

1 نظرة على المؤسسة العمومية الجزائرية

تطرح إدارة المؤسسات في الجزائر مشاكل كبيرة. ندد، منذ عدة سنوات، مسؤول جزائري بـ"التأخر" الذي تعيشه الجزائر، بسبب عدم تكيف الإنسان مع التغيير، "يجب جلب الهاكنة، والإنسان سيلتحق بها"¹، كما تتصور النظرة الميكانيكية. بعد استقلال الجزائر، لمكن، بعد زيارة خاطفة لفريق من الباحثين، من ملاحظة تراكم الثروة ومظاهر التنوع في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، لكنها تطرح إشكاليات كبيرة. كان هناك ثلاثة عناصر تكتسي كلها أهمية قصوى: شكل خاص ومكثف للحياة الدينية، تراتبية اجتماعية تقليدية لا تزال حيوية تتدخل في علاقات ملتبسة مع المؤسسات الجديدة للدولة الجزائرية، واخيرا نوع فريد من الشعور الشفاهي، في شراكة مع موسيقى سجالية، وهي، حسب علمي، حالة فريدة في كل العالم الإسلامي غير الأسود².

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.

إشار مالك بن نبي إلى أن كل هذه التحولات وهمية وليست نهائية إذا لم يغير الإنسان نفسه ويغير المحيط الذي يعيش فيه³، انطلاقا من تصوره الذي يقوم على ضرورة التعلق الطبيعي بالثقافة الأصلية والثوابت الإسلامية مع الاندماج في الصيرورة الحضارية الإنسانية. وبالتالي، ضرورة الرجوع إلى الذات الحضارية المبدعة لتجاوز عصر الانحطاط والتخلف والانخراط في نهضة إسلامية جديدة⁴.

لقد بينت أعمال خبير تركزت على تشريح إدارة نمط تنظيم الاستغلال الزراعي للدولة بواسطة جماعات العمل في الجزائر، غداة الاستقلال، أن نوعا من الخمول نتج عن المعاينة الدقيقة الملاحظة حول وجود صلة عضوية دائمة مع الوسط الاصلي الذي يعوق كل انطلاقة تنموية. بالنسبة لهذا الخبير، يبدو واضحا أن هذا يعني أن تلك الصلة تستمد قوتها من الوسط الذي تعيش فيه ومن التأثيرات المتبادلة في إطار سياقات تاريخية معينة مرتبطة بوسط ينتمي إلى الاقتصاد الزراعي⁵

ضمن هذا السياق، وقع اختيارنا، ونحن نعمل بصورة عامة على تكييف مقاربات التسيير مع خصوصية الثقافات

الوطنية⁶، على مؤسسة جزائرية قمنا فيها بتشريح صعوبات الإدارة الداخلية. أخذ هذا التشريح على عاتقه مهمة التركيز على مسائل التوفيق بين الممارسات الإدارية المختلفة والمعمول بها من طرف المؤسسة المعنية وبصورة عامة في محيطها الثقافي. كان يجب، بادئ ذي بدء، أن نفهم سبب الصعوبات التي نواجهها، في المؤسسة المعنية وفي الجزائر عموما، عند اللجوء إلى استخدام الممارسات الإدارية "العالمية". كما كان يجب، على وجه الخصوص، ضبط جوانب هذه الممارسات وملامح حضور الثقافات الجزائرية "البربرية-العربية-الإسلامية" المؤثرة فيها⁷. هذه المقالة تهدف، من وراء طرح إشكاليات المسائل المتعلقة بالمؤسسة المعنية، إلى استخلاص نتائج ذات بعد عملي وعام مستخلص من العمل المنجز، عبر التركيز، بوجه خاص، على مسألة الوسائل الكفيلة بالوصول إلى ضمان تكييف فعال مع السياق الثقافي للإدارة بمفهومها الشامل.

2- نظرة على المنهج المتبع

لقد انطلقنا من معاينة وضعية غير طبيعية عاشها المشتغلون بواقع المؤسسة. هذه الأخيرة لم تتوقف عن مواجهة ظاهرة معقدة جدا ساهمت في مزيد من الغموض في المفاهيم والواقف والرؤى. الحياة في هذه المؤسسة يتجاذبها تنظيم رسمي، ولاحر شبه رسمي كامن في ذهنية كل شخص. من المؤكد أن المشكل لا يكمن في الصراع بين المعاصر والأصيل، بين حضور نمط تسيير "دخيل" ولاحر يهيكل الأذهان وبعيئ أو يشنت الفرق. إنه حقا وضع يعترى الإدارة الحديثة في صميم فلسفتها.

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

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

بمعانيتها لمصنع الإسمنت بعين الكبيرة (سطيف)، حاولنا التأكيد من صحة فرضية خبير شهير بين أن نجاح المؤسسات الأفريقية يعود إلى الروابط الموجودة بين الأشكال

التسيير والتنظيم والترشيد.

وهي مؤسسة حافظت على انماط التفكير البالية والصراعات القديمة "المنفلتة من الخضوع لاية قاعدة واضحة"، وضمن هياكل اجتماعية فضفاضة. وعليه، فمن حقنا ان نتساءل عن جدوى تلك النظريات المنعوتة بالعلمية والعالمية في ظرف كهذا؟ ودون ان نكون مغالين، يجب ان نقول بان عيب هذه النظريات هو كونها تعمل على تغييب الخصوصيات الثقافية للبلدان المعنية وخلفياتها السسيوتاريخية¹². هذا الفشل افضى، لحسن الحظ، إلى التقليل من شأن الإيمان بـ "التسيير المقنن" عالميا، وهو ما يجب ان يحثنا على التفكير العميق في النجاح الذي حققته بعض البلدان (اليابان، كوريا الجنوبية، مثلا، والتي لم تقطع صلتها بانماط الحياة الإقطاعية).

إننا نشهد في الونة الأخيرة محاولة لمفهمة conceptualisation أدوات تحليل التشكيلات الاجتماعية والمنظمات من طرف بعض الاوساط الحكيمة، التي اولت عناية واسعة للابعاد الثقافية والاجتماعية والتاريخية في نجاح المؤسسات. ويبدو ان هذا هو الطريق الذي انتهجه الاستاذ فيليب ديربارن والذي قررنا الاستئناس به.

إن الاستاذ فيليب ديربارن، وهو يدرس الحياة المشتركة وانتظامها في دوائر الإنتاج خاصة، لاحظ استفحال بعض الملامح القديمة وتأثيرها على الواقع اليومي. لقد اعتمد على التحليل السوسيولوكيولوجي للمجتمعات والمنظمات. واكتشف ان في فرنسا، يسود مفهوم التراتبية ذات الصلة بالشرف. في الولايات المتحدة الأمريكية، لاحظ تأثير العقد - بوصفه عهدا- يتحكم في الروابط الاجتماعية، بينما في هولندا، يبرز عامل "الإجماع" كقاعدة يحتكم إليها الناس.

3-1- الثقافة والتنظيم في الجزائر

فيما يتعلق بالسياق الجزائري، نلاحظ ميل الجزائري للتصرف كـ "إنسان مستقل" بعد ان اصبح بلده مستقلا. لقد استوحى ذلك من ماضيه "الاهلي المتمرد"، وهو يرى ان هذا الموقف يدفعه للتحرر نحو ما يحقق اهداف المؤسسة. وهو في الحقيقة قد استند إلى عامل القيم المقدسة التي تجعل منه "إنسانا حرا"

هذه القيم تستدعي تحفيزا عفويا. ومنه، يمكن ان نقول بلن التسيير الاشتراكي للمؤسسات في للجزائر، في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، كان قد دعم هذه الثقافة بوصفها نمطا للتنظيم الصناعي مادام الاجير هو في الوقت نفسه "مسير

العصرية لتنظيمها وقيم الوسط الاجتماعي⁸ ولقد تاكدنا ان إدارة المؤسسة، من اجل ان تكون فعالة، يجب ان تستند ايضا إلى ما ينظر إليها محليا على انه "الطريقة المفضلة للعيش المشترك".

انكب فيليب ديربارن، العالم الاقتصادي الشهير، على قضية التوافق بين التصور التقليدي ومتطلبات التحديث، مذكرا بنجاح المؤسسات اليابانية في هذا المجال. فهذه الاخيرة تم وصلها بالدور الذي تلعبه الثقافة اليابانية كعامل دفع و تنمية لتحقيق تعاون جيد ومثمر داخل المؤسسات⁹.

في مجمل هذه الاعمال، يفترض ان يكون للثقافة الاصلية فعالية ودور حاسم في سير المؤسسات والاقتصاد. ولم نلاحظ نموذجا مماثلا لآخر حظي بهذا الاهتمام المتعلق بتصرف البشر وكيف يتأقلمون وكيف يستفاد من إمكانياتهم وكيف يتم تجنب الانحرافات المترتبة عن هذا التصرف، سواء اتعلق الامر بإدارة المؤسسات لم بتنظيم الاقتصاد¹⁰.

واخيرا، وكخلاصة للتوجهات الجديدة والكفيلة بدفعنا إلى الامام في هذا المسعى، شرعنا، ضمن سياق جزائري، في تصور إدارة فعالة وثرية تحفز على ممارسة مرضية للمسؤوليات على جميع الاصعدة.

3- تحليل اركيولوجي لإدارة الاعمال

لقد تم تكريس انفتاح كلي على تحولات كبرى من خلال توجه القيادة الاقتصادية والإرادة السياسية. وقد شمل هذا التحول كل دوايب الحياة وكل المجالات في البلاد. هذا التحول جاء بمبادرة عمومية اسفرت عن خلق مؤسسة رسمية في تعارض مع التنظيم المعياري (العالمي)، هو ايشبه بالفكر الذي كان يسود الدولة الراعية: الاجر، الفائدة، توزيع اليرباح، المحاباة مع الاحباب، مع افراد الاسرة وهيمنة التسيير العصوبي، ومفهوم بأئد للشرف (الانفة) لو "النيف". يجري كل هذا ضمن تطبيق حرفي وولي لقواعد عالمية ومبادئ تنظيم وإدارة اعمال، من قبيل "التايلورية" و "الفوردية" و "نوادي الجودة"، و "المخزون الصفري"، المعمول به في البلدان المتقدمة (الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، الخ)، بينما تعتبر هذه الانماط الإدارية محصلة لتطورات حضارية ولخبرة اقتصادية وتاريخية مرتبطة بتلك البلدان¹¹.

من جهة أخرى، فقد حاول مسيرو تلك المؤسسة فرضها بناء على هيمنة فكر احادي، بل لدلجتها. بحيث وقعوا فيما يمكن وصفه بالهروب إلى الامام، ضمن نمط من التنمية الوهمية، رغم ان القادة والمسيرين لا يتحدثون إلا بلغة مبادئ

ومتنتج".

في ضوء هذا المشهد التاريخي الثقافي ، ومن أجل ترقية التنظيم في الجزائر ، فضلنا البقاء لوفياء للطريقة التي اكتشفها فيليب ديريبارن ، سعيا إلى رؤية الكيفية التي يمكن أن تكون بها مفيدة في حالات أخرى خاصة في الجزائر ، ومنه استخلاص الانماط العملية التي بفضلها نتمكن من تفكيك أسس وطبيعة العلاقات الاجتماعية وطابعها الدائم ، رغم التجليات الظاهرة التي تتمفصل من خلالها العلاقات الحاضرة (جدلية الجوانية والبرانية ، والثابت والمتحول).

بالنسبة لـ ف. ديريبارن ، الثقافة ليست سلطة دائمة تشتغل خارج التاريخ ، لو شيء يمكن أن ننسب إليه التصرفات ، بل هي ظرف وتجليات وتحولات وممكنات ، كما يمكن نمذجة هذه التصرفات بطريقة قابلة للفهم والاستيعاب والتمثل. ومن أجل البحث بجديّة عن دور عامل الثقافة في "المعجزة اليابانية" ، يجب الاهتمام بالمقاربات الجديدة والمقارنة والانثروبولوجية للثقافة¹³

الدراسة التحليلية للشروط الاقتصادية السياسية والاجتماعية المهيمنة في الجزائر ، هي مستنسخة من تلك التي قام بها ف. ديريبارن حول فرنسا. وعليه ، فإننا عندما نأخذ بعين الاعتبار الفارق التاريخي ، فإن الدولة الجزائرية في تلك الحقبة ، هي تلك التي تصفها لنا مقدمة ابن خلدون ، كما هو شأن فرنسا مع مونتسكيو أو روسو¹⁴. إذا كان ف. ديريبارن يرى إنه من المهم الرجوع إلى الثقافة ، فلأن هذه المواقف ليست في غنى عن مسائل المرجعيات الثقافية. إذا حكمنا على موقف ما بأنه مقبول ، فإن هذا الحكم يستند قبل كل شيء إلى مرتكزات وخلفيات وشرعية معينة. إذا كان موقف المرء مجلبة للثقة ، أو للاشمئزاز أو للغضب ، فليس ذلك لأنه يتجسد هكذا موضوعيا ، بل بسبب ما يعنيه من منظور الثقافات الأخرى. ومع ذلك إن القيم الإنسانية نسبية وليست مطلقة.

ينقل لنا ابن خلدون إن المجتمع ينتظم في قبائل وعصبيات ويسير حسب مفهوم التراتبية الاجتماعية والنبالة. وهذه الأخيرة تعود إلى رابطة الدم والنسب الديني. هدف العصبيّة القبليّة هو إيصال أحد أفرادها ، الذي فرض نفسه عليها ، إلى تولي السلطة العليا (الملك)¹⁵. ولبلوغ ذلك تعتمد العصبيّة القبليّة على قبائل أخرى مهيمنة تتسج معها علاقات تحالف وتضمن ولاءها. الحلفاء ومن يلحق بهم يشتركون في روح العصبيّة ويتبنونه ، وهو ما يخول لهم شيئا من النبالة التي يبقى

مع ذلك أقل درجة من النسب الديني الحاسم.

لهذا الاستيلاء على الحكم كثيرة ومتنوعة. الحكم يجلب إلى حد ما النبالة ، التميّز والتبجيل ، حسب درجة القرب من العصبيّة أو الزعماء الذين وصلوا إلى السلطة. وهو ما يسميه بورديو بالراسمال الرمزي¹⁶. السلطة هي أيضا مصدر للثراء ، سواء عن طريق حيازة الخيرات المادية لم عن طريق التملص من الواجبات والإعباء العامة ، مع العلم إن الخضوع لتنفيذ الإعباء العمومية هو علامة على ضعف عصبيّة الانتماء أي ضعف النبالة ، فرئيس العصبيّة الذي وصل إلى السلطة يبدأ بإعفاء أعضاء عصبيته واتباعه من دفع الضرائب ، وهو نوع من الامتياز. وهذا يحيلنا على الكاتب بوتّي 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 التميّز ، أما شرف الفضيلة الذي وصفه بوتّي ريفير ، فلا يبدو أن ابن خلدون قد قابله في المجتمع. هو يذكر فقط التبجيل والاحترام الذي يحظى به الشيوخ ورجال الدين. القيام بالأعمال الإجبارية تحت سلطة ما ، أمر مذل ومخز ، ويعبر عن الذل والخضوع. المجال الوحيد الذي تتحقق فيه الفضيلة يبقى مجال الشؤون الدينية حيث لا مجال فيه للمنافسة مع نبالة الحكم. حيث يبقى صاحبه في قمة هرم السلطة.

ولكي تعزز القبيلة هيمنتها وهيبته وشرعيتها ، فإنها ، ما إن تصل إلى سدة الحكم ، كما يقول لنا ابن خلدون ، حتى تسع على نسبها شريفا ، سنيا أو علويا ، وتترعب على الولاية الهدنية والدينية بغرض إسكات أية معارضة دينية. أو كما يشير إلى ذلك ريمون جامون ، حول تنصيب الشرفاء انفسهم على قمة السلم الاجتماعي ، فوق العامة ، بوصفهم ذوي أصل اقرب إلى النبي الذي تلقى الوحي الإلهي والذي يتبعه كل المؤمنون (السلسلة الذهبية). هذه المرتبة تخولهم ، ليس فقط حقوقا وامتيازات ، بل واجبات أيضا.

هذا الشكل من الحكومة المشكّلة من نواة مركزية ، محط الامتيازات ، التحق بها فيما بعد نخب من الانكشارية والكراغلة ، كانوا يرهقون باقي الناس بإعباء تتزايد ثقلا وظلما في غالب الأحيان ، مفتخرة بنبالتها على نبالة المخزن. 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 اراضيها 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 وتاجيح حركات التمرد. لعل ذلك الواقع المأسوي القائم على الحملات العسكرية والاضطهادات المتعاقبة وما رافقها من حيف وامتيازات هو ما افضى إلى ميلاد ذلك الشعور المزمّن من الحذر والانكماش على الذات وعلى المعتقدات الطرقية القدرية ، في انتظار الفرج. إنها غريزة البقاء التي اُبقت على جذوة المقاومة حتى جاءت الهبة الثورية الاستقلالية من أجل الحرية ، تمهيدا لشكل جديد من التنظيم ، حسب روادها ، للمجتمع والإنتاج والدخول في زمن الحداثة والتحديث والعصرنة.¹⁷

3-2 لقاء الإصالة والمعاصرة

إن الاتصال بفرنسا قد خلق ، في اوساط شريحة كبيرة من السكان ، نمطا من السلوك يطغى عليه الجانب الاستهلاكي كعلامة على الرفعة. هذا النمط السلوكي ، مدعوم بالريع النفطي ، انتشر عبر التقليد و المحاكاة إلى بقية السكان عبر السباق نحو مراكمة الحاجيات المادية المظهرية ، وما صاحبها من تغلغل لظاهرة الترايبندو والتهريب والفساد ، في اذهان الناس ، مما ادي إلى انقلاب مذهل في سلم القيم .

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

إن الاضطرابات التي عاشتها الجزائر في الالونة الاخيرة وعودة الاحتماء بالدين تشهد على قدر كبير من القلق والضياع. تبدو الارضية صالحة للتأكد من بعد كامل لسلوك الجزائري. إنه يستند إلى موروث ديني عميق ومهيمن على حياة الإنسان الجزائري. ورغم حيويته ، فهو يعاش ضمينا وفق الاعراف والتقاليد والعادة والتواكل ، بعيدا عن كل على اجتهاد وإبداع. ففي اللحظة التي تكون الإدارة في حاجة إلى تدخل العقل ، تجد نفسها مشلولة كما يعبر عنها ذلك العامل "ليس الفوز والنجاح من الله". وهو رد فعل يبرهن على موقف سلبي في مواجهة التحديات. العامل يتحرك لتحقيق "الرزق" ؛ وليس لتحمل مسؤولية وبذل الجهد المطلوب ، وهذا ما يراه ذلك التقني إزاء تواجده في المصنع ، باعتبار عمله ليس مصدرا للرزق ، الذي يأتيه

عن طريق هذا العمل لو بدونه: "صحيح ، انا لعمل هنا ، اتلقي راتبا ، لكن "الرزق مضمون" في الواقع ، وهو بهذا لا يرى عمله كوسيلة لتحقيق رفاهيته وعيشه الكريم ، لكن مصدره الحقيقي لا يمكن ان يكون إلا بالتوكل على الله.

في مواجهة هذا الموقف من الاجر والعمل والاجير نفسه ، تتدخل نظرة روحية هامة تحدد سلوك كل فرد في التنظيم. إننا نلاحظ ان هناك إيمانا بالعناية الإلهية يترجم عن طريق الإيمان بالله وبما قَدَّرَهُ لنا.

الجميع يستند إلى متخيل مهيكّل دينيا ومحدد سلفا. وهو أيضا تبعية موروثية من خطاب قدرتي صقل الازدهان ، فراحت تعتقد في جزاء لا يرتبط بالعمل ، رغم ان العامل لا يستبعد الاجر والمنح والمطالبة بالزيادة في الاجور عبر التحركات المطالبية عند الاقتضاء .

وعليه ، فالممارسات لا تتم بناء على استحقاق الاجر او الطموح بل ترتبط دوما بالغيبي ، وهذا الامر يستبد بشكل مضاعف بعقل العامل والإطار وحتى المسير في اعلى الهرم في المؤسسات. هناك تمثيل قوي لتنظيم شبه رسمي ديني داخل التنظيم الرسمي. تفكير كل شخص يتأثر بهذه الخلفيات التي تزوده بالقناعة والاكتفاء بالشيء اليسير الذي يسد رمقه ويكفل حاجته. فلا التنظيم ولا الامتيازات تهم الاجير بل إن ما يهمه هو الذهاب نحو تحصيل رزقه ، "صرح جمع من الاجراء قائلين: رزقنا هو الذي جاء بنا إلى هنا". موقفهم تجاه المؤسسة يستبعد اي مسعى لانتهاز الفرصة ، او إبراز الكفاءة بل وحتى الشعور بالحاجة إلى التكوين .

في ضوء هذا المشهد التاريخي ، سوف نحاول الان ، من خلال هذا البحث التجريبي ، التأكد فيما إذا كانت للخصائص الاجتماعية التي انتجها التاريخ دور مؤثر ومعبر عن شكل من اشكال التنظيم ، اي دور مهيكّل للتنظيم الاجتماعي كما يؤكد ليفي ستراوس .

عملنا يعتمد على منظومة من الاسئلة 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 مخططا 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 .

الاسئلة التي طرحت حول الراء والمواقف والمرجعيات اتسمت بالانفتاح عموما. وهي بذلك تسمح باعطاء الانطباع للقائم بالتحقيق انه فعلا مسموع ، وهو ما يدفع نحو مزيد من التفكير قبل ان يجيب ويعبر عن نفسه بكل حرية ، مع إشعاره باحترام رايه دون ان يشعر بانه محل تلاعب من خلال حصره ضمن إطار يمكن ان يراه ضيقا.

3-3 مقاومة التغيير

إدارة الاعمال في الجزائر ، عبر قطاعات التسيير والممارسة السلطوية ، تجد نفسها غالبا وجها لوجه امام جانبين متناقضين وملتبسين في ذهن الفاعلين في نفس القطاعات. في حالتنا هذه ، اي حالة مصنع الإسمنت بعين الكبيرة ، فإن الامر يتعلق بالتوفيق ، بين الاهداف المادية للإنتاج والعراقيل التي تقف في وجه السلطة داخل مؤسسة معينة¹⁸ ، من جهة ، و تحفيز العمال ، بعيدا عن اية مرجعية عصبية ودون مصادمة شعورهم الديني حول كون البشر سواسية ، من جهة اخرى.

لكن مؤسسة الإسمنت بعين الكبير هي مؤسسة عمومية لا يستجيب قانونها الاساسي ولا غاياتها لانماط الإنتاج والتنظيم التقليدي. هذه الوحدة تبدو هيكللا بلا روح. ولهذا فنحن إزاء حالة فريدة من نوعها امام علم نفس الجزائري ، إلا إذا كانت المؤسسة تذكره باملاك البايك ، السيئة الصيت في العهد التركي والاملاك العمومية في العهد الفرنسي.

وهذا الواقع لا يسهل انخراطه في هذه الصيرورة. مخطط تنظيم المؤسسة لا يبدو انه يتطابق مع رؤية العامل كما يتصورها. وعليه ، فمن العادة ان الافراد والجماعات لا يتموقعون إلا عبر الاهداف المحددة المرجعيات: العمل لمن والعمل لماذا؟ وهل هذا لا يتعارض مع اعتقاداتنا وقناعاتنا.

4-3 سلطة مسير ابوي

في مثل هذه الحالة ، فإن السلطة المباشرة او 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 تامين التبعية ، كون الجري المحموم نحو السلطة يمثل طبيعتها ومنطقها. هذه الاخيرة تواصل لعب دورها عبر الهجوم المتواصل للمعارضة الدينية تجاه السلطة الزمنية. وهي بهذا يمكن ان تكتسي طابعا محافظا ومعتدلا يحد من تغول السلطة او التمويه على تطلعات الاستفراد بها.

يبدو ان الاحتجاج يشكل القاعدة في السير الداخلي

للمؤسسة. كما يبدو تاثير الدين قويا ، على مستوى السلوك التلقائي: "انا لنفذ الاوامر التي تعطي لي ، فقط لانه رئيسي. يمكن ان يخلق لي مشاكل إذا رفضت تنفيذ الاوامر. من جهة اخرى ، فانا لا احتاج إليه. انا اقوم بعمله وهو يقوم بعمله. انا اعلم لوجه الله واكسب خبزة نظيفة".

بالتزامن مع هذا الموقف ، هناك نوع من الرغبة في التحفيز تسود الموظفين. إن أغلب من تحدثنا معهم ، يرجع ذلك إلى واجب ديني يدفع الإنسان إلى اداء العمل. هم يطالبون مبدئيا ان يصدر هذا التصرف من "المسير". عامل اخر يطلب من رئيسه ان يتعرف عليه ، اي ان يهتم بالعاملين معه ، ويؤكد "في بعض المصالح ، يجب على المدير ان يعرف من هو العامل الاكثر جدية والذي يؤدي عملا جيدا ، العامل يشعر انه محل احترام وانه ينتج افضل. هذا الاعتبار يؤثر على معنويات العامل ويسمح بتشجيعه. يجب ان يعرف المدير عماله معرفة جيدة وهذا في حد ذاته علامة على احترام الفرد ل"اخيه" ، "إنما المؤمنون إخوة". بحسب الآية القرآنية لكريمة.

من البديهي انه امام مثل هذه الوضعية يتجه المسيرين إلى الاخذ بطرق "كلاسيكية" في التسيير¹⁹ ، مع إبداء "إرادة" كافية: ان يتصرف المسؤولون كمسيرين بطريقة تخول للمرؤوسين إمكانية المبادرة. لكن امام استفحال العادات السلبية تفضل كل الدعوات مهما كانت مصداقيتها. ذلك ان إعادة النظر فيها تصطدم بعراقيل قوية: لا يبدو ان المسيرين يكونون اكثر استعدادا من معاونيهم والعمال لتقبل تسيير "ديني". من الواضح أن احترام العامل يتطلب قدرا من التقرب يقوم به المسير تجاه مرؤوسيه من جميع الفئات ، حتى يشعروا بالطمأنينة. إن الاحترام يندرج ضمن مجال شعوري وخلقى اكثر منه تنظيمي.

4- الاعتقاد الديني والتسيير العام.

إن الاعتقاد في المساواة بين البشر يعطي مفهوما خاصا لممارسة السلطة ، ويتأثر بعدد من الاعتبارات: كلما اصطدم الوازع الديني بمصلحة العصبية فإن هذه الاخير هي التي تفوز. إن الخوف من إضعاف العصبية وانحسار المصالح الروحية والمادية يلعب دورا كابحا. إن السلطة الفرعية الممثلة من طرف الدوائر القريبة من السلطة ضمن لواصر الدم ، تؤمن استمرارية "السلطة المركزية". في مثل هذه الحالة ، يجد الشعور الديني نفسه مختنقا بسبب التبعية للعصبية: السلطة الابوية تلعب هنا دورا محافظا.

المكونات المختلفة داخل بوتقة المشروع الجديد. يبدو ان الإدارة قد تمكنت في عين الكبيرة ، من الخروج من التكنوقراطية العقيمة لتأخذ بعين الاعتبار بالمعايير المختلفة ، سواء العلمانية منها او الدينية. وهي بانخراطها في هذا النهج الواعد قد تمكنت من بلوغ عديد من الاهداف:

- لقد قضت على المعتقد الشعبي الذي كان يرى في المدير "الموظف السامي" لسلطة بعيدة ومستغلة ، وجهت الحس الشعبي نحو المصالح التي يجب ان يتبناها اعتمادا على إبراز خصلي التواضع والاعتزاز بالنفس. لم يكن ذلك ليتم بسهولة. كان يرتبط بقدرة كل إدارة على استغلال الحساسية المحلية والتعبير الصحيح عن المرجعيات الثقافية²². 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 التاديب عن طريق استدعاء رئيس المصلحة للعامل إلى مكتبه وإعطائه درسا في حسن السلوك. بشرط لا يكون الخطأ خطأ تقنيا فادحا. في هذه الحالة ، يتم تسليط العقوبة عليه ، حسب ما تمليه الانظمة الداخلية للوحدة.

- على الإدارة ان ترد بانتهاج سلوك مستقيم يلبي تطلع العمال إلى المساواة.

- تقديم المثل عبر التفاني في العمل ، مثل رؤية المدير يتأخر ساعة او اكثر عن مواعيد الخروج. وهو "عموما يبقى في مكتبه مدة اطول ، حسب ما يقتضيه عمله".

- العدالة في التعامل مع العمال والمجموعات: عدم محاباة المتملقين 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.

6- المسير الجزائري

حسب دراستنا التاريخية الاقتصادية ، فإن مكانة الافراد تقاس بميزان رمزية مكانة الملك: يجب ان يكون المسؤول جديرا بالاحتفاظ بالمرتبة والشرف. ولكي يكون الامر خلاف ذلك ، فإن السلطة الزراعية هي خليط من الملك والسلطة²³ ، وهي من جهة اخرى تركز على التحالفات المصلحية بين العصبية. فهيكلة مركز الملك تتبع هيكلة التنظيم الاجتماعي والعكس صحيح²⁴. نجد لراضي العرش تنقسم إلى لراضي القبائل ،

احيانا ، يمكن ان يتم تجاوز الشعور الديني ، حول المساواة ، فقط عبر تبني القائد لموقف شعبي واعتقادي يلبي تطلعات اتباعه ، والاكثر ديماغوجية بينهم يصل بهم الامر إلى حد اتخاذ صفة امير المؤمنين (حسب ابن خلدون ، انتحال اللقب المقدسة)²⁰. هؤلاء القادة يحاولون إثارة مشاعر فوق عصبية في اتباعهم او إدراج افعالهم ضمن توجه عريق: "الشريف" يحوز على السلطة على الجماعة عبر إيصال نسبه بالنبي ، وهو ما لم يثبت عبر التاريخ²¹.

والافراد ، بهذا التصور ، يلجئون من اجل تحقيق هذا العمل إلى تقاسم مشاعرهم البسيطة الدينية حول المساواة من اجل كسب ديني افضل: الاتحاد مع الامة بمفهومها الضيق وبمفهومها الواسع. وهو ما يقتضي القبول بالسلطة بوصفها ضرورة ذات لولوية. نرى هكذا ان روابط القيادة معقدة ومائعة ، وتقتضي مرونة كبيرة. هذه الروابط لا حدود لها إلا حدود السلطة الفعلية او لواصر الدم والمصلحة. ويتعين على الامير توسيع قواعد المساندة لتخفيف الضغط الذي تمارسه عليه عصبية حتى لا يبدو شديد التحيز. ولهذا لا يجب ان تبلغ شعبيته ودماثة اخلاقه حد الجبن الذي يلحق الضرر بهيئته.

بتعبير اخر ، هذا الشعور يقتضي تقديم إيات الخضوع للسلطة ، التي بدونها لا يمكن إنجاز اي شي مهم. فعلى رؤساء المصالح مثلا ان يتصفوا بالتسلط ، كما يؤكد عضو في الإدارة: "علي ان احترم رئيسي ، علي ان اتجنب كسر الحواجز بيني وبين رؤسائي ، علي ان احترم رئيسي وان احافظ على مسافة بيني وبينه ، هذه هي بالنسبة لي "الهيبة" التي تعني اكثر من الاحترام". لحد التقنيين يشير ، من جهته ، إلى ان الرئيس يجب ان يتميز بالهيبة: "الهيبة تعني بالنسبة لي اكثر من الاحترام ، هي نوعا ما المرجعية بما هو "عبارة عن احترام مستوحى من نموذج "كبير" العائلة ، والثروة والشرف. لا احد بمقدوره معارضة رايه. وهي ظاهرة لا نجدها إلا في المجتمعات التي يسودها النظام الابوي. تبجيل الشيخ يعادل تبجيل "امير المؤمنين" الذي هو لهل لكل الاحترام والتبجيل على من سواه. هذه الصورة هي إحدى الملامح الجوهرية للهيبة. الرئيس ياخذ هنا معنى الكبير او الزعيم الروحي.

5- إدارة الشعور الديني

لحسن الحظ ، فإن بعض المؤسسات قد تمكنت من تجاوز هذا الانحراف ، مثل مصنع الإسمنت بعين الكبيرة. مثل هذه المؤسسات هي التي تمكنت من خلق ظروف لانصهار

التي بدورها تنقسم إلى اراضي عائلية ، التي تنقسم بدورها إلى ملكيات لقل فاقل حتى الفردية. وهذا تنظيم عريق انعكس في التنظيم العمالي الذي يعتمد عليه المسير عندما يصرح: "من الضروري إقامة علاقة طيبة مع العمال لطمانتهم والانشغال بمشاكلهم العائلية".

لقد ادى التفكيك الداخلي لعالم الفلاحة إلى زحزحة وتشويه دوائر السلطة والهيبة بغرض توطيد سلطة مركزية هي الدولة (وتفرعاتها: جماعات محلية ، جهوية ، مؤسسات عمومية). لقد اصبحت الدولة المصدر الوحيد الذي تستمد منه السلطة والهيبة ، بالنظر إلى السلطة الاقتصادية والسلطة الشرعية التي توفرها. وعبر تعميم العامل الاقتصادي من خلال العمل الماجور وروح المؤسسة ، فتحت الدولة افاقا جديدة لتفتق علاقات جديدة في التنظيم والتعاون²⁵.

القائد مطلوب منه ان يكون نموذجا ومالكا لكل الخصال التي تميزه عن غيره بدمائة خلقه ونزاهته وكاريزماتيه ، لكي يكون جديرا بتولية شؤون التصرف والتسيير. وعموما ، فإن من يتولى هذه المهمة "التصريف" يجب ان يتحلى بشرط اجتماعي وديني. من الناحية الدينية ، فإن تعيينه قد املأه تاريخ "الامة" الذي يضع في الصفوة من لا يمكن ان يكون الاميرا خلق ليقود) شرعية دينية).

خلاصة

لقد اصبحت المؤسسة اداة مفيدة لممارسة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية. والسلطة الابوية لا تقف لتلاشى في الحياة اليومية لكل واحد ، بالنظر إلى التغير الحاصل في النسيج الاجتماعي خلال السنوات الماضية. لقد منحت المؤسسة فرصة يتمكن من خلالها النظام الاجتماعي القديم من العودة إلى الحياة ، بتجليات ووظائف جديدة ، إنها بوتقة انصهرت فيها كل المكونات التاريخية والثقافية والدينية والحداثية .

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 مزدوج الهيكلية: هو دينيا شبه رسمي ، وهو تسيير رسمي ، يتمحور دوره حول الإنتاج من جهة وحول توزيع الاجور من جهة ثانية .

وكلما تم ترسيم التنظيم ، تغذت الظاهرة الدينية بما يمكن تشبيهه بالدواء الاخلاقي الذي يؤثر على السلوكات ويعطي معنى للعلاقة الإنسانية / الإنسانية ، والعلاقة الإنسانية

/التنظيمية.

كيف يجعل هذا التنظيم الامور متناغمة وموضوعية لصالح المؤسسة ؟ فالممارسات تبقى بشرية ، الدين يطبقه الكائن البشري ، لكن هدف التسيير هو بلوغ ما هو محدد سلفا ومشروط كنتيجة. لقد بين تحليل هذه المواد بوضوح اثر دور 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 ان تصير الديني واعيا بإمكانياته ؟

ومع ذلك ، فقد اكتشفنا ان النجاعة الصناعية لمصنع الإسمنت بعين الكبيرة ترتبط بالتفكيك المتنازع لثلاثية من الإرغامات: تكنولوجية ، اقتصادية ، ولكن ايضا اجتماعية. المعلومات عن هذه الاخيرة تبقى جنينية فيما يتعلق بالمؤسسات (حالة المؤسسات الجزائرية). مع ان الحياة الاجتماعية ، وتبعها لها الحياة الاقتصادية ، تستمد منها قوة مبادراتها الفردية والاجتماعية²⁶. كذلك يجب ان تتوجه الطرق التنظيمية نحو العقلانية الحديثة وتستجيب لما يتصوره المعنيون حول افضل طريقة للعيش والعمل المشترك.

ولكي يقبل الافراد التضحية عن طواعية بقسط من مصالحهم المشروعة لصالح الجماعة الوطنية ، يجب ان يستجيب التنظيم لهواجسهم المشتركة ويستند إلى القيم التي يرفعونها²⁷ ، وإلا لا يمكن إلا ان نواجه الفشل والتمرد. وعليه ، لا يجب ان نتساءل حينئذ فيما إذا كان المسير ، في مؤسسة معينة ، يستجيب لمواصفات مسير جزائري ؟

وعليه ، فلا يبدو ان إبل 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 ايضا من أجل تبرير ما يلجئون إليه من عصيان وجيل. إن العامل الديني عنصر ضابط يخفف من العقوبات ، يؤلف بين الجماعات ويعرف قوة كل مرة يكون فيها الفرد في حاجة إلى تجديد قواه وإستراتيجيته ، حتى عندما يتعلق الامر بالهجوم على غيره.

في مثل هذه المؤسسة ، انحاز العامل الديني إلى الثقافة

الجزائرية ، ومنح قوة أكبر من العناصر الأخرى: العادات ،
العصبية ، الهيبة ، النيف (أي الانفة). الخ. العامل الديني
ينتصب كقانون ، لكنه غير مكافئ للقانون البشري. الجزائري
يتحرك كإنسان ، لكنه يدافع عن نفسه دينيا. الأمر الغامض الذي
يهيمن على هذه الوضعية ، التي نحن عاجزون أمامها ، هو لن
النزاع داخل هذه المؤسسة يجد حقيقته داخل الأنساق الداخلية
المتناهية في الصغر للمؤسسة وكذلك داخل الأنساق الاجتماعية
التي تحتضنه وتشكل إطاره المرجعي العام.