

## ممارسات إدارية في منظمات الأعمال: المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية نموذجاً

د. زواوي موسى / أ. أحمد طرطار  
جامعة سطيف-2 / جامعة العربي التبسي - تبسة.

### ملخص:

لقد أرجع العديد من الاقتصاديين و المسيرين مشاكل تعثر " تعطل " المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر إلى عدم التمكن والإلمام بمعرفة " نماذج التسيير المتطورة "، كما أن معظم الخبراء أشاروا إلى أن أشكال التسيير المتبعة لم تكن ناجعة، وأرجعوا السبب إلى تدني روح المسؤولية لدى العديد من الفاعلين بها والمبالغة في مركزية القرارات و عدم تجنيد العديد من العمالة. وأخيرا انصب الانتقاد على الاعتماد المبالغ فيه على طرق تنظيم موضوعية عامة؛ بينما أشار آخرون إلى فشل محاولة زرع تصنيع غريب في تربية مختلفة وهو ما يدعو إلى ضرورة إجراء تعديل "ثقافي".

واعتمادا على هذا الطرح سوف نتبع منهجية تأخذ بعين الاعتبار الثقافات المختلفة في الجزائر لمعرفة كيفية إعادة تأهيل أنماط التسيير اللائقة بالمؤسسة الجزائرية، وسوف ينصب اتهامنا على تبيان روية واضحة لهذه الأشكال من خلال حوار أجريناه بمؤسسة عمومية جزائرية.

### Abstracts:

Many economists and administrators focused on the failure of all the public and industrial companies in Algeria because of the non mastery of the modern administration model . Many experts reports showed that the different ways of administration were defective: weak actors' responsabilisation, insensitivity of a demotivated staff, abusive centralization. Recently they focused on methods of organization more objective with a universal application. Whereas others evocate the failure of the industrial graft, even the necessity of a " cultural " adjustment.

In This study we use a method taking in consideration the Algerian cultural specificities we would like to show through an investigation done in an Algerians public society.

## نظرة على المؤسسة العمومية الجزائرية

إدارة المؤسسات في الجزائر تطرح مشاكل كبيرة جدا. منذ عدة سنوات، ندد مسؤول جزائري بـ"التأخر" الذي تعيشه الجزائر، بسبب عدم تكيف الإنسان مع التغيير، "يجب جلب الماكنة، والإنسان سيلتحق بها"<sup>1</sup>. بعد استقلال الجزائر، أمكن بعد زيارة خاطفة لفريق من الباحثين من ملاحظة الثروة والتنوع في الحياة الاجتماعية، لكنها مهتلكة جدا. فيها، كان هناك ثلاثة عناصر تكتسي أهمية قصوى: شكل خاص ومكثف للحياة الدينية، تراتبية اجتماعية تقليدية لا تزال حيوية تتدخل في علاقات ملتبسة مع المؤسسات الجديدة للدولة الجزائرية وأخيرا نوع فريد من الشعر الشفهي، في شراكة مع موسيقى سجالية، وهي، حسب علمي، حالة فريدة في كل العالم الإسلامي غير الأسود<sup>2</sup>.

انطلاقا من هذه الخصوصيات المتعلقة بالجزائر حاولنا تحديد معالم إدارة معيارية هي ثمار التحول الذي طرأ على السلطة السياسية، وعلى إعادة تنظيم الإدارة والقضاء، وتغيير في الوحدة النقدية، والمنظومة الاقتصادية... أشار مالك بن نبي إلى أن كل هذه التحولات وهمية وليست نهائية إذا لم يتغير الإنسان نفسه<sup>3</sup>. صحيح أن مالك بن نبي يدعم مقاومة التعلق الطبيعي بالثقافة الأصلية. وبالتالي، النزاع الدائم بين المعاصرة والأصالة.

لقد بينت أعمال خبير تركزت على تشريح إدارة نمط تنظيم الاستغلال الزراعي للدولة بواسطة جماعات العمل في الجزائر غداة الاستقلال، أن نوعا من الخمول ناتج عن التكرارات الملاحظة حول وجود صلة عضوية مع الوسط الأصلي. بالنسبة لهذا الخبير، يبدو واضحا أن هذا يعني أن تلك الصلة إنما تستمد قوتها من الوسط الذي تعيش فيه وبينما هي تواصل عملها، تنتج إطار مرجعيتها. هذا الوسط ينتمي إلى الاقتصادي الزراعي<sup>4</sup>.

ضمن هذا السياق، وقع اختيارنا، ونحن نعمل بصورة عامة على تكيف مقاربات التسيير مع خصوصية الثقافات الوطنية<sup>5</sup>، على مؤسسة جزائرية قمنا فيها بتشريح صعوبات الإدارة الداخلية. هذا التشريح أخذ على عاتقه مهمة التركيز على مسائل التوفيق بين الممارسات الإدارية المعمول بها من طرف المؤسسة المعنية وبصورة عامة في محيطها الثقافي. كان يجب، بادئ ذي بدء، أن نفهم سبب الصعوبات التي يواجهها، في المؤسسة المعنية وفي الجزائر عموما، اللجوء إلى استخدام الممارسات الإدارية "العالمية". كما كان يجب، على وجه الخصوص، ضبط جوانب هذه الممارسات وملاح

الثقافات الجزائرية "البربرية-العربية-الإسلامية" المؤثرة فيها.

هذه المقالة تهدف، فيما وراء المسائل المتعلقة بالمؤسسة المعنية، إلى استخلاص نتائج ذات بعد عام من العمل المنجز، عبر التركيز، بوجه خاص، على مسألة الوسائل الكفيلة بالوصول إلى تكيف فعال مع السياق الثقافي للإدارة بمفهومها الجامع الشامل.

## II- نظرة على المنهج المتبع

لقد انطلقنا من معاناة صورة غريبة عاشها المشتغلون بواقع المؤسسة. هذه الأخيرة لم تتوقف عن تضخيم ظاهرة معقدة جدا ساهمت في مزيد من الغموض في المفاهيم، والتضارب بينها أحيانا. الحياة في هذه المؤسسة يتجاذبها تنظيم رسمي، وآخر شبه رسمي كامن في نوايا كل شخص. من المؤكد أن المشكل لا يكمن في الصراع بين المعاصر والأصيل، بين حضور نمط تسيير "غريب" وآخر يهيكل الأذهان ويعبئ أو يشتت الفرق. إنه حقا وضع يعترى الإدارة الحديثة في صميم فلسفتها.

لقد لاحظنا كيف أن الانتقال نحو التحديث لا يقتضي التخلص من مكتسب تراكم على مر السنين بل في الاحتفاظ به خدمة للتغيير الاقتصادي، الاجتماعي وحتى للتحول داخل المجتمع.

مبدئيا، هناك ذهنيات تهيكلت عبر العشرات من السنين حول تنظيم متجذر في التقليدي والعائلي، ظل مغلقا على نفسه حتى وجد نفسه وجها لوجه مع تنظيم "غريب". وعليه فنحن في حاجة إلى تنظيم جديد ذي طابع أنثروبولوجي وسسيولوجي قبل التطرق إلى المعالجة الإدارية في هذه المؤسسة.

بمعانيننا لمصنع الإسمنت بعين الكبيرة (سطيف)، حاولنا التأكيد على صحة فكرة خبير شهير بين أن نجاح المؤسسات الأفريقية يعود إلى الروابط بين الأشكال العصرية لتنظيمها وقيم الوسط الاجتماعي<sup>6</sup>. ولقد تأكدنا أن إدارة المؤسسة، من أجل أن تكون فعالة، يجب أن تستند أيضا إلى ما يُنظر إليها محليا على أنه "الطريقة المفضلة للعيش المشترك".

فيليب ديربارن انكب على هذه المسألة من التعاون، مذكرا بنجاح المؤسسات اليابانية. فهذه الأخيرة تم وصلها بالدور الذي تلعبه الثقافة اليابانية كعامل تنمية لمواقف مناسبة لقيام تعاون جيد داخل المؤسسات.

في مجمل هذه الأعمال، يفترض أن يكون للثقافة مفاعيل آلية على سير المؤسسات والاقتصادات. ولم نلاحظ أن هناك اهتماما حظي به تصرف البشر وكيف يتأقلمون وكيف يستفاد من إمكانياتهم وكيف يتم تجنب

الانحرافات المترتبة عن هذا التصرف، سواء أُنْطِقَ الأمر بإدارة المؤسسات أم بتنظيم الاقتصادات<sup>7</sup>.

وأخيراً، وكخلاصة لتوجهات التفكير الكفيل بدفعنا إلى الأمام في هذا المسعى، شرعنا، ضمن سياق جزائري، في وضع إدارة فعالة تحفز على ممارسة مَرْضِيَّة للمسؤوليات على جميع الأصعدة.

### III- تحليل أركيولوجي لإدارة الأعمال

لقد تم تكريس انفتاح على تغيير كبير من خلال قيادة اقتصادية وعمل إرادي شمل كل دواليب الحياة في البلاد. هذا التحول جاء بمبادرة عمومية أسفرت عن خلق مؤسسة رسمية في تعارض مع التنظيم المعياري (العالمي)، هو أشبه بالفكر الذي كان يسود الدولة الراعية: الأجر، الفائدة، توزيع الأرباح، المحاباة مع الأحاباب، مع أفراد الأسرة وهيمنة التسيير العصبوي، ومفهوم بائد للشرف (الأنفة) أو "النيف". يجري كل هذا ضمن تطبيق حرفي لقواعد عالمية ومبادئ تنظيم وإدارة أعمال من قبيل "التالورية" و"الفوردية" و"نوادي الجودة"، و"المخزون الصفري"... المعمول بها في البلدان المتقدمة (الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان...)، بينما تعتبر هذه الأنماط الإدارية محصلة لخبرة اقتصادية وتاريخية مرتبطة بتلك البلدان.

من جهة أخرى، فقد حاول مسيرو تلك المؤسسة فرضها بناء على هيمنة فكر أحادي، بل أدلجتها. بحيث وقعوا فيما يمكن وصفه بالهروب إلى الأمام ضمن نمط من التنمية الوهمية رغم أن القادة والمسيرين لا يتحدثون إلا بلغة مبادئ التسيير والتنظيم والترشيد.

وهي مؤسسة حافظت على أنماط التفكير البالية والصراعات القديمة "المنفلتة من الخضوع لأية قاعدة واضحة"، وضمن هياكل اجتماعية فضفاضة. وعليه فمن حقنا أن نتساءل عن جدوى تلك النظريات المنعوتة بالعلمية والعالمية في ظرف كهذا؟ ودون أن نكون مغالين يجب أن نقول بأن عيب هذه النظريات هو كونها تعمل على تغييب الخصوصيات الثقافية للبلدان المعنية وخلفياتها السيسوتاريخية. هذا الفشل أفضى لحسن الحظ إلى التقليل من شأن الإيمان بـ "التسيير المقنن" عالمياً، وهو ما يجب أن يحثنا للتفكير المعمق في النجاح الذي حققته بعض البلدان (اليابان، كوريا الجنوبية... التي لم تقطع صلتها بأنماط الحياة الإقطاعية).

إننا نشهد في الآونة الأخيرة محاولة لمفَهمة conceptualiser أدوات تحليل التشكيلات الاجتماعية والمنظمات من طرف بعض الأوساط الحكيمة، التي أولت عناية واسعة للأبعاد الاجتماعية والتاريخية. ويبدو أن

هذا هو الطريق الذي انتهجه السيد فيليب ديريبارن<sup>8</sup> والذي قررنا تبنيه.

إن السيد فيليب ديريبارن، وهو يدرس الحياة المشتركة وتنظيمها في دوائر الإنتاج خاصة، لاحظ استفحال بعض الملامح القديمة وتأثيرها على الواقع اليوم. لقد اعتمد على التحليل السسيوأركيولوجي للمجتمعات والمنظمات. واكتشف أنه في فرنسا، يسود مفهوم التراتبية ذات الصلة بالشرف. في الولايات المتحدة الأمريكية، لاحظ تأثير العقد - بوصفه عهدا - يفصل في الروابط الاجتماعية، بينما في هولندا، يبرز عامل الإجماع كقاعدة يحتكم إليها الناس.

### III-1- الثقافة والتنظيم في الجزائر

فيما يتعلق بالسياق الجزائري، نلاحظ ميل الجزائري للتصرف كـ "إنسان مستقل" بعد أن أصبح بلده مستقلا. لقد استوحى ذلك من ماضيه "الأهلي المتمرد"، وهو يرى أن هذا الموقف يدفعه للتحرك نحو ما يحقق أهداف المؤسسة. وهو في الحقيقة استند على عامل القيم المقدسة كـ "إنسان حر"<sup>9</sup>.

هذه القيم تستدعي تحفيزا عفويا. ومنه يمكن أن نقول بأن التسيير الاشتراكي للجزائر، في سبعينات وثمانينات القرن الماضي كان قد دعم هذه الثقافة بوصفها نمطا للتنظيم الصناعي مادام الأجير هو في نفس الوقت "مسير ومنتج".

على ضوء هذا المشهد التاريخي الثقافي، ومن أجل ترقية التنظيم في الجزائر، فضلنا البقاء أوفياء للطريقة التي اكتشفها فيليب ديريبارن سعيا إلى رؤية الكيفية التي يمكن أن تكون بها مفيدة في حالات أخرى خاصة في الجزائر، ومنه استخلاص الأنماط العملية التي بفضلها نتمكن من فك أسس وطبيعة العلاقات الاجتماعية وطابعها الدائم فيما وراء العلاقات الظاهرة.

بالنسبة لـ ف. ديريبارن، الثقافة ليست سلطة، شيء يمكن أن ننسب إليه التصرفات، بل هي ظرف، فيه يمكن فرز هذه التصرفات بطريقة قابلة للفهم. ومن أجل البحث بجدية عن دور الثقافة في نجاح اليابان، يجب الاهتمام بالمقاربات الجدية للثقافة<sup>10</sup>.

الدراسة التحليلية للشروط الاقتصادية السياسية والاجتماعية المهيمنة في الجزائر، هي مستنسخة من تلك التي قام بها ف. ديريبارن حول فرنسا. وعليه فبالأخذ بعين الاعتبار بالفارق التاريخي، فإن الدولة الجزائرية في تلك الحقبة، هي تلك التي تصفها لنا مقدمة ابن خلدون، كما هو شأن فرنسا مع مونتسكيو أو روسو. إذا كان ف. ديريبارن يرى أنه من المهم الرجوع إلى

الثقافة، فلأن هذه المواقف ليست في غنى عن مسائل المعنى. إذا حكمنا على موقف ما بأنه مقبول، إذا كان موقف المرء مجلبة للثقة، أو للاشمئزاز أو الغضب، فليس ذلك لأنه يتجسد هكذا بل بسبب ما يعنيه من منظور الثقافات الأخرى.

ينقل لنا ابن خلدون أن المجتمع ينتظم في قبائل وعصبيات ويسير حسب مفهوم النبالة. وهذه الأخيرة تعود إلى الدم والنسب الديني. هدف العصبية القبلية هو إيصال أحد أفرادها الذي فرض نفسه عليها إلى تولي السلطة العليا (الملك)<sup>11</sup>. ولبلوغ ذلك تعتمد العصبية القبلية على قبائل أخرى مهيمنة تتسج معها علاقات تحالف وتضمن ولاءها. الحلفاء ومن يلحق بهم يشاركون في روح العصبية ويتبنونه، وهو ما يخول لهم شيئاً من النبالة يبقى مع ذلك أقل درجة من النسب الديني.

الهدف من الاستيلاء على الحكم متعدد. الحكم يجلب إلى حد ما النبالة، التميز والتبجيل، حسب درجة القرب من العصبية أو الزعماء الذين وصلوا إلى السلطة. السلطة هي أيضاً مصدر للثراء، سواء عن طريق حيازة الخيرات المادية أم عن طريق التملص من الواجبات والأعباء العامة مع العلم أن الخضوع لتنفيذ الأعباء العمومية هو علامة على ضعف عصبية الانتماء أي ضعف النبالة، فرييس العصبية الذي وصل إلى السلطة يبدأ بإعفاء أعضاء عصبيته وأتباعه من دفع الضرائب، وهو نوع من الامتياز. وهذا يحيلنا إلى الكاتب بوتري ريفير الذي اكتشف وهو يدرس المجتمع الأسباني الجنوبي بعدا يعبر عن العلاقات الاجتماعية ويميز الشرف والامتياز.

العصبة استفادت، وهي تساهم في هذا المجد والهيبة، بالنبالة من خلال التملص من السخرة (الضريبة) كعلامة على التميز، أما شرف الفضيلة الذي وصفه بوتري ريفير، فلا يبدو أن ابن خلدون قد قابله في المجتمع. فقط هو يذكر التبجيل والاحترام الذي يحظى به الشيوخ ورجال الدين. القيام بالأعمال تحت سلطة ما أمر مُدَلّ ويعبر عن الخضوع. المجال الوحيد الذي تتحقق فيه الفضيلة يبقى مجال الشؤون الدينية حيث لا مجال فيه للمنافسة مع نبالة الحكم. وحيث يبقى فوق ذلك.

ولكي تعزز هيمنتها وهيبتها، ما أن تصل إلى سدة الحكم، كما يقول لنا ابن خلدون، فإنها تسبغ عليها نسبا شريفا، سنيا أو علويا عليها، وتترعب على الولاية المدنية والدينية بغرض إسكات أية معارضة دينية. أو كما يشير إلى ذلك ريمون جامون حول تنصيب الشرفاء<sup>12</sup> أنفسهم على قمة السلم الاجتماعي، فوق العامة، بوصفهم ذوي أصل أقرب إلى النبي الذي تلقى الوحي الإلهي والذي يتبعه كل المؤمنون. هذه المرتبة تخول لهم، ليس فقط

حقوقا وامتيازات، بل واجبات أيضا<sup>13</sup>.

هذا الشكل من الحكومة المشكلة من نواة مركزية، محط الامتيازات، التحق بها فيما بعد نخب من الانكشارية والكراغلة كانوا يرهقون باقي الناس بأعباء تتزايد ثقلا وظلما في غالب الأحيان، مفتخرة بنبالتها على نبالة المخزن<sup>14</sup>. لكن فرنسا لم تفعل أفضل من ذلك. وهي التي، كانت تريد تهدئة الأوضاع في البلاد فراحت تكسر شوكة القبليّة، بوصفها منبع الاحتجاج. لقد ساهم تجريد القبائل من أراضيها وطردها منها في إفقار الجماهير، ودفعها نحو التيه بحثا عن مصادر رزق أخرى خارج الإطار التقليدي.

إن فرنسا وهي تفرض ضرائب أخرى تتعارض مع ما اعتاد عليه الناس، لم تفعل سوى إبعاد الناس عن فكرة الملكية العامة ومضاعفة حركات التمرد. لعل ذلك الواقع المجبول بالغزوات والاضطهادات المتعاقبة وما رافقها من حيف وامتيازات هو ما أفضى إلى ميلاد ذلك الشعور المزمّن من الحذر والانكماش على الذات وعلى المعتقدات الطرقية القدرية، في انتظار الفرج. هذا الوهم المزمّن ظل هكذا حتى أيقظته الهبة الثورية الاستقلالية من أجل الحرية، تمهيدا لشكل جديد من التنظيم، حسب روادها، للمجتمع والإنتاج والدخول في زمن الحداثة ومحاكاة المحتل.

## IV - 2. لقاء الأصالة والمعاصرة

الاتصال بفرنسا خلق، في أوساط شريحة من السكان، نمطا من السلوك يطغى عليه الجانب الاستهلاكي كعلامة على الرفعة. هذا النمط السلوكي، مدعوما بالريع النفطي، انتشر عبر المحاكاة إلى بقية السكان عبر السياق نحو مراكمة الحاجيات المادية المظهرية، وما صاحبها من تغلغل لظاهرة الترابندو والتهريب في أذهان الناس<sup>15</sup>.

إن بروز نمط سلوكي وتنظيمي جديد في الجزائر، خلال العشرينات الأخيرة، يمثل في الظاهر، قطيعة مع روحها العميقة. فما هي نسبة ما هو انقلابي طارئ من أنماط تنظيم الحياة المشتركة الجزائرية؟

إن الاضطرابات التي عاشتها الجزائر في الآونة الأخيرة وعودة الاحتماء بالدين تشهد على قدر من القلق. تبدو الأرضية صالحة للتأكد من بعد كامل لسلوك الجزائري. إنه يستند إلى موروث إلهي خالّد بهذا المعنى. ورغم حيويته فهو لا يحفز على التفكير. ففي اللحظة التي تكون الإدارة في حاجة إلى الذكاء، تجد نفسها مشلولة كما يعبر عنها ذلك العالم "أليس الفوز والنجاح من الله". وهو رد يبرهن على انغلاق تام في وجه الحيوية والتطلعات المهنية. العامل يتحرك لتحقيق "الرزق"<sup>16</sup>؛ وليس لتحمل مسؤولية وبذل الجهد المطلوب، وهذا ما يراه ذلك التقني حول تواجد في المصنع،

باعتبار عمله ليس مصدر الرزق، الذي يأتيه عن طريق هذا العمل أو بدونه: "صحيح، أنا أعمل هنا، أتلقى راتباً، لكن "الرزق مضمون" في الواقع، وهو بهذا لا يرى عمله كوسيلة لتحقيق رفاهيته وعيشه الكريم، الذي مصدره الحقيقي لا يمكن أن يكون إلا بالتوكل على الله.

طبقاً إلى هذا الموقف من الأجر والعمل والأجير نفسه، تتدخل نظرة روحية هامة تحدد سلوك كل فرد في التنظيم. إننا نلاحظ أن هناك إيماناً بالعناية الإلهية يترجم عن طريق الإيمان بالله وبما قدره لنا.

الجميع يستندون إلى مخيال مهيكّل دينياً مغرق في الغموض. وهو أيضاً تبعية موروثة من خطاب قنري صقل الأذهان ف راحت تعتقد في جزاء لا يرتبط بالعمل، رغم أن العامل لا يستبعد الأجر والمنح والمطالبة بالزيادة في الأجور عبر التحركات المطلوبة عند الاقتضاء.

وعليه، فالممارسات لا تتم بناء على استحقاق الأجر أو الطموح بل ترتبط دائماً بالغيبي، وهذا الأمر يستند بشكل مضاعف بعقل العامل والإطار وحتى المسيرين في أعلى الهرم في المؤسسات. هناك تمثيل قوي لتنظيم شبه رسمي ديني داخل التنظيم الرسمي. تفكير كل شخص يتأثر بهذا الموروث الذي لا يتوقف عن بث الشك في مكافأة الجدارة داخل المؤسسة. فلا التنظيم ولا الامتيازات تهم الأجير بل إن ما يهمه هو الذهاب نحو تحصيل رزقه، "صرح جمع من الأجراء قائلين: رزقنا هو الذي جاء بنا إلى هنا". موقفهم تجاه المؤسسة يستبعد أي مسعى لانتهاز الفرصة، أو إبراز الكفاءة بل وحتى الشعور بالحاجة إلى التكوين.

على ضوء هذا المشهد التاريخي، سوف نحاول الآن، من خلال هذا البحث التجريبي، التأكد فيما إذا كانت الخصائص الاجتماعية التي جلب لها التاريخ دوراً مؤثراً ومُعبراً عن شكل من أشكال التنظيم، أي دور مهيكّل للتنظيم الاجتماعي كما يؤكد ليفي ستراوس.

عملنا يعتمد على منظومة من الأسئلة موجهة للمؤثرين في منظمات الإنتاج. اختيار الحوار المباشر يجد مبرره في كونه يمكن من نسج علاقة حية مع الشخص المسبور من جهة، كما يفرض علينا مخططاً للحوار دون تحديد للإطار المرجعي، من جهة أخرى، هذا الخيار تحدده ضرورة تعميق البحث في ميادين المرجعيات الهيكلية الملاحظة خلال ماضي المجتمع. وفي حالتنا هذه، فإن المسبور مدعوٌ ليجيب بطريقة شاملة على الأسئلة العامة، بتعبيره الخاص وضمن إطار مرجعيته.

الأسئلة التي طُرحت حول الآراء والمواقف والمرجعيات اتسمت بالانفتاح عموماً. وهي بذلك تسمح بإعطاء الانطباعات للقائم بالتحقيق أنه فعلاً

مسموع، وهو ما يدفع نحو مزيد من التفكير قبل أن يجيب ويعبر عن نفسه بكل حرية، مع إشعاره باحترام رأيه دون أن يشعر بأنه محل تلاعب من خلال حصره ضمن إطار يمكن أن يراه ضيقاً.

#### 3-IV. مقاومة التغيير:

إدارة الأعمال في الجزائر، عبر قطاعات التسيير والممارسة السلطوية، تجد نفسها وجها لوجه أمام جانبيين متناقضين وملتبسين في ذهن الفاعلين في نفس القطاعات. في حالتنا هذه، أي حالة مصنع الإسمنت بعين الكبيرة، فالأمر يتعلق بالتوفيق، من جهة، بين الأهداف المادية للإنتاج والعراقيل التي تقف في وجه السلطة داخل مؤسسة معينة، ومن جهة أخرى، تحفيز العمال، بعيداً عن أية مرجعية عصبية ودون مصادمة شعورهم الديني حول كون البشر سواسية.

لكن مؤسسة الإسمنت بعين الكبير هي مؤسسة عمومية لا يستجيب لا قانونها الأساسي ولا غاياتها لأنماط الإنتاج والتنظيم التقليدي. هذه الوحدة تبدو هيكلًا بلا روح. ولهذا فنحن إزاء حالة فريدة من نوعها أمام علم نفس الجزائري، إلا إذا كانت المؤسسة تذكره بأمالك البايك سيئة الصيت في العهد التركي والأمالك العمومية في العهد الفرنسي.

وهذا الواقع لا يسهل انخراطه في هذه الصيرورة. مخطط تنظيم المؤسسة لا يبدو أنه يتطابق مع رؤية العالم كما يراها. وعليه، فمن العادة أن الأفراد والجماعات لا يتموقعون إلا عبر الأهداف المحددة المرجعيات: العمل لمن والعمل لماذا؟ وهل هذا لا يتعارض مع اعتقاداتنا وقناعاتنا.

#### 4-IV. سلطة مسير أبوي

في مثل هذه الحالة، فإن السلطة المباشرة أو المتفرعة لرئيس العصبية تستمد شرعيتها من ولاء الزبون والمنخرط والشركاء البسطاء. سلطة قائد العصبية، إذا طبقت بدقة من خلال العقوبات، تفرض سلطتها ولكنها غير قادرة وحدها على تأمين التبعية، كون الجري المحموم نحو السلطة يمثل طبيعتها ومنطقها. هذه الأخيرة تواصل لعب دورها عبر الهجوم المتواصل للمعارضة الدينية تجاه السلطة الزمنية. وهي بهذا يمكن أن تكتسي طابعا محافظا ومعتدلا يحد من تغول السلطة أو التمويه على تطلعات الاستفراد بها.

إن هكذا احتجاجا يبدو أنه يشكل القاعدة في السير الداخلي للمؤسسة. كما يبدو تأثير الدين، على مستوى السلوك الثقافي، مهما: "أنا أنفذ الأوامر التي تعطى لي، فقط لأنه رئيسي. يمكن أن يخلق لي مشاكل إذا رفضت تنفيذ الأوامر. من جهة أخرى، فأنا لا أحتاج إليه. أنا أقول بعمله وهو يقوم بعمله.

أنا أعمل لوجه الله وأكسب خبزة نظيفة.

بالتزامن مع هذا، هنا نوع من الرغبة في التحفيز تسود الموظفين. فحسب أغلب من تحدثنا معهم، يعود ذلك إلى واجب ديني يدفع إلى أداء العمل. هم يطالبون مبدئياً أن يصدر هذا التصرف من "المسير". عامل آخر يطلب من رئيسه أن يتعرف عليه، أي أن يهتم بالعاملين معه، ويؤكد "في بعض المصالح، يجب على المدير أن يعرف من هو العامل الأكثر جدية والذي يؤدي عملاً جيداً، العامل يشعر أنه محل احترام وأنه ينتج أفضل. هذا الاعتبار يؤثر على معنويات العامل وتسمح بتشجيعه. يجب أن يعرف المدير عماله معرفة جيدة وهذا في حد ذاته أمانة على احترام الفرد لـ "أخيه"، "إنما المؤمنون إخوة". حسب الآية القرآنية التي تريد أن يكون كل المؤمنين إخوة.

من البديهي أنه أمام مثل هذا النمط من الوضع، توجيه المسيرين إلى الأخذ بطرق "كلاسيكية" في التسيير، مع إبداء "إرادة" كافية: أن يتصرف المسؤولون كمسيرين بطريقة تخول للمرؤوسين إمكانية المبادرة. لكن أمام استفحال العادات السلبية تفشل كل الدعاوات مهما كانت مصداقيتها. ذلك أن إعادة النظر فيها تصطدم بعراقيل قوية: لا يبدو أن المسيرين أكثر استعداداً من معاونيهم والعمال لتقبل تسيير "ديني". من الواضح أن احترام العامل يتطلب قدراً من التقرب يقوم به المسير تجاه مرؤوسيه من جميع الفئات حتى يشعروا بالطمأنينة. إن الاحترام يندرج ضمن مجال شعوري وخلق أكثر منه تنظيمي.

## ٧- الاعتقاد الديني والتسيير العام.

إن الاعتقاد الديني في المساواة بين البشر بوصفه عائقاً لممارسة السلطة يتأثر بالعديد من الاعتبارات:

كلما اصطدم الوازع الديني بمصلحة العصبية فإن هذه الأخير هي التي تفوز. الخوف من إضعاف العصبية وانحسار المصالح الروحية والمادية تلعب دوراً كابحاً. إن السلطة الفرعية الممثلة من طرف الدوائر القريبة من السلطة ضمن أواصر الدم، تؤمن استمرارية "السلطة المركزية". في مثل هذه الحالة، يجد الشعور الديني نفسه مختنقاً بسبب التبعية للعصبية: السلطة الأبوية تلعب هنا دوراً محافظاً.

أحياناً، يمكن أن يتم تجاوز الشعور الديني حول المساواة فقط عبر تبني القائد لموقف شعبي واعتقادي يلبي تطلعات أتباعه، والأكثر ديمagogية بينهم يصل بهم الأمر إلى حد اتخاذ صفة أمير المؤمنين (حسب ابن خلدون، انتحال الألقاب المقدسة). هؤلاء القادة يحاولون إثارة مشاعر فوق عصبية في أتباعهم أو إدراج أفعالهم ضمن توجه عريق: "الشريف" يحوز على السلطة

على الجماعة عبر إيصال نسبه بالنبي، وهو ما لم يثبت عبر التاريخ. الأفراد هم، بهذا، يلجئون من أجل تحقيق هذا العمل إلى تقاسم مشاعرهم البسيطة الدينية حول المساواة من أجل كسب ديني أفضل: الاتحاد مع الأمة. وهو ما يقتضي القبول بالسلطة بوصفها ضرورة ذات أولوية. نرى هكذا أن روابط القيادة معقدة وتقتضي مرونة كبيرة. هذه الروابط لا حدود لها إلا حدود السلطة الفعلية أو أواصر الدم والمصلحة. ويتعين على الأمير توسيع قواعد المساندة لتخفيف الضغط الذي تمارسه عليه عصبية حتى لا يبدو شديد التحيز. ولهذا لا يجب أن تبلغ شعوبيته ودمائة أخلاقه حد الجبن الذي يلحق الضرر بهيبته.

بتعبير آخر، فهذا الشعور يقتضي تقديم آيات الخضوع للسلطة، التي بدونها لا يمكن إنجاز أي شي مهم. بهذا فعلى رؤساء المصالح أن يتصفوا بالتسلط، كما يؤكد عضو في الإدارة: "عليّ أن أحترم رئيسي، عليّ أن أتجنب كسر الحواجز بيني وبين رؤسائي، عليّ أن أحترم رئيسي وأن أحافظ على مسافة بيني وبينه، هذه هي بالنسبة لي "الهيئة" التي تعني أكثر من الاحترام". أحد التقنيين يشير، من جهته، إلى أن الرئيس يجب أن يتميز بالهيئة: "الهيئة تعني بالنسبة لي أكثر من الاحترام، هي نوعا ما المرجعية بما هو "عبارة عن احترام مستوحى من نموذج "كبير" العائلة، والثروة والشرف. لا أحد بمقدوره معارضة رأيه. وهي ظاهرة لا نجدها إلا في المجتمعات التي يسودها النظام الأبوي. تبجيل الشيخ يعادل تبجيل "أمير المؤمنين" الذي هو أهل لكل الاحترام والتميز على من سواه. هذه الصورة هي إحدى الملامح الجوهرية للهيئة. الرئيس يأخذ هنا معنى الكبير أو الزعيم الروحي.

## VI - إدارة الشعور الديني

لحسن الحظ، كان هنا وهناك بعض المؤسسات تتمكن من تجاوز هذا الانحراف مثل مصنع الإسمنت بعين الكبيرة. مثل هذه المؤسسات هي التي تمكنت من خلق ظروف لتعبئة رد الفعل الشعبي. يبدو أنه في عين الكبيرة، تمكنت الإدارة من الخروج من التكنوقراطية لتأخذ بعين الاعتبار بالمعايير الصارمة سواء العلمانية أم الدينية. وهي بانخراطها في هذا النهج تمكنت من بلوغ العديد من أهدافها:

- لقد قضت على الارتباب الشعبي الذي كان يرى في المدير "الموظف السامي" لسلطة بعيدة ومستغلة، وجهت الحس الشعبي نحو المصالح التي يجب أن يتبناها اعتمادا على إبراز خصلتي التواضع والاعتزاز بالنفس. لم يكن ذلك ليتم بسهولة. كان يرتبط بقدرة كل إدارة على استغلال الحساسية المحلية والتعبير الصحيح عن المرجعيات الثقافية. وقد تم ذلك

بسهولة نسبية في عين الكبيرة. ولم يكن يجري اللجوء إلى السلطة الشرعية إلا كحل أخير، بقي بين أيدي الإدارة في شكل ثنائية الخطأ- العقوبة، والاستعاضة عن المجلس التأديبي عن طريق استدعاء رئيس المصلحة للعامل إلى مكتبه وإعطائه درسا في حسن السلوك. بشرط ألا يكون الخطأ خطأ تقنيا خطيرا. في هذه الحالة، يتم تسليط العقوبة عليه حسب ما تمليه الأنظمة الداخلية للوحدة.

- على الإدارة أن ترد بانتهاج سلوك مستقيم يلبي تطلع العمال إلى المساواة.  
- تقديم المثل عبر النقابي في العمل، مثل رؤية المدير يتأخر ساعة أو أكثر عن مواعيد الخروج. وهو "عموما يبقى في مكتبه مدة أطول حسب ما يقتضيه عمله".

- العدالة في التعامل مع العمال والمجموعات: عدم محاباة الممتلكين والدائرين في فلك الإدارة وتطبيق ممارسات يلتزم بها الجميع محليا. وهذه الخصال تمنحه في مخيال المرؤوسين صفات الرجل المثالي: "الشيخ" في معناه التبجيلي الذي يجسد ملامح الهيبة.

## VII- المسير الجزائري

حسب دراستنا التاريخية الاقتصادية، فإن مكانة الأفراد تقدر بمدى مكانة المُلْك: الملك وحده ليس الشرط الوحيد للاحتفاظ بالمرتبة والشرف. ولكي يكون الأمر خلاف ذلك، فإن السلطة الزراعية هي خليط من الملك والسلطة، وهي من جهة أخرى تركز على التحالفات المصلحية بين العصبيات. فهيكلة مركز الملك تتبع هيكلة التنظيم الاجتماعي والعكس صحيح. نجد أراضي العرش تنقسم إلى أراضي القبائل، التي بدورها تنقسم إلى أراضي عائلية، التي تنقسم بدورها إلى ملكيات أقل فأقل حتى الفردية. وهذا تنظيم عريق انعكس في التنظيم العمالي الذي يعتمد عليه المسير عندما يصرح: "من الضروري إقامة علاقة طيبة مع العمال لطمأننتهم والانشغال بمشاكلهم العائلية".

لقد أدى الانفجار الداخلي لعالم الفلاحة إلى زحزحة وتشويه دوائر السلطة والهيبة بغرض توطيد سلطة مركزية هي الدولة (وتفرعاتها: جماعات محلية، جهوية، مؤسسات عمومية). لقد أصبحت الدولة المصدر الوحيد الذي تستمد منه السلطة والهيبة بالنظر إلى السلطة الاقتصادية والسلطة الشرعية التي توفرها. وعبر تعميم العامل الاقتصادي من خلال العمل المأجور وروح المؤسسة، فتحت الدولة آفاقا جديدة لتفتق علاقات جديدة في التنظيم والتعاون.

القائد مطلوب منه أن يكون نموذجا ومالكا لكل الخصال التي تميزه

عن غيره بدمائة خلقه ونزاهته وكاريزماه ما أن يتولى شؤون التصرف. وعموماً، فإن من يتولى هذه المهمة "التصريف" يجب أن يتحلى بشرط اجتماعي وديني. من الناحية الدينية فتعيينه أملاه تاريخ "الأمة" الذي يضع في الصفوة من لا يمكن أن يكون إلا أميراً خلق ليقود.

### خلاصة

لقد أصبحت المؤسسة أداة مفيدة لممارسة الملامح الاجتماعية التي لا تفتأ تتلاشى في الحياة اليومية لكل واحد، بالنظر إلى التغير الحاصل في النسيج الاجتماعي خلال السنوات الماضية. لقد منحت المؤسسة فرصة يتمكن منها النظام الاجتماعي القديم من العودة إلى الحياة، ولكن هذه المرة ضمن هيكل جديدة تسمى المؤسسة، والتي ضمت ليس الرجال فقط بل الممارسات القديمة. الجميع تهيأ لتقبل موروثه، وما يفكر فيه وما يبدو لهم قابلاً للاندماج كنمط حياة وطريقة لإعطاء الممارسة مغزى. فالعلاقات والسلوك والأرض والقديم تمازجت بالدين.

المؤسسة تعيد الحياة لتاريخ ينهار مع الزمن، لكنها تعطي لهذه الظاهرة الدينية الجزائرية مغزى بترك الحرية للمسير للتعود على الواقع وتوجيه إدارته نحو العالمية. نحن إزاء تنظيم مزودج الهيكلة: هو دينيا شبه رسمي وهو تسيير رسمي دوره يتمحور حول الإنتاج من جهة وحول توزيع الأجور من جهة ثانية.

وكلما تم ترسيم التنظيم، فإن الظاهرة الدينية تتغذى بما يمكن تشبيهه بالدواء الأخلاقي الذي يؤثر على السلوكات، لكنه يعطي معنى للعلاقة الإنسانية/ الإنسانية والعلاقة الإنسانية/ التنظيمية.

كيف يصير هذا التنظيم الأمور متناغمة وموضوعية لصالح المؤسسة؟ ليس هناك في الأمر معجزة، "وصفة الإسلام ليست معجزة، ف ديربارن".

الممارسات تبقى بشرية، الدين يطبقه الكائن البشري، لكن هدف التسيير هو بلوغ ما هو محدد سلفاً ومشروط كنتيجة. لقد بين تحليل هذه المواد بقوة أثر ثقل الدين في الممارسات الإدارية الجزائرية التي تدور حول موروث عضوي مجتمعي. التسيير مسألة عالمية ومحلية، التأثير الديني عالمي وشخصي، لكن النجاح هو مهمة الجميع. فمتى إذن يمكن للمؤسسة أن تصير الديني واعياً بإمكانياته؟

ومع ذلك فقد اكتشفنا أن النجاعة الصناعية لمصنع الإسمنت بعين الكبيرة ترتبط بالتفكيك المتنازع لثلاثية من الإكراهات: تكنولوجية، اقتصادية، ولكن أيضاً اجتماعية. المعلومات عن هذه الأخيرة تبقى جنينية فيما يتعلق

بالمؤسسات (حالة المؤسسات الجزائرية...). مع أن الحياة الاجتماعية، وتبعاً لها الحياة الاقتصادية تستمد منها قوة مبادراتها الفردية والجماعية. كذلك يجب أن تتوجه الطرق التنظيمية نحو العقلانية الحديثة وتستجيب لما يتصوره المعنيون حول أفضل طريقة للعيش والعمل المشترك.

ولكي يقبل الأفراد التضحية عن طواعية بسهم من مصالحهم المشروعة لصالح الجماعة الوطنية، يجب أن يستجيب التنظيم لهواجسهم المشتركة ويستند إلى القيم التي يرفعونها، وإلا لا يمكن ألا نواجه إلا الفشل والتمرّد، وعليه، ألا يجب أن ننسأل حينئذ فيما إذا كان المسير، في مؤسسة معينة، يستجيب لمواصفات مسير جزائري؟

وعليه فلا يبدو أن أيّاً من تلك النظرات تحظى بالتفضيل بالنظر إلى ما لاحظناها في مصنع الإسمنت من معطيات تتعلق بالظرف.

إن الحياة في عالم الاقتصاد تنتظم حول تبعية اجتماعية تحتكر الأذهان والمبادرات، بما في ذلك الحياة الخاصة التي لا تخرج عن هذه التبعية. إن العامل الديني يبقى محرك التنظيم الجزائري. الجميع يتحلقون حول هذا الموروث الرباني ليس فقط لاستمداد المنفعة منه بل أيضاً من أجل تبرير ما يلجئون إليه من عصيان وحيل. إن العامل الديني عنصر ضابط يخفف من العقوبات، يتغلغل بين الجماعات ويعرف قوة كل مرة يكون فيها الفرد في حاجة إلى تجديد قواه، إستراتيجيته وحتى عندما يتعلق الأمر بالهجوم على غيره.

في مثل هذه المؤسسة، انحاز العامل الديني إلى الثقافة الجزائرية، لكنه منح قوة أكبر من العناصر الأخرى: العادات، العصبية، الهيبة، النيف (أي الأنفة)... العامل الديني ينتصب كقانون، لكنه غير مكافئ للقانون البشري. الجزائري يتحرك كإنسان، لكنه يدافع عن نفسه دينياً. الأمر الغامض الذي يهيمن على هذه الوضعية، التي نحن عاجزون أمامها، هو أن النزاع داخل هذه المؤسسة يجدد تبريراً لكل الحالات المعيشة.

### Références

- D'Iribarne Philippe, La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales. Paris, Ed, du Seuil, 1990.
- Henni. Ahmed, le Cheikh et le Patron, CREAD, Université d'Alger, 1993.
- Ibn Khaldûn. Discours sur l'histoire universelle ; « Al-Muquaddima », traduction nouvelle préfacé et noté par Vincent Monteil, Ed. Sindbad, 1976.
- Pitt-Rivers. Julian, Anthropologie de l'homme, traduit de l'anglais par Jacqueline Mer, Ed. le Sycomore, Paris, 1983.
- Bourdieu. Pierre, Sociologie de l'Algérie, Ed. Presses Universitaires de France, 1959.
- Tiono, le Maghreb entre les mythes, Ed. ouvrières. Pris, 1963.
- Lacheraf. Mostefa, l'Algérie, Nation et Société, Alger, 1978.
- Montesquieu, De l'esprit des lois, Paris, société des belles lettres, 1958.
- Globocar. T, Culture régionale et autorités des contre-maîtres dans une usine yougoslave, Annales des mines, série « gérer et comprendre » sept. 1989.
- D'Iribarne. Philippe, Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines. Revue Française de gestion, N° 8 sept-Aout 1990.
- Henry Alain, Peut-on redresser une entreprise en respectant la parole des ancêtres ? Annales des mines, série gérer et comprendre, sept 1998.
- D'Iribarne . Philippe, Vers une gestion culturelle des entreprises, Annales des mines séries Gérer et Comprendre, sept 1986.
- Mammeri, Mouloud, une expérience de recherche anthropologique en Algérie ; Chiers d'études berbères, Alger, 1989.
- Bennabi, Malek, Pour changer l'Algérie, Ed, Société d'éditions et de communication Alger : alger, 1986.
- Guidoum. Said, la pratique de détournement-retournement d'État d'un modèle d'organisation, l'exploitation agricole par les collectifs de travailleurs, colloque international « valeur socioculturelles et management, Sétif, 25-28 mars 1986.
- Contre l'anti- culturalisme primaire, revue Française de gestion, numéro spécial, N° 91, Novembre- décembre 1992.
- Ageron. Charles Robert, histoire de l'Algérie, Edition Presses Universitaires de France. Paris, 1964.
- Levis-strauss, Claude, la pensée sauvage, Paris, Plon, 1975.
- d'Iribarne, Ph. *Le tiers- monde qui réussit, nouveaux modèles*, Ed. Odile Jacob, Paris 2003.
- P.Lueas & J.c. Vatin , l'Algérie des Anthropologues, Ed.L.A.I.G , Alger , 2009

- 
- <sup>1</sup> . Abdesslam belaid, ex ministre de l'industrie en Algérie dans les années 70
  - <sup>2</sup> . Mouloud Mamerie, revue Awal. Une expérience de recherche anthropologique en A Igérie. Cahier d'Etudes Berbères. Alger. 89. P, 22
  - <sup>3</sup> . Malek Bennabi. Pour changer l'Algérie. Ed . Société d'édition et de communication, Alger, 86, p. 43
  - <sup>4</sup> . Cf. Said Guidoum, colloque international « valeurs socio culturelles et management. Sétif du 26 au 287 mars 1986, p. 10
  - <sup>5</sup> . cf. Ph. D'Iribarne, la logique de l'honneur, gestion des entreprises et culture nationale, Ed du Seuil, Paris 1989.

- 
- <sup>6</sup> . Alain Henry, vers un modèle du management africain, Cahiers d'étude africaine. XXX14, 91, p.12
- <sup>7</sup> . Cf .Ph. d'Iribarne, Le tiers- monde qui réussit, nouveaux modèles, Ed. Odile Jacob, Paris 2003, P.223
- <sup>8</sup> .ph. d'Iribarne, chercheur de renommée qui s'est intéressé par le contexte culturel et ses effets sur la gestion des entreprises. Selon lui, l'effet de la culture et de la tradition n'est pas mécanique et laisse une grande part aux initiatives. Reconnaître l'importance de la tradition ne nous oblige nullement à croire que nous sommes de sociétés immobiles, suivant l'image folklorique des sociétés traditionnelles : Pour d'Iribarne, il n'y a aucune contradiction entre l'existence de ces phénomènes et la volonté de réformer et de moderniser.
- <sup>9</sup> Hour : l'homme libre et qui n'obéit pas
- <sup>10</sup> . Ph. D'Iribarne, Contre l'anticulturalisme primaire, revue française de gestion. N°, Novembre-Décembre 1992.P137.
- <sup>11</sup> Mulk : littéralement propriété par extension, pouvoir total
- <sup>12</sup> Chorfa « ahl el baraka », littéralement « famille de la bénédiction divine. Et, ils ont un statut à part dans la communauté des croyants. Ce statut les met en position de recevoir la bénédiction divine.
- <sup>13</sup> R. Jamous, honneur et Baraka, les structures sociales traditionnelles dans le Rif. Editions de la maison de sciences de l'homme Cambridge University Oress – Paris 2002. P. 192.
- <sup>14</sup> Makhzen : Trésor turc.
- <sup>15</sup> . Trabendisme : trabendo : contrebande, par extension économie informelle.
- <sup>16</sup> .EREZK , littéralement signifie tous ce qui est nécessaire pour notre vie.