يعطي للمؤسسة المعنية قدر كبير من الاستقرار واستمرارية الأداء الهادف في إطار تحقيق الأهداف المرجوة ، ذلك "ما تدعو إليه أحدث الإسهامات النظرية وكذلك التجارب التطبيقية التي يقوم بها الأبناء الروحيون للتسيير الحديث أمثال (Mintsberg 1989, Peters et Austin 1987, Peters 1985) الذين يؤكدون ضرورة إعادة الاعتبار للإنسان ليس كقوة عمل وليس كقيمة تبادلية لكن باعتباره قيمة وغاية في حد ذاتها"¹.

بالعودة إلى المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية والظروف التي عايشتها خاصة بعد سنوات العنف² التي أثرت بشكل كبير على مواردها المادية والمالية والبشرية نلاحظ أنه تم تغيير طريقة التسيير التي تنتهجها، إذ يجري تقييمها في معظم الأحيان باحتساب تكنولوجيا واقتصاد المؤسسة، دون مراعاة واقع السلوك الإنساني ومصالح الأفراد الذين تتشكل منهم ، الأمر الذي يتطلب بذل جهد أكبر من قبل من يمارسون السلطة ويحتلون مناصب اتخاذ القرار بإعادة الاعتبار لهذه الركيزة الرئيسية التي لا تستطيع أي مؤسسة الاستغناء عنها،" فعلى المؤسسة

*- باحثة بالمركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية

1-

العياشي، عنصر، سوسيولوجية الديموقراطية والتمرد بالجزائر، القاهرة، دار أمين للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 1996.

2- سنوات العنف: نقصد بها تدهور الأوضاع الأمنية بالجزائر مع نهاية القرن العشرين كما تعارف الناس على قول العشرية السوداء .

السعي إلى الاستفادة قدر الإمكان من المورد الإنساني بها على حد تعبير ميشال كروزي إذا أرادت التحكم في تسيير شؤونها والتحكم في الثقافات المتواجدة بها وبالتالي التحكم في محيطها الداخلي والخارجي"¹.

من خلال ما تقدم ألا تكون المؤسسة الاقتصادية العمومية حسب العياشي عنصر والمسؤولين عنها في أعلى المستويات مقدمون عن وعي وسابق إصرار على عملية انتحار جماعي مبررين فعلهم بشعارات الفعالية والعقلانية والإصلاح معتمدين على مبادئ سياسية اقتصادية (الليبيرالية المتطرفة) ونماذج تسيير (تaylorية- فوردية مشوهة) تجاوزتها الأحداث ، بحيث أصبح يؤكد أصحابها كل يوم فشلها في تحقيق النمو المنتظر ، بل أكثر من ذلك بدأوا فعلا يتخلون عنها في كثير من مؤسسات الدول المتقدمة؟²

فمهما ارتقت الآلة التكنولوجية وتطورت الأساليب التقنية تبقى ناقصة ، بدون وجود إنسان يحركها ، ذلك الإنسان العامل الذي بدون ما وصلت المجتمعات خاصة تلك المتطورة من رفاهية وتحكم في الآخرين؛ فما هو الحال بالنسبة للعامل بالمؤسسة الاقتصادية العمومية لتحويل المنتوجات الطويلة تريفييلور؟ وماهي العوامل التي ساهمت في التأثير في تصرفاته وسلوكاته التي اعتبرت من وجهة نظر المسؤولين ظاهرة مرضية ، ساهمت في إفشال مشروع الإصلاح ؟ ذلك ما سنحاول الإجابة عليه في هذا الصدد من خلال العناصر التالية:

تأثير عملية اتخاذ القرار ومبدأ المشاركة في سلوكيات العمال:

تمثل الموارد البشرية المورد الأول والمهم لأي مؤسسة ، ولعله ليس من المبالغة القول بأن المؤسسات ماهي إلا تجمعات بشرية ، فأصحاب المؤسسة والمدراء والعمال وأصحاب الخبرة هم من البشر ، وتظهر الأهمية النسبية للموارد البشرية

¹- Cf. Crozier, Michel, L'entreprise à l'écoute, Paris, Edition le seuil, 1984.

واكب انطلاقة مرحلة التصنيع بالجزائر اتجاهاته بالدراسة البحثية الأوساط الصناعية حديثة النشأة تناولت دراسة تطوهر مرتبطة بهذا المحيط مثل لدراسات التاجر اهابا حثين سوسيو لوجيا أمثال الكنز علي، غريدي جمال، شيخيسعيد لمزيد من المعلومات حول التجربة الصناعية في الجزائر انظر:

-Elkenz. Ali, Chikhi. S et Guerid .D, industrie et société, industrie et société, le cas de la SNS , contra de recherche avec SNS, Alger , 1982

Elkenz. Ali, monographie d'une expérience industrielle en Algérie, Complexe Sidérurgique d'El-Hadjar, Thèse de Doctorat, Université de Paris 8, 1983

Actouf, Omar, management et théorie organisations dans les années 1990, Hommes et entreprises en Algérie, 1996

²- العياشي ، عنصر ، الإدارة بالمشاركة: رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، مقال منشور على شبكة الأنترنت، تاريخ التصفح 08 نوفمبر 2012

<http://faculty.qu.edu.qa/lanser/files/Participative%20Management.pdf>

في الأصل أن هذا المقال هو ورقة مقدمة للملتقى العلمي حول "المدينة والمؤسسة غدا" من تنظيم مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران 20-21 ديسمبر 1997

في العديد من نواحي الحياة التنظيمية ، منها مجالات اتخاذ القرارات والنمو والتطور التنظيمي وتحسين خبرة الأداء ، وتنمية المعرفة المهنية وتقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة.

كيف تؤثر عملية اتخاذ القرارات على تصرفات وسلوكيات العمال داخل المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة تريفلور؟ هذه المؤسسة التي تعتبر من أقدم المؤسسات التي تم انشاؤها في الجزائر منذ سنة 1936 والمختصة في صناعة الحديد والصلب عليد فريقرنسي؛ اتخذت عدة تسميات من بينها أسيلور (1936-1967) Acilor و (1968-1982) SNS والمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة ENTPL (1983-1999) تحت تسمية جديدة تريفلور والتي تعتبر أحد الفروع الستة لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

تتمحور اذن أغلب المؤسسات حول هدف أو غاية تحدد الاتجاه الذي يجب أن تأخذه قراراتها وأنشطتها ، فالقرار داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية الصناعية يركز على خلفيات تؤدي إلى اتخاذه باختلاف الدوافع والأهداف إلا أن الهدف يبقى واحد بالنسبة للمؤسسة التي تمارس مثل هذا النشاط ، فنجد أن الأشخاص المكلفين باتخاذ القرارات تدفعهم عوامل لذلك ، كالدوافع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، بالإضافة إلى أن المؤسسة مع التحولات الكبيرة التي تحدث في السوق لا تعيش بمفردها ، وإنما تنشأ وتكبر وتبقى في ظل تغير البيئة والمحيط الذي يؤثر على القرارات المتخذة من خلال تأثير الأطراف المتعددة المكونة لهذه البيئة كالمستهلكين والموردين ، يرجع ذلك إلى ما ينتجه القرار من ردود فعل متفاوتة ، يمكن أن تؤثر على أهدافه ونتائجها أن " هدف المؤسسة ليس بأي حال من الأحوال شيئاً جامداً، ولكي تعيش المؤسسة عليها أن تضع نصب عينيها هدفاً يغري عملائها²، حيث يجلبون لها الموارد الضرورية لدمجها"³؛ القرار إذن " هو ذلك الاختيار الذي يقرره المسؤول بعد تحليل وتقييم دقيق لبدائل مختلفة تتعلق بموقف معين"⁴.

تكيف المؤسسة الاقتصادية العمومية إذن باستمرار أهدافها كي تستجيب للتغيرات في قيم العملاء أو لتضمن إحلال مجموعات جديدة مكان المنسحبين، فنجد أن بعض

1- الفروع الستة هي: تريفلور وهران، تريفيسيق بمدينة سيق ولاية معسكر، سوتريفيت تيارت، تريفال الجزائر العاصمة، تريفلست عنابة، تريفسود بمدينة العلمة ولاية سطيف ، لمزيد من المعلومات حول هذه المؤسسة انظر نوار، فواد، المؤسسة في أزمة والثقافة العمالية، دراسة أنثروبولوجيا حول العمال المسرحين من ENTPL (1995-2000) وحول العمال المستخدمين الحاليين في تريفلور، أطروحة دكتوراه في الأنثروبولوجيا، جامعة وهران، 2012، الفصل السادس.

2- كلمة عميل إستخدمت هنا للإشارة إلى أي شخص سواء عميل أو مشرع أو متطوع هدف المؤسسة قيمة شخصية بالنسبة إليه.

3- آيسايون، هاربرت ، السلوك الإداري "دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية" ، ترجمة.

عبد الرحمن بن أحمد هيجان ، د. عبد الله بن أهينة، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 2003 ، ص 222

4-بربر، كمال ، الإدارة " عملية ونظام "، بيروت ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة

الأولى ، 1996 ، ص 16

القرارات تتخذ على أساس الدافع الإقتصادي والتي تنتج ردود فعل إيجابية تدعم وتعزز القرار، وتسمح للمؤسسة بالمنافسة والاستمرارية مثل القرارات الخاصة بتخفيض الأسعار ورفع جودة المنتج التي تؤدي إلى تحقيق أكبر ربح بعكس لو أبقى الأسعار مرتفعة مع رداءة المنتج.

تعمل المؤسسة الاقتصادية العمومية لتحويل المنتجات الطويلة على التعايش مع محيط متقلب ومتغير كما يمكنها أن تتخذ إجراءات خاصة كي تجعل أهدافها مقبولة من طرف العملاء مثل الدعاية والإشهار بكل الطرق ، وهذا ما تم تأكيده لنا في مقابلة حرة مع رئيس قسم المستخدمين حيث صرح قائلاً "أن المسؤولين عن تسيير هذه المؤسسة مجبرين على اتخاذ بعض القرارات الاقتصادية ، وذلك للبقاء مدة أطول قبل أن يتم خوصصتها ومن بين هذه القرارات تخفيض نسبة اليد العاملة، عدم قبول توظيف أي شخص بالإضافة إلى إيقاف منحة العائد الجماعية PRC في حال انخفاض المبيعات".

من خلال هذا التصريح نلاحظ أن هذا المسؤول الإداري تهمة بشكل كبير القرارات المتخذة من قبل المسؤول الأعلى عنه، خاصة تلك المتعلقة بعدم منح العمال لهذه المنحة أي منحة العائد الجماعية PRC ، الأمر الذي أثر على العلاقة بين عمال التنفيذ والإدارة خاصة وذلك بإفراز العمال لسلوكات وتصرفات غير مقبولة لدى المسؤولين بهذه المؤسسة ، و "ما يزيد المشكلة حدة أن التشكيل الثقافي للعامل يمنح الممارسات السلوكية والتصورات العقلية طابعاً انفعالياً أو عاطفياً يسهم في تحقيق التوافق الوجداني لأعضاء هذه الثقافة مع الأنماط الثقافية التقليدية"¹.

يعتبر الدافع الاقتصادي لاتخاذ القرارات أهم دافع بالنسبة للمؤسسة ، أما بالنسبة للعمال المنفذين قرار منع إعطاء منحة العائد الجماعي لا يرونه دافعا قويا لاتخاذ بعض القرارات المحجفة في حقهم ، حيث أنهم يجمعون على أنهم يتفقون مع مثل هذه القرارات ويمثلون لها في حالة واحدة وهي انعدام بيع المنتج ، لكنهم ينفون هذا الأمر (عدم البيع) نتيجة لرؤيتهم خروج الشاحنات محملة بالحديد مما يعني أن البيع موجود حسبهم ، الأمر الذي ولد لديهم شعور الغضب والسخط على مثل هذه القرارات انعكس سلبا على تأدية العمل وبالتالي إفراز سلوكات تمثلت في انعدام الثقة بين عمال التنفيذ وأصحاب القرار داخل هذه المؤسسة.

إذن السلوك يتعامل "مع ماهو يومي وتفصيلي وخاص وجديد ، إضافة لتعامله مع ماهو تاريخي وتعميمي وقديم أي أنه يدخل يوميا في تجربة تضاف إلى مجموع الإيديولوجية السابقة على السلوك والممارسة"².

¹- سموك، علي، التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعية الجزائرية، منشورات CRASC رقم 09، وهران، 2005

²- Georg Mead ,Herbert, L'esprit , le soi et la société ,PARIS,ED.P.U.F, 1963, pp 56-79

إلى جانب الدوافع الاقتصادية نجد الدوافع السياسية في اتخاذ القرار وذلك من خلال مراعاة المؤسسة الاقتصادية العمومية الظروف السياسية التي تنتهجها الدولة بتبنيها لسياسة اقتصاد السوق وانضمامها للمنظمة العالمية للتجارة ، الأمر الذي يحتم على المؤسسة مسايرة هذه التغيرات ، لأن الدولة رفعت يدها على تدعيم المؤسسات " خاصة بعد الهزة التي عرفتها أسعار المحروقات في أوساط الثمانينات وما انجر عنها من أزمة متعددة الأبعاد بتقلص حجم الاستثمار وتوقفه لحد ما ، كون أن مصدر التمويل لم يعد فعالا كما هو معروف مما اضطر الدولة لإعادة النظر في هيكلها الاقتصادي " ¹ ، مما زاد الأمر تعقيدا وفرض على المؤسسة الاقتصادية العمومية مضاعفة جهودها بالعمل على اتخاذ أنجع القرارات وأنسبها.

تحتم الأحداث السياسية الداخلية والخارجية على المؤسسة تكثيف الجهود والاستعانة بما هو جديد من تكنولوجيا وعمال ذوي كفاءات قصد الاستمرار ، كما أن الدوافع السياسية تتمثل في مصادر القوة التي يتأثر بها الفرد الذي يبحث عن السلطة الشخصية والنفوذ و اعتراف الغير بإنجازاته، وهذا ما تم التأكد منه بمؤسسة البحث ريفيلور فكل عامل يريد أن يصبح مسؤولا عن فرق عمل **contremaître** ، بغض النظر عن مستواه وكفاءته ، ضف إلى ذلك السلطة تعني من جهة أخرى بالنسبة للعمال التمكّن من الحصول على الزيادة في الأجر وتحسين الجانب المعنوي المتمثل في رفع الروح المعنوية لديهم.

منصب العمل يعني السلطة بالنسبة للعمال والتقرب من مصادر الأمن للمحافظة على عملهم خاصة وأن المؤسسة دخلت في حوار يتعلق بخصوصيتها ببيع جميع وحدات الإنتاج الستة على مستوى الوطن ، الأمر الذي ساهم في حدوث اضطرابات داخل ورشات الإنتاج ، بمحاولة كل عامل التمسك بمنصب عمله ، خاصة أن مجموعة منهم لم تبقى لها سوى سنوات قليلة على التقاعد ، السبب الذي ولد لديهم الشعور بالخوف لو خوصصت هذه المؤسسة ، بينما رئيس قسم المستخدمين أكد لنا أنه لا جدوى من خوف العمال في قوله "حتى لو تم خصخصة المؤسسة فالقانون يحمي العمال لمدة 5 سنوات فمن يشتري المؤسسة لا يستطيع طرد أي عامل".

بالإضافة إلى العاملين الاقتصادي والسياسي نجد الدوافع الاجتماعية التي تختلف باختلاف العامل ومنصبه هنا تتخذ القرارات بالخصوص من قبل الإدارة وذلك بمشاركة ممثلي العمال ويتم إشراكهم خاصة في تلك القرارات المتعلقة بالحفاظ على العمل أطول فترة ممكنة.

وعليه فإن المشاركة في اتخاذ القرار تعتبر مصدر من مصادر رفع الروح المعنوية للعمال عن طريق تحسيسهم بأهمية وجودهم داخل المؤسسة ، فالمشاركة

¹-Chikhi, Said, Question ouvrière et rapport sociaux en Algérie , reviens Fernand BROU DEL Centre VOL XVIII , n 3, 1995

تعني إشراك ومساهمة مجموعة من الأفراد في صنع القرار ، على أساس أن القرار الذي يصدر عن مجموعة من الأفراد أفضل من ذلك الصادر عن فرد واحد. فالمبدأ الأساسي للمشاركة يكمن في ميل الطبيعة البشرية إلى رفض القرارات الفوقية ، وأن هذا النمط من القرارات تحكمه سلطة الوظائف قد يرغم العمال على تنفيذها علما أنه في أحيان كثيرة يقاوم الأفراد هذه القرارات بالرغم من تمتعها بالشرعية القانونية.

فمعظم المبحوثين الذين أجرينا مقابلة معهم في إطار تحضير هذا العمل (24 مبحوث من عمال التنفيذ) يرون أن القرار الذي لا يخدمهم أكيد أنهم لن ينفذوه وإن تم تنفيذهم له فيتم ذلك بالرغم عنهم أي خوفا من فقدان عملهم ، أو الخوف من الإجراءات العقابية المتمثلة في كثير من الأحيان في خصم مبالغ من أجورهم، بالإضافة إلى تأكيدهم أن الوضع قد تغير بسبب تحول النظام التسييري للمؤسسة ، فالعامل سواء كان ذو أقدمية أم لا لا يتم أخذ رأيه في اتخاذ أي قرار بمعنى أن شرط الأقدمية الذي يمنح الخبرة لا يعطي الحق للعامل المنفذ بالإبداء برأيه حتى لو فاقت مدة عمله الـ 25 سنة مثلما وجدنا ذلك عند بعض المبحوثين.

هذا الأمر كان سببا وراء تساءلنا عن مدة عملهم وكيفية التحاقهم بالمؤسسة، عمل الأب، المستوى التعليمي، وذلك لمعرفة ما إذا كانت لهذه المؤشرات دور في مشاركة العمال بالإبداء بالرأي؟ وكيف أثر ذلك على تأدية عملهم؟ أي معرفة الخلفية الاجتماعية لهؤلاء العمال وهل لها دور في التأثير على سلوكيات العمال؟

فكانت تصريحات العمال عبارة عن مقارنة بين الفترات التي اشتغلوا فيها ، حيث أكدوا على أن المؤسسة في الماضي كانت تعطي أهمية كبيرة للعامل باعتباره المسير والمراقب والمنتج في نفس الوقت ، أي أنه كان لديهم دور في المؤسسة ، فعنصر الأقدمية كان له دور في إعطاء العمال الحق بالإبداء برأيهم ، هذا ما أكده معظم المبحوثين سواء كانوا عمال ذوي أقدمية أو شباب بحكم أن آبائهم كانوا يعملون في نفس المؤسسة ، لكن في الوقت الراهن أصبحت الأقدمية غير معترف بها إلى جانب أن المستوى التعليمي وعمل الأب في هذه المؤسسة لا يعطي أي دور للمشاركة في اتخاذ القرار هذا ما استخلصناه من خلال تصريحاتهم؟

أما فيما يخص الأصل الجغرافي أيضا لا يخدم هذه المشاركة إلا في حالة واحدة، هي عندما يحاول العامل الحصول على شيء ما أو قضاء مصلحة يتصل بالموظف الإداري الذي ينحدر من نفس الأصل الجغرافي، ما يهني أن دور الخلفية الاجتماعية في هذه الحالة الجهوية والمحسوبية على حساب مبدأ الكفاءة والخبرة التي يحوزها العامل المنفذ.

تبقى إذن عملية اتخاذ القرارات عملية حساسة نظرا لما يكتنفها من عوامل وإجراءات تؤثر على سيرورة القرار والهدف منه ، خاصة تلك القرارات التي لا يتم إشراك العمال فيها، مما ساهم ذلك في خلق جو غير مناسب للعمل بإفراز العمال لسلوكيات سلبية أثرت بشكل كبير في العملية الإنتاجية على مستوى الورشات الثلاثة

الباقية والتي لا تزال تشتغل في ظروف غير ملائمة بالنسبة للآلات والظروف الفيزيكية التي يعاني منها العمال، كسلوك اللامبالاة والتغاضي عن الأخطاء التي تحدث أثناء العمل، تخريب الآلات... إلى غير ذلك من السلوكات السلبية المضرة بالمصلحة العامة للمؤسسة.

تبقى إذن العملية الإدارية تركز في الأساس على إصدار القرارات قبل أي شيء آخر ، فالإدارة الجيدة والتميزة هي التي تتخذ قرارات عقلانية ومنطقية مبنية على ما يتوفر لديها من حقائق وأرقام وبيانات وإحصاءات ، مع عدم السماح للقيم والمعتقدات الخاصة والإتجاهات الشخصية الذاتية بالتأثير على طبيعة القرار في شكله النهائي أو تعديله أو الالتفاف حوله.

تأثير عملية التغيير والتطوير بمؤسسة تريفلور على تصرفات وسلوكات العمال:
ترتبط عملية التغيير والتطوير بالسلوك التنظيمي لأنها ترى أن أساس التغيير الحادث داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية هو فهم السلوك الفردي والجماعي ومن ثم محاولة تغيير هذا السلوك بما يخدم أهداف التنظيم ، فتنمية المؤسسة الاقتصادية وتغييرها نحو الأفضل تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين بها باختلاف مناصبهم.

وبشكل أدق يمكن تعريف مفهوم تطوير المؤسسة بأنه " جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم ، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة ، وكذلك العمليات والهيكل التنظيمية وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والاجتماعية أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا"¹.

كثيرا ما نتساءل عن دواعي التغيير على اعتبار أن الثبات عامل استقرار والتغيير عامل عدم الاستقرار؛ فالتغيير ظاهرة قد تبدو استثنائية لكن منطق الأمور وواقعها غير ذلك ، إذ أن التغيير هو قانون الحياة وليس الثبات ، فالإنسان والمجتمع والطبيعة في تغييرات مستمرة والثبات والجمود هو الظاهرة الاستثنائية وإذا كان الأمر كذلك فإن المفهوم الواقعي للمؤسسات باعتبارها أحد الوسائل التي تحل بها المجتمعات مشاكلها ، يتطلب ضرورة مساعدتها في التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وما يؤثر فيها من مستجدات .

وهنا يمكن لنا ذكر بعض أسباب² التغيير والتطوير المتعلقة بوجه الخصوص بالجانب الإنساني لأن ذلك يعتبر محور هذا الجزء من الدراسة:

أسباب التغيير في السلوك التنظيمي والعمالي:

1- القريوتي ،محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، عمان، الأردن دار التوزيع والنشر، الطبعة الأولى، 1989، ص 159.

2- نفس المرجع ، ص ص 164-167

يبدأ العمال في أي مؤسسة العمل بهدف الحصول على مورد رزق ثابت، لكن مع مرور الوقت تتزايد متطلباتهم وتوقعاتهم ، وذلك لما يرونه من مساهمات كبيرة يقدمونها للمؤسسة ويأخذون ما يقابلها من خدمات مما يؤدي بالمؤسسة إلى إجراء تكوين أو إجراء دورات تدريبية لمساعدة العمال على التكيف.

تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم الإنسانية (السلوكية)، إذ أنه أصبح هناك تطوراً كبيراً في نظريات التعلم والسلوك - نقصد هنا بالتعلم انتشار التكنولوجيا من أنترنت ، هواتف نقالة أصبح يعتمد عليها العامل في تخصص ما يمكن أن يساعده على اكتساب مطالبه وتحقيق مصالحه- بل وفي التحكم في هندسة القوى البشرية ، التي زادت من التحكم في سلوك الإنسان وغيره بشكل كبير ، الأمر الذي أدى بالقائمين على هذه المؤسسات بالتفطن إلى ضرورة الاستفادة من هذه المعرفة الجديدة وتسخيرها بما لا يتعارض مع مصالح العمال .

بالإضافة إلى زيادة إدراك العلاقة الوثيقة بين البيئة الإدارية للمؤسسة وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل، ذلك أن البيئة المريحة التي تتيح للعامل التعبير عن نفسه ومشاعره والاتصال بغيره على أسس غير رسمية صحيحة تساهم في انتماء العامل بدرجة أكبر للمؤسسة والعكس صحيح ،هذا ما عبر عنه معظم المبحوثين حول علاقتهم بالإدارة التي إنعكست بالسلب على مستوى أدائهم بإعطاء مقارنة عما كانوا عليه وما آلا إليه ، بمعنى أن العمال في الماضي -قبل أن تشهد المؤسسة أزمة اقتصادية ساهمت بشكل كبير في القضاء على مناصب العمل وغلق أبوابها في وجه العمال أرباب العائلات عن طريق تسريحهم بتعويض مالي لم يساهم على حد تعبير العمال في حل مشاكل هؤلاء المسرحين- كان لهم صوت مسموع ومشاركة فعالة في تسيير المؤسسة إلا أنه في الوقت الحاضر إنعكست الأمور فأصبح العامل يتصرف بطرق شاذة إن صح التعبير من أجل الحفاظ على منصب عمله بنقل الأخبار ، نشر الإشاعات بين العمال لكنه في نفس الوقت يكتم مشاعر الكراهية لذلك المسؤول الذي لا يعبره أهمية أو الذي يقوم بالتعامل مع العمال على أسس شخصية وجهوية على حساب العمل.

حيث أجمع معظم المبحوثين عن سوء علاقتهم بالمسؤول عن الورشات لأنه لا يعدل بينهم مشيرين في ذلك إلى كثرة الضغط النفسي الذي يعانون منه جراء سوء المعاملة التي يعانون منها، حيث يؤكدون أن المسؤول في هذه المؤسسة يكون مسؤول فقط على العامل البسيط الذي لا تربطه علاقات شخصية معه ومع الإدارة. تبقى إذن علاقة المسؤول داخل هذه المؤسسة يسودها نوع من عدم الثقة ، حيث خرجت على أن تكون علاقة عمل تنصب في خدمة المؤسسة ، وأصبحت علاقة ذات منفعة شخصية متبادلة.

هنا تكمن أيضاً أهمية إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل والقضاء على مثل هذه التصرفات السلبيّة المفروزة من قبل مسؤولين عن وعي بما يقومون به أو دون وعي ، وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته ، الأمر

الذي يستوجب إحداث تغييرات أساسية في أساليب المؤسسة بإصدار تعليمات جديدة تلزم بها مختلف العاملين بالعمل بالتغيرات الإيجابية التي تحدثها - أخذة بعين الاعتبار أهداف هؤلاء- على أنماط إدارتها بحيث تكون إنسانية ومريحة. في هذا الصدد يلخص الدكتور زكي الأيوبي أسباب التغيير في المؤسسات بمجموعة من العوامل التالية¹ :

1- الضغوط الخارجية : تتمثل بالبيئة الطبيعية والتغيرات السكانية ومستوى الثقافة العامة السائد ، وظهور وانتشار التقنية المادية.

2- التوترات والضغوط الداخلية : المتمثلة بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعمال ، والإنفعال بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة ، وكذلك الإنفعالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولوياتها.

مجالات التغيير داخل المؤسسة :

مثلاً ذكرنا سابقاً فإن تنمية المؤسسة وتطويرها عملية شاملة ومخططة ، تهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق الإهتمام بشكل كبير بالتغيرات في سلوك العاملين والتي تستلزم تغييرات في الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات ، ومن أهم هذه التغييرات التي تحدث بالنسبة للعنصر العمالي محاولة تكوين قيم إيجابية جديدة² ، لأن القيم أساسية في تحديد سلوك العامل ،مثل قيمة احترام الوقت كمورد أساسي من موارد الإنتاج ، لكن ما تأثير قيمة الوقت على تصرفات عمال مجتمع الباحثين فيلور؟

عندما كنا نجري المقابلة مع أحد الباحثين (45 سنة، عامل منفذ) كانت الساعة تشير إلى 10:45 دقيقة ، أين دخل أحد العمال وسأل هذا الأخير عن مكان وضع الصابون والمنشفة ، فنظر إلى الساعة وقال "هذا هو الوقت لتحضير أنفسنا" فنظرنا بدورنا إلى الساعة وسألناه ألا يزال وقت الخروج مبكراً؟ فأرجع السبب إلى أن العمال يعانون من الظلم وأنهم لا يتقاضون أجراً يعادل ما يقدمونه من عمل لذلك فهم يعوضون ذلك بالتماطل في العمل وأخذ جزء من الوقت لتحضير أنفسهم قبل الخروج من المؤسسة وحتى الجلوس مع بعضهم البعض للتحدث عن مختلف الأمور وفي مقدمتها الحديث عن المشاكل الأسرية والصحية وحت التحدث عن الأمور السياسية التي تجري داخل وخارج البلاد.

فاختلاس الوقت بالنسبة لهذا المبحث ومعظم الباحثين يعتبر تعويض عن مجهودهم ، وعن الأجر الضعيف الذي يتقاضونه ، كما أن وجود الرقابة من قبل

1- الأيوبي، موسى زكي، الإبداع الإداري وإدارة التغيير في المؤسسات العامة العربية في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير محمد الصانع، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986، ص 100

2- الفريوتي، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 167

العمال المنفذين على ما يجري داخل الورشات وإمامهم بإنعدام العدالة التنظيمية في توزيع المسؤوليات على الكل بشكل متساوي ، ساهم في إفراز سلوك سلبي آخر المتمثل في الاختلاس بكل أنواعه ، فلا قيمة الوقت أو أي قيمة أخلاقية أخرى تقف حاجزا أمام هؤلاء العمال نظرا لتصرفهم بطريقة مماثلة لتصرفات الإداريين ، حيث تم ضرب لنا مثال فيما يخص هذه النقطة القائل " دير كيما دار جارك واللا بدل باب دارك " بمعنى العمل والقيام بمثل ما يقوم به موظفو الإدارة وحتى أولئك العمال الذين تربطهم علاقات متينة مع مسيري الإدارة.

بالإضافة إلى محاولة تكوين قيم إيجابية نجد قيم أخرى لا يزال يتبناها مختلف العمال مثل فكرة البايك-أي أن المؤسسة ملكية عامة- التي أثرت بشكل كبير على الأوضاع داخل المؤسسة، والتي ساهمت في سرقة كل شيء ، المسؤولين من جهة والعمال من جهة أخرى ، على حد تعبير أحد المبحوثين (57سنة، رئيس العمال "contremaitre") حيث صرح قائلاً أن المؤسسة كانت تسير بشكل جيد في الماضي لكن الأمر تغير في الوقت الراهن فعندما تقدم نصيحة لعامل يحاول سرقة شيئا ما يقوم بسبك ويقول احتفظ بالنصيحة لنفسك فهذا ليس مال أبيك ، لا تقم نفسك في أمر لا يهملك.

إذن من خلال هذا التصريح نلاحظ أن تصرفات العمال كان لها أثر بالغ في تدهور الظروف داخل الورشات لكن تبريرهم كان الانتقام من الإدارة ، متناسين بذلك مصلحتهم قبل كل شيء وذلك بإعطاء العمل ومنصب العمل أهمية لمن يريد البقاء باعتباره " عنصر إنتاجي ينتج الخدمات والسلع الاقتصادية الضرورية لإشباع الحاجات الاقتصادية للجميع ، وهو بذلك مصدر الموارد والأجور الذي يتوقف عليها استمرار الإنتاج والعيش فهو أساس الحياة"¹.

بمعنى أن هذه السلوكيات هي رد فعل سلبي للمعاملة التي يتلقاها العامل من طرف مسؤوليه وبالتالي أصبح الأمر لعبة أو صراع القوى التي تكلم عنها ميشال كروزي عن طريق استخدام الضعف كقوة للمساومة.

وبالتالي فإن التغيير الإيجابي له أثر بارز في توضيح علاقات العمل ، وجعلها أكثر فعالية للآلة الإنتاجية من جهة ، وتحسين العلاقات الإنسانية من جهة أخرى، ذلك أنه إذا بدأنا التغيير من القمة فمعنى ذلك أنه (الجهاز الإداري) يتمتع بالسلطة اللازمة وسيكون قدوة للمستويات الدنيا مما سيبدد المخاوف من التغيير.

تأثير العدالة التنظيمية على تصرفات وسلوكيات العمال :

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية ، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل ، فإحساس العمال بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء داخل المؤسسة بشكل خطير مهما

¹-مهدي العيد، صادق، العمل وتشغيل العمال والسكان والقوى العاملة، مطبعة المعارف بغداد،

بلغت بقية عناصر العملية الإدارية والإنتاجية من قوة، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع أدائهم، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العمال بإنعدام العدالة ترتفع وتزداد نتائجهم السلبية مثل انخفاض الرضى عن العمل، تدني سلوك المواطنة المؤسسية وانخفاض الالتزام الوظيفي، وعلى النقيض من ذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سيؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة وزيادة قناعتهم بقدرتهم الحصول على حقوقهم، ما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المؤسسة. فماذا تعني العدالة بالنسبة لعمال مؤسسة تريفييلور؟ وكيف تؤثر فيهم؟

العدالة بالنسبة لعمال هذه المؤسسة تمثل العصب المحرك لتصرفاتهم وسلوكياتهم المفترزة داخل الورشات، فللهولة الأولى عند مقابلتنا لهؤلاء العمال ظننا أننا نجري بحثا عن هذا المفهوم (العدالة) نظرا لتأثيره بشكل كبير في تصريحتهم، فلا ينفك العامل المبحوث أن يقول شيئا إلا واستعمل كلمة عدالة مشيرين بذلك إلى الظلم والتهميش الذي يعيشونه والحفرة بمعنى أدق، فهي ظاهرة متفشية داخل المؤسسة يمارسها كل شخص له نفوذ وسلطة على العمال المنفذين الذين لا يملكون أية سلطة أو مكانة تساعدهم على اكتساب مطالبهم، فحسب المثل الفرنسي "حب العدالة لدى أغلب الناس ينبع من خوفهم من أن يقعوا ضحية الظلم"

فالعدالة التنظيمية هي " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"¹، حيث تعتبر مطلبا أساسيا للأداء الفعال في المؤسسات وتحقيق الرضى الشخصي للعاملين بها وقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة وحل المشاكل والمشاركة في اتخاذ القرار.

لكن ما وجدناه في مجتمع البحث كان عكس ذلك حيث اتفق معظم المبحوثين على رأي واحد تمثل في إنعدام العدالة، مشيرين إلى سوء التسيير الذي عاشته هذه المؤسسة خاصة في السنوات الأخيرة، بإجرائهم مقارنة بين فترتين تسييريتين عاشوها داخل المؤسسة، أول مرحلة تم تسميتها بمرحلة الهناء والعيشة نظرا لحصولهم على مستحقاتهم بمختلف أشكالها كالزيادة في الأجر، الحصول على الترقية، قلة العقوبات .. أما المرحلة الثانية فتم تسميتها بمرحلة الظلم والحفرة، العامل المنفذ البسيط لم يبق له أي دور يمارسه ما عدا المجيء للعمل فقط للحصول على أجر آخر الشهر.

¹زايد، عادل محمد، العدالة التنظيمية

"المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 13

فالعامل بهذه المؤسسة أصبح يعاني من فقدان هويته المهنية¹ التي اكتسبها في الماضي ، فقيمة العمل تغيرت ، وساد جو من اللابإحترام واللامبالاة أفرزتها تلك المعاملات السلبية للمسؤولين والتي فرضت على العامل البسيط ، حيث أصبح يعاني من الخوف المستمر على فقدان مصدر رزقه ، لذلك كان تنازله عن ما هو حق بالنسبة له كأدوات الوقاية ، ظروف العمل السيئة ، عدم وجود طبيب داخل المؤسسة ، كلها عوامل انبثقت من تلك السلوكات اللامسؤولة ، التي أدت إلى تصريحات عمالية رافضة لها ، فعندما يتحدثون عن الإدارة يستعملون لفظ هم ضمير الغائب وكأنهم حاضرين غائبين ونعني بهم مسؤولي هذه المؤسسة بالنسبة للعمال، فحضورهم يكون عندما يريدون تسليط عقوبات ، أما غيابهم فيفسره العمال بغياب الحوافز المادية والمعنوية فقيمة العمل تغيرت بتغير الظروف والأشخاص .

فقد تأثرت أخلاق العمل بتفكك العلاقة الأجرية هذا من جهة ومن جهة أخرى بدأ العمل يتعرض لتحويلات كبرى هي² :

1- الثروة التي كانت تنتج من العمل ، أصبحت الآن متمحورة حول المعرفة ، أي على الأشياء غير المادية.

2- تراجع القيمة الأخلاقية للعمل ليصبح هذا الأخير مجرد وسيلة للعيش بصفة عامة.

3- تغير البعد الثقافي للعمل، والذي كان يعتقد أنه يدخل الانسراح لجميع الناس. بالعودة إلى العدالة التنظيمية وتأثيرها في تصرفات العمال فإننا نجد أن هذا المفهوم نسبي فهو يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والقوانين داخل المؤسسة ، بمعنى آخر القانون الداخلي للمؤسسة الذي قد يدركه أحد العمال على أنه إجراء وقانون متحيز وغير موضوعي مثلا الترقيية على أسس شخصية وليس على أساس الجدارة والأقدمية ، قد يدركه ويفهمه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز ، فقد كانت هناك ردود فعل متفاوتة حول مسألة العدالة بالنسبة لمجتمع البحث ، مثلا فيما يخص الترقيية ، هناك من يرى أن العامل الذي له أقدمية يستحق أن يرقى بحكم التجربة والخبرة التي تحصل عليها ، ومنهم من لا يجد هناك ظلم للعامل القديم إذا تم ترقيية عامل شاب يحمل شهادة لكن شرط أن يكون كفؤ ويعرف كيف يسير منصب عمله .

فهم لا ينظرون إلى مسألة الترقيية بنظرة سلبية تمثل الظلم وانعدام العدالة مرجعين ذلك لعدة أسباب كالتعليم السلطة والنفوذ ، حيث لا يعارضون مسألة حصول عامل

¹- CF, Claude .D, La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles, deuxième édition, Paris , Armand Colin / Masson, 1996, pp 217-228

²-Grane .H., Espace social du travail, rétrécissement ou recomposition, in Nadir MAROUF, Paris, L'harmattan, 1999, pp 29-30

شباب على الزيادة في أجره أو حصوله على منصب أعلى شريطة أن يكون هذا الأخير جدير بالمسؤولية ويجعلها في خدمة المشرف عليهم.

بالرغم من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية وتنميتها ، فتفاعل هؤلاء العمال معا داخل المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى حدوث نوع من الصراع والتنافس فيما بينهم مما يولد الإحساس بعدم العدالة ، خاصة في الحالات التي يصل فيها الصراع بين الأفراد والجماعات التنظيمية إلى الحد الذي يصعب السيطرة عليه أو الاستفادة من إيجابياته.

ويعكس الفكر السابق مفهوم حساسية العدالة حيث يأخذ في الحسبان الفوارق الفردية والنفسية للعاملين ومدى استجابتهم للعديد من مواقف وقرارات المؤسسة ، فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال العمال بشأن إدراك العدالة أو عدمها نظرا لاختلاف تفضيلاتهم ، طبقا لهذا المفهوم يمكن تقسيم العمال إلى ثلاث فئات حسب حساسيتهم للعدالة وهي¹ :

1- المؤثرون : وهم مجموعة من الأفراد العمال المعطائين ، والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عائد وذلك مقارنة بالآخرين ، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

2- المساوون : وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضى فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين ، أي أن هذه المجموعة يتبدل إحساسها بين حالة الرضى وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) ، وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).

3- الأثانيون : وهم مجموعة من الأفراد أخذون بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم ، وغالبا ما يشعر أفراد هذه المجموعة بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن الإهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة أداء العاملين من جهة وعلى أداء المؤسسة من جهة أخرى، فالعدالة من وجهة نظر العمال هي ذلك المفهوم الذي يحقق لهم المساواة في الثواب والعقاب هذا من جهة ومن جهة أخرى إن لم يحقق لهم أشياء يريدون الحصول عليها يفهم على حد تعبيرهم أن لا يظلموا ولا تأخذ حقوقهم.

يمكن لنا في هذا المجال طرح نظريتين للعدالة للتعرف أكثر على محركات سلوك العمال داخل المؤسسة وهما² : نظرية المساواة ونظرية عدم المساواة.

¹ زابد، عادل محمد، العدالة التنظيمية "المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره،

* نظرية المساواة: بدأ الإهتمام بمفهوم العدالة في الكتابات الإدارية عندما قدم (Adams-1963) نظريته المسماة بـ "نظرية المساواة"، وقد حظيت هذه النظرية باهتمام آنذاك، نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المؤسسات لفترة طويلة، وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يقيمون علاقات التعامل فيما بينهم في مختلف المواقف من خلال ثلاث خطوات:

1- قياس علاقة المساواة فيما بينهم من خلال مقارنة مدخلاتهم مع مخرجاتهم التنظيمية.

2- الشعور بالاضطراب وعدم التوازن عندما يدرك العمال حالة عدم المساواة بين مدخلاتهم ومخرجاتهم التنظيمية.

3- إعادة الوضع إلى حالة المساواة بغرض تخفيض حالة الاضطراب وعدم التوازن.

من هذا المنطلق نلاحظ أن العمال يقارنون نسبة مخرجاتهم ومدخلاتهم مع نسبة الغير من العمال في نفس الورشة حيث يؤكدون أن مساحة الظلم وعدم المساواة في تقسيم العمل وظروف العمل الجد سيئة -والتي لاحظناها مباشرة في ورشات الإنتاج- تؤثر في تصرفاتهم وسلوكهم، من خلال شعور الكراهية والحقد لكل عامل له علاقة تسمح له بتقاضي أجر دون بذل أي جهد، مما ساهم في إنعدام أداء العمل بالشكل المطلوب، عن طريق تشكيل هؤلاء العمال لجماعات للتحدث وإيقاف العمل ضمناً، بمعنى المحركات تبقى تشتغل إلا أن العامل الذي يشرف عليها لا يقف عندها بشكل كبير أي مراقبة قليلة، مما يعني ضياع فرصة خروج المنتج بشكل جيد.

فالمقارنة إذا تعتبر الركن الأساسي في معنى العدالة، بمعنى أن العامل يقارن بين ما يقدمه من عمل وما يحصل عليه من نتائج هذا العمل مع عمل ونتائج عامل آخر في نفس المستوى، والمحصلة النهائية لهذه المقارنة هي تحديد مدى إدراك العامل للمساواة أو عدم المساواة، وحقائق الأمر أن كلا منا يقوم بتلك المقارنات بشكل شبه يومي فمن الطبيعي أن نجد تصرفات وسلوكيات العمال منطقية عند إجرائهم لهذه المقارنات، وفي كثير من الأحيان لا تقتصر هذه المقارنة على العاملين في نفس المؤسسة بل تمتد لتشمل العاملين خارجها، هذا ما وجدناه بالفعل في مجتمع البحث حيث صرح معظم المبحوثين من لهم أقدمية قائلين أن هذه المؤسسة كانت أفضل من مؤسسة سونطراك من حيث الأجر والامتيازات التي كانت تقدم، في حين أن الوضع قد تغير مرجعين السبب وراء ذلك إلى سوء استعمال الموارد المالية والمادية والبشرية على حد السواء الأمر الذي ساهم في تدهور أحوال المؤسسة من السيء إلى الأسوأ نتيجة اللاعقلانية في التسيير.

تأسيساً على ما سبق يمكن أن نفرق بين نوعين من المساواة هما المساواة الداخلية والمساواة الخارجية فالمساواة الداخلية تتحقق عندما يتساوى العائد المادي والمعنوي

الذي يحصل عليه العامل مع القيمة النسبية لمنصب عمله ، أما المساواة الخارجية فتتحقق عندما يتساوى العائد المادي والمعنى الذي يحصل عليه العامل مع العائد الذي يحصل عليه العامل الذي يقوم بعمل مشابه في مؤسسات أخرى.

* نظرية عدم المساواة: يترتب عن هذه النظرية ردود أفعال العمال بإحساسهم بعدم المساواة نوعين من السلوكات المحتملة إفرانها من قبل هؤلاء العمال هما:

- السلوكات الإيجابية : مثل زيادة مدخلات العامل مقارنة بمدخلات الآخرين.
- السلوكات السلبية : مثل ترك العمل أو التقليل من العمل ، الغياب.

بالرغم من حاجة المؤسسة إلى تقوية السلوكات الإيجابية إلا أن حتمية احتمالات حدوث السلوكات السلبية قائم بشكل لا يمكن تفاديه ، وأفضل مثال عن ذلك ما وجدناه داخل المؤسسة عند إجرائنا للمقابلات مع المبحوثين فكانت ردود أفعالهم متفاوتة ، خاصة عند تحدثهم عن العلاقة التي تربطهم بالإدارة ، كانوا يستشيطنون غضبا كل مبحوث كان يعبر عن ذلك بطريقته فمنهم من كان يضرب أي شيء بيده أو رجليه على طاولة جدار ومنهم من يسب ويلعن، لكن ما أثار انتباهنا هو بكاء أحد المبحوثين(48سنة، عامل منفذ) وخروجه من مكان إجراء المقابلة معه دون أي كلام وبعد مرور 20 دقيقة عاد وطلب منا إكمال المقابلة في وقت آخر ، بعد يومين من المقابلة الأولى إلتقيناه أين وجدناه جد متأثر لحد كبير بسؤاله عن علاقته مع الإدارة إذا كان يحس بالظلم ، فلامح وجهه كانت تعبر عن حزن كبير أما حديثه فحمل الكثير من التذمر على الإدارة التي أكد أنها سبب في ظلم العامل البسيط الذي يعتبره المحرك الأساسي للألة الانتاجية ، فكان سبب بكاءه الشعور بالمحسوبية وعدم التقدير وتثمين جهود هؤلاء العمال المنفذين ، الأمر الذي يضطر هؤلاء للمجيئ للعمل بشكل روتيني لا يوفر لهم سوى الأجر آخر كل شهر.

ألا نرى أن العامل المنفذ داخل هذه المؤسسة أصبح يفضل الانطواء على نفسه ، لا يريد التكلم بل تكفي مجرد نظرات الخوف والاستفسار عن مستقبل مجهول ، فبكاء هذا العامل واستعماله لألفاظ الحقرة ، أولاد الحرام ، الخيان (السراق) ، الأطفال ماهي سوى مؤشرات توضح مدى اتساع الفجوة بين المسؤول والعمال داخل هذه المؤسسة.

وخلاصة ما سبق يمكن السعي إلى زيادة إحساس العاملين بالمساواة في الحقوق والواجبات التنظيمية ، ولا ترجع أهمية هذا السعي إلى تحقيق المساواة في حد ذاتها بقدر ما تستمد أهميتها من النتائج السلبية التي يمكن أن تؤثر على أداء العامل والمؤسسة معا في حالة سيطرة إحساس عدم المساواة على العاملين ، والجدول التالي يظهر بوضوح أهمية تفاعل كل من إدارة المؤسسة مع العمال في تحديد الأهداف التنظيمية التي يجب على العامل السعي إلى تحقيقها والتي تمثل أساس العدالة فيما بعد.

جدول يوضح رد فعل العمال للإحساس بعدم المساواة

إحساس العمال بعدم المساواة يؤدي إلى

183

ردود فعل إيجابية مثل محاولة

تحسين الأداء والتطوير النفس

ردود فعل سلبية مثل الغياب

وانخفاض السلوك التطوعي ، عدم

المصدر: زايد، عادل محمد، العدالة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 7

خاتمة:

تمثل الموارد البشرية المورد الأول والمهم لأي مؤسسة ، ولعله ليس المبالغة القول بأن المؤسسات على اختلاف نشاطاتها ماهي إلا تجمعات بشرية ، فأصحاب المؤسسات والمديرون والعمال هم من البشر ، وتظهر الأهمية للموارد البشرية في العديد من نواحي الحياة التنظيمية ، منها مجالات اتخاذ القرارات والمشاركة الواسعة لكافة أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرار ، نوع الاتصال المستعمل إذا كان يتميز بالمرونة ويتم في جميع الاتجاهات ، النمو والتطور والتغيير ، وتحسين خبرة الأداء وتنمية المعرفة المهنية وتقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة ، والعمل على دمج ثقافات العمل المتواجدة داخل المؤسسة ، والرفع من العدالة فيما يخص العقاب والثواب.

كلها إذن مجالات ساهمت بشكل كبير في التأثير على تصرفات وسلوكات عمال المؤسسة خاصة بعد إجرائهم لمقارنات بين علاقات العمل في الماضي وكيف أصبحت عليه في الحاضر ، حيث أصبح العامل يشعر وكأنه شيء زائد لا فائدة منه.

فبغض النظر عن تباين مستويات العمال المبحوثين العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية ، إلا أن حتمية نسج علاقات مهنية داخل الفضاء الذي ينشطون داخله تظل الوسيلة الناجعة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وحتى الاجتماعية ، خاصة وأنها تأمل في الانتقال إلى اقتصاد السوق ، فهذه المرحلة هي تعبير عن القطيعة مع مبادئ النظام الاشتراكي الذي نتجت عنه تصرفات تسييرية أقل ما يمكن القول عنها أنها كانت لا عقلانية، لأنها وكسابقاتها أصبحت تطرح تساؤلات عديدة نتيجة لما عرفته المؤسسات الاقتصادية العمومية من عمليات وضع برامج اجتماعية أو غلق معظم الشركات والمؤسسات التي لعبت في الماضي القريب دور المحرك الأساسي للبلاد مع تسريح عمالها بينما ما بقي منها لا تزال تتصرف وفق أنماط تفكيرية موروثية من النظام السابق.

لذلك كان من المهم لمؤسساتنا الاقتصادية العمومية النظر إلى واقعها وأن دخولها مرحلة اقتصاد السوق يحتم عليها العمل بشكل كبير في دفع الطبقة العاملة من عمال وإطارات إلى التفكير والتصرف بطريقة تسييرية تنظيمية وعقلانية من أجل تحطيم

ذلك الإرث الثقافي المتعفن في ميدان العمل بإعطاء الفرصة للجميع في الإبداء بالرأي والقضاء على مسببات السلوك السلبي سواء تعلق الأمر بالعمال المنفذين أو من يتحكمون في زمام السلطة داخل المؤسسة وذلك بتقريب وجهات النظر بين مختلف الفاعلين.

بيبليوغرافية:

الأيوبي، موسى زكي، الإبداع الإداري وإدارة التغيير في المؤسسات العامة العربية في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير محمد الصائغ، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986.

العياشي، عنصر، سوسيولوجية الديمقراطية والتمرد بالجزائر، القاهرة، دار أمين للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1996 العياشي، عنصر، الإدارة بالمشاركة: رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، مقال منشور على شبكة الأنترنت، تاريخ التصفح 08 نوفمبر 2012

<http://faculty.qu.edu.qa/lanser/files/Participative%20Management.pdf>

القيوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي الجماعي في المنظمات الإدارية"، عمان، الأردن دار التوزيع والنشر، الطبعة الأولى، 1989

بربر، كمال، الإدارة " عملية ونظام "، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1996 زايد، عادل محمد، العدالة التنظيمية "المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006 سموك، علي، التكوين الانشاققي لإطارات الصناعية الجزائرية، منشورات CRASC -رقم 09، وهران، 2005 مهدي العيد، صادق، العمل وتشغيل العمال والسكان والقوى العاملة، مطبعة المعارف بغداد، 1974

Actouf, Omar, management et théorie organisations dans les années 1990, Hommes et entreprises en Algérie, 1996

Chikhi, Said, Question ouvrière et rapport sociaux en Algérie, reviens Fernand BROU DEL Centre VOL XVIII, n 3, 1995

Claude .D, La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles, deuxième édition, Paris, Armand Colin / Masson, 1996.

Crozier, Michel, L'entreprise à l'écoute, Paris, Edition le seuil, 1984

Elkenz. Ali, Chikhi. S et Guerid .D, industrie et société, industrie et société, le - cas de la SNS, contra de recherche avec SNS, Alger, 1982

Elkenz. Ali, monographie d'une expérience industrielle en Algérie, Complexe Sidérurgique d'El-Hadjar, Thèse de Doctorat, Université de Paris 8, 1983

Georg Mead, Herbert, L'esprit, le soi et la société, PARIS, ED.P.U.F, 1963.

Grane .H, Espace social du travail, rétrécissement ou recomposition, in Nadir MAROUF, Paris, L' harmattan, 1999.