

ممارسة السلطة داخل المؤسسة الصناعية وأثرها في تصرفات العمال

د. نادية سماش

المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية

وهران - الجزائر

الملخص:

تعتبر السلطة في مجال العمل من المرتكزات الهامة والدعامات الأساسية التي تلعب دورا رئيسيا للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير ادائه لما يتناسب وتحقيق الأهداف والسياسات المرسومة من طرف القائمين على شؤون المؤسسة، وقد حظي مفهوم السلطة باهتمام الباحثين والمفكرين في مختلف التخصصات كعلم السياسة وعلم الإدارة وعلم الاجتماع وعمل وتنظيم على وجه الخصوص، وقد اختلف استخدام مفهوم السلطة من باحث إلى آخر كما ارتبط بعدة مفاهيم كالمسؤولية والقوة والنفوذ والسيطرة.

يبقى إذن المفهوم العلائقي للسلطة يمتاز ببعد النظر في تحديد المفهوم الفعلي (الواقعي) والإنساني لهذه الظاهرة، إذ يكتسي هذا المفهوم صبغة شمولية حيث ينادي بأن الأفراد يقبلون القرارات والأوامر من الآخرين، بمعنى يسمحون للآخرين بالتأثير على سلوكياتهم في ظل ظروف معينة ذكرها لنا هوف Hougue وآخرون.

الكلمات المفتاحية: السلطة، المؤسسة، العمال، السلوك، القرار، المسؤول

Abstract

The authority at work is considered as an essential and important pillar, that plays a key role in influencing the behavior of individual in order to change his performance to commensurate with the achievement of the goals and policies set by those in charge of the institution Affairs .

The concept of power has received a great amount of interest from scholars in multiple academic disciplines such as political sciences, management science, and especially sociology of work and organisation. And it has been associated to the concepts of responsibility, power, influence and control.

It remains that the relational concept of power is characterized by a foresight in identifying the real concept of this phenomenon. As this concept is of totalitarian nature, where it advocates that individuals accept the decisions and orders of the others, meaning they allow others to influence their behaviors under certain conditions mentioned to us by Hougue and others.

Key words : power, organization, workers, behavior, decision, responsible .

تقديم:

إن التحليل السوسيولوجي للتنظيمات يواجه دوما موضوع السلطة الموازية والمتعايشة مع السلطة الشكلية *pouvoir formelle* المنبثقة عن الخطوط الرسمية للتنظيم، أي سلطة الموقع في التراتبية وفق المسلمة الآتية كل فاعل في التنظيم إلا ويحوز على قدر من السلطة وعلى هامش من الحرية استنادا إلى موارد مختلفة تسمح بالدخول في علاقات التفاوض وعلاقات اللعب هدفا في التأثير والحصول على السلطة.

لذلك فلا يمكن لنا أن نتخذ بالألقاب *titres officielles* التي يمنحها التنظيم لبعض أفرادها فالقوة والسلطة موجودة في أي مكان من التنظيم، وهي موجودة بوجود حرية الفاعلين

وتنوع مواردهم ومراقبتهم لمناطق الالايقين zone d'incertitude كما يرى كروزيه ، فكما توجد السلطة الرسمية فإنه توجد السلطة غير الرسمية pouvoir informelle في نظام الفعل الحقيقي système d'action concret.

« Au de la description théorique du pouvoir au sein de l'entité économique, des mécanismes sous-jacents permettent d'appréhender l'établissement et le fonctionnement des relations de pouvoir dans l'entreprise »¹

يمكننا القول أن الملاحظات المقامة على المؤسسات الجزائرية تظهر تشابه مع تلك الموجودة في أدبيات التنظيم مثل كتابات كل من ...Bernoux.Ph, Morin. P, Crozier. M, Sainsaulieu. R

وعليه يعتبر تواجد جماعات المصالح (سلطة خفية) داخل المؤسسة مهم له قاعدته السوسيو-ثقافية ، فالمؤسسة ليست محايدة، هناك انتماء للعصبية، للقبيلة، ولمراكز المصالح ، الألعاب السياسية هذه متصلة بسلوكيات متواجدة خارج أنظمة السلطة الرسمية الشرعية Pouvoir formelle ، إنها تحاول التحايل على القواعد والقوانين لخدمة الفرد أو الجماعة " البيسطو، الدخلات والعرف" ، بمنظار المجتمع الجزائري أو بالأحرى تحقيق أهداف فردية أو جماعية على حساب التنظيم والمؤسسة نفسها؛ فهذه الألعاب تساهم أيضا في تواجد جماعات مختلفة ومتضادة داخل المؤسسة، لها من السلطة والقدرة (غير الرسمية) ما يمكنها من فرض نفسها كطرف مؤثر على العمل الرسمي للتنظيم وكأبح للقرارات المصيرية التي تصدرها القمة الاستراتيجية للمؤسسة.

فهذه الألعاب أو منطق الفعل تدخل ضمن نظام تصورات اكتسبه الأفراد (هوية-ثقافة) من مجتمعين: المجتمع الكبير ومجتمع المصنع يؤسسون من خلالهما استراتيجيات النزاع أو التسوية هذا هو لغز المؤسسة الجزائرية فبدلا من استراتيجيات للفاعلين تنسج ضمن فضاء

اقتصادي كشكل حديث للتنظيم، يعمل على ضبط العلاقات، مؤسساتنا نفسها مضبوطة من طرف الجماعات والمنطق السوسيو-ثقافي، الأمر الذي يفسر لنا مواقف التثبيط والتهميش Blocage et marginalisation، هذا هو غير الرسمي كتجربة معاشة وكممارسات تاريخية وسوسيو-ثقافية تأخذ زمام الأمور، حتى في لحظات تحولها تظل المؤسسة الجزائرية مكان لتوزيع امتيازات مصالح الفاعلين (عرف، استفادة من الأصول)، وترسخت هذه الممارسات وتجذرت في ذهنيات الأجراء الجزائريين، كعادة وكثقافة إذ يبحث وينتفع الفاعلون من المزايا التي يوزعها المجتمع.

نفهم من هذا أن ركون المؤسسة الجزائرية تحت ممارسات تسييرية طيلة ما يزيد عن أربع عشرات، خلق ثقافة تسييرية على الطريقة الجزائرية la gestion à l'Algérienne تعلم من خلالها الأجير الجزائري كيفية إدارة قواعد اللعب وبناء استراتيجيات للفعل خلال تعامله مع القواعد التنظيمية وتوسيع هامش حريته ومحاولة التقليل من حريات الآخرين les cercles vicieuse، وكذا توظيفه للموارد المتاحة له في الأوقات المناسبة كل ذلك أفرز لنا خريطة لتوزيع السلطة، القوة والتأثير، موازية للخريطة التنظيمية الرسمية، متنافرة معها أحيانا ومتعايشة معها في أغلب الأحيان، ينال ويحوز ضمنها كل فاعل مهما كان موقعه في تراتبية الوظائف أو المسؤوليات قدرا من السلطة تمليها له موارده المسخرة وتقع موارد الفاعل في مرتبة الفردي (صفات قيادية، نبوغ، معلومات...إلخ)، وفي مرتبة الثقافي والاقتصادي والاجتماعي (عُرف، جاه، وساطة، نقابة...إلخ)، وفي ظل هذا التوزيع التناظري وغير المتساوي لموارد السلطة، يصعب إحداث التغيير على المؤسسة الجزائرية فقط بمراسيم أو بسن قوانين لهدف الانتقال لاقتصاد السوق، لأنه كما قال فيليب برنو Bernoux.Ph "مهما تكن السلطة التي يمتلكها المُغير le changeur ومهما كان موقعه في تراتبية الهرم يبقى المُغير le changé، سيد الكلمة والقرار الأخير"².

« *Quel que soit le pouvoir que possède le changeur, quel que soit son range dans la hiérarchie, le changé reste maitre de la décision final* »

بعبارة أخرى تظهر السلطة عندما يدخل فاعل معين يريد بلوغ هدف يستوجب بالضرورة مشاركة الآخرين في علاقة تفاوضية، يكون الغرض الأساسي منها استغلال موارد الشخص الآخر إلى أقصى ما يمكن في سبيل تحقيق الهدف المراد، لكن يبقى السؤال دائما مطروحا من أين يستمد الفاعلين الاجتماعيين مقدرتهم على التأثير؟ ذلك هو الإشكال المطروح.

يميز عالما الاجتماع ميشال كروزيه وفريدبارغ في كتابهما "الفاعل والنظام"³ بين أربع مصادر رئيسية للسلطة إذ يتعلق الأمر بالكفاءة، العلاقة القائمة بين التنظيم ومحيطه ، اكتساب المعلومة وطريقة استعمال القواعد التنظيمية واللعب عليها .

فما هو يا ترى شكل خريطة توزيع القوة والسلطة داخل المؤسسة المدروسة؟ وما هي هندسة بنية علاقات الأفراد والجماعات؟

ماهي يا ترى الموارد المسخرة والمستثمرة من قبل العمال في سبيل الاستحواذ على مجالات السلطة وفضاءاتها ومن تم احداث التأثير على الغير؟

ما محل الموارد التي جردها كروزيه وفريدبارغ من الوجود في الحياة اليومية للمؤسسة مجتمع البحث؟

وهل هناك موارد سلطة أخرى لدى عمال هذه المؤسسة لم يذكرها هؤلاء العالمان وتختص بها فقط المؤسسة الجزائرية؟

انطلاقا من التساؤل المركزي لإشكالية الدراسة وتساؤلاته الفرعية، قفنا بصياغة الفرضيات

التالية:

1- سنكون مخطئين إذا سلمنا بأن السلوكات و المواقف والاستراتيجيات العقلانية التي اعتاد عليها الأجير الجزائري ستكون حكرا على جيل من العمال فقط، أو أنها ستبقى حبيسة جدران المؤسسة، لأنه وبالرجوع إلى المقاربة الثقافية ستصير هذه السلوكات والممارسات ثقافة يعاد إنتاجها ويتم توريثها من جيل عمالي إلى جيل آخر وتطال المستوى الاجتماعي الكبير للمؤسسة، وبالطريقة هذه تدخل العلاقات السلطوية في عملية إنتاج أنساق قيمة جديدة تعمل على تغيير وتطوير المجتمع بواسطة المؤسسة الاقتصادية.

2- هناك علاقة دالة بين طبيعة السلطة ومستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الصناعية.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث الذي قمنا به كونه يعالج مشكلة ظلت تشغل في حقل سوسيولوجيا التنظيمات، الصناعة والعمل، وهو يستند في ذلك على خلفيات وأبعاد ظاهرة السلطة وواقع ممارستها في المؤسسة الجزائرية على مر المراحل والتجارب التي عرفتها المؤسسة الصناعية، مع الاهتمام بالواقع السوسيو- ثقافي والاقتصادي لمختلف الفاعلين ومدى انعكاسه على تمثلاتهم وتصوراتهم.

كما أن الهدف من هذا البحث يكمن في الكشف عن الآتي:

* علاقة التسلسل الرئاسي بالمواظبة والانضباط داخل المؤسسة العمومية الصناعية.

* العلاقات الانسانية ودورها في تماثل قيم العاملين مع القيم السائدة داخل المؤسسة.

* التعرف على حدود ومستويات ومسارات الاتصالات بين السلطة ومختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة العمومية الصناعية ومدى اهتمام هذه الأخيرة بالجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين.

* تعدد تأثير مصادر الأوامر وعلاقته بظهور الصراعات بين الفئات العمالية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة.

* مدى تأثير الجو العشائري والعقائدي لممارسي السلطة في سلوك العمال داخل المؤسسة العمومية الصناعية.

فيما يتعلق بالمنهج المتبع فهو كالتالي:

إذا كان الهدف الرئيسي لهذا البحث يتلخص في محاولة إعطاء صورة واقعية وملهوسة لحقيقة ممارسة السلطة في التنظيمات الصناعية الجزائرية ومدى تأثرها بالسياقين الثقافي والتاريخي للمجتمع، فإن بحثنا هذا اختص بدراسة أحد التنظيمات الصناعية متمثلا في المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة (الحديد) فرع تريفيلور وهران.

ولإجراء عملية كهذه وجب علينا رسم ثم إتباع استراتيجية منهجية واضحة المعالم، فهما اختلفت المناهج المستعملة في البحوث الاجتماعية بين من يولي أهمية بالغة للدراسات الكشافية ثم الوصول إلى استبصارات جديدة، تنطلق منها بحوث جديدة أكثر تعمقا وبين من ينطلق من فروض حول مشكلة ما ليصل إلى بيانات ومعطيات تثبت صحة أو خطأ تلك الفروض، فإن دراسة ظاهرة السلطة ليس بالشيء الجديد فلقد تعددت الدراسات التي خصت هذا الموضوع منذ القدم حيث تناولها أفلاطون في كتابه "الجمهورية" وارسطو في السياسة وابن خلدون في حديثه عن الدولة والسلطان في ديوانه، وطبعا لم يترك موضوع السلطة مجردا بل أعطته بعض النظريات طابعه الإجرائي كنظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه، ونظرية السلطة التي

تحدث عنها هنري منتزبرغ H⁴ Mintezberg وأعمال انطوني غيدنز Gidens و فرانسوا شنرال Chazel.F⁵ إلى غير ذلك من الدراسات.

ومع ذلك يبقى موضوع السلطة من المواضيع التي لم يحسم فيه نظريا ⁶ c'est un sujet .inépuisable.

وقد وقع اختيارنا على التحليل الاستراتيجي كمنهج ومقاربة منهجية لبحثنا إذ يعد هذا الاختيار الأكثر ملاءمة لتفسير الظاهرة التنظيمية⁷ ، وتعد طريقة التحليل الاستراتيجي للتنظيمات أفضل وسيلة لفهم ثم لتحليل السلوكات اليومية للفاعلين داخل المؤسسة جاءتا هذه الطريقة من فرنسا على يد عالم الاجتماع المتخصص في مجال التنظيمات والبيروقراطية ميشال كروزيه⁸ وفريدبارغ وزملائهم في مركز البحث في سوسيولوجيا التنظيمات CSO، فالمؤسسة في تصور هؤلاء ليست فقط عبارة عن تنظيم بسيط، رشيد وعقلاني وخال من النزاعات والتوترات بل هي اعقد بكثير مما يتصوره النموذج النظري.

أما فيما يخص التقنيات إعتدنا على تقنية المقابلة وذلك قصد الحصول على قدر مهم من البيانات والشواهد الكيفية بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة المباشرة.

العينة:

تم إجراء مقابلات مع 20 موظف (مستخدم) من الإدارة ويمكن السبب في ذلك إلى أن هؤلاء الفاعلين لهم دور في ممارسة السلطة من جهة واحتكاكهم بمن يمارسونها في اعلى السلم الهرمي لتوزيع السلطة داخل المؤسسة وبالتالي معرفتهم التامة لكيفية تطبيق هذه الأخيرة في تسيير الموارد المختلفة التي تحويها مؤسسة تريفييلور، كما قننا بإجراء 20 مقابلة مع عمال التنفيذ وذلك لتقصي حقيقة أو طريقة ممارسة السلطة داخل المؤسسة وماهي وجهات نظرهم وما هي

الاستراتيجيات التي من خلالها يحصلون هم الآخريين على قسط من السلطة وجعلها ورقة ضغط على الإدارة.

الجانب الميداني والزمني: تم التوجه إلى المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة الحديد فرع تريفيلور وهران الواقعة بشارع مكى خليفة قبالة حديقة التسلية بوهران، امتدت الدراسة ما بين الفترة الزمنية 2013 إلى غاية منتصف سنة 2015.

من بين المواضيع التي ارتأينا دراستها في هذا العمل ممارسة السلطة في ظل مسألة التفضيل وهيمنة الجماعات الضاغطة التي تضم العناصر التالية حسب وجهة نظرنا: أ- أنماط علاقات العمل بين العمال والمسؤولين في ظل مسألة التفضيل بالمؤسسة، هندسة وبنية السلطة المعقدة في ظل هيمنة النقابة، ب- جماعات المصالح والجماعات الضاغطة، ج- تصور العمال لمستقبلهم المهني في ظل هيمنة الجماعات الضاغطة وحمية الخصوصية.

أ- أنماط علاقات العمل بين العمال والمسؤولين في ظل مسألة التفضيل بالمؤسسة:

يمتاز أي تنظيم بلغته ورموزه وثقافته الخاصة ينتمي إليه فاعلون نعتبر الطرف الاول منهم هم المسؤولون، وفي الطرف المقابل نجد العمال باختلاف تخصصاتهم ووظائفهم، إذ تربط بين هذين الطرفين المهمين رابطة أو علاقة سميت بعلاقة العمل حسب قواعد التنظيم الرسمي، إلا أن الكل يعلم أنه إلى جانب كل تنظيم رسمي ينشأ تنظيم موازي له، كشفت النقاب عنه مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إلتون مايو، ثم تلتها مدرسة الحاجات وهرم ماسلو ثم مدرسة التحليل الاستراتيجي بزعامة ميشال كروزي.

ضمن هذا التنظيم الخفي تنشأ علاقات إنسانية بين العمال فيما بينهم وبين العمال والمسؤولين، متعددة بذلك الحدود والعلاقات الرسمية التي حددتها الخريطة التنظيمية للمؤسسة.

إن نجاح تلك العلاقات الناشئة بين العمال والمسؤولين مرهون بإرضاء رغبات بعض الأفراد على حساب آخرين، و تكون مرهونة بمدى سلامة وحسن ممارسة أصحاب السلطة لمناصب عملهم، مراعين بذلك الشروط الموضوعية والقواعد الرسمية بخصوص الفرص المتاحة للعمال قصد إحراز تقدمات مهنية صاعدة، او تقديم منح وعلاوات وكذا يسر نظام الجزاءات والمكافآت بالمؤسسة ومحاوله الكشف عن شكل علاقات العمل السائدة في المؤسسة ارتأينا طرح السؤال التالي على عمال التنفيذ وموظفي الإدارة:

كيف ترى علاقات العمل داخل المؤسسة بين العمال والمسؤولين من جهة وبين

المسؤولين فيما بينهم من جهة أخرى؟

فكانت الإجابة بأن العلاقة بين العمال فيما بينهم جيدة وحسنة مراعين في ذلك التقارب في المنصب والسن وكذا في تقاسم نفس المشاكل أو معاناتهم من نفس المنغصات التي تعرقل نشاطهم وتكبح من قدراتهم المهنية حيث اتفق معظم المبحوثين على هذا الرأي ، في حين أن العلاقة التي تربط المسؤولين بالعمال سيئة نتيجة لانعدام أو قلة الاتصال في جميع المستويات حيث اتفق معظم المبحوثين على التصريح الآتي:

" سنقول لك أمرا في هذه المؤسسة لا يوجد اعتراف بالعامل أو الموظف لا من

الناحية الإنسانية ولا من الناحية المهنية المسؤول هنا لا يهمله شيء سوى المحافظة

على كرسيه وصاحبته وبنيه الحمد لله أننا متفاهمين فيما بيناتنا أما المسؤول يكفيه صحابه"

في إشارة منهم أن العلاقة السلطوية داخل هذه المؤسسة لا تزال متمسكة بالتقاليد والأعراف السابقة في التسيير بمعنى مسؤول له كامل الحق في اصدار الأوامر في حين العامل يقوم بالتنفيذ فقط ، اما فيما يخص علاقة المسؤولين فيما بينهم فيؤكد المبحوثين على أنها تتأرجح

ما بين التفاهم والصراع ، مرجعين مسألة التفاهم في عدم إعطاء الفرصة للعامل البسيط في الإبداء بالرأي أو المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخصه، أما حالة الصراع فتكمن حسب المبحوثين دائماً في المحافظة على منصب المسؤولية الذي يضمن لهذا الشخص المسؤول الاستمرارية والاستفادة من جميع الامتيازات من أجر جيد، علاوات، ترقية... الخ من المزايا خاصة تلك المتعلقة بمسألة اتخاذ القرار بمنأى عن بقية أعضاء المؤسسة (عمال التنفيذ، تقنيين، موظفين).

يغزوا المتخصصون في الحركات الاجتماعية أمثال عبد الناصر جابي⁹ خلفيات هذا الصراع إلى ثقافة صراع ترسخت بعد التحولات السياسية التي شهدتها الجزائر بعد أحداث أكتوبر 1988 وما رافقها من أزمات على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي انعكس سلباً على القدرة الشرائية للعمال، فساهم ذلك حسب مراد مولاي الحاج¹⁰ في زيادة حدة التوترات داخل المؤسسات الاقتصادية، مما ترتب عنها تزايد وتيرة الإضرابات المطالبة برحيل المسيرين الذين وصفوا من قبل العمال واتهموا بسوء التسيير وقبول الرشوة واختلاس الأموال العمومية.

في الحقيقة إن هذه الشواهد والدلائل تؤكد وثبتت فكرة مفادها تعسف المسؤولين في ممارسة السلطة المخولة إليهم واستغلالها بالدجة الأولى لإشباع حاجياتهم وأغراضهم الشخصية من جهة وإشباع حاجيات وأغراض مقربيه (الترقية، مكافآت، علاوات) على حساب عمال آخرين، مستخدمين في ذلك المحسوبية والرشوة في سيرورات الترقية والتوظيف وتسيير موارد المؤسسة المادية والمالية والبشرية، ولَد كل ذلك نوعاً من الصراع الحاد فمسألة التفضيل الخاص بفئات دون أخرى جارية على نطاق واسع في المؤسسة المدروسة، الأمر الذي عاد بالسلب على السير الداخلي للتنظيم الصناعي ومن ثمة على فعاليته ومردودية الإنتاج.

كانت هذه بعض أبعاد وخلفيات الصراع الذي خيم على المؤسسة الجزائرية ولا يزال بحكم أن العمال والمسؤولين لا يزالون يحافظون على نفس السلوكات والتصرفات المضادة للمصلحة الأولى للمؤسسة بزيادة الانتاج نوعا وكما بما يخدم المصلحة العامة للجميع.

لمعرفة مدى إدراك عمال الوحدة لوجود فئات عمالية تحظى بالترتيب والتمييز دون غيرها طرحنا السؤال الآتي:

فيما يخص بعض القواعد المنظمة لأسس التقدم الوظيفي كالترقية والاستفادة من الدورات التكوينية في مجال العمل داخل مؤسستكم هل تستند إلى معيار: الأقدمية () الكفاءة () الموالية والمحابة () أخرى تذكر.....

فكانت الإجابة بنسبة كبيرة تؤكد وجود ظاهرة تفضيل المسؤولين لبعض الفئات على حساب فئات أخرى، إن اتجاه العمال على اختلاف مستوياتهم في هرمية التنظيم بخصوص تفضيل فئات على فئات أخرى لدليل ومؤشر على عدم رضاهم عن الوضعية التي آلت إليها المؤسسة، جعلتهم يشعرون بنوع من الإقصاء والتهميش ويعيشون نوعا من الاغتراب داخل المؤسسة أثر على نفسيتهم ومعنوياتهم تأثيرا بالغا، الأمر الذي يفسر امتناع بعضهم عن تنفيذ جميع القرارات الصادرة عن مسؤوليهم أو تعمد الوقوع في الأخطاء المهنية، أو لجوئهم إلى إلحاق أضرار مهنية بمعدات المصنع عمدا كرد فعل وتعبير عن الرفض المطلق للسياسة المنتهجة في تسيير المؤسسة، أين تولدت عندهم ثقافة "الزكارة" كما يخلوا للعمال تسمية ما يقدمون على فعله، وما هو في الحقيقة إلا شكل من أشكال السلطة غير المعلنة والتي لا يدركها المسؤولون، إنها موارد العمال السلطوية أو موارد مضادة للسلطة القائمة بتعايير كروزي وفريدبارغ.

لكن إن كان هذا الإضراب غير معن وغير محدود من حيث الزمن قد تبناه بعض عمال المؤسسة والذين وجدوا في وسائل إنتاج المصنع ضالتهم، وأحسن طريقة لإفراغ شحن

غضبهم ورفضهم كالحاق الضرر بآلات المصنع، وتعمد التغيب دون أي أسباب تذكر وبذل مجهود لتبرير غيابهم عن طريق استصحاب شهادات مرضية من عند أطباء محلّفين وماهم بمرضى (الخلل يعرفه المجتمع الجزائري على جميع الأصعدة حتى الأطباء المحلفون لم ينجوا من تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيشون فيه)، كما توجد فئة عمالية فضلت الدخول في عملية انطواء على الذات¹¹ le replis dans un petit travail à soi ، تشمل هذه الفئة حتى بعض الإطارات، بعد أن أصبح العمل في مؤسسة تريفيلور غير ممتع وغير محفز، وجعل البعض منهم يفكر في إيجاد عمل خارج المصنع ومنهم من أصبح يفكر في الهجرة حتى من أرض الوطن.

لقد أنتج نظام مؤسسة تريفيلور أفراد مفضلين Privilégies وأفراد مقصون ومهمشين Exclus، يذكرنا هذا الوضع بما كتبه ميشال كروزيه وفريدبارغ بخصوص عملية ضبط الأنساق المنظمة والمعقدة.

بهذه الطريقة خلق التنظيم لنفسه أعداء وممقتين له يحكمون دوما على قواعده وقراراته بأنها غير عادلة وأنها تستخدم مصالح بعض الفئات لا تخدم بقية الفئات المهنية، ففقدت بذلك السلطة الرسمية مصداقيتها وانفجرت أزمة انعدام الثقة في المؤسسة Crise de confiance، الأمر الذي يبرهن على أن أسس التفضيل في المؤسسة المدروسة لا تخضع لا للقواعد الرسمية والقوانين الواجب احترامها، ولا لمنطق الكفاءة والفعالية ولا لمنطق الرجل المناسب في المكان المناسب ولا حتى منطق " أنزلوا الناس منازلهم"، بل على العكس من ذلك.

فالفئات الخاصة بتوصيل كل التحركات إلى المسؤولين تحظى داخل المؤسسة بالاحترام والتقدير وتنال أكبر قدر من المزايا والسلطة والقدرة على التأثير في مجريات الأمور داخل المؤسسة، فحصول هذه الفئة على سلطة غير رسمية داخل التنظيم يجعل من قراراتها مقبولة من طرف الجميع على أساس أنها تعكس رغبة المسؤولين وتستند إلى سلطتهم إنها تستند إلى رمز القوة.

ما يثير الانتباه أن معظم المبحوثين الإداريين وحتى عمال التنفيذ أكدوا وأشاروا إلى وجود تفضيل لفئة النقابة في المؤسسة حيث في مقابلة مع رئيس قسم المستخدمين صرح قائلاً: "المسؤول الأعلى في المؤسسة PDG أصبح يستشير أعضاء النقابة في كل كبيرة وصغيرة ضارباً عرض الحائط مختلف الأقسام التي من حقها اتخاذ القرارات المناسبة حيث أصبحت الإدارة مجرد هيكل لا يمت للعمل المهني بصلة سوى المحافظة على الخريطة الرسمية لتوزيع السلطة الشككية، النقابة وال PDG هم كل شيء"

الأمر الذي يؤكد فكرة مفادها أن النقابة استطاعت في سنة 2013 مع تغير المدير الرئيس العام لهذه المؤسسة أن تفرض وجودها بقوة وأن تموضع كقطب مهم للسلطة ضمن قواعد اللعبة التفاوضية، بإصدار المسؤولين لقرارات وتنفيذها بالمؤسسة مرهون بإرضاء فئة النقابة والتعايش معها (حسب تصريح معظم المبحوثين).

إن كل هذه الشواهد التي قدمتها الدراسة تثبت وتفسر العلاقة الجلية التي تربط روح التفضيل *l'esprit de distinctions* في المؤسسة ودرجة قبول وتنفيذ العمال لجميع القرارات والمهام الموكلة إليهم، ودفعهم إلى التحايل والانتقام من التنظيم أو تفضيل الانطواء على الذات والبحث عن إثبات الوجود خارج جدران المؤسسة.

عملت ثقافة الإقصاء التي باشرتها مؤسسة تريفيلور على إجرائها على حملهم للاعتقاد والإيمان بفكرة "الغش في تريفيلور" واتخاذها شعاراً لسلوكياتهم وتبرير تصرفاتهم، وبالطريقة هذه يكون الأجير الجزائري قد تعلم وفهم كيف تمارس السلطة على أرض الواقع، فأدرك بذلك قواعد اللعب وأن سلطة اللاعب ترتبط أخيراً بالمراقبة التي يمكن أن يمارسها على موارد الالايقين المؤثرة على متابعة أهداف المنظمة مثلها يؤكد ذلك ميشال كروزي¹².

وعليه يعتبر أعضاء المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات تريفييلور عموما والمسؤولين على وجه الخصوص السبب الرئيسي في ظهور الحلقات الماكرة les cercles vicieux كما سماها كروزيه في تنظيم يعيق تطلعات وأهداف المؤسسة، وإن كان هذا لا يعني تبرئة عمال المؤسسة فكل واحد من هؤلاء يمارس السلطة (سلطة مضادة) فيكون بذلك مسؤولا ولو بقدر عن اختلالات المؤسسة وتعثر سيرها.

بعد هذا العرض بقي لنا أن نذكر مع كروزيه الإطارات الجديدة التي أوكلت إليها مهمة إصلاح المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة والإطارات المسيرة لمؤسسة تريفييلور بصفة خاصة أنه ليس من واجبنا البحث عن المتهمين Coupable لكن حمل الأفراد بالوعي بالمسؤولية التي على عاتق كل واحد، ومساعدتهم كذلك على توسيع هذه المسؤولية وحسن استعمالها عن طريق المعرفة الحقيقية للأنظمة الإنسانية التي يشتغلون بداخلها؛ ففي كل مرة عندما نحلل السلوكات في الواقع الممارس نكتشف بأن لو كل شخص ليس مسؤول عن الكل فكل شخص هو مسؤول عن جزء دائما له معنى في نظره تماشيا مع حريته التي هي ملكا له، لكن المشكل يكمن في كيفية حمل الوعي للمعنى بهذه المسؤولية، فإذا ظهرت المسؤولية إذن يجب أن نضع الثقة في الشخص...¹³.

لكن ما يهمننا في هذا الخضم سماعنا أو حصولنا على ردود أفعال مختلفة بين فئة الإطارات وفئة عمال التنفيذ خاصة فيما يتعلق بمسألة التغيب عن العمل وماهي الأسباب التي تقف وراء ذلك فوجدنا تبادل التهم والشتم بين هاتين الفئتين والذي ينم عن عداة وكراهية واضحة ويفسر ويثبت رداءة وسوء العلاقات التي تربط بينهما وتواصل الصراع بينهما.

إن طبيعة عمل الإطارات والمسؤولين تختلف في شكلها عن طبيعة عمل المنفذين والمؤهلين، فغالبا ما يكون للإطارات مهام إشرافية ورقابية في الورشات والأقسام الإنتاجية لا تلزمهم بالتواجد والحضور الصارم طيلة ساعات العمل، الأمر الذي يسهل عليهم دخول المؤسسة

ومغادرتها في اي وقت غير مقيدين بساعات الدخول والخروج، هذا ما لا نجده في طبيعة عمل المنفذين والمؤهلين والذي يستوجب حضورهم اليومي والآني أمام الآلات ووسائل الإنتاج الأخرى.

كذلك لا نعتقد أنه في إمكان حارس البوابة او مركز المراقبة أن يجزأ على تسجيل الدخول المتأخر للإطارات وخروجها اثناء ساعات العمل في السجل الذي تعتمد عليه مصلحة تسيير الموارد البشرية في عملية ضبط وخصم الأجور، والسبب في نظرنا أن المسؤول أو الإطار يكون في عون الحارس مادام الحارس في عونه، كذلك فإن منطق اللعب الذي يربط حارس مركز المراقبة بالإطار المسؤول يربط الإطار بزميله في قسم أو مصلحة تسيير الموارد البشرية والذي لا يجزأ بدوره على عدم ملاء خاانة واسمه ضمن سجلات الحضور والغياب، ولا يجزأ على خصم أجر يوم زميله او بعض يومه فهم بطبيعة الحال في مصلحة دائمة وتعايش مستمر.

بينما نجد العمال الصناعيين من بين الذين هم في أدنى درجات السلم الاجتماعي لا يمكنهم دخول ميدان الزبائنية Clientélisme¹⁴ لأنهم ليسوا أصحاب سلطة أو رقابة على أمور كثيرة، حيث يستبدلونها أو يستخدمونها في علاقاتهم مع أشخاص آخري (الحارس، رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية في مثالنا)، مقابل أغراض خاصة متبادلة الأمر الذي يوظفه الإطارات أصحاب السلطة، فهم معنيون بهذا التصرف هذه السلطة التي يستعملونها بطريقة غير رسمية في ميدان الزبائنية حسب قواعد الثقافة التقليدية متجذرة وراسخة بعمق في تصورات كافة الجزائريين أجراء كانوا أم لا.

فالأجير داخل هذه المؤسسة أصبح يبحث عن الحجج والأعذار حيث أصبح لا يقبل ولا يعترف بشرعية العقوبات المسلطة عليه حتى وإن كانت غير مجحفة في حقه ، وكان قد أقدم فعلا على ارتكاب أخطاء مهنية وحجته في ذلك أنه من المفروض أن يلتزم المسؤول باحترام القانون والقواعد أولا ومن ثم يحاسب نفسه قبل أن يحاسب غيره، بهذا الشكل أصبح العامل

يقيس ويلاحظ السلوكات اليومية لمسؤوليه ككثرة التغيب وعدم الالتزام بمواقيت العمل، التبذير والكسب غير المشروع والسرقة...

كل هذه القيم والسلوكات تلقنها الأجراء وأخذوها عن رؤسائهم فقد علمنا ابن خلدون كيف يكون العدل أساس الملك وأن من طبيعة المغلوب ان يقلد الغالب في كل شيء.

ب- هندسة وبنية السلطة المعقدة في ظل هيمنة النقابة، جماعات المصالح والجماعات الضاغطة:

من خلال العنصر السابق عرفنا كيف استطاع كل فاعلي وأجراء المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة تريفلور - من مختلف الفئات السوسيو مهنية- من فهم وإدراك قواعد اللعب و ميكانيزمات التفاوض الرسمي والخفي، من أجل الاستحواذ على السلطة عن طريق مراقبة كل واحد من هؤلاء لمناطق الايقين أو الشك Zone d'incertitude ومحاولة توظيفهم للموارد المتاحة والأوراق الراجعة في الأوقات المناسبة مثلها أكد لنا ميشال كروزيه، فباتت مؤسسة تريفلور ليس فقط أرض السلطة Terre du Pouvoir على حد تعبير Sainsaulieu.R بل كانت ولا تزال أرضا ومسرحا للصراع من أجل الاستحواذ على السلطة وتملك فضاءاتها واستعمالها واستحواذها لتمرير المصالح الخاصة والشخصية على حساب أهداف المؤسسة وتوجهاتها، فظهرت ممارسات للسلطة تعدت حدود التنظيم الرسمي للمؤسسة.

بمعنى آخر فقد أفرز تنظيم تريفلور فضاءات لممارسة السلطة ضمن عوالم اجتماعية وعقلانيات مختلفة أدت إلى التقاطب المتعدد للملكي السلطة والقوة على التأثير في صنع واتخاذ القرارات.

حاولنا من خلال عينة البحث (إطارات، عمال تنفيذ) الكشف عن هوية وشكل وطبيعة هذه الأقطاب ومدى تغلغلها في الجهاز التنظيمي للمؤسسة، لذا طرحنا السؤال التالي:
حسب رأيك ماهي العوامل والقوى المؤثرة على قرارات المسؤولين؟

فكانت الإجابة مفاجئة لنا بأن المسؤول الأعلى داخل المؤسسة أصبح يرضخ لما تطلبه النقابة ولجان المشاركة بغض النظر عن بقية المسؤولين في مختلف الأقسام ، حيث أصبحت كل من النقابة ولجان المشاركة تمثل اتجاهها عصريا وحصريا يتفق مع قوانين العمل لمراقبة تسيير المؤسسات والمطالبة بحقوق الفئات العمالية والدفاع عنهم عن طريق الضغط على المسؤولين لاتخاذ قرارات أو تغيير قرارات أخرى تميل إلى صالح العمال، فهاهو موقع نقابة تريفييلور من هذا الطرح (الكلام)؟

في ضوء ذلك كله حاولت الدراسة أن تستكشف الدور الذي تلعبه وتمارسه النقابة في المؤسسة وذلك من خلال مدى إدراك وتعريف العمال على أعضاء النقابة ودرجة اتصالهم بها وتوحدتهم معها وانخراطهم فيها وكذا محاولة استكشاف تصور العمال لوظائف النقابة وتقييمهم في الأخير للإنجازات التي قدمتها لهم النقابة.

فبعد أن وجهنا لأفراد العينة السؤال التالي: ماهي الجهات التي تفضل اللجوء إليها ل طرح مشاكلك المتعلقة بالعمل؟

فكانت إجاباتهم تتراوح ما بين المسؤول المباشر والنقابة حيث يعتبر المبحوثين النقابة في المؤسسة هي القبة المفضلة ل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم اليومية المختلفة خاصة وأن هذه النقابة قد أصبحت لها صوت مسموع لدى المسؤول الأعلى بالمؤسسة والتي أصبحت قادرة حسبهم على الحفاظ أو الحصول على بعض المطالب بالرغم من تدهور الاوضاع داخل هذه المؤسسة التي ستؤول إلى الزوال حسب معظم الإطارات المبحوثة أو غلق الأبواب وتسريح العمال وقد أشار

إلى هذا الاتجاه عمال التنفيذ والتأهيل في حين تفضل الإطارات المؤهلة المشرفين ورؤساء المصالح والأقسام كجهات لطرح مشاكلهم، بينما يبقى الحل الوحيد أمام الإطارات السامية لحل مشاكلهم وفض نزاعاتهم طرق باب المدير مباشرة.

يفسر ذلك على أساس أن مواقعهم السامية في تراتبية الهرم التنظيمي في المؤسسة وعدم بعدهم على امتداد الخط الرتبي عن موقع القمة الاستراتيجية (أي المدير) مناسبة لطرح مشاكلهم مباشرة، كذلك فإن طبيعة مشاكلهم تختلف في شكلها عن طبيعة مشاكل عمال التأهيل والتنفيذ نتيجة لبعدهم عن القمة الاستراتيجية ومواقعهم الدنيا في تراتبية الهرم الذين يلجؤون غالبا إلى مشرفيهم المباشرين أو إلى أعضاء النقابة.

كذلك يفسر عدم اعتماد الإطارات السامية على أعضاء النقابة لتسوية مشاكلهم المهنية بقاء واستمرارية أزلية الصراع والكراهية بينهم، فغالبا ما ينظر الإطارات بعين الشك والريبة لدور النقابة وما النقابة حسبهم إلا تنظيم شعبي يسمح للبعض بالتسلق في المناصب وكذا تحقيق المصالح الشخصية، في هذا الإطار يصرح لنا مبحوث (رئيس قسم المستخدمين): "أنا قلت لهم عندما يطلب شهادة عمل أكتبوا له في مكان الوظيفة نقابي".

فبمجرد أن ينتخب العامل كنقابي في مؤسسة تريفيلور يتخلى بموجبها الميكانيكي عن مئزره الأزرق، والكهربائي عن علبة مفاتيحه ليرتقي إلى مصاف أصحاب اللياقات البيضاء، يضيف محدثنا "هنا في الوزن الخدام غير يدير الكاسكيتا انتاع النقابة ينقطع عن الانتاج وينقطع عن المأرز الأزرق ينقطع عن لبس حذاء الأمن ويزيدك حاجة ينقطع على نظام العمل التناوبي يكتفي بالعمل تقريبا في النهار".

فاستعمال مصطلح "الكاسكيتا" la casquette من قبل المبحوث ما هو إلا رمز من رموز السلطة والقوة في المجتمع الجزائري (السلطة العسكرية).

يمكن لنا أن نفسر هذا على ضوء فكرة ميشال دوكوستر¹⁵ Michel de Coster التي مفادها أنه يصعب على إطارات المؤسسة ان يخترطوا في التنظيم النقابي لاعتبارات شخصية وزمالة، فكيف يتسنى للإطار المنخرط في النقابة من معارضة صديقه او زميله في التسيير وزملائه في المكتب أو الإدارة فلن يضحى بهويته السوسيو مهنية لصالح هوية غير متجانسة معه لا رتبيا ولا ثقافيا (أي العمال) في حين لا يخسر عامل التنفيذ أي شيء إن هو أقدم على الانخراط في التنظيم النقابي بل على العكس فهو بذلك يؤمن امتيازات وسند هو ليس في غنى عنها.

لكن ما يزدونا به الميدان أن عدد كبير من عمال التنفيذ وحتى موظفي الإدارة لا يشترك في النقابة ولا يخترط في صفوفها، ولعلنا نجد تفسير لذلك في كتاب بيار موران Pierre Morin "السلطة والتسيير" "le management et le pouvoir"¹⁶ هو أن العامل ليس لديه ما يخسره حين يدي بصوته في صالح أعضاء النقابة لكن انخراطه في صفوفها يكلفه ضياع المال نتيجة تسديد حقوق الاشتراكات كما يكلفه ضياع الوقت في حضور اجتماعاتها العادية والطارئة، فيكتفي فقط بإعادة إنتاجها عن طريق إعادة انتخاب أعضائها، أما الأجراء فليس لديهم الرغبة والنية في الترشح لعهدات نقابية.

لكن مع ذلك لا يجد عمال التنفيذ بديلا عن هذه المنظمة المطلوبة لتأمين أنفسهم من تعسف المسؤولين أو حتى من قراراتهم التعسفية والمجحفة وكأن بالعمال قد أدركوا قواعد اللعبة الاستراتيجية وفهموا ان أصواتهم تعزز قوة النقابة التي تحميهم ظالمين أم مظلومين، فالنقابة في عون العمال ما كانوا في عونها، حتى إن كان ذلك على حساب أهداف المؤسسة وفعاليتها، وأي محاولة لإقناع الأجراء بأن سلوكياتهم هذه مضرّة اقتصاديا بالمؤسسة لن تلقى صدى، وبالطريقة هذه تكون للعمال مسؤولية في تكريس الرداءة من خلال إعادة إنتاج نقابة تحميهم إن هم تكاسلوا، تغيّبوا، كسروا، وأقدموا على فعل كل شيء من شأنه إلحاق الضرر بالمؤسسة الوطنية،

ونحن بذلك نشاطر عبد الحق العميري لنظرته إلى النقابة الجزائرية حين وصفها بالسلبية " Syndicalisme négatif qui consiste à protéger tout ce qui est pourvu qu'il " .¹⁷ "serve ses propres intérêt à court terme..."

في ظل هذه الظروف يستحيل على الفئات المسيرة إتمام مهامها المنتظرة باعتبار أن قدرا كبيرا من الصلاحيات في أيدي أعضاء النقابة وبالتالي العمال "... فالحق النقابي بالنسبة للعامل أصبح سلاح يستعمله ضد كل أولئك المشرفين والإطارات المسيرة والذين يعتبرون طرفا آخر لا يمكن التعاون معه من أجل تحقيق الهدف المنشود الذي وجدت من أجله المؤسسة وإنما يجب معاكسته وعدم تنفيذه..."¹⁸

يضيف جمال غريد في إحدى مقالاته بأن السياسات الإصلاحية المتبعة "...أدت إلى تفتيت المؤسسات الصناعية والقضاء على سلطة مدراء هاته المؤسسات، وبالتالي عملت السلطة السياسية على احتكارها للنظرة الشاملة للمؤسسة وقراراتها الاستراتيجية، كما عملت هذه المعارضة على الانتشار داخل المؤسسة لتشكيل عائقا أمام كل مواظبة صناعية أو بالأحرى كل جهد تثقيفي... وهكذا فإن المنطق السياسي هو السائد وليس الاقتصادي..."¹⁹.

من خلال ما ورد ذكره لا نرى أنه من السهل على المسيرين الجدد الذين أوكلت لهم مهمة تحضير المؤسسة لمرحلة اقتصاد السوق إحداث القفزة النوعية وتحقيق المطلوب إذا لم يدركوا قواعد اللعب هذه التي سادت المؤسسة الاقتصادية العمومية، ودون تبني مفهوم المناجنت السياسي الذي تكلم عنه Pierre Morin "management et le pouvoir"²⁰ والذي يهتم أساسا باستكشاف مواطن القوة والسلطة في التنظيم بأكمله، ومن ثم إدارة وتسيير خيوط اللعبة الاستراتيجية فلم يعد مفهوم السلطة الآن محصورا في حق الشخص على أن يفرض طاعة الشخص "ب" وعلى الشخص "ب" طاعة الشخص "أ" فالحق في الشيء لا يعني بالضرورة المقدرة عليه.

فهل يبقى هذا المنطق ساري المفعول في فضاء تعددت فيه الرؤى وتقاطبت فيه مواطن السلطة وتداخلت فيه الصلاحيات؟ من خلال هذا السؤال حاولنا الكشف عن مدى مقدرة مسيري هذه المؤسسة على تطبيق القوانين فعلا وهل لهم مقدرة تسيير مختلف الموارد التي تحتويها مؤسسة تريفلور من خلال طرحنا الأسئلة على موظفي الإدارة وعمال التنفيذ على حد سواء وقد تم بلورت هذه الأسئلة في السؤال التالي: في نظرك هل يملك المدير الحالي القدرة على تطبيق القوانين فعلا وتسيير المؤسسة بطريقة تخدم المصلحة العامة للمؤسسة؟

من خلال ما تحصلنا عليه من إجابات لاحظنا توجه السليبي الكبير للعمال والموظفين الباحثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية بخصوص مقدرة المدير أو المسؤول على تطبيق كل القوانين في المؤسسة ومقدرته على التسيير الأمثل للمؤسسة حيث اتفق معظم الباحثين على إجابة واحدة وهي أن المدير أو الـ PDG لا يملك مؤهلات التسيير الفعلي لموارد المؤسسة خصوصا وأن قراراته لا تؤخذ بصفة دقيقة ومنهجية بل يستمد مصدرها من أفراد النقابة الذين لا يهمه شيء سوى خدمة مصالحهم الشخصية ومصالح المقربين منهم حيث وفي تصريح لأحد الباحثين (عامل تنفيذ) يؤكد أن العمل مع المدير الجديد أصبحت مهمة جد مستحيلة في ظل الظروف السيئة التي تمر بها المؤسسة جراء تفاقم الديون وقلة الانتاج محملا كل المسؤولية للمدراء الذين تداولوا على قمة تسيير المؤسسة حيث يقول:

" والله يا أخي هذي المؤسسة كانت منجم تتاع الذهب ماشي تتاع الحديد كما نجوا

نخدموا فرحانين كانوا ولاد ناس فاهمين ومثقفين يعرفون كيف يسيروا كل

المؤسسة لكن في الوقت الحالي كل شيء أصبح مقلوب كل شخص يبحث عن مصالحه

حتى الـ PDG (الرئيس المدير العام) لا يعرف شيء في التسيير أتوا به من 2012

لتسيير هذه المؤسسة وكما يقولك في المثل "الي ما عنده وين ييات يروح خيمة الي

مات" هكذا أصبح المسؤولين في البلاد وليس فقط في تريفلور تشوف ناس راهي باغي

تموت و ما حبتش تطلق الكرسي ربي يجيب الخبير"

من خلال هذا التصريح والارتفاع الملحوظ لإجابات العمال الذين أشاروا إلى قصور المسؤولين وعدم تحررهم في اتخاذ القرارات وتطبيقها بشكل فعلي في المؤسسة يبرهن على أن الحق في الشيء لا يعني بالضرورة المقدرة عليه، فالمسؤولون (مع عدم التعميم) في ترينيلور عاجزين عن ممارسة السلطة الشرعية المخولة إليهم قانونا نتيجة لتداخل الصلاحيات وبروز فئات ضاغطة (النقابة، جماعات المصالح...)، مؤثرة بشكل كبير على قراراتهم، ولتأكيد هذه الفكرة حصلت الدراسة على شواهد كيفية بخصوص هيمنة جماعات الضغط على زمام الأمور في المؤسسة ومشاركتها غير الرسمية في ممارسة السلطة داخل المصنع ففي مقابلات عديدة تم تأكيد هذه الفكرة مثل المقابلتين التاليتين (عاملي تنفيذ) حيث صرحا لنا قائلين:

"نحن عندنا في المصنع النقابة هي المدير ويمكن إعطائك مثال عن ذلك في سنة 2008

كان يدير مؤسسة ترينيلور مدير كفؤ ويتصف بالروح المهنية والمنهجية ولا يخضع للعاطفة أما بالنسبة للآخرين كان يبدو لهم متسلط وليس بني آدم فقد استطاعت المؤسسة في عهده أن تتخلص من الديون وترفع الانتاج إلا أنه لم يسير على خطى النقابة خاصة وأنه كان سوف يحال على التقاعد الأمر الذي ساعدهم على ذلك وعملوا على التخلص منه بتقريب هذه المدة إلى أن حصلوا على مبتغاهم في جلب انسان لا يعرف عن التسيير شيء ووضعوه مديرا على المؤسسة يخدم مصالحهم ويخدمون أهدافه"

في ظل هذه الهمجية الصناعية لا يجراً أي مسير على المخاطرة والمجازفة فكل الظروف غير مواتية وغير مناسبة هذا ما يجعل من الصعب إيجاد مسيرين أكفاء يقبلون بالعمل في هذه الظروف فعلى هامش أسئلة المقابلة طرحنا سؤال على المبحوثين فيما يتعلق بإرادتهم في الحصول

على منصب مسؤولية فكان ردهم بلا حاولنا الاستفسار عن السبب في ذلك فكانت الإجابة ان المسؤولية تكليف وليس تشريف وأنه لا يوجد منصب مسؤول مسير دون أن يسير وأن ليس له كامل الحق في إصدار القرارات المناسبة الخادمة للمصلحة العامة للمؤسسة والعمال على حد سواء.

والحقيقة أن مثل هذه الإجابات تكشف عن حقيقة هامة تثبت فكرة سبق وأن أشرنا إليها وهي وجود فئات لها من القوة والنفوذ ما يمكنها من ممارسة السلطة الحقيقية عن قرب أو من بعيد مباشرة أو بشكل غير مباشر داخل المؤسسة، وتدخلها غير المشروع في عملية صنع القرارات الأمر الذي جعل من المبحوثين (إطارات، عمال تنفيذ) يرفضون تولي مراكز السلطة والمسؤولية، لأنهم مدركين ومتيقنين أن سلطتهم (إذا تمت) فلن تكون أكثر من شكلية وأنهم سيكونون مسؤولون بدون صلاحيات وأنهم عرضة للمشاكل والمتاعب (هم في غنى عنها) إذا لم يوفقوا بين مطالب ومصالح الفئات الضاغطة ومتطلبات المنصب والخريطة التنظيمية والقانونية .

ج- تصور العمال لمستقبلهم المهني في ظل هيمنة الجماعات الضاغطة وحتمية الخصومة:

من خلال الشواهد الكيفية التي تحصلنا عليها فإننا نلاحظ أنها كلها تدل على وجود جماعات ظل في المؤسسة وخارجها قادرة على التدخل في قرارات المسؤولين وممارستها لسلطة موازية غير رسمية، ففي ظل هذه الفوضى أردنا أن نكتشف خطورة تأثيرها على العمال (نفسياً واجتماعياً)، وكذا تصورهم لمستقبل مناصبهم والاستقرار بها لذلك طرحنا عليهم السؤال كيف ترى مستقبلك في المؤسسة؟

فكان هذا السؤال بمثابة القطرة التي أفاضت الكأس بمعنى أن عدد كبير من المبحوثين كان لهم توجه سلبي بخصوص إدراكهم لمستقبلهم في مؤسسة تريفيلور حيث أشاروا إلى أن مستقبلهم بالمؤسسة غامض ومجهول، هذا دليل على أن هذه الفئة من العمال والإداريين المبحوثين على علم ودراية بكل التحركات والسلوكيات غير الرسمية الجارية في وسطهم الصناعي وما سيطراً على المؤسسة من خصوصية أو غلق حيث تم التصريح في مقابلات تمت مع مبحوثين من الإدارة ومبحوثين من فئة عمال التنفيذ أنهم خائفون وغير مطمئنين على وضعهم داخل المؤسسة معبرين عن ذلك بقولهم :

" نحن نأتي للعمل ونقولوا يادرا شا غادي يصرا اليوم رانا من الباقيين والا من الخارجين ما بقاش الثقة في أي أحد غير ربي يجيب السلاك كل مرة شا نسمعوا مرة المؤسسة غادي تغلق ومرة غادي يبيعوها رانا عايشين في الرعب وكيفا على بالك الخدمة صعابت يا من طيرله"

واضح أن هاته الشواهد التي تقدمها الدراسة فيما يتعلق بمصير ومستقبل العمال داخل المؤسسة تؤكد وثبتت تخوف العمال وقلقهم لانعدام ضمانات الاستقرار في مناصب عملهم، خاصة بعد جملة التسريحات التي مست العديد من عمال هذه المؤسسة.

إن عملية التسريح هذه لم تتم بطريقة عادلة بين العمال إذ لم يستند المسؤولين خلالها إلى القواعد الرسمية، إذ يقول أحد المبحوثين " اللي عنده الكفاف قعد واللي ما عندوش طبقوه (أخرجوه)"، فحسب ما جاء على لسان المبحوثين فإن عملية التسريح مست فئات معينة فقط من العمال بينما حافظ البعض الآخر على الاستقرار في مناصب عملهم لاستنادهم على وساطة ومحسوبة، أو على ما عبر عنه العمال بمصطلح "الكفاف" ويقصد بهذا بأن لهم وزن وقيمة اجتماعية مهمة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ولهم من القوة ما يمكنهم من الضغط على

مسؤولي المؤسسة لاتخاذ قرارات تكون في صالحهم وصالح العمال المحتمين تحت رايهم على حساب عمال آخرين، هذا ما أثر على مشاركتهم وأضعف من جودة تعاونهم.

ولقد صدق Gaulejac حين قال "في ظل مثل هذه الظروف أصبحنا نواجه شكلا من أشكال الصراع مخالفا لذلك الصراع السابق والذي ينعت بصراع الطبقات إنه صراع المناصب..."²¹، ولدت هذه الوضعية عند العمال تبني استراتيجيات أفرزت سلوكات انسحابية وانهزامية عند بعض الاجراء هذا ما يفسر في نظرنا سبب تفشي ظاهرة الاختلاسات في المؤسسات الاقتصادية العمومية عموما، ومؤسسة تريفيلور على وجه الخصوص والعمل بالقاعدة الشعبية "ترة من الحلوف وما يروحش سالم"²²، وشجع على الإهمال، التبذير والكسب غير المشروع فهي أحسن وسيلة عند بعض الأجراء لتأمين مستقبلهم بعد مرحلة التسريح المتوقعة.

فالقلق بادي على وجوه كل العمال (منفيدين مؤهلين، إطارات) خصوصا في المرحلة الراهنة التي تم بموجبها إصدار قرار حول بناء مصنع للحديد في ضواحي مدينة وهران الأمر الذي جعل من العمال يبدون تخوفهم وقلقهم عن مصيرهم حيث يقول مباحوث إطار:

"رانا خايفين بزاف من هذي القوانين الجديدة خاصة وأن الدولة تسعي لبناء مصنع للحديد ما راناش عارفين إلى يدونا ليه واللا يجبسونا وتزيدك حاجة راهم يقولوا يلي المؤسسة غادي يديها مستثمر ألماني وراكي عارفة الخواص شا يجبوا الأرباح بزاف والخدمة قلال"

نلاحظ أن الكل في حالة ترقب وحذر شديد والكل يعلم أن المؤسسة سيتم إما غلقها أو بيعها لأحد الخواص الاجانب -ويبقى هذا احتمال البيع بعيد حسب المسؤولين في الدولة الذين أقروا ببناء مصنع للحديد بضواحي مدينة وهران- يبدو أن منطق الايديولوجيا الذي كان يعمل على تشغيل يد عاملة كثيرة بغض النظر عن طاقة استيعاب المؤسسات قد ولى وحل محله منطق اقتصاد السوق وعصر الخواص وعصر الرأسمالين المحدثين في الجزائر، فههدف الرأسمالي الذي

ينوي شراء المؤسسة اقتصادي بالدرجة الاولى عن طريق تحقيق أكبر للأرباح بأقل التكاليف ولعل اول شيء سيقوم به هو تحديد عدد عمال المؤسسة الأمر الذي زرع الخوف من المستقبل لدى عمال تريفلور الذين أشاروا إلى أن المؤسسة كانت تشبه جمهورية ليبيا من حيث كثرة اليد العاملة التي أصبحت تتقلص شيء فشيئا إلى أن أصبح لا يتجاوز نهاية 2013 الـ180 عامل بما فيهم عمال التنفيذ والإطارات، لقد ولدت هذه الوضعية تدمرا لدى إجراء المؤسسة وتخوفا واضحا من مرحلة أتية قد تمسهم في أي لحظة.

ليس في إمكان أيا كان التنبؤ بما سيحصل لأن تغير المجتمع لا يتم بمراسيم كما يقول ميشال كروزي "On ne change pas la société par décret"

« la contrainte managériale est impuissante si elle n'est pas acceptée et légitimée par les acteur »

خاتمة:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أداء جيد، وتحريك أفرادها ودفعهم إلى القيام بمهامهم على أكمل وجه وبإتقان لا بد أن يمر عبر عدة عوامل من بينها طرق وكيفيات وأساليب ممارسة السلطة لاعتبارها أحد أهم المتغيرات المستقلة التي تلعب دورا محوريا في توجيه ومراقبة وتنظيم الأعمال والنشاطات التي يؤديها العاملون من أجل تحقيق كفاءة الأداء المؤسساتي وبالتالي تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

من خلال ما تقدم من تحليل للمعطيات توصلنا إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة دالة ومرتبطة ارتباطا وثيقا بين المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وشعور العاملين بالانتماء داخلها؛ حيث تلعب المشاركة دورا رئيسيا في اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً، أو في مواقف

الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية، فمشاركة العامل في صنع القرارات يعطيه الشعور بأهميته مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها، كما أن مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات في جميع المستويات التنظيمية تساهم في تنمية وتكوين كوادر جديدة من القادة الإداريين والتي تكون ذات خبرة في صنع القرارات هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

* كما توصلنا إلى نتيجة أخرى تكمن في أن طبيعة ونمط العلاقة القائمة بين المشرف والعمال تؤثر على رغبة العامل في العمل، فكما كانت العلاقات السائدة بين المشرف ومرؤوسيه علاقات يسودها الاحترام والثقة والتعاون والانسجام والمرونة في تطبيق القواعد التنظيمية، كلما أدى ذلك إلى زيادة الرغبة في العمل لدى العامل، فالمرونة في المحاسبة عن الأخطاء الصغيرة والتسامح في مثل هذه الحالات يزيد من فعالية المرؤوس ويرفع من روحه المعنوية، ومن جهة أخرى لا يعني التسامح استبعاد العقاب في بعض المواقف على أن يكون استخدامه على قدر الخطأ وبما يكفل تصحيح سلوك المرؤوس.

كما أنه كلما كانت العلاقات السائدة بين المشرف ومرؤوسيه علاقات مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة كلما كان الاستعداد دائما للتفاهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية بإصدار الأوامر.

الهوامش:

¹ -Bouteiller C, Crombez C , Verbecq A, les relations du pouvoir dans l'organisation, Master DGRH, Année 2003/04 Université de Lille 2. Consulté sur internet :

http://droit.univ-lille2.fr/enseignant/villalba/cours_doc/dossier1-2003_MDRH.pdf

² -Bernoux. Ph, sociologie des organisations, Edition du Seuil 5 me édition, Paris, 1985, p158

³ - Crozier M , Freidberg .E, l'acteur et le système,édition du Seuil,Paris,1977,p 82-91

⁴ - Mintezberg H. Le pouvoir dans les Organisation, Les éditions d'Organisation, Paris, 1986

⁵ -Chazel.F, pouvoir, structure et domination, in Aspects de la sociologie politique, Revue Française de sociologie, édition CNRS, Juillet-Septembre, 1983, XXIV-3, P 396-393

⁶ - Muller J, Le sujet du pouvoir, in « Lee pouvoir dans les organisation : Masques et Mouvances », p 16

⁷ -Turque Dominique ,L'animal stratégique : L'ambiguïté du pouvoir chez les cadres japonais, édition de l'école des Hautes Etudes En Sciences Sociale, Paris, 1985, pp 14-15

⁸ -Crozier Michel, Freidberg Erhard, L'acteur et le système, les contraintes de l'action collectives, Paris, édition du Seuil, 1977

⁹ - جابي عبد الناصر، الجزائر تتحرك، دراسة سوسيو- سياسية للإضرابات العمالية في الجزائر، الجزائر دار الحكمة، 1995، ص 290

¹⁰ - مولاي الحاج مراد، تمثلات عمال التنفيذ للإطارات ، مواقع أدوار، مسارات وتمثلات تحت اشراف عنصر العياشي، CRASC، دقاتر المركز، رقم 2، وهران، 2001، ص 122

¹¹ -Renaud M, une organisation malade du pouvoir, le cas d'une régie municipale, In Pouvoir : masques et mouvances, p 128-129

¹² -Crozier M, à quoi sert la sociologie des organisation, à quoi sert la sociologie des organisations, Édition Sel Arsalan, Paris, 2000, p 121

¹³ - OP.CIT , P 190-191

¹⁴ - محمد بشير، بحث في الأبعاد الثقافية العمالية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SOITEX، رسالة ماجستير في الأنثروبولوجيا، جامعة تلمسان، 1991، ص 145

¹⁵ - Michel de Coster , sociologie du travail et de gestion de ressources humaines, Belgique, De Boeck et Larcier sa, 3 ème édition, 1999,p 115

¹⁶ -Morin Pirre, le management et le pouvoir, édition d'organisations, Collection E.O.SUP, 1991,

¹⁷ -Lamiri A, Géré l'entreprise Algérienne en économie du marché, édition Prestcom, Alger, 1993, p 45

¹⁸ - مولاي الحاج مراد، إشكالية القيادة والإشراف بالمؤسسة الجزائرية في ظل التحولات السوسيو-اقتصادية، في "تسيير الرجال. الاتصال والقيادة في المؤسسة"، أيام دراسية CRASC ، جامعة باجي مختار، عنابة، 09/08 ماي، 2001، ص 6

¹⁹ - Guerid Djamel, l'entreprise industrielle en Algérie : les limites d'une acculturation, in Guerid Djamel, Cultures d'entreprises, édition CRASC, Oran, Avril, 1997, p130

²⁰ - Morin Pierre, le management et le pouvoir, OP.CIT, chapitre 5

²¹ -Vincent De Gaulejec, cité par Moulai-Hadj Mourad, CF :

مولاي الحاج مراد، إشكالية القيادة والإشراف بالمؤسسة الجزائرية في ظل التحولات السوسيو-اقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 10
²² - مثل شعبي يوضح تثنين روح الانتهازية وتحي الفرص للظفر بأمر حتى إن كانت لا تنفع وليس لها جدوى المهم أنها تلحق الضرر بالغير.