

مراني حسان

أستاذ مساعد مكلف بالدروس بقسم  
علم الاجتماع - جامعة عنابة.

خلفيات الصراع حول وظيفة التسيير  
في المؤسسات الاقتصادية  
العمومية

### Résumé:

*Par cette étude, nous avons tenté de proposer une réponse à la question suivante : Pourquoi, depuis plus d'une décennie, la fonction de gestion est au cœur des conflits professionnels que connaissent les entreprises publiques économiques.*

*En étudiant un cas précis et en nous appuyant sur la technique de l'entretien qui a touché une trentaine d'employés de différentes catégories : Exécution, Maîtrise, Encadrement et Gestion, nous avons essayé de déceler, au delà des revendications formulées, les vrais enjeux de ces conflits parfois violents et dépassant en réalité le cadre organisationnel pour toucher le système global des relations sociales.*

*Au terme de notre enquête, nous étions conduits à penser qu'à travers ces tensions, plusieurs objectifs sont visés. Ainsi, sont concernés : La compétence des gestionnaires, l'amélioration des conditions de travail et surtout : l'exercice du Pouvoir.*

*En effet, il semble que l'autonomie des entreprises a négligé cette question. Ses concepteurs ont concentré entre les mains des gestionnaires, pour des raisons difficiles à comprendre, tous les pouvoirs de décision, ne prévoyant aucune forme de participation. Cela a créé au sein des entreprises une « situation structurelle de conflit ».*

*L'éclatement de ces conflits sous forme de grèves et autres protestations, où le type de gestion est fortement critiqué par les employés, semble être l'indice d'un mouvement social protestataire visant à mettre un terme à cette situation.*

### مقدمة:

إن هذا المقال عبارة عن تقرير لدراسة حاولنا من خلالها الإجابة على بعض التساؤلات نرى بأن صنفاً معيناً من النزاعات المهنية يطرحها إلحاح على كل ملاحظ مهتم بحياة المؤسسات الاقتصادية و بعلاقات العمل في بلادنا. إن الأمر يتعلق بتلك النزاعات التي تتشب من حين لآخر بين مختلف الفئات المهنية من جهة ، و الإدارة من جهة أخرى حول طرق أداء وظيفة التسيير و القيادة في تلك المؤسسات . و تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الاضطرابات قد برز في مؤسساتنا كظاهرة منتظمة و بشكل ملفت

للإتنباه منذ أكثر من عشر سنوات ، و يمكن التأكيد على أنها كانت إحدى مظاهر التحولات التي أصبحت تعرفها البلاد منذ أحداث أكتوبر 1988 .

بالفعل، إن الإحصائيات المتعلقة بحجم نزاعات العمل و أسبابها في الجزائر، لم تكن تحتوي على وظيفة التسيير في حد ذاتها كسبب من الأسباب المؤدية للنزاع، على الأقل، بطريقة معلنة. و إذا عدنا مثلا إلى ما ذكره : أحمد بويعقوب و جدنا دليلا على ذلك . لقد أشار إلى أن أرقام وزارة العمل الصادرة سنة 1988، بينت بأن مجموع النزاعات المهنية التي عرفتھا المؤسسات الإقتصادية بالجزائر في تلك الفترة كانت تدور بالأساس حول مجموعة من المطالب ، لم يكن لوظيفة التسيير أثر واضح فيها . و هي ، حسب ، درجة أهميتها بالنسبة لعدد النزاعات الإجمالي كما يلي :

1- الأجور ، التعويضات و العلاوات.

2- الطرد التعسفي الفردي و الجماعي.

3- ظروف العمل.

4- النشاط النقابي.(1)

قبل ذلك، و في نفس الإطار، ذكر سفير ناجي أن صراعات العمل بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر كانت ، في معظمها ، ناتجة عن إشغالات ترتبط بقضايا ، الأجور و التعويضات ، و تحسين ظروف العمل ، و إحترام حق التنظيم و النشاط النقابيين.(2)

من هنا ، نشأت لدينا رغبة في الوقوف على طبيعة الأسباب التي تؤدي بمختلف الفئات المهنية ، في ظروف معينة ، إلى الإحتجاج على طرق أداء مهام التسيير و القيادة، بل و حتى المطالبة العلنية و أحيانا بأساليب و أشكال عنيفة بإقالة هذا المسؤول أو ذلك ، إن لم يكن كل من يشارك في عملية الإدارة و التسيير ، بغض النظر عن مدى "شرعية" تلك المطالب من الناحية القانونية البحتة أو أن شئنا ، بالرغم من " عدم شرعية " تلك المطالب من منظور قانوني صرف. فالمهم بالنسبة لنا في هذا السياق هو أن هذه المطالب أصبحت تشكل جوهر المطالب الأساسية في النزاعات المهنية لا يمكن تجاوزها و ذلك كما أسلفنا منذ الحركات الاحتجاجية التي جاءت في أعقاب أحداث أكتوبر 1988. حيث "شهدت الإضرابات التي عرفها القطاع الصناعي في تلك الفترة (1988-1989-1990)، كما أشار إلى ذلك عبد الناصر جابي، ظهور مطالب جديدة يأتي علر رأسها المطالبة برحيل الإطارات المسيرة"(3)

و تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة الإستطلاعية تركز على تحقيق ميداني قمنا به في أواخر التسعينيات بإحدى المؤسسات العمومية الإقتصادية التي عرفت أكثر من مرة مثل هذه الظاهرة بحدّة وهي مؤسسة للأشغال العمومية متوسطة الحجم تضم حوالي (600) عامل و إطار و تنشط بمنطقة الشرق الجزائري.

## أولا : منهجية الدراسة :

### 1- المنهج المستخدم :

لقد إعتدنا بالأساس في سعيينا للإجابة على التساؤل الذي أثارناه على منهج " دراسة الحالة " إعتقادا منا بأن ذلك سيسمح لنا بجمع معطيات معمقة عن الظاهرة محل اهتمامنا أمّلين أن نوفق في الوقت ذاته في التوصل إلى نتائج يمكن أن تعمم على ما تشهده مؤسسات أخرى من ظواهر شبيهة. إننا نطمح إلى بلوغ هذا الهدف و نحن و اعين بالتحفظات التي يفرضها إستعمال منهج دراسة الحالة بصفة خاصة كأحد المناهج القائمة على الإستقراء.

و من المفيد أن نشير كذلك بإيجاز إلى أن تصورنا للمشكلة محل الدراسة و الطريقة التي نعتمدها للإجابة على أسئلتها ، تندرج في إطار مقارنة نعتقد بأنها كفيلة بالتصور و الدراسة الصحيحتين للواقع الإجتماعي. إنها بإختصار تنبثق عن المواقف النظرية التي تحاول، من منطلقات مختلفة ، الجمع ، و من الوهلة الأولى ، بين بعدي الواقع الإجتماعي الأساسيين : الفعل الإجتماعي و البناء الإجتماعي و بالتالي الإبتعاد عن المواقف المختزلة و الأحادية المؤيدة دائما إلى طرق مسدودة . و لعل هذه الرؤية يلخصها تعريف حديث لعلم الإجتماع يقول بأنه " التحليل العلمي للأطر الإجتماعية للممارسة " .(4)

في إطار هذه المقاربة الشاملة، قمنا ببعض الخطوات المنهجية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- في بداية الأمر، من خلال الإطلاع على عينة من الأعمال التي تناولت وظيفة التسيير، و من خلال إجراء العديد من المقابلات التمهيدية مع بعض العمال، و الإطارات، و المسيرين، في مؤسسات مختلفة، حاولنا الوقوف على طبيعة وظيفة التسيير، و تحديد أبعادها و مكوناتها كممارسة ميدانية. لقد كنا نعتقد بأن هذه الخطوة الأولية تساعدنا على وضع تصور عام قادر على توضيح أبعاد المشكلة محل الدراسة، من خلال بلورة

الإتجاهات التي يمكن أن تجسد طبيعة التساؤلات و من ثم طبيعة الأسباب المؤدية لظاهرة الإحتجاج على الكيفية التي تؤدي بها وظيفة التسيير في المؤسسات العمومية الإقتصادية.

2- في الخطوة الثانية، قمنا بمحاولة لتحديد أهمية و مكانة التسيير ليس فقط على مستوى تنظيمي ضيق و لكن كوظيفة إجتماعية على مستوى البناء العام للعلاقات الإجتماعية. لقد كان الهدف من وراء ذلك هو إبراز طبيعة الرهانات المحتملة لتلك النزاعات التي تستقطبها وظائف الإدارة و التسيير متوقعين أن تكون إحتجاجات الفاعلين المعنيين، تعبير عن طموحات و تطلعات، في إطار فعل إستراتيجي ليس على مستوى تنظيمي فحسب ولكن على مستوى إجتماعي أعم و أشمل.

3- التحقيق الميداني ، من خلال قيامنا بالخطوتين السابق ذكرهما، توصلنا إلى وضع دليل مقابلة تضمن تسعة أسئلة طرحناها على عينة من العاملين بالمؤسسة المذكورة بلغ عددها 30 فردا حرصنا على أن تضم في صفوفها كل الفئات المهنية الرئيسية التالية:

أ- أعوان التنفيذ (14 فردا): تضم هذه الفئة عادة كل العاملين القائمين بالمهام التنفيذية اليدوية، دون أن تكون لهم أية مسؤولية قيادية أو إشرافية. مثل: السائقون ، البناءون ... في الغالب، تكون مستويات التعليم لأفراد هذه الفئة جد منخفضة إن لم تكن منعدمة. و قد نشير إليهم في هذه الدراسة بتسميات مختلفة مثل: العمال أو العمال البسطاء.

ب- أعوان التحكم و الإطارات المتوسطة (10 أفراد) : تشمل هذه الفئة العاملين من ذوي المستويات التقنية العالية نسبيا و كذلك الإطارات الشباب المحصلين على شهادات عليا لكن بسنوات خبرة قليلة. و قد تكون لبعض أفراد هذه الفئة قدر من المسؤوليات الإشرافية البسيطة. فهم على سبيل المثال: التقنيون، المحاسبون، رؤساء الفرق و الورشات، إلخ. و قد نشير إليهم هنا بتسميات مثل: التقنيون، الإطارات الدنيا أو البسيطة.

ج- الإطارات السامية (4 أفراد): تتشكل هذه الفئة، في الغالب، من الإطارات الذين يمتلكون مستويات تعليمية عليا و سنوات خبرة طويلة، و كثيرا ما نجدهم يحتلون مناصب عليا. يعملون مباشرة تحت قيادة أعلى مستويات الإدارة في المؤسسة. إنهم على سبيل المثال: رؤساء الدوائر، أعوان المدراء الفرعيين، مستشاري المدراء العامين، إلخ .

د- الإطارات القيادية (فردان): إنهم أصحاب المناصب القيادية العليا فهم من تطلق عليهم ألفاظ مثل: القيادة ، أو الإدارة العليا"، إلخ. إنهم مصدر القرارات الرئيسية التي تتحدد

بواسطتها سياسات المؤسسة و توجهاتها العامة. و هم في الحقيقة يعملون تحت إشراف كل من: مجلس الإدارة و الجمعية العامة. تضم هذه الفئة كل من: الرئيس المدير العام و مجموعة من المدراء الفرعيين.

و علينا أن نشير هنا، بأن هذا التصنيف هو التصنيف الرسمي، و بالتالي فهو لا يعني أننا نسلم بمطابقته للواقع. إنه تقسيم مبدئي، نعتمه من أجل تسهيل عملية تحليل المعطيات و عرض نتائجه و سنشير إلى كل ما نلمسه من تمييز في مواقف أفراد أي من الفئات حتى نساهم قدر الإمكان في إعطاء أوضح صورة ممكنة لواقع الحياة في المؤسسة كما هي و ليس كم هو موجود في الوثائق والنصوص الرسمية المعتمدة.

## 2 - أداة جمع البيانات :

لقد إعتدنا في هذه الدراسة، لجمع البيانات، على أداة المقابلة لأننا كنا نسعى لجمع أكبر و أعمق معطيات ممكنة عن حقيقة مواقف المبحوثين معتقدين أن ذلك لا يتأتى إلا من خلال إجراء مقابلات معمقة معهم. و ضم دليل المقابلة الذي إستعنا به على تسعة (09) أسئلة، إرتبطت كل ثلاثة منها بمحور من محاور المشكلة، حيث عبر كل محور عن بعد من أبعادها. بالإضافة إلى ذلك اعتمدنا أيضا على مجموعة من الوثائق و السجلات التي جسدت بعض جوانب النزاع و فتراته التي أسعفنا الحظ في الإطلاع عليها، محاولين من واء ذلك الكشف عن الرهانات الحقيقية التي تقف عادة وراء المطالب المصرح بها . هذا و من خلال ما أجريناه من لقاءات ميدانية أولية، و القراءات التي قمنا بها بالموازاة مع ذلك، توصلنا، مبدئيا، إلى التمييز بين ثلاثة مستويات أو أبعاد للقضية المطروحة في هذه الدراسة. بتعبير آخر، لقد توصلنا إلى إفتراض مبدئي مفاده أن النزاع حول أداء وظيفة التسيير في المؤسسات الإقتصادية يرتبط من حيث أسبابه و رهانه بأبعاد ثلاثة.

لقد سميننا البعد أو المستوى الأول : البعد التقني - التنظيمي. حيث إعتبرنا أن التسيير في أحد أبعاده مجموعة من المهام التقنية و التنظيمية. أنها مهام: التخطيط و التحليل، و التحفيز، و التنسيق، و الرقابة، و القيادة، ... إلخ.

و بالتالي، فإن هذه الوظيفة تتطلب حتما من المسيرين قدرات و مؤهلات كبيرة حتى يتمكنوا من أدائها و التحكم فيها. من هنا طلبنا في البداية من المبحوثين، من خلال أسئلة المحور الأول، تحديد مواقعهم من اقتراحات مؤداها أن النزاع حول وظيفة التسيير، إنما

يعود إلى ضعف كفاءة المسيرين تقنيا و تنظيميا. أي أن النزاع ينشب عندما يغيب التخطيط المحكم، و التنظيم الجيد، و التنسيق الفعال، إلخ .

أما البعد الثاني، فهو: السلطة و طرق ممارستها من طرف المسيرين. فالسلطة كظاهرة أساسية من ظواهر تنظيم المؤسسة بعد لا يمكن التقليل من أهميته، و لذلك طرحنا على مبحثينا ثلاثة أسئلة حول هذه القضية الحساسة. لقد طلبنا منهم، بواسطتها، تحديد مواقفهم من إقتراحات نفترض أن السلطة، من خلال الإجراءات التي تتجسد فيها، مثل : سياسات و قرارات الترقية، و المكافأة، و العقاب، و تحديد أولويات النشاط، و توزيع الموارد المالية، إلخ. تشكل سببا من أسباب التوتر و النزاع بحكم أن القائمين بوظائف التسيير هم أصحاب سلطة، يمارسونها وفق أشكال معينة قد تتال الرضا من طرف باقي أعضاء التنظيم أو على العكس قد يثير الغضب و من ثم الرفض و الإحتجاج.

أما البعد الثالث و الأخير: فهو مرتبط بالبعد الثاني و قد سميناه البعد الاجتماعي لوظيفة التسيير. إن التسيير بحق طريقة لقيادة و إدارة عقلانية للتنظيم. كما أنه وسيلة لتنسيق مجموعة من الأنشطة، و تحديد للأهداف، و بناء لإستراتيجيات من أجل بلوغ تلك الأهداف<sup>(5)</sup> . كما أنه أيضا ممارسة لسلطة من طرف مجموعة على مجموعات أخرى، بإعتبار أن السلطة تعني فيما تعنيه وضعية من كان له الحق في إرغام آخرين على الإمتثال لتوجيهات في إطار علاقة إجتماعية معينة مع إمتلاكه الوسائل التي تسمح له بالممارسة الفعلية لذلك الحق<sup>(6)</sup> .

كما أن القضية لا تتوقف عند مستوى المؤسسة فقط، و إنما تمتد إلى مستوى أعم و أوسع، إنه مستوى المجتمع ككل. إن التسيير، إضافة لما قيل، " نقطة تفصل بين مصالح مجموعات إجتماعية مختلفة و متباينة المواقع"<sup>(7)</sup> لكل منها أهدافها، و طموحاتها و إستراتيجياتها، قد تلتقي في بعضها، و تختلف في بعضها الآخر، و قد تتعارض صراحة في كثير من جوانبها.

من هنا، تمحورت الأسئلة الثلاثة الأخيرة من دليل المقابلة حول هذه القضية. لقد طلبنا وفقها، من مبحثينا، التعبير عن مواقفهم من إقتراحات تذهب إلى التوقع بأن النزاعات التي تستقطبها وظيفة التسيير قد تكون تعبير عن رهانات و طموحات ذات بعد إجتماعي بنائي عام. فقد يكون الإحتجاج يعكس رغبة جماعية في أحداث تغييرات على مستوى البناء الإجتماعي القائم، أو أنه تعبير عن تناقض بين مصالح مجموعات إجتماعية مختلفة، و بالتالي تصدق أطروحات بعض علماء الإجتماع الذين أكدوا بأن المستهدف من

وراء المطالب العمالية ذات الطابع التسييري إنما هو "بناء السلطة و هرم التنظيم الصناعي على مستوى المجتمع ككل" (8).

### ثانيا : مواقف الفاعلين :

قبل الشروع في تحديد نتائج الدراسة نستعرض فيما يلي مواقف الفاعلين، حسب التصنيف الذي اعتمدناه محاولين تحليل البيانات التي تمكنا إذا من الحصول عليها طيلة عملية التحقيق الميداني الذي قمنا به عند إجرائنا لهذه الدراسة.

و قبل أن نقوم بهذا الإستعراض و المناقشة ، نلفت الإنتباه إلى أن دراستنا للنزاع المهني الذي تشهده المؤسسات العمومية الإقتصادية حول وظيفة التسيير، لا تعني أننا نعتبر النزاع ظاهرة مضرّة للمؤسسة و المجتمع بالضرورة، إن النزاع و حتى الصراع يرتبط، في تصورنا، بطبيعة الحياة الإجماعية. فهو إذن شكل من أشكال التعبير عن حركية إجماعية، و مؤشر من مؤشرات الرغبة في تغيير أوضاع قد يكون تجاوزها الزمن و ما التحليل السوسيولوجي وفقا لهذه القناعة سوى محاولة لدراسة سيرورة وظروف تلك الحركات وسعيا للكشف عن أسبابها وطبيعتها و توقعا لنتائجها على الحياة التنظيمية والإجماعية وهو بالضبط ما حاولنا القيام به في هذه الدراسة.

### 1- بالنسبة لأعوان التنفيذ :

لعل أول ما لمسناه لدى أفراد هذه الفئة هو رفضهم الشديد و بتعابير عنيفة لوضعية: " الإدارة السيئة ". و يعتمد عمال هذه الفئة للحكم على عدم كفاءة القادة على ما يمكن أن نسميه بمؤشرات " النتائج النهائية ". و يرى العمال بأن من حقهم الإحتجاج القوي على المسيرين " إذا أساءوا للمؤسسة". و تتجسد تلك الإساءة بالنسبة لهم، في " ذهاب الأموال ". كما يعني غياب الكفاءة : " الإستعمال السيئ لأموال و ممتلكات الشريكة " و أيضا : " التمييز "، الذي يأخذ في نظرهم أشكالا متنوعة، أهمها : " إبرام الصفقات مع متعاملين من خارج المؤسسة، لا يتمتعون بأي جدية أو نزاهة ". خاصة أنهم " يقومون بخدمات لا مبرر حقيقي لها، و بأسعار جد مرتفعة ". في الوقت " الذي تكون فيه المؤسسة قادرة على إنجازها سواء من خلال ما تمتلكه من عتاد أو من رجال ". و يذهب أفراد هذه الفئة إلى أبعد من ذلك عندما يصرحون بأن رفض العمال لبعض المسيرين إنما هو رفض لـ : " المحاباة " و " الجهوية " و " تحطيم ممتلكات المؤسسة " و تزداد مواقف العمال البسطاء

رفضاً عندما يتعلق الأمر بالسلطة و أساليب ممارستها من طرف المسيرين و يتلخص ذلك في رفضهم لما يتمتع به المسيرون من نفوذ في ظل تنظيم "الأوتونومي" و يقول أحد العمال أن دليل "فساد" هذا التنظيم هو نتائجه السيئة على المؤسسة من جهة، و إنعكاساته "الإيجابية جداً" على وضعية المسيرين الخاصة من جهة ثانية.

### فهل يفضل العمال أن يتم تعيين المسيرين من طرف العمال أنفسهم ؟

على هذا السؤال ، كان ردهم بالنفي. فإذا وجدت أقلية منهم هذه الفكرة جيدة لأن ذلك يتيح لهم فرصة تعيين "أحسن الناس" و أكفأهم على رأس المؤسسة فإن الأغلبية ترى أن هذه الطريقة، لو طبقت فعلاً، سوف تضر المؤسسة و لا تنفعها. لأن التعيين لن يتم إلا تحت تأثير : "البن عميس" و "العشائرية" و "الجهوية". كما أن تعيين كهذا، سيضعف، في نظرهم، من مكانه القادة و يضعهم تحت رحمة العمال الذين عينوهم و هو ما يؤدي، كما يتوقعون، إلى "الظلم" و "الفوضى". إن موقفا كهذا يؤكد ما ذهب إليه بعض الباحثين عندما أكدوا على أن إستراتيجيات العمال تميل إلى تغيير المسيرين - إذا إقتنعوا بأن ذلك في مصلحتهم - بدلاً من السعي إلى أخذ مكانهم و القيام بمهامهم<sup>(9)</sup>.

ما نستخلصه من هذه المواقف، هو إعتقادنا بأن إحتجاج فئة أعوان التنفيذ على أداء وظيفة التسيير، يعبر عن تطلعات ترتبط بالرغبة القوية في الدفاع عن مصالح حيوية. فبعد شعورهم بأن مصالحهم أصبحت مهددة من جراء ما تعانيه المؤسسة ، نتيجة لعملية لم يشاركوا فيها، لا من بعيد و لا من قريب، إقتنعوا بالإنضمام إلى الحركات الإحتجاجية التي شهدتها مؤسساتهم في ظل أوضاع قانونية و إجرائية لا تعطى المجال للقيام بتحركات أخرى أقل تشدداً و " أكثر مشروعية " قبل فوات الأوان.

و ما يمكن التأكيد عليه كذلك أن إحتجاج العمال، ليس منعزلاً عن ما تقوم به الفئات الأخرى. بل أنه جزء من حركة عامة تقسم فيها المهام تقسيماً فئوياً يتحمل في إطاره أفراد هذه الفئة أداء دور "تنفيذي" مباشر يقابل ذلك الذي تؤديه في إطار العملية الإنتاجية العادية.

### 2- بالنسبة لأعوان التحكم و الإطارات المتوسطة:

يرى معظم أفراد هذه الفئة بأنه "من الطبيعي" أن يحتج العاملون بأي مؤسسة على ضعف أداء المسيرين. و ذلك لسبب يعتبرونه "بسيط" و "معقول" فغياب الكفاءة يؤدي إلى تدهور أوضاع المؤسسة و "ذلك لا يخدم مصلحة العمال".

و لعل ما يميز موقف أعوان التحكم عن زملائهم السابقين، هو تأكيدهم على عامل الكفاءة كعنصر أساسي من عنصر نجاح و استقرار المؤسسة. كما أنهم لا يعتبرونها كذلك فقط و إنما كوسيلة أيضا من وسائل توفير ظروف عمل جيدة. و ذلك يفسح أمامهم المجال للتأكيد على ما يمتلكون من مؤهلات و مهارات مهنية عالية.

كما أن المستجوبين من هذه الفئة أولوا إهتماما خاصا للبعد الإنساني لعملية التسيير. لقد صرحوا بأن ضعف كفاءة المسير لا تقل أهمية عن سوء معاملته لمستخدميه. و تتجسد سوء المعاملة في مظاهر سيئة مثل " إحتقار الرؤوسين" و "عدم شعور المسؤول بما يعاينيه العمال من مشكلات : إقتصادية، و إجتماعية". و قد أدى هذا، كسبب من بين مجموعة أسباب أخرى، إلى رفض العمال لبعض المسيرين.

أما فيما يخص السلطة و طرق ممارستها من طرف المسيرين ومدى تأثير ذلك على نشوب النزاعات المهنية حول وظيفة التسيير، فقد ذهب جل أعوان التحكم إلى تأييد كامل لمثل هذا التفسير. و يتفق أفراد هذه الفئة مع الفئة السابقة بأن حجم النزاعات المهنية قد زاد مع تطبيق تنظيم الإستقلالية.

إن ما يدفع بالعاملين إلى الإحتجاج ضد مسيرتهم هو أيضا، حسب أعوان التحكم، عمل هؤلاء، منذ تطبيق الإستقلالية، على تحقيق أهدافهم الخاصة على حساب المؤسسة ومستقبل العمال و الإطارات. كما يرى أفراد هذه الفئة أن تواجد ممثلين عن العمال على مستوى بعض الهيئات التسييرية لم يكن قادرا على منع ما حدث. لماذا ؟ لأن تواجدهم حسب قوانين الإستقلالية، شكلي فقط لا يسمح بأي شكل من المشاركة الفعلية لأي فئة من الفئات المهنية.

و هل تحل المشكلة، إذا سمح للعمال بتعيين المسيرين؟ إن رد أعوان التحكم وزملائهم من الإطارات المتوسطة كان بالنفي قطعا. و السبب، حسب أغليبتهم، يكمن في "نوعية الذهنات السائدة لدى أغلب الفئات العالية". "كيف يعقل -كما يقول أحدهم- أن يحسن العمال إختبار المسيرين و هم لا يحسنون إختيار ممثلين عنهم في التنظيمات النقابية؟" قهل يعني ذلك أن النزاع مستديم لا يمكن حله؟ لا، يقول معظم أفراد هذه الفئة، لأن النزاع ينبثق بالأساس، في نظرهم، عن الطريقة التي تسيير بها المؤسسة.

ما يمكن إستخلاصه من هذا، هو أن قسما كبيرا من فئة أعوان التحكم والإطارات الدنيا تؤيد بوضوح إحتجاج العمال على المسيرين، بل وتشارك فيه كفاعل أساسي. وقد يكون من أبرز ما تبين لنا لدى هذه الفئة هو أن ما يمكن أن نسميهم بـ "منظري" هذا

الإحتجاج يتواجدون بين صفوفها سواء كانوا في المكاتب أو في الورشات. فهناك مؤشرات قوية تدل على أن التقنيين يحوزون على ثقة الفئات العمالية، تجعلهم قادرين على توجيه الحركة الإحتجاجية وتأطيرها وكثيرا ما يكون بعضهم من ممثلي العمال المحتجين في عمليات التفاوض التي تجري بين الطرفين في الحالات التي تجري فيها مساومات لحل النزاع.

### 3- بالنسبة للإطارات السامية:

ما يميز الإطارات السامية هو، في نظرنا أولا، سهولة التعبير عن المواقف مقارنة بالفئتين السابقتين. ولعل تلك القدرة على التعبير تمثل بالنسبة للباحث، سلاحا ذو حدين. فإذا كان ذلك سهل من مهمته في جمع أكبر قدر ممكن من المعطيات، فإنه من جهة ثانية قد يمنح لهؤلاء المبحوثين إمكانية للتغطية على حقيقة ما يشعرون به من خلال خطاب جاهز يكون مصدره أدبيات التسيير والإدارة التي تشبع بها أفراد هذه الفئة من المتعلمين أكثر من غيرهم. ويزداد هذا التخوف، إذا علمنا أن الإطارات السامية لا تحتل مواقع محصنة كما يعتقد الكثير. فهم غالبا ما يكونون عرضة للإنتقام من طرف المسيرين خاصة وأنهم لا يمتلكون تنظيمات نقابية على غرار الفئات العمالية الأخرى.

لقد اعتبرت أغلبية الإطارات السامية أن للعمال الحق في الإحتجاج على المسيرين "العاجزين" من ذوي الكفاءات الضعيفة. وأبرز ما يتجسد فيه هذا العجز "سوء التوقع والتخطيط". إن المطلوب من المسيرين، حسب فئة الإطارات، أن يستوعبوا قضية "بسيطة" و "هامة" في نفس الوقت. وهي أن عدم الكفاءة ينعكس بالسلب على وضعية المؤسسة وبالتالي على المصير المهني والاجتماعي لكل العاملين بالمؤسسة.

وبالرغم من هذا الموقف المؤيد، فإن الإطارات، وعلى العكس من أفراد الفئات العاملة السابقة كانت أحكامهم أكثر "إتزان". وقد تجسد ذلك في تأكيدهم على أن وضعية المؤسسة لا تنتج دائما عما يقوم به المسيرون فحسب. بل أن هناك، في تقديرهم، عوامل أخرى خارجية لا دخل للمسيرين فيها. كما أن موقع العمال، في إعتقادهم، لا يسمح لهم بالحكم على مدى نجاعة عملية التسيير، لأن البعد عن المواقع القيادية يحول دون الإطلاع على حقيقة تلك العملية الصعبة وعلى ما يعانيه المسيرون من ظروف عمل صعبة مع غياب الإمكانيات وكثرة الضغوط الممارسة من طرف أصحاب القوة والنفوذ.

إنطلاقاً من هذه القناعة، رفض الإطارات أي إمكانية تمنح للعمال لتعيين المسيرين مهما كانت التبريرات والحجج. والسبب في تقديرهم هو بالأساس "عدم إمتلاك العاملين في أغليبتهم لأي مؤهلات تقنية أو معرفية تسمح لهم بأداء هذه المهمة الصعبة". ويرى أحدهم بأن تعيين المسيرين من طرف العمال يذكرهم بفترة التسيير الإشتراكي للمؤسسات الذي يعتبره سينا إلى أبعد الحدود. إن المشكلة تكمن، حسب بعض الإطارات، في "عدم تشبع عمالنا بثقافة المؤسسة". "لأن العمل في المؤسسة -كما صرح أحد الإطارات- يعني حتماً تواجد: مسيرين ومسيرين".

من جهة أخرى، لم يبد أفراد فئة الإطارات السامية، أي حماس تجاه الإقتراح القائل بأن النزاع مستديم لا يرجى له حل. إن القضية -في نظرهم- ترتبط بمدى كفاءة المسيرين لا غير. إن الحذر الذي لمسناه في موقف فئة الإطارات ينبثق، فيما يبدو، عن طبيعة موقعهم في التنظيم. كما أنه من المتوقع أن تؤثر طبيعة تكوينهم على تصوراتهم وقناعاتهم تجعلهم أكثر ميلاً للإبقاء على الوضع القائم وإن كانوا حريصين على إحداث إصلاحات كبيرة على كثير من الجوانب القانونية، والتنظيمية، وعلى مستوى الأفكار والذهنيات السائدة، بما يؤدي إلى إرساء قواعد "النجاعة"، "والفعالية"، و "الإستحقاق". وكذلك "العدالة الإجتماعية"، و"الواقعية". وهي قيم تتميز بها هذه الفئة التي عرفت إبان الحرب الباردة بـ "الطريق الثالث" الذي يقع بين "الإشتراكية ذات الطابع السوفياتي" و "الليبرالية المتوحشة" (11)

#### 4- بالنسبة للإطارات القيادية:

إن هذه الفئة هي الطرف الأساسي الثاني في النزاع. وقد يكون أبرز ما ميز موقفهم مبدئياً هو الرفض والإعتراض الشديد لأية محاولة من طرف العاملين بمؤسساتهم لتقييم أداء المسيرين مهما كانت الظروف. إضافة إلى هذا، لقد أبدى معظمهم تحفظاً على أية مشاركة في إدارة شؤون المؤسسة مهما كانت بسيطة. يظهر لنا هذا الموقف مثلاً من تصريح أحد المسيرين عندما يقول: "إذا سمح العمال لأنفسهم بالإحتجاج والتشهير بنا، فإن ذلك مرده لأسباب لا علاقة لها بالتسيير ولا بالمؤسسة". ويقول آخر: "إن تدهور الظروف الإقتصادية والإجتماعية العامة، جعل العمال للأسف، يلتفتون إلى المؤسسة، بحكم قربها منهم، لعلها تساعدهم على تحسين ظروفهم الصعبة التي يعانون منها".

وهل لممارسة السلطة من طرف المسيرين دور في إحتجاج العمال على طرق التسيير؟ أي، هل يمكن أن يكون النزاع تعبيراً على رفض الفئات العاملة لما يحتكره القادة من قوة وممارستهم للسلطة دون أي شكل من أشكال المشاركة؟ رداً على هذه الإقتراح إعتبر المسيريون أن القضية لا ترتبط أبداً بما يمتلكه المسيريون من سلطة. إن الأمر لا يعدو أن يكون حسبهم، سوى تدمير بعض العمال من بعض "التجاوزات" أو "المبالغة"، أو "الأخطاء" التي تحدث من حين لآخر من بعض المسؤولين في مستويات مختلفة من مستويات "الإشراف والإدارة الوسطى".

من هنا تبين لنا، أن المسيرين فيما يبدو لا يمتلكون أي إستعداد لإعادة النظر في توزيع السلطة وأساليب ممارستها، ولا حتى لمناقشة مثل هذه القضية. وإن أظهر بعضهم شيئاً من الليونة، فإن ذلك إلا للحديث عن قضايا يمكن إعتبارها ثانوية مثل: "الحد من التجاوزات". إن مثل هذه المواقف تجعلنا نعتقد بأن "الإستقلالية" قد تكون قد أدت فعلاً إلى إستحواذ القادة على كافة مقاليد التوجيه، وإبعاد كل أفراد المؤسسة الآخرين، مؤيدين في ذلك بالنصوص القانونية. فهل كان ذلك هفوة من طرف مسؤولي تلك القطاعات آنذاك؟ أم أن إرادتهم كانت تمثل خطوة على طريق القضاء النهائي على مؤسسات القطاع العام في إطار التحول نحو الإقتصاد الليبرالي؟

هذا بالنسبة لإحتجاج العمال عن ضعف الكفاءة التسييرية، فما هو موقف المسيرين من إمكانية تعيينهم من طرف الفئات العمالية كإقتراح منا لحل النزاع حول طرق أداء وظيفة التسيير؟ لقد كان جوابهم منسجماً مع مواقفهم السابقة. إن رفضهم لمثل هذه الفكرة كان واضحاً، وصريحاً، وقوياً. وقال أحدهم: "إن تعيين المسيرين بهذه الطريقة لو تم فعلاً، سيؤدي حتماً إلى القضاء الكلي على المؤسسات وليس تحسين أوضاعها". ويضيف آخر: "قلاً المستوى التعليمي ولا المهني للعمال، ولا طبيعة المبادئ التي تقوم عليها المؤسسة كوحدة إقتصادية وما تتطلبه من فصل كامل بين التسيير والتنفيذ، ومن صرامة، تسمح بتعيين المسيرين من طرف المروسين". "إن مثل هذه الأفكار -يقول آخر- كانت سائدة إبان التسيير الإشتراكي للمؤسسات المسؤول على ما نعاني منه حتى الآن من كسل ولا مبالاة وغيرها من الأمراض التي مازالت البلاد تعاني منها حتى يومنا هذا".

فهل النزاع يعكس إذا تناقضا "هيكلياً" بين مصالح المسيرين كطبقة إجتماعية من جهة ومصالح الفئات العمالية كطبقة إجتماعية مقابلة من جهة ثانية؟ يجيب المسيريون على هذا السؤال بالقول أن النزاع لا يعود إلى مثل هذا التناقض بقدر ما يعود إلى تناقض في

الأهداف التي يتوجب على كل من الأطراف تحقيقها بحكم دوره ومسؤولياته في المؤسسة. فإذا كان من حق العمال -كما يقول أحد المسيرين المستجوبين- السعي إلى تحقيق أكبر مستوى ممكن من الأجور بأقل جهد ممكن، فإن من واجب المسيرين في المقابل السعي إلى تحقيق عكس ذلك تماما وهو أكبر قدر ممكن من الإنتاج وبأقل تكلفة ممكنة. لقد كان ميل فئة المسيرين للإبقاء على الوضع القائم واضحا، خاصة فيما يتعلق بالسلطة وممارستها.

ولعل من الوسائل التي تستعملها كإستراتيجية في هذا المجال هو محاولة إضفاء الطابع "المرضى" (الأنومي بتعبير دركايم) على إحتجاج العمال على التسيير والمسيرين. خاصة إذا كان هدف النزاع إحداث تغييرات على أساليب القيادة و "الحكم" داخل المؤسسة. ويفسر المسيرون تلك الحركات بغياب ثقافة مؤسسة في الأوساط المهنية العمالية في بلادنا.

إضافة إلى صعوبة الظروف المعيشية التي تعاني منها تلك الفئات بفعل الأزمة التي تعاني منها البلاد بعد إنهيار أسعار النفط.

### ثالثا : النتائج العامة للدراسة:

لقد كان هدفنا من هذه الدراسة هو محاولة للكشف عن رهانات النزاع حول وظيفة التسيير الذي تعرفه المؤسسات العمومية الإقتصادية من حين لآخر منذ عدة سنوات وبشكل ملفت للإنتباه. هذا النزاع الذي يأخذ أشكالا متنوعة، وعلنية، وحتى عنيفة، بطرح تساؤلات جديرة بالإهتمام لعل أبرزها: هل هذا النزاع مجرد سلوكات أنية عابرة، وظرفية فقط؟ أم أنه ممارسات إجتماعية بكل ما لهذه العبارة من أبعاد، تتحكم فيه شروط مجتمعية معينة، يمكن إقتراح تفسيرات ولو أولية لها على ضوء الدراسة السوسيولوجية؟

بعد أن طرحنا هذه المشكلة، وقمنا بعرض مواقف مختلف الفئات المهنية العاملة بالمؤسسة تجاه قضية النزاع تجاه طرق أداء وظيفة التسيير والقيادة، نرى بأنه بإمكاننا الخروج بالنتائج العامة التالية:

أولاً: إن الإحتجاج محل الدراسة، من خلال مختلف الأشكال التي يأخذها، والأساليب المختلفة التي ينتهجها : من مراسلات إلى الجهات الرسمية، إلى التشهير على صفحات الجرائد، والإضراب عن العمل ... لا تبدو عابرة وظرفية، إنها تبدو ممارسات إجتماعية ذات أهداف ترتبط من حيث طبيعتها وأسبابها. ومعانيها بالإطار الإجتماعي العام وإن كان

الإطار التنظيمي للمؤسسة هو مسرحها المباشر. ولعل الدليل على ذلك هو إنتشارها عبر مختلف جهات البلاد، وهي ما تزال تظهر إلى حد الآن. وبالتالي فإن طرح تساؤلات حول هذه الظاهرة يجب أن يتم على هذا المستوى العام إذا أردنا أن يكون طرحنا سليماً منهجياً ومؤدياً، إذا توفرت شروط النجاح، إلى نتائج صحيحة وقابلة للتعميم.

ثانياً: لقد تبين لنا أن من بين الأسباب المؤدية إلى نشوب نزاعات حول وظيفة التسيير غياب الكفاءة لدى المسيرين. لقد أدرك العمال ما لعنصر الكفاءة من أهمية على سير المؤسسة ومستقبلها، وعلى ظروف العمل المادية والمعنوية. فالإحتجاج على غياب الكفاءة يمكن تفسيره على أنه تعبير عن رغبة في إستبدال مسيرين بأخرين أكثر قدرة على قيادة المؤسسة وإزدهارها.

ثالثاً: إن السلطة وطرق ممارستها من طرف المسيرين، تشكل، كما ذهب إليه الكثير من الباحثين إن لم يكن كلهم، رهاناً رئيسياً، أو على الأقل أحد الرهانات الرئيسية للنزاع حول وظيفة التسيير وطرق أدائها. إن السلطة تشكل كما قيل "مصدر المصادر"<sup>(12)</sup>، وإنه لمن العيب، في تقديرنا، أن تهمل نصوص الإستقلالية أهمية هذه القضية بما وضعته بين أيدي المسيرين من صلاحيات يمارسونها دون أي شكل من أشكال المشاركة.

رابعاً: إذا كانت وراء كل مفاوضات أو نزاعات مهنية رهانات معينة فإن النزاع حول وظيفة التسيير، بالنظر لأهمية السلطة، رهانه هو فيما يبدو إعادة النظر فيما يسمى عند البعض بـ: "نسق القواعد" أي قواعد الحياة المشتركة داخل المؤسسة بما يسمح بإيجاد توازن بين مصالح مختلف القوى والشرائح والمجموعات المتواجدة بتنظيم المؤسسة العمومية الإقتصادية وكل مؤسسة أخرى بشكل عام.

خامساً: إن الملاحظ، أن الفئات العمالية وفق التقسيم الرسمي المعتمد لا تحتوي بالضرورة على إنسجام في تصورات وأهداف إستراتيجيات أفرادها فكل فئة طموحاتها، وتطلعاتها وطرق التعبير عنها. إلا أن ذلك لم يمنع من تواجد قدر كبير من الإتفاق أثناء النزاعات بما يضمن لها حظوظ النجاح لحركاتها الإحتجاجية التي تتطلب في مقابل ما تقوم به الأطراف المقابلة، الكثير من العمل، والجهد والإمكانيات.

سادساً: على عكس ما ذهب إليه بعض المبحوثين من المسيرين والإطارات العليا، إن غياب ثقافة مؤسسة حديثة لا تخص الفئات العمالية فحسب، ولا أن الثقافة تفسر لوحدها الحياة في المؤسسة. كما أن هذه الثقافة ليست بالبساطة التي يتصورها الكثير من الإطارات في مؤسساتنا.

فإذا كان المقصود بثقافة المؤسسة هو عمل الفئات العمالية دون أي محاولة في المشاركة في عملية التسيير أبداً، فإن ذلك يعد خطأ في تقديرنا و يكفي أن نشير إلى أساليب المشاركة المتبعة في مؤسسات الدول الرأسمالية مثل: ألمانيا والسويد، واليابان وحتى فرنسا. كما أن الإعتقاد بوجود نمط واحد من ثقافة المؤسسة صالح لكل زمان ومكان لا يبدو صحيحاً. فعمل كل مجتمع مدعو، لإيجاد ثقافة مؤسسة تتماشى ومعتقداته وطموحاته وظروفه بدل الإكتفاء بتطبيق ما أبدعته مجتمعات أخرى وفق ما كانت تحتاجه هي وليس غيرها.

و لا ننسى أن نشير في نهاية هذه المساهمة و بإلحاح أننا واعون بصعوبة المهمة التي حاولنا أداءها من خلال قيامنا بهذا العمل. ففضايا الصراعات المهنية و ما تحمله من أبعاد و رهانات، و منها ما يدور حول وظيفة التسيير تبقى من المواضيع الصعبة التي تحتاج إلى أعمال أكثر عمقا و حسنا أننا حاولنا أن نلفت الانتباه إلى أهميتها و ربما التمهيد إلى إجراء دراسات أخرى تكون أكثر نجاعة في طرح تساؤلاتها و بلورة إشكالياتها و المساهمة في اقتراح أجوبة لها و بالتالي فتح آفاق أخرى أمام المهتمين بها و المستفيدين من نتائجها.

#### المراجع و الهوامش :

1. BOUYACOU B (A), (1988), la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, ALGER, OPU.p.251.
2. NADJI, (S), (1985). Essais d'analyse sociologique, Alger, OPU/ENAL.p.177.
3. جابي، عبد الناصر، "مساهمة في سوسيولوجية النخبة النقابية الجزائرية". مجلة نقد، رقم 6، مارس 1994، ص 13.
4. DURAND, (J.P) et WEIL, (R), (1989). Sociologie contemporaine. Paris.Vigot.p.606.
5. CRENER, (M), (1979). Le management, Montréal, Presses de Université du Quebec.p.5.
6. DUVERGER, (M), (1973). Sociologie politique, Paris. PUF.p.173.
7. BENACHENHOU, (A), (1982). L'expérience algérienne dans le développement et la planification. ALGER. OPU.p.466.
8. MALLET, (S), (1969). La nouvelle classe ouvrière, paris, éd. Du seuil.p.43.
9. ADAM, (G) et REYNAUD, (J-D), (1978). Conflits du travail et changement social. Paris.PUF.p.88.
10. IBID.p.35.
11. GROUX, (G), (1983). Les cadres, Paris, la découverte/ maspero.p.101.
12. G.ADAM.op.cit.p.201.