

جامعة سعد دحلب بالبليلة
كلية الآداب و العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

مذكرة ماجستير

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير

دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى ولاية الجزائر

من طرف

مرباح مليكة

أمام اللجنة المشكلة من

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليلة	رتيمي الفضيل
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر، جامعة البليلة	قاسيمي ناصر
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي، المدرسة العليا للتجارة	كشاد رابح
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة البليلة	درواش رابح

البليلة، فيفري 2011

شكر

الشكر لله العظيم، الرحيم من يرحم المكروم الحي القيوم، نشكر كل من ساهم في بناء ذواتنا وتكوين شمعة العلم التي لن تتطفئ وبعد:

أقول خالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور "ناصر قاسيمي"، الذي لقيت منه كل السند والعون، تقبل مني أستاذي الكريم فائق عبارات الاحترام والتقدير... شكرا على كل التوجيهات والنصائح.

إلى كل من ساعدنا ببسمة تلتها نسمة تعيد لنا الحياة في كل لحظة زادها دافعية أكثر لإنهاء هذه المذكرة...

ولكل أساتذة كلية علم الاجتماع والى كل أساتذتي عبر مختلف مراحلنا التعليمية لأنهم كانوا بالفعل القاعدة الصلبة والقدوة الحسنة.

وإلى من فتح لنا بابا للتشجيع في ميدان دراستنا أشكر الشكر الجزيل "أومدي محمد"... كنت العون والسند، و"أومدي عز الدين"... تقبل مني فائق الاحترام والتقدير.
كما أتفضل بالشكر إلى عمال وإطارات مؤسسة المرافق العامة بمزيد من النجاح والتألق سيراً وتقدماً، لتفادي أزمات مستقبلية بإذن الله...

مليكة

المخلص

إن موضوع إدارة الأزمات موضوع شاسع جدا حتى وإن قسمناه إلى مجموعة من الفرضيات والمؤشرات أو المتغيرات، إلا أننا لن نتمكن من رصد حق هذا الموضوع بأكمله، فطبيعة الميدان والظروف تختلف من باحث إلى آخر.

لذلك اتجهنا بموضوعنا اتجاهها آخر، فكانت إشكالية بحثنا تبحث في أسباب الأزمات وأسباب غياب إدارة خاصة بإدارة الأزمة، متخذين في ذلك المراحل التاريخية التي مرت بها المنظمة، لأن أي منظمة لا يمكن لها أن تخلو من أزمات خلال مسيرتها أو تطورها، فنشخص أوضاع التنظيم يقيها من أزمات محتملة، ويعمل أيضا على كشف ورصد أسباب أزمات مستقبلية، فإدارة الأزمة والبحث في أسبابها عملية تسيير هامة في حياة المنظمة.

ومن أسباب أزمات التنظيم غياب الديمقراطية، فغياب مؤشرات هاته الأخيرة يؤدي إلى فشلها والحيلولة دون استمرارها، لأنها من بؤار الجمود ومن بين النماذج المغلقة التي تتخذ من عدم الاستماع إلى الآخر والسرية في المعلومات والخوف من كشف أسرار التنظيم وأزماته، فتصبح الخلفية والعقلية الجزائية والموروث الاجتماعي والثقافي في التنظيم، يحول دون تطبيق نموذج مفتوح ينصت ويستمع ويحقق مؤشرات ديمقراطية التنظيم في حاجز يسمى بأمراض بيروقراطية، تعمل في بيئة تنظيمية مضطربة في صراع، تبادل المصالح الشخصية، الأحادية في القرار، فتصبح بذلك إدارة جامدة أكثر عرضة للأزمات مختلفة الأسباب والأنواع، أما إدارة الأزمة فهي تتخذ من الديمقراطية سبيلا لتحقيق الفعالية في إدارة الأزمات.

وإن الأزمة بالمنظمة الجزائية اتخذت مؤشرات البيئة الداخلية، لأن أسبابها كامنة وخفية، فالتغيير الدائم في القيادة إذا كان غير إيجابي وفعال حيث يصبح مؤثرا ويسبب الكثير من الأضرار والأزمات مثل عدم الاستقرار، يحول دون خدمة أهداف المنظمة،

فالتغيير ممكن لكن إذا احتكم لقرار عقلاني قام على أساس دراسة محتوى البيئة الداخلة، وبعد تشخيص أزمات بالمنظمة.

فالأزمة تحدث نتيجة لأسباب كثيرة ظاهرة وكامنة، وكانت هذه الأخيرة أسباب لأزمات ونتائج منها الأزمة في ثقافة العمل، حيث استمر من خلاله الصراع لتحقيق المصالح والسعي من أجل مواقع السلطة والنفوذ، إضافة إلى التعسف في استخدام السلطة وسوء التسيير، السلوك السلبي فلخصناها في مفهوم "الأزمة بين التصور النظري والواقع"، حيث غابت فيه قيم الولاء والانضباط وإدارة أزمات التنظيم، نتيجة أخرى هي التسريح من العمل بحجة انتهاء عقود العمل، ونتيجة أخرى أزمة هوية في العمل، افتقد فيها الموظف مواجهة المسؤول أو المسير، فهي ثقافة التراجع والخضوع والقبول بالأمر الواقع حفاظا على مصالحه المادية والبايولوجية "الخبزة"، فالأزمة بالتنظيم الجزائري لها أبعاد سوسيلوجية لم يولي لها المسكرون اهتماما ولم يبحثوا في أسبابها، فغاب في المؤسسة جانبين هاميين هما الجانب السوسيلوجي والبيكولوجي.

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول والأشكال

فهرس

12مقدمة
141. الجانب النظري والمنهجي للدراسة
141.1. أسباب اختيار الموضوع
142.1. الهدف من البحث
153.1. أهمية البحث
164.1. الإشكالية
185.1. فرضيات الدراسة
196.1. تحديد المفاهيم
267.1. المقاربة السوسولوجية للدراسة
278.1. الدراسات السابقة
339.1. العينة وطريقة اختيارها
342. المداخل النظرية لإدارة الأزمات في المؤسسات العمومية
341.2. نشأة وتطور تنظيم المؤسسة العمومية
341.1.2. المؤسسات العمومية الموروثة من العهد الاستعماري
352.1.2. الوضعية الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية ما بين 1962-1966
392.2. إعادة الهيكلة وبوادر الإصلاح الاقتصادي للمؤسسات الوطنية
391.2.2. بوادر إعادة الهيكلة

402.2.2 فلسفة استقلالية المؤسسة العمومية.....
413.2.2 خصائص المؤسسة العمومية في ظل الإصلاحات الاقتصادية.....
424.2.2 تشخيص أزمة التسيير بالمؤسسة الجزائرية (الأسباب والمشاكل).....
443.2 المدخل النظري في إدارة الأزمات.....
441.3.2 التأصيل العلمي لإدارة الأزمات.....
474.2 أساسيات نظرية في إدارة الأزمات التنظيمية.....
471.4.2 مسلمات الأزمة في التنظيم الجزائري.....
492.4.2 الأزمات، الخصائص والأسباب.....
533.4.2 مؤشرات واقع الأزمة في التنظيم، الأبعاد، الأنواع والمراحل.....
585.2 تشخيص الأزمة.....
591.5.2 المنهج الوصفي التحليلي.....
592.5.2 المنهج التاريخي في تشخيص الأزمات.....
593.5.2 منهج دراسة الحالة.....
594.5.2 منهج الدراسات المقارنة.....
605.5.2 منهج الدراسات المتكاملة.....
623.الأزمة ومشكلة ممارسة الديمقراطية في التنظيم.....
631.1.3 الإطار الكلاسيكي لمشكلة الديمقراطية في التنظيم.....
631.1.3 مبررات تشاؤم الفكر الكلاسيكي على ممارسة الديمقراطية في التنظيم.....
642.1.3 مبررات تفاؤل الفكر التنظيمي الحديث على ممارسة الديمقراطية في التنظيم.....
653.1.3 أزمة ممارسة الديمقراطية في التنظيم البيروقراطي.....
664.1.3 أسلوب الحوار الديمقراطي المفتوح في التنظيم.....
675.1.3 نظرية العدالة في التنظيم.....
682.3 القرار: الأهمية والفعالية في إدارة الأزمة.....
691.2.3 أنواع القرار.....
692.2.3 مراحل صنع القرار.....
703.2.3 الأزمة والقرار.....
714.2.3 المشاركة في القرار، ديمقراطية وتفادي الأزمة.....

725.2.3.أساليب المشاركة في اتخاذ القرار
743.3.أساسيات في الاتصال
741.3.3.أهمية الاتصال الإداري
752.3.3.نظريتي (x و y) في الاتصال
763.3.3.مشكل الاتصال، الأزمة والمعوقات
774.3.3.الاستماع إلى الآخر، تفادي الأزمة وتحقيق فعالية الاتصال
784.3.المدخل السوسيولوجية لإدارة الأزمات في التنظيم الجزائري
781.4.3.تسيير لعبة العلاقات داخل التنظيم الجزائري (ابن خلدون لعبة الدخول والخروج)....
801.1.4.3.الخلدونية، أزمة داخل التنظيم، الأزمة بالمنطق الخلدوني
822.4.3.منظور الصراع للأزمة في التنظيم
853.4.3.التحليل الوظيفي، وظيفة الأزمة داخل التنظيم
871.3.4.3.الأزمة ووظيفة، بناء، تكامل واستقرار التنظيم
874.4.3.التحليل الإستراتيجي، نظرية اللعب والأزمة
905.4.3.نظرية المباريات
944.المدخل النظرية في التغيير والقيادة، الفعالية في إدارة الأزمة
951.4.الأزمة والتغيير الإداري
951.1.4.إدارة التغيير بالمنظمة الجزائرية، السياسة والواقع
692.1.4.الأزمة والحاجة إلى التغيير
973.1.4.التغيير، الأسباب، الأنواع والأهمية
994.1.4.مجالات التغيير التنظيمي وردود الأفعال
991.4.1.4.مجالات التغيير التنظيمي
1002.4.1.4.ردود الأفعال اتجاه التغيير
1012.4.أهمية القيادة، النظريات والأنماط
1021.2.4.أهمية القيادة، فروقات بين القيادة الرسمية وغير الرسمية
1032.2.4.نظريات القيادة
1043.2.4.أنماط القيادة
1063.4.القيادة وإدارة الأزمات

107علاقة القائد بإدارة الأزمة.1.3.4
107دور القيادة في إدارة الأزمة.2.3.4
108ماهية الفعالية، القيادة في إدارة الأزمة.3.3.4
108القيادة الإستراتيجية وقت الأزمات.4.3.4
109تغيير القيادة، الأسباب والأزمة.4.4
116الأزمة بين الإستراتيجية والفعالية.5.4
116الرهان الإستراتيجي لسلوك الفاعلين، إجابة عن وضعية التنظيم.1.5.4
118الأزمة بين إستراتيجية التنظيم وإستراتيجية الفاعلين.2.5.4
118الأزمة وإستراتيجية التنظيم.1.2.5.4
120الأزمة وإستراتيجية الفاعلين.2.2.5.4
123الأزمة ولعبة المباريات السياسية في المنظمة.3.5.4
127نتائج الأزمات واقع سوسيولوجي في التنظيم.5
128الأزمة في ثقافة العمل.1.5
128الصراع والأزمة مدخل إداري نتيجة من نتائج الأزمات.1.1.5
128قوة العصبية وحركية الصراع.1.1.1.5
129الصراع التنظيمي، الأسباب، المراحل والمستويات.2.1.1.5
132آثار الصراع الإيجابية والسلبية.3.1.1.5
132سوسيولوجيا إدارة أزمة الصراع.4.1.1.5
134الإضراب كسلوك صراعي مظهر من مظاهر الأزمات.5.1.1.5
136الأزمة في السلوك التنظيمي.2.5
136سوء السلوك التنظيمي نتيجة من نتائج الأزمات.1.2.5
139السلوكات السلبية للعامل كنتيجة من نتائج الأزمات.2.2.5
139القيم والسلوك واقع الأزمة في التنظيم.3.2.5
142المدخل القانوني في قضية تسريح العمال، شكل آخر من نتائج الأزمات.3.5
142أسباب التسريح.1.3.5
144التسريح القانوني في نظر المشرع الجزائري.2.3.5
145التسريح من العمل وأزمة الفراغات.3.3.5

1464.5. الأزمة في هوية العمل.
1461.4.5. سعيد شيخي، أزمة مواجهة العامل للعمل.
1482.4.5. سعيد أعر، الأزمة عناصر سوسيولوجية من المجتمع الجزائري.
1503.4. مصطفى عشوري، الأزمة بايولوجيا تنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
1546. الإطار الميداني للدراسة.
1541.6. مجالات الدراسة.
1562.6. المقاربة المنهجية للدراسة.
1573.6. أدوات وتقنيات الدراسة.
1734.6. عرض وتحليل المقابلات.
2665.6. عرض وتحليل المقابلات التدميمية.
2661.5.6. مقابلة مع عينة من أساتذة علم الاجتماع.
2822.5.6. مقابلة رئيس مفتشية العمل لمقاطعة سيدي موسى الجزائر.
2996.6. تحليل محتوى الوثائق.
3387.6. عرض نتائج الدراسة.
3381.7.6. نتائج الملاحظات الميدانية.
3402.7.6. نتائج المقابلات.
3463.7.6. نتائج تحليل المحتوى.
3518.6. مناقشة النتائج.
365خاتمة.
367الملاحق.
405قائمة المراجع.

فهرس الجداول:

الرقم	الصفحة
01	تصنيف أنواع الأزمات الواقعة في مؤسسة المرافق العامة 55
02	تغيير المديرين في مؤسسة المرافق العامة والأحداث التي مرت بها 112
03	أزمات مؤسسة المرافق العامة واقع وحلول 287
04	أوضاع مؤسسة المرافق العامة في فترة 2007-2010 288
05	نظرة المبحوثين لممارسة الديمقراطية بمؤسسة المرافق العامة 291
06	قائمة الأزمات لمستويات مختلفة في مؤسسة المرافق العامة 293
07	الأزمات المتوقعة من طرف الفاعلين في التنظيم 295
08	أوضاع مؤسسة المرافق العامة سنة 2005 298
09	تطورات أزمات المؤسسة، الأسباب والفاعلون مجموعة من المقالات 315
10	توضيحات حول إشكالية النقابة بالمؤسسة 322
11	قضية عمال مسرحون في مؤسسة المرافق العامة 325
12	إستراتيجية في التغيير لإنقاذ مؤسسة المرافق العامة من الإفلاس 329
13	رد الاعتبار للعمل ورفض زعزعة الاستقرار 333
14	إصلاحات عميقة تبعد شبح الإفلاس 336

فهرس الأشكال:

الصفحة	الرقم
80	01
122	02

مقدمة:

يعد مفهوم إدارة الأزمات مفهوما حديثا نسبيا، خاصة من حيث تأصيله كفرع ينتمي إلى علوم الإدارة، أما من حيث الجانب العلمي فقد كان موجودا منذ القدم، فالبشرية أفراد ومنظمات ومجتمعات كانت ولا تزال تشغل كل جهودها عند تعرضها لأي نوع من الأزمات، وكلما تقدم الإنسان وتطورت أدواته وآلياته وأساليبه، استغل هذه الأدوات والآليات والأساليب لمواجهة أزماته، وبتعبير أكاديمي كلما طور إدارته للأزمات.

وتعد إدارة الأزمات مطلبا أساسيا للمنظمات، خاصة في وقتنا الحاضر والذي تكاثرت وتتنوعت فيه الأزمات، مما يفرض عليها ضرورة البحث على الأساليب الناجعة لمواجهة بطريقتة تسمح لها المحافظة على بقائها واستمرارها، فإدارة الأزمات تهتم أساسا بالاستجابة للتحديات والأوضاع والأحداث التي تعصف بالكيانات الإدارية، ومن بينها المنظمات في مرحلة من مراحل تطورها، من خلال استخدام كافة الإمكانيات المتاحة لاكتشاف الأزمات وأسبابها والسيطرة عليها قبل استفحالها وانفجارها أو مواجهتها والتعامل معها بعد انفجارها بهدف استعادة السيطرة على الأوضاع وتقليل الخسائر وتعظيم الفوائد المادية والمعنوية، وذلك من خلال تفعيل وظائف الإدارة التقليدية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

وعليه فقد وجدت نظم الإدارة نفسها سواء على مستوى منظمات الأعمال أو الأجهزة الحكومية، مرغمة على تطوير أسلوبها ومناهجها، وذلك لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها، نتيجة الأزمات والطوارئ المفاجئة، كل ذلك يستلزم آليات جديدة في نظم التخطيط والتنبؤ، بالإضافة إلى أشكال التنظيم وأدوات الرقابة وصنع القرار، لذلك فالأزمات التي تحدث بمختلف المؤسسات قد تميز هذه الشرور قبل وقوعها وقد لا تميز ولا تدرك وقوعها بتاتا.

فقد قال فينك Fink: "عندما يكون المرء في موقع سلطة، يجب عليه التطلع والتخطيط لأزمة خطيرة كما يتطلع للموت، ليس من باب الضعف، بل من باب القوة التي تأتيه في معرفته وتحضره لما قد يواجهه."

فقد تتعرض المؤسسات في أي وقت من الأوقات لأزمات قد تكون بسيطة يمكن السيطرة عليها دون نتائج وأثار سلبية وقد تكون معقدة، بحيث تتطلب جهودا كبيرة لمعالجتها.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تعاني من مشاكل وأزمات إدارية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وعليه فإن واقع المؤسسة الجزائرية اليوم يوضح المشاكل والأزمات الخائفة التي حلت بها، نجم عنها سوء التسيير واستفحال ظواهر تنظيمية كانت سببا رئيسيا في وقوع أزمات، ونتيجة لماض من مراحل تطور المؤسسة أو حتى خلل في التنظيم لمرحلة من هاته المراحل، وعليه فإن سوء التسيير وتعارض المصالح والأهداف وتعدد المدراء، وقلة الكفاءة وغياب التفكير الاستراتيجي والافتقار إلى التنبؤ، لكيفية التعامل مع الأزمات والتحول نحو اقتصاد السوق وسياسة الخصوصية وغلق المؤسسة العمومية الجزائرية، كل هاته التحولات أدت إلى حدوث أزمات كالإضرابات والاختلاسات والإفلاس والإشاعات المغرضة من المنافسين، والتي لولا حسن إدارتها لكانت سببا في تشويه سمعة هذه الشركات أو حتى تهديد بقائها واستمرارها، بما فيها سمعة وسلامة المؤسسة الجزائرية، وعليه تحاول دراستنا دراسة واقع المؤسسة الجزائرية من خلال تتبع حالة من الحالات، وأهم المراحل التي مرت بها وما آلت إليه من أوضاع في التسيير والقيادة، وما هي الأزمات التي مرت بها عبر تطورها التاريخي، والبحث عن أسباب وقوعها ومدى فعالية تسيير هاته الأزمات مهما كان أثرها من طرف قائد ومسير المؤسسة، كذلك كيفية معالجة هاته الأزمات من خلال أهم الاستراتيجيات التي عالجتها، وعليه سنحاول البحث والدراسة الميدانية عن مدى نجاعة وفعالية التسيير والقيادة وإستراتيجية مواجهة الأزمات من طرف مؤسسة المرافق العامة، لذا ارتأت الدراسة أن تدرس موضوع إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير حيث احتوت هذه الدراسة ستة فصول حيث تناول:

الفصل الأول: الخاص بالإطار المنهجي للدراسة والذي تناول العناصر الآتية: الإشكالية، أسباب، أهمية وأهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، مفاهيمها، المقاربة السوسيولوجية، الدراسات السابقة والعينة.

الفصل الثاني: المداخل النظرية لإدارة الأزمات، حيث تطرقنا من خلاله إلى نشأة وتطور المؤسسة العمومية، المدخل النظري في إدارة الأزمات وكذا الأساسيات النظرية وتشخيص أزمة التنظيم.

الفصل الثالث: الأزمة ومشكلة ممارسة الديمقراطية في التنظيم، حيث تناول العناصر الآتية: الإطار الكلاسيكي لمشكلة الديمقراطية، القرار، الأهمية والفعالية في إدارة الأزمة، الاتصال، المداخل السوسيولوجية في إدارة الأزمات.

الفصل الرابع: المداخل النظرية في التغيير والقيادة حيث تطرق إلى: الأزمة والتغيير الإداري، القيادة في إدارة الأزمات، تغيير القيادة، الأسباب والأزمة، الأزمة بين الإستراتيجية والفعالية.

الفصل الخامس: نتائج الأزمات الواقع السوسولوجي في التنظيم وقد تناول: الأزمة في ثقافة العمل، الأزمة في السلوك التنظيمي، المدخل القانوني في قضية تسريح العمال، الأزمة في هوية العمل.

الفصل السادس: الجانب الميداني للدراسة وتناول أدوات ومناهج الدراسة عرض وتحليل المقابلات، جداول تحليل محتوى الوثائق، عرض نتائج الدراسة وفي الأخير مناقشة النتائج.

الفصل 1:

الجانب النظري والمنهجي للدراسة

1.1. أسباب اختيار الموضوع:

- تنقسم أسباب اختيار الموضوع إلى ذاتية وموضوعية، فمن بين الأسباب الذاتية التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع:
- رغبتنا في التعرف على هذا الموضوع خاصة في جانبه الميداني، فهو في نظرنا الواقع الحقيقي الذي يعطي للباحث فرصة للتليل والخيال السوسولوجي.
 - فضولنا العلمي من أجل كشف خبايا غير واضحة خاصة على مستوى الأزمات الكامنة.
 - تأسفنا لعدم وجود إدارة خاصة بإدارة الأزمات في المؤسسة الجزائرية، إلا القليل منها التي تنشط في الميادين الخطيرة "الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز" - سونلغاز - لديها إدارة خاصة بإدارة الأزمات.
- أما الأسباب الموضوعية فهي كالاتي:
- حداثة الموضوع وقلة الدراسات الغربية حوله وخاصة الجزائرية في إطار تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
 - الارتباط الوثيق بين الموضوع وتخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
 - وفرة هذا الموضوع وشيوعه خاصة في الدول الغربية المتطورة وبعض الدول العربية وغيابه في الجزائر.
 - محاولة معرفة أسباب الأزمات في المنظمة الجزائرية على أنها وليدة الحاضر أم أنها وليدة الماضي من خلال تطور تاريخ المنظمة.

2.1. الهدف من البحث:

1.2.1. على المستوى العلمي:

- تهدف هذه الدراسة على المستوى العلمي إلى اكتشاف الأزمات الإدارية وتبيان مدى خطورتها ونتائجها وأثارها على المؤسسة في خضم عدم الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للأزمات.
- إلقاء الضوء على الأطر النظرية لإدارة الأزمات خاصة الميداني منها، لأنه ترجمة فعلية وواقعية للجانب النظري.
- الاطلاع على فوائد التسيير الاستراتيجي للأزمات وتبيان فعاليتها ونجاحاتها على مستوى المؤسسة.
- الاقتراب أكثر إلى الميدان للتعرف والكشف على البيئة التنظيمية والتسييرية للمؤسسة الجزائرية.
- محاولة الوقوف على واقع التنظيم الجزائري وتحديد أهم العوامل والأسباب التي تساعد في ظهور الأزمات.

2.2.1. على المستوى العملي:

- لفت نظر المسيرين الجزائريين للاهتمام بالأزمة وطرق تسييرها والاهتمام أيضا بالمنهج العلمي الذي تقوم عليه إدارة الأزمات.
- ضرورة وصول مؤسساتنا الجزائرية إلى مستوى التسيير الناجح للأزمات ووضع إستراتيجية مسبقة لتفاديها أو الحد من خطورتها.

3.1. أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا الموضوع في أهمية الإدارة العلمية لأزمات حاضرة أو مستقبلية على مستوى المؤسسة الجزائرية، لأن إدارة الأزمات أصبح مطلباً أساسياً لا بد الأخذ به بعين الاعتبار، باعتبارها أداة أساسية للمنظمات من أجل تسيير ناجع وفعال، فلقد أصبحت مؤسساتنا الجزائرية تتخبط في أزمات عديدة ذات أسباب مختلفة في أي وقت من الأوقات، وهذا ما يدل على ضرورة اهتمامنا بالإدارة المنهجية والعلمية للأزمات، منتهجين في ذلك لأسلوب رشيد عقلائي بعيد عن الارتجالية والعشوائية والسيطرة.

- أهمية هذا الموضوع تكمن في الأهمية ذات البعد التنظيمي والتحليل السوسيولوجي، والتي سيولي لها علماء الاجتماع اهتماما من أجل معرفة أسباب هذه الأزمات.
- موضوع إدارة الأزمات من أهم التخصصات للدراسة والتدريب في الدول الأجنبية، مما يدل على أهميته ومكانته من طرف هذه الدول.

4.1. الإشكالية:

إن إدارة الأزمات من المواضيع التي أولى لها الباحثون اهتماما في مجال التسيير والتنظيم والإدارة، فعالم اليوم عالم الأزمات سواء أزمات إدارية أم اجتماعية أم اقتصادية، أو حتى ثقافية، وأزمات التسيير على مستوى التنظيمات هي من الأزمات العالمية مختلفة النطاق والأسباب والأبعاد والنتائج، فهذا الموضوع ينظر في طبيعة وحياة المنظمات، فالبشرية أفراد ومنظمات ومجتمعات، كانت ومازالت تتعرض للأزمات، وعليه إن اهتمامنا يبحث في أسباب الأزمات وإستراتيجيات تسييرها، ومدى فعالية التسيير، بهدف البحث والكشف عن الأزمات الإدارية وتبيان مدى تأثيرها على التنظيم، إضافة إلى لفت نظر المسير الجزائري للاهتمام بالأزمة وبتسييرها باتخاذ المنهج العلمي الذي تقوم عليه إدارة الأزمات، وتكمن أهمية الموضوع في أهمية إدارة الأزمات في حد ذاتها، باعتبارها الأداة الأساسية للمنظمات من أجل تسيير ناجح وفعال، فهي تعد من العلوم الإدارية التي أولى لها الباحثون اهتماما بالإدارة العلمية للأزمات، متخذين في ذلك لأسلوب رشيد وعقلاني بعيد عن الارتجالية والعشوائية والسيطرة.

وتعد إدارة الأزمة من بين المتطلبات الأساسية التي أولى لها الباحثون اهتماما ومجالا لدراساتها ومعرفة أسبابها وآثارها على مستوى التنظيم الإداري، أو الاتصال والإعلام، ففي هذا السياق توصلت "كسيلي نسيمه" في مجال إدارة الأعمال حول "إشكالية إدارة الأزمات التنظيمية"، إلى أن المنهج العلمي في إدارة الأزمة يركز على الجانب الوقائي أو التسيير الإستباقي والعلاجي في التعامل مع الأزمات واهتمام شركة "سونلغاز" بإدارة ما بعد الأزمة والتعلم من الأزمات التي حدثت في المنظمات المماثلة حيث إن الكثير من المؤسسات الجزائرية لا تكاد تخلو من المشاكل والأخطار التي قد تحل بها أثناء مسيرتها التسييرية فنظم الإدارة تجد نفسها سواء على مستوى منظمات الأعمال أو الأجهزة الحكومية مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل مخاطر كثيرة، نتيجة الأزمات وتغيرات البيئة التنظيمية، إضافة لذلك إن بعض المؤسسات تلجأ إلى حل تلك الأخطار والمشاكل، والبعض يعمل وبالأخص المديرون إلى عدم الاهتمام بأزمات ومشكلات مؤسساتهم، فبالنسبة إليهم هي مجرد مشاكل عابرة لا مجال لمعالجتها

وإيجاد الحل الأنسب لها، حيث أن أغلب المؤسسات تعاني من صعوبات وأزمات أدت بها إلى التدهور والتراجع وفقدان فعاليتها في التسيير، لكن تصورات أسباب الأزمات اختلفت فيها وجهات النظر من باحث إلى آخر، فالحلول المقترحة لعلاج أزمة المؤسسة الجزائرية لم تصل إلى النتائج المرجوة، حيث أن لا سياسة إعادة الهيكلة التنظيمية والمالية ولا سياسة التطهير المالي أدت إلى تحقيق الفعالية والأهداف المخططة، حيث إن بن عيسى محمد المهدي بين في موضوعه "أزمة العقلنة في التنظيم الصناعي الجزائري"، أن أزمة المؤسسة الاقتصادية أصبحت مرتبطة بطبيعة تشكل بنائها الاجتماعي الداخلي وطبيعة الممارسات التي تتم بها بدليل التفاوت الموجود بين مؤسسة وأخرى في مدى قدرة كل منها على تجاوز أزمته وتحقيق أهدافها بأكثر فعالية وإن ممارسات الزبونية والسلطانية التي تحكم العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة هي التي كانت سبب أزمته، فإذا كانت علوم التسيير ترى أن عجز المؤسسة الاقتصادية مرده أو أن سبب قصوره في المنظومة التسييرية لكل مؤسسة وناتج في الأساس من عدم قدرة مسيرها على تنشيط وتفعل هذه المنظومة، إلا أنها بقيت عاجزة عن تفسير السبب الجوهري والحقيقي لأزمات التنظيم الجزائري.

فإذا كان الطرح الاقتصادي للمؤسسات يرى أن سبب الأزمات يرجع إلى العوائق الاقتصادية من منافسة أو نقص في السيولة المالية أو عدم فعالية الوسائل والموارد المادية، فالطرح السوسيولوجي للتنظيمات يبحث في أعماق من ذلك، حيث يرى أن سبب أزمات التنظيم يرجع في الأساس إلى تجاهل كلي على أن المؤسسة كيان بشري به فاعلون كل فاعل يختلف عن الآخر له قواعد لعبة وأهداف واستراتيجيات خاصة، حيث أن لكل تنظيم خصوصيات سوسيولوجية ثقافية نابعة من ثقافة مجتمع تقليدي أو حديث، فهي منظمة جزائرية تحتوي لعبة في العلاقات تتفاعل فيها بينها بحكم قيم ومعايير ثقافية، فقد وضع بن عيسى محمد المهدي أن المؤسسة الاقتصادية بالنسبة لعلماء الاجتماع كما يقول "رونوسان سوليو": (ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية وليست كذلك نماذج وهياكل رسمية بل أنها تتشكل كذلك من روابط اجتماعية معقدة وأصلية فالمؤسسة لها تاريخها الخاص بها الذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون كرد فعل منهم على الإشكالات الداخلية والخارجية المطروحة عليها).

وعليه فإن البحث في أسباب الأزمات على مستوى التنظيم يدفعنا بالبحث عن هذه الأسباب ومواجهتها، فالبعض يتخذ من الإدارة طريقا لتكرار الأزمات، ويؤدي بذلك إلى تدمير الكيان الإداري، وذلك عن طريق تسخير القرارات الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمة، وعدم وضوح الرؤية والتخبط والعشوائية والارتجالية، فهي تؤدي إلى وجود عصب تنظيمية مختلفة المصالح

والأهداف لها إستراتيجيات مختلفة، من خلاله تحاول العصبية المركزية المتمثلة في الجهاز الإداري للمدير معالجة سوء التسيير وقلة الكفاءة الإدارية.

وعليه فإن البحث في عوامل وأسباب الأزمات في التنظيم يدفعنا إلى محاولة إيجاد المؤشرات الدالة على فعالية القيادة في إدارة الأزمة، مثل خبرة هذا القائد ومرونته في تسيير أزمة الإضراب أو الاختلاس أو أزمة الصراع التنظيمي بين مجموعة من العصب التنظيمية ذات مصالح وأهداف مختلفة، إضافة إلى هجرة الكفاءات الإدارية وتطبيقها لإستراتيجية الانسحاب من المؤسسة.

وبفعل التغيير التنظيمي التي مرت به مؤسسة المرافق العامة أو أي تنظيم آخر قد تتعدد فيها القيادات وتختلف فيها الإستراتيجيات وطرق التسيير، حيث يتعدد التسيير بين التسيير الديمقراطي حيث تجسد من خلال الاستماع إلى الآخر، والمشاركة في القرار وتفعيل جانب العلاقات الإنسانية كإستراتيجية لتحقيق الفعالية في الاتصال، وبين التسيير التaylorي العقلاني المعتمد على أسلوب العقاب والثواب والتهديد، أو التسيير بالأزمات من خلال افتعال الأزمة وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة في التنظيم، فالفاعلون هم الذين يحركون قواعد اللعبة لاتخاذ القرار والتأثير في تسيير المؤسسة من خلال اتخاذ إستراتيجية للتغيير في الجهاز الإداري والتسيير وطريقة المعاملة، أو التغيير على مستوى المناصب والوظائف أو التسريح العمال، فذلك يتوقف على سلطة التنظيم الرسمي من خلال علاقات السلطة والمسؤولية لعلاج أزمة المؤسسة.

فالأزمة ظاهرة تنظيمية لا يمكن فهمها إلا من خلال ربطها بالعوامل المؤثرة فيها سواء على مستوى النسق الداخلي أو الخارجي للتنظيم، ومن هذا المنطلق يمكن صياغة إشكاليتنا ضمن التساؤلات الآتية:

- (1)- كيف يسهم غياب الديمقراطية في ظهور أزمة في العلاقات التنظيمية تؤثر في فعالية التسيير؟.
 - (2)- كيف يمكن للقيادة المتعاقبة بمؤسسة المرافق العامة أن تسهم في تسيير فعال للأزمات؟.
 - (3)- كيف نفسر انعكاسات ونتائج الأزمات بمؤسسة المرافق العامة؟.
- ومن خلال صياغة أسئلة الدراسة يمكن عرض الفرضيات كالتالي:

5.1. فرضيات الدراسة:

- (1)- كلما استمرت أحادية اتخاذ القرار وغياب الاتصال التنظيمي وعدم الاستماع إلى الآخر أدى إلى أزمة في العلاقات التنظيمية.
- (2)- كلما تغيرت القيادة تغيرت طرق التسيير والإستراتيجيات مما يؤدي إلى أزمة تؤثر في فعالية التسيير.

(3) - تسهم بعض مظاهر استمرار الأزمة كتسريح العمال واستمرار الصراع إلى التأثير في فعالية التسيير ومن ثم تصفية المؤسسة.

6.1. تحديد المفاهيم:

سنحاول في هذا المقام توضيح مفهوم الأزمة والمفاهيم المقاربة لها، وسنحاول أيضا استخلاص المفاهيم الإجرائية لكل مفهوم:

1.6.1. تعريف الأزمة:

سنعرف الأزمة في الجانب اللغوي والاصطلاحي:

- لغة: إن كلمة أزمة جاءت من اللفظ الإغريقي " krinen " والتي تعني تفريق اختيار ثم تقرير[1] ص227.

أما في اللاتينية فنعود إلى كلمة " Discrimrn " والتي توافق الفترة التي تتطلب أخذ القرار[2] ص11.

وفي الصينية نجدها مكونة من حرفين، فحرف يرمز للخطر والآخر يرمز للفرصة[3] ص55.

أما في اللغة العربية فإن الأزمة تعني الضيق والشدّة[4] ص47.

- اصطلاحا: في سنة 1972 عرف شارلز هارمان "Charles Hermann" خبير في الأزمات الدولية على أنها موقف يهدد الأهداف الأساسية لوحدات اتخاذ القرار، ويؤثر على الوقت المتاح لاتخاذ القرار، حيث يكون الحادث مفاجئا على المسيرين[5] ص51 ، وبالتالي فإنه يعرف الأزمة من خلال ثلاث عناصر:- وضع الأهداف الأساسية للمنظمة في خطر - نقص الوقت للاستجابة - المفاجأة[6] ص05.

وفي سنة 1976 عرف إدقار موران "Edgar Morin" العالم الاجتماعي للأزمة بأنها: الغموض والفترة التي تتسم بالاضطراب وعدم التأكد[7] ص04.

- وفي سنة 1978 أعطى هولستي "Holsti" تعريفا للأزمة مشابهة لتعريف هارمان "Hermann" حيث يرى أن الأزمة: هي موقف يتصف بالفجائية والتهديد الكبير للأهداف الأساسية، ووقت قصير لأخذ القرار[8] ص363.

- وفي 1982 اقترح فينك "Fink" التعريف الآتي: الأزمة هي نقطة تحول إلى الأحسن أو الأسوأ[9] ص11، وعليه يوضح هذا التعريف أنه كما للأزمة جانب سلبي، فإنه يمكن أن يكون لها جانب إيجابي.

- وفي 1984 عرف ميلبورن "Milburn" الأزمة التنظيمية بأنها تهديد للمنظمة، بحيث يمنعها من أهدافها [8] ص 363.

- وفي 1987 اتفق شريفاستافا "Shrivastava" وميتروف "Mitroff" أن الأزمة هي: تهديد للأهداف الأساسية للمنظمة من أجل البقاء وتحقيق المكاسب [8] ص 365.

- وفي 1988 عرف بيبر "Biber" الأزمة بأنها حالة ذات أوضاع غير مستقرة يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية إذا لم تعتمد أساليب جديدة لاحتوائها [10] ص 4.

- وفي 2001 عرف زيغليدوبولوس "Zyglidopoulos" الأزمة بأنها حادثة غير مرغوبة ومؤسفة، والتي تحدث بصفة غير منتظمة في المنظمة وتحدث أيضا أضرارا على الجماعات التي لها علاقة بالمنظمة [11] ص 4.

- نجد اختلاف كبير في تحديد مفهوم الأزمة، فهناك من يعتبرها أنها مشكلة وهي الأكثر التصاقا بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة ولكنها لا تكون هي أزمة في حد ذاتها، فالكارثة تعبر عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الماديات أو كلاهما.

- وهناك من يعرفها على أنها الصراع الذي يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها كليا أو جزئيا والانهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم، وهناك من يعرفها على أنها النزاع الذي يعبر عن تعارض الحقوق القانونية، وهو ليس أزمة في حد ذاتها ولكنه قد يؤدي إلى أزمة.

وهناك من يقول بأنها حادث، أي شكل فجائي تم بشكل سريع، وانقضى أثره فور انتهائه، وقد تنجم عن أزمة لكنها لا تمثله فعلا، إنما تكون فقط أحد نتائجه [12] ص 80.

- من خلال كل هذا يتضح بأن المشكلة، الكارثة، النزاع، الصراع، الحادث، ما هي إلا مصطلحات تشبه الأزمة.

أما تعريفنا الإجرائي للأزمة: هي حدث مفاجئ يؤدي إلى اختلاف الأوضاع وعدم استقرارها، وهذا الذي يهدد المصالح القومية، وعليه فالأزمة تأتي في لحظة لا بد التحكم فيها، فهي تتعلق بمصير الكيان الإداري للمؤسسة، وتقوم بنشويه العلاقات في التنظيم وتعيق الكيان الإداري الوصول إلى غايته المنشودة ولسياساته الإستراتيجية.

2.6.1. مفهوم إدارة الأزمات:

هي التي تعني كيفية التغلب عليها والتحكم في ضبطها ومسارها واتحاداتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

- إدارة الأزمة هي التي تتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه، فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني عملية التقدير والإعداد المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، فهي القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة [13] ص15.

أما تعريفنا الإجرائي: فإدارة الأزمات هي التي تعمل جاهدة لمعالجة الأزمة بطرق علمية وخطط إستراتيجية، تضعها المؤسسة كاحتمال لوقوع الأزمات، لذلك فهي التي تقوم على محاربة الأزمات واتخاذ القرار الحاسم والمناسب، وذلك يقوم على استغلال الوقت، لأن إدارة الأزمات العلمية تقوم على إدارة الوقت واستغلاله، هذا الذي يؤدي بالمؤسسة على التغلب على الأزمة والتحكم في إيجابياتها وسلبياتها وبالتالي الاستفادة من الإيجابيات.

3.6.1. مفهوم الإدارة بالأزمات:

هي التي تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة، كما أنها علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة في الآخرين، فلكل أزمة هدف يتعين أن تصل إليه [13] ص282.

أما تعريفنا الإجرائي: أن الإدارة بالأزمات هي علم صناعة الأزمة بمختلف طرق التمويه التي يرمي صانعها لتحقيق أهداف وأغراض شخصية معينة، ذلك بغرض التحكم والسيطرة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للتنظيم.

4.6.1. مفهوم القرار:

هو الاختيار بين مجموعة من البدائل المتوفرة ولا يعتبر توفر بديل واحد قراراً، فالقرار هو نتيجة التداول والنقاش العقلاني عن طريق تجسيد المعلومات في الميدان، لذا فالقرار الجيد يعرف من خلال نتائجه والرضا الذي يحققه، فهو الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل حيث يكون له أغراض متعددة ومنها دفع الخطر أو جلب مصلحة ما أو الحفاظ على حقوق أو بيان واجبات أو تطبيق قوانين، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات وظيفية أساسية تمارسها الإدارة حتى اعتبر الكثير من الكتاب والمفكرين في إدارة الأعمال عملية اتخاذ القرارات جوهر الإدارة [14] ص74.

أما تحديدنا الإجرائي للقرار: إن القرار لا يعني اتخاذه فحسب، وإنما هو عملية معقدة تتداخل فيها عوامل نفسية، سياسية، اجتماعية، لهذا يجب التفريق بين اتخاذ القرار وصنعه، أي أن اتخاذ القرار هو مرحلة في عملية صنع القرارات، وعليه فإن صانع القرار وقت الأزمات يختار مختلف الحلول البديلة وتقدير تكلفتها ومدى نجاحها في علاج المشاكل والأزمات وتحقيق الأهداف التي تعتمد عليها المؤسسة.

5.6.1. مفهوم الاتصال:

يعرف الاتصال على أنه: إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه نحو وجهة معينة [15] ص 19، ويعرفه ماري فرانس لبييل وبيار لبييل: هو تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين فردين أو أكثر [16] ص 5.

أما تحديدنا الإجرائي للاتصال: هو علاقة بين مرسل ومستقبل، فإذا لم يكن المدير أو المسؤول مرسلًا أو متصلًا جيدًا، وتكون الرسالة واضحة والوسيلة مناسبة فعملية الاتصال على مستوى التنظيم لن تتم بنجاح حيث تؤثر في فعالية تسيير المؤسسة فالالاتصال التنظيمي من أعلى إلى أسفل هو أحد الدعامات الأساسية التي تعمل على تحقيق فعالية التنظيم وتضمن من خلال ذلك جانب من الاستقرار والديمقراطية وبالتالي تفادي أحد أسباب أزمات المنظمة هو غياب الاتصال التنظيمي.

6.6.1. مفهوم إدارة التغيير:

والتي تعني إحداث تغييرات وتطورات على مستوى التنظيم، فهو جزء من الحياة التنظيمية ضمن المنظمة وأمرًا ضروريًا للتقدم، حيث تتم عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، حيث أن فهم وإتقان مهارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد وذلك لمواجهة التحديات، لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود المؤسسة من منافسة وتغييرات على مستوى البيئة الخارجية [17] ص 11.

أما تحديدنا الإجرائي: فإن التغيير على مستوى المنظمة هو الذي يشمل العديد من الجوانب، سواء التغيير في التكنولوجيا، أو المعاملة أو الأفراد، أو المدراء أو التسيير، أو طريقة صنع واتخاذ

القرار أو ربما قيادة جديدة أو تسيير وإستراتيجيات جديدة للمنظمة، وعليه فإن إدارة التغيير لا بد لنا أن لا نأخذها في جانبها الإيجابي فقط ولكن على عكس ذلك فغالبا ما يكون التغيير مثبتا ومحبطا فيؤثر في فعالية التنظيم حيث أن التغيير الدائم في القيادة، وطرق التسيير أو الأفراد، تسبب آثار الكثير من الأضرار قد ينجم عنه أزمة يصعب علاجها أو تفاديها.

7.6.1. مفهوم القيادة: هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياس الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر عاليا من تماسك الجماعة، وهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام [18] ص514، ويلاحظ أن الصعوبة لا تكمن في مسألة تأثير القائد في منظمة، وإنما تكمن أساسا فيما ينتج عنها، وعليه كان القائد قادرا على التأثير بشكل ملحوظ في فعالية المنظمة فهل يوجد نموذج أمثل يضمن هذه الفعالية؟، يرد بعض الباحثين على هذا السؤال بالإيجاب وبالتالي يصبح وجود نموذج مثالي للقائد يشكل فرضية قوية وضمنية لبحوثهم، لكن وبالرغم من هذا الإقرار، فلا يمكن وجود مثل هذا النموذج ذلك نظرا لتنوع المواقف المحيطة والظروف التنظيمية بالمؤسسة [19] ص92.

أما تحديدنا الإجرائي للقيادة: فهي التي تشير إلى تحقيق فعالية المنظمة من خلال تفعيل الجانب الاجتماعي والاستماع والاهتمام بالطرف الآخر من أجل جذب قدرات الفاعلين في التنظيم للقيام بالأعمال والأهداف المنوطة بهم من خلال التعاون والتعامل مع المحيط في مختلف الظروف المستقرة أو غير المستقرة في حالة وجود أزمات داخلية أو خارجية، فالقيادة هي مفهوم محوري عند تشيستر برنارد "Bernard" لأن القيادة متغير أساسي في تفسير وتحليل الفكرة التعاونية، فهي المحرك الأساسي للسلوك التنظيمي الرسمي لأنه هو الموجه والمنسق وصاحب القرار وصاحب الحوافز الإيجابية والسلبية ولها دور كبير في إدارة أزمة التنظيم.

8.6.1. مفهوم الإستراتيجية:

هي مفهوم استخدمه كروزيه ليعبر عن الألعاب بين الفاعلين لبلوغ أهداف مرجوة وهي التي تحدد سلوكهم وتصرفاتهم فهي فعل عقلائي بالنسبة لكل فاعل، فهي تلك الأفعال المتماسكة والمترابطة للسلوكات التي يتبناها الفاعل من وجهة نظر خاصة به، وتوجه هذه الإستراتيجية حسب نوعية الرهانات والأهداف، ويمكن أن نقول أن تصورات الفاعلين لتحقيق أهدافهم عبر هامش

الحرية وممارسة السلطة بفضل تحكمهم في منطقة الشك، التي تدفعهم إلى تطوير عدة إستراتيجيات في إطار العلاقات غير المتكافئة وضمن نسق علائقي يحرك هذه الإستراتيجيات [20].

أما تحديدنا الإجرائي للإستراتيجية: فهي تعني وضع الخطة التي تعتمد عليها المؤسسة خلال مراحل تطورها حيث تكون مرتبطة بأهداف وأبعاد على المدى البعيد لتحقيق أهداف المنظمة الأساسية والطويلة، وقد ربط ميشال كروزيه الإستراتيجية بالمناورات السياسية في التنظيم فكل فاعل له لعبته وإستراتيجيته الخاصة من أجل المحافظة على الاستمرار في النسق، فقواعد اللعب المكتوبة وغير المكتوبة، الرسمية أو غير الرسمية يضعها الفاعلون لتحقيق إستراتيجياتهم ومكانتهم في التنظيم، وبناء على ذلك يختارون الهجوم أو الدفاع، فهم يتمتعون باستقلالية جزئية عن النسق التنظيمي وهذا يعني أن لهم أهدافا شخصية والنظام الرسمي مهما كان صارما فإنه يحدث ثغرات تترك مجالاً للتحرك والمناورات الإستراتيجية.

9.6.1. مفهوم التسيير:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، هذا هو جوهر مهمة التسيير، ويمكن القول بأن نجاح عملية التسيير يرتبط بفعالية التنظيم ونجاح التسيير والتنظيم، وكليهما يتوقف على التفاعل الصحي مع الأفكار والمفاهيم المستمدة من واقع البيئة التنظيمية شديدة التغيير، ويعتبر التسيير علما لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل، ذلك الأسلوب الذي يعمل على حل المشكلة وتحليلها ودراستها، وإن إعطاء التسيير صفة الفن فهو تدعيم للأسلوب العلمي في التسيير مع حكمة التسيير، ولآرائه وتقديراته المستمدة من خبراته وتجاربه واحتكاكه بواقع البيئة [21] ص 24.

أما تحديدنا الإجرائي: إن التسيير بالمفهوم العقلاني هو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف، أما التaylorية فقد تبنت التسيير على أنه علم مبني على قواعد وقوانين وأصول علمية لتحقيق الإنتاج والأهداف المرجوة فهي تركز على المهام تتميز بعلاقات مركزية رئاسية لا تسمح بتفويض واسع للسلطة وبالتالي يحدث الجمود خاصة عند غياب الرئيس، أما التسيير الحديث فينطلق من المهام نحو الأهداف يتميز بالمرونة والحرية في تبسيط الإجراءات واتخاذ القرارات يهتم بالجهود والمبادرات مهما كانت صغيرة أو كبيرة من موظف بسيط أو مهندس يشجع ويشرك الإطارات في التسيير ويعمل على الاستماع إلى الآراء والاقتراحات.

10.6.1. مفهوم تسريح العمال:

هي إستراتيجية تتبعها المؤسسة لتقليص عدد العمال قبل السن القانونية للتقاعد، لما نتوقع أنها مهددة بالإفلاس أو لأسباب تتعلق بإعادة الهيكلة أو إدخال تكنولوجيا ذاتية الحركة أو بسبب الرغبة في تقليص تكاليف الإنتاج [22].

أما تحديدنا الإجرائي: إن تسريح العمال هو أحد الحلول التي يتبناها التنظيم في حالة الأزمات مثل الأزمة الاقتصادية أو الإفلاس، وربما لأسباب داخلية خاصة بالعلاقات في المنظمة مثل الصراع على الموارد المحدودة، فتطغى مصلحة الفرد على مصلحة التنظيم فيحدث الاختلاس، ففي هذه الحالة يتم التسريح بالطرد من المؤسسة، لكن فيه حالات أخرى من التسريح أو التقليص بغرض تحقيق التوازن لأسباب سياسية، اقتصادية أو اجتماعية، فالحلول التي تجدها أمامها المؤسسة إما الإحالة على صندوق البطالة، أو التقاعد المسبق، أو التعويض المالي، كما أن التسريح قد يكون في حالات أخرى تعسفا حيث يكون مخالفا لقانون 11/90، فالتسريح التعسفي قد يكون أحد نتائج أزمات المنظمة لتعدد المصالح الشخصية والمناورات والإستراتيجيات المختلفة.

11.6.1. مفهوم الصراع:

إن الصراع هو العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة، هو عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أهدافه لصالحه ومنع الآخرين من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه أو تحطيمه ويعني أيضا "المنافسة الواعية بين أفراد وجماعات بهدف إخضاع وهزيمة الخصم وتحطيمه...ويمكن أن يأخذ الصراع عدة أشكال منها المنافسة والمناقشة والجدال ويمكن أن يصل إلى المواجهة والتخريب والثورة والحرب" [23] ص9.

أما تحديدنا الإجرائي للصراع: هو فعل اجتماعي داخل التنظيم وطبيعي، يلجأ إليه الأفراد لتحقيق مصالحهم من خلال القضاء أو تحطيم الخصم، فالصراع التنظيمي هو أحد أصعب العلاقات داخل التنظيم، في السابق لم يعترف بالصراع خاصة من طرف الوظيفة على أنه سلوك شاذ يؤثر على التوازن، وفي المرحلة اللاحقة اعترف بالصراع كظاهرة موجودة في التنظيم، وفي مرحلة أخرى اعتبر ظاهرة طبيعية معترف به داخل التنظيم، واليوم أصبحت المؤسسات تتحدث عن تسيير الصراع داخل التنظيم حتى أنها وضعت مكاتب لتسيير الصراع، فالصراع أصبح صراع عن المصالح والموارد النادرة، إن الصراع ليس كله إيجابي وليس كله سلبي، فالصراع الإيجابي المبني على العلاقات الجماعية المرتبطة بالأهداف التي لا تتعارض مع التنظيم يعمل على إعادة التوافق

والتكيف والكشف عن مشكلات أو أزمات داخلية، لكن إذا استمر الصراع للمصالح الشخصية وعلى حساب المنظمة فإن ذلك يهدد استمرارها فيصبح الصراع أزمة خطيرة، وإذا حاولنا أن نكيف المفهوم الخلدوني فنقول إن الصراع هو صراع بين العصبية التنظيمية تتربص فيما بينها للوصول إلى السلطة، والعصبية المركزية هي صاحبة السلطة تعيش على التعاون والتضحية وتبادل المصالح.

7.1. المقاربة السوسيولوجية للدراسة:

يعتبر تحديد الإطار النظري لأي مشكلة بحث أمر مهم وأساسي لفهم معطيات الواقع لأن الاختصار على المستوى التجريبي وحده معناه إنكار علل وأسباب الظواهر الحقيقية سواء كان هذا الإنكار ضمنيا أو صريحا ومعناه بإيجاز تمويه الحقيقة وتزييفها، ولعل أصعب خطوة يصادفها الباحث هو تحديد هذا الإطار النظري تحديدا دقيقا بحيث يتمكن من جعل الإشكالية الميدانية ذات تأطير علمي موضوعي متخصص [24] ص 97، وإن المقاربة السوسيولوجية للموضوع لها دور هام في توسيع المعرفة وتعميقها وهي بالمقابل تعكس الواقع وتهدف إلى ربط كل المعارف المكتسبة، فهي بمثابة نظام فكر خاص بميدان معرفي ما، وسعيا منا لوضع موضوعنا في إطاره النظري وضمن مقاربة نظرية تجسد هذا الموضوع، وعليه فقد وجدنا بأن موضوعنا يستوعب أكثر من إطار نظري واحد، إذ بناء وانطلاقا من التنظيم باعتباره نسق أفرادا وجماعات، وتسيير المنظمة يكون من طرف مركزية في التنظيم الإداري لقائد أو مدير المؤسسة، كما أن إطار العلاقات التنظيمية قد ينتج عنه أزمات نتيجة ذلك التفاعل فتعدد المداخل النظرية في موضوعنا راجع لتعدد المرجعيات في هذا الموضوع ويمكن الإجابة على هذا السؤال: لماذا المناهج متعددة؟، فلا يمكن كما أنه يصعب تفسير ظاهرة من منظور واحد، لأن محور الظاهرة هو الإنسان، لأن له أبعاد كثيرة، فمحور الظواهر هو الإنسان والفعل التنظيمي لا يحركه دافع واحد ولكن مجموعة من الدوافع وهي متعددة: (اقتصادية، اجتماعية، البيئة الداخلية والخارجية، دوافع ثقافية، قيمية أخلاقية....)، وبالتالي فالشخص الذي ينتج الظواهر التنظيمية لا يمكن تحليل أفعاله إلا من خلال تكامل هذه المداخل، معناه أنه مرتبط بتفسيرات عديدة ومتغيرات عديدة تجمع مجموعة من المداخل النظرية، فالدراسة الاستطلاعية حددت لنا مجموعة من المداخل النظرية لم نستطع من خلالها التخلي عنها أو الاعتماد على مقاربة سوسيولوجية واحدة، فالبحت الاستطلاعي حدد لنا طبيعة القيادة ونظام العمل، وكذا التسيير... حيث أصبحت لنا مداخل متعددة للتحليل والتفسير، إذن هذه المبررات التي أدت إلى اعتمادنا للمداخل المتعددة، خاصة الظواهر السوسيولوجية للمنظمات فهي

تعتمد عدة مداخل، فمن خلال الاعتماد على التحليل المتعدد المداخل نقرب من حقيقة البناء من خلال هذا التحليل.

وقد اعتمدنا على المقاربة الخلدونية في تحليل الفعل والسلوك التنظيمي أو الكيفية التي يسير بها الفاعلون الأزمة بالتنظيم من خلال اعتماد الخلدونية كمنطق للتحليل في لعبة الدخول والخروج من وإلى التنظيم أثناء الأزمة من خلال تفعيل العصبية كمفهوم مركزي للتحليل، إضافة إلى دورة حياة التنظيم من منظور الأزمة بالمنطق الخلدوني بالتنظيم يمر بمراحل: مرحلة الولادة، ومرحلة قمة التطور، ومرحلة التراجع والزوال أي الأزمة ونهاية حياة التنظيم.

وقد اعتمدنا أيضا على منظور الصراع في تحليل وتفسير الأزمة بمفهوم الماركسية الجديدة وصراع المصالح، أو المعوقات والخلل الوظيفي الناجم عن الصراع عند "لويس كوزر".

والمدخل الآخر التحليل الإستراتيجي في نظرية اللعب والأزمة بالتنظيم وبالتالي تحليل الأزمة من منظور إستراتيجي، انطلاقا من استعمال عدة إستراتيجيات كحلول للأزمة، لأنها تختلف باختلاف الفاعلين فالتحليل الإستراتيجي هو أحد المداخل الذي يساعدنا في تحليل الأزمة والإستراتيجيات المعتمدة في علاجها، وإن المناورات السياسية في التنظيم هي الأخرى قد تسهم في أزمة التنظيم، أما نظرية المباريات وهي قريبة جدا للتحليل الإستراتيجي فنظرية المباريات تقوم على أساس صناعة القرارات الإستراتيجية في حالة التعاون، وفي حالة الأزمات مثل أزمة الصراع التنظيمي، فالمناورة التي تقوم من أجل أهداف ومصالح شخصية في حالة استفحالها تؤدي إلى تأزم التنظيم، كما أنه قمنا بالاستعانة بالمنطق الفيبري في تحليل الأزمة بالبرهنة على واقع التنظيم من منظور السلطة، البيروقراطية والعقلانية، فدراستنا لموضوع إدارة الأزمات كان من الصعب جدا الاعتماد على مدخل نظري واحد وبالتالي يصعب على الدارس أو الباحث أن يقف بمفرده على عمق وحيثيات الظاهرة التنظيمية التي هو بصدد البحث عنها معتمدا على تراث واختصاص علمي واحد، فالبرهنة على واقع الأزمة بالمنظمة الجزائرية أدت بنا إلى تحليل الواقع التنظيمي انطلاقا من تحليل متعدد المداخل.

8.1. الدراسات السابقة:

إن أهمية الدراسات السابقة تكمن في معرفة الموضوع المراد بحثه بدقة وكذا التعرف على الزاوية التي عولج بها الموضوع من قبل، وما هي النتائج التي توصلت إليها الدراسة حتى تعطي الباحث فكرة عامة عن كيفية معالجة البحث المدروس، وكذا الجانب النظري وإشكالية بحثه والأدوات التي يستعملها أثناء الدراسة.

1.8.1. الدراسات الجزائرية:

1.1.8.1. الدراسة الأولى:

عنوان هذه الدراسة هو:

"إشكالية إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية" - دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز".

من إعداد: سلمى كسيلي سنة "2006-2007".

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية، والتي تتمحور حول السؤال الرئيسي الآتي:

ما هي المنهجية التي تعتمدها الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" في التعامل مع أزماتها؟. الإشكالية السابقة أدت إلى طرح أسئلة ثانوية وهي:

1- هل يساعد السياق التاريخي لتطور الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" على اعتماد المنهج العلمي في حل الأزمات؟.

2- هل تمتلك الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز على الإدارة الوقائية لحل أزماتها؟.

وللإجابة على هذه التساؤلات وظفت الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: السياق التاريخي لتطور الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" ينعكس على كيفية تعاملها مع أزماتها.

الفرضية الثانية: الثقافة التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" تساعد على اعتماد المنهج العلمي في حل الأزمات.

الفرضية الثالثة: تعتمد الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" على المقاربة العلاجية أكثر من الوقاية في التعامل مع أزماتها التنظيمية.

- وعليه فإن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي كالاتي:

1- لا تهتم إدارة الأزمات بحل الأزمات بعد حدوثها، بل تعمل على تطبيق المنهج العلمي في التعامل معها، وذلك بإدارة ما قبل الأزمة وإدارة الأزمة وإدارة ما بعد الأزمة.

2- إن المنهج العلمي في إدارة الأزمات يركز على الجانب الوقائي والعلاجي في التعامل مع الأزمات.

3- تهتم شركة "سونلغاز" بإدارة ما قبل الأزمة، وأيضا بالإعداد للأزمات المحتملة، وخاصة تلك التي لا يمكن الوقاية منها كالأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية، وبالتالي على المنظمات العمل على إعداد خطط لمواجهةها، وكذا تدريب فريق إدارة الأزمات عليها.

- 4- تهتم الشركة بإدارة ما قبل الأزمة بحيث تعتمد على الوقاية من الأزمات باعتبارها أهم نقطة في إدارة الأزمات، وباعتبارها مؤشرا للتسيير السليم في أي منظمة، فالوقاية خير من العلاج.
- 5- تهتم الشركة الجزائرية "سونلغاز" بإدارة الأزمة عند حدوثها، وعلى محاولة تطبيق الخطط المعدة مسبقا، وذلك بعد تعديلها إذ لزم الأمر ذلك من أجل احتواء الأضرار الناتجة عنها، وكذا تسويتها من أجل استعادة النشاط.
- 6- تهتم الشركة بإدارة ما بعد الأزمة، وذلك بالتعلم منها بعد تقييم الكيفية التي حلت بها، واستخلاص الدروس منها، من أجل محاولة تجنبها والإعداد الجيد لها في حالة حدوثها مرة أخرى.
- 7- تهتم الشركة بإدارة ما بعد الأزمة والتعلم من الأزمات التي حدثت في المنظمات المماثلة.

تقييم الدراسة الأولى: تعد هذه الدراسة من أهم الدراسات التي تناولت بالتحديد الأزمات التنظيمية، وهي تعد القاسم المشترك بين هذه الدراسة ودراستنا حول إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير في تناولنا لموضوع إدارة الأزمات، فهذه الدراسة اعتمدت على منهج دراسة الحالة من خلال اختيار المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، نظرا لخبرة المؤسسة في التسيير، ولأنها تنشط في قطاع الطاقة وقطاع خطر، مما جعل إدارة الأزمات مطلبا أساسيا لها، وإن المؤسسة لها أزمات مسبقة تم إعلانها من طرف وسائل الإعلام منها أزمة الكهرباء، فنقطة الالتقاء بين هذه الدراسة ودراستنا أن كلا الدراستين اعتمدت على موضوع ومنهج واحد، فقد اعتمدت دراستنا على منهج دراسة الحالة بهدف البحث في أسباب أزمات مؤسسة المرافق العامة وجذورها عبر فترات ومراحل تاريخية، بهدف الكشف عن الأسباب الحقيقية للأزمات، لكن يكمن الفرق بالرغم من تناول موضوع إدارة الأزمات، فدراسة كسيلي اهتمت بجانب الأزمات الظاهرة، هي أزمات معروفة من حيث الأسباب والأبعاد، لأن ميدانها خطر وبالتالي يتوقع الأزمة ويضع الأولوية من أجل وضع إدارة خاصة وفريق خاص بإدارة الأزمات.

فهذه الدراسة أوضحت طريقة إدارة الأزمة في مجال الطاقة وهي الكهرباء، لكن ما يمكن ذكره أن الدراسة لم توضح الأزمات على المستوى الداخلي للتنظيم، فتطرقت لأزمات ظاهرة ومكتشفة أي شخص ممكن أن يتوقع انقطاع الكهرباء ويعلم أنه هناك فريق لإدارة مثل هذه الأزمة، لكن الجانب الداخلي والكامن في الإدارة، مثل التسيير، تفاعل الأفراد، الأزمات في مستواها الداخلي لم يتم التطرق إليه من طرف هذه الدراسة.

ومما لاحظناه في هذه الدراسة أنها اعتمدت على المنهج العلمي في إدارة الأزمات التنظيمية، هي إدارة ما قبل الأزمة، إدارة الأزمة، إدارة ما بعد الأزمة، واعتمادها على الجانب الوقائي

والعلاجي في التعامل مع الأزمات والإعداد للأزمات المحتملة... لذلك نلاحظ اختلاف في النظرة لإدارة الأزمات، فأسباب الأزمة واضحة بالنسبة لقطاع الكهرباء على غرار الجانب الإداري والتنظيم الداخلي، لكن في دراستنا نلاحظ العكس هو عدم الاهتمام بإدارة الأزمات كإدارة، لكن علم صنع الأزمات بالتنظيم أسبابه وأبعاده اختلفت باختلاف نمط القيادة وطرق التسيير.

2.1.8.1. الدراسة الثانية:

حول موضوع:

"تحليل المعلومات في إدارة الأزمات في المنظمة"- دراسة حالة مركب الحليب الجزائر "كوليتال"

من إعداد الطالبة: هدى بوالقمح

لقد تمحور التساؤل الرئيسي حول:

كيف يمكن لنظام المعلومات أن يساهم في الإدارة الوقائية والعلاجية للأزمات إدارة ناجحة؟.

ولعلاج هذا الإشكال تمت صياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي الأسس النظرية للأزمة وما هي الأساليب العلمية للوقاية منها قبل حدوثها ولعلاجها بعد حدوثها؟

- ما هي الأسس والأبعاد التي تقوم عليها؟.

- ما هو الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في إدارة المواقف المتأزمة؟.

- كيف تتم إدارة الأزمات في مركب الحليب الجزائري، وما هو الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في ذلك؟.

وبخصوص فرضيات هذا البحث فهي تدور حول ثلاث محاور رئيسية هي:

الفرضية الأولى: أن طبيعة ماهية الأزمة مركبة للغاية، وأن الإدارة الوقائية من الأزمات أنجع وأهم من الإدارة العلاجية في المنظمة.

الفرضية الثانية: أن إتباع الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات يمكن أن يتحول بمفهوم الأزمة من الخطر إلى الفرصة.

الفرضية الثالثة: أن العناية بحسن إدارة المعلومة والاعتماد على نظام معلومات فعال، يخفف من احتمال تعرض المنظمة للأزمات ويمكن من التنبؤ بها قبل حدوثها، ويساهم في النجاح في علاجها إن حدثت والعكس صحيح.

ومن بين أهم نتائج الدراسة، حيث يمكن القول أن الباحثة ميزت بين جانبين أحدهما إيجابي والآخر سلبي، وفيما يلي توضيح ذلك:

الجانب الإيجابي:

- امتلاك مركب الحليب "كوليتال" لعتاد تكنولوجي يمكن استثماره في بناء نظم معلومات حديث.
- تسييرها لإجراءات عمل تسهم في الوقاية من بعض أصناف الأزمات لو حرصت على تطبيقها بدقة وتفاني.

- قيام إدارة المركب بمناقشة المشاكل العمالية القائمة عن طريق لجنة متخصصة، مما يسهم في الوقاية من تفاقم المشاكل وحدوث أزمات يتسبب في حدوثها المورد البشري.

الجانب السلبي:

- عدم الاهتمام بإدارة الأزمات إدارة علمية مدروسة، تبنى على أساس من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهذا لعدم قيامها برصد إشارات الإنذار الداخلية والخارجية، وتحليلها بالتخطيط للأزمات، وكذا عدم وجود فريق للأزمات مؤقت أم دائم، إضافة لعدم الاهتمام بتنمية ثقافة إدارة الأزمات بالمنظمة.

- ضعف نظام المعلومات المعتمد بمركب الحليب، وعدم استخدام التكنولوجيا المتوفرة في تطويره، وعدم الاهتمام إطلاقا بالمعلومات الخارجية التي تسمح ببقاء المنظمة في حالة من التيقظ المستمر.
- عدم استخدام المخرجات التي يوفرها نظام المعلومات في رصد إشارات الإنذار والتنبؤ بالأزمات المحتملة والحقيقية، إن هذا ناتج عن عدم تبنيتها لثقافة إدارة الأزمات وثقافة استثمار المعلومات للقيام بذلك.

تقييم الدراسة الثانية: من خلال اطلاعنا على هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل المعلومات في إدارة الأزمات في المنظمة، فقد تطرق الباحث إلى الأسس النظرية للأزمة وأساليب الوقاية من الأزمات، إضافة إلى دور المعلومات في إدارة المواقف المتأزمة في مركب الحليب بالجزائر، كما أبرزت هذه الدراسة أهمية الإدارة الوقائية فهي تستلزم أدوات وأساليب علاجية، وإن الإدارة الوقائية من الأزمات هي جوهر المنهج العلمي في إدارة الأزمات وهي الإدارة الأكثر فعالية، فهذه الإدارة تعمل على اكتشاف واستباق نشوء أو ميلاد أو تفجر الأزمات، والدراسة السابقة في شركة الكهرباء والغاز تناولت هذا الجانب.

إن هذه الدراسة ساهمت في إظهار دور المعلومات في إدارة الأزمات فمعطيات الدراسة ساعدتنا في التعرف على إشكالية إدارة الأزمات في المركب الصناعي ومدى الاختلاف في نوع وأسباب وإدارة الأزمة بين المصنع والإدارة.

ويمكن القول أن إدارة الأزمات لاقت اهتماما كبيرا وفعالية من طرف المؤسسات التي تعمل في ميادين خطرة، أو إنتاجية تضمن من خلالها استمرارها وبقائها ويمكن أن نذكر مثال عن ذلك

أن الجزائر وضعت نموذجاً لإدارة الأزمات، خاص بالأرصاد الجوية والكوارث للتنبؤ بإشارات الإنذار المبكر للاستعداد ومواجهة الأزمة.

ويكمن الفرق أن تناول موضوع إدارة الأزمات يختلف في تناوله وتفعيله من مؤسسة إلى أخرى، لكن إدارة الأزمة بالتنظيم الإداري اختلفت حيثياته وطرق تناوله، في مستواه الخارجي أو الظاهر أم هو مستوى داخلي لا يهتم بوضع إدارة للأزمات حتى تتفجر فيصعب إدارتها أو علاجها؟.

3.1.8.1. الدراسة الثالثة:

رسالة ماجستير حول موضوع:

"الإعلام والاتصال وإدارة الأزمات"- دراسة وصفية تحليلية. من إعداد هدير محمد.

وقد تمحور سؤال الإشكالية كالآتي:

إلى أي مدى يمكن الاعتماد على الاتصال بتقنياته الحديثة في إدارة الأزمة؟.

أو ما هو دور الاتصال في إدارة الأزمات؟.

وقد قام الباحث بتفكيك تساؤلات الدراسة والإشكالية كالآتي:

- ما هو أحدث ما توصل إليه الفكر الحديث في مجال الأزمة؟.
 - ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه الاتصال في ترقية الإدارة؟.
 - كيف يمكن الاستفادة من تكنولوجيات الاتصال الحديثة في إدارة الأزمة؟.
 - هل الاتصال الفعال يؤدي بالضرورة إلى اتخاذ قرار مناسب في أسرع وقت ممكن وأنجح؟.
 - هل الاتصال عامل من عوامل إدارة المعرفة التي يتوق إليها المجتمع الحالي في عهد التقنية؟.
- وعليه فإن الدراسة وصفية تحليلية لا تحتوي على فرضيات ولا لنتائج.

تقييم الدراسة الثالثة: هذه الدراسة لا تحتوي على فرضيات لأنها دراسة تحليلية وصفية ركزت على جانب ودور الاتصال والإعلام في إدارة الأزمات في جانبه النظري دون تفعيل الدراسة والبحث فيها في جانبها التطبيقي، قد يعود ذلك إلى طبيعة التخصص، وإن هذه الدراسة هي محاولة للتقرب من فكرة الأزمة من حيث المفهوم والتأصيل العلمي والإحاطة بكل ما يتعلق بالأزمة واختلافها من علم لآخر ومن ثم البحث في خلفيات الأزمة ومعرفة أسبابها حتى يكون لنا تصور لإعداد خطة لمواجهة الأزمة وإيجاد الحلول لها، إضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة للاتصال.

تفيد هذه الدراسة في التعرف على الموضوع في جانبه النظري مثل مفهوم الأزمة، التخطيط لإدارتها، والتعرف على كيفية اختيار فريق إدارة الأزمة.

9.1. العينة وطريقة اختيارها:

إن اختيار عينة الدراسة من الإجراءات الأساسية والمهمة لقيام وانجاز أي دراسة علمية، فيقوم الباحث باختيار جزء من المجتمع الكلي يهدف منه إلى تحقيق غرض وهدف معين وذلك لتمثيل المجتمع الكلي، ففي بحثنا هذا قمنا باختيار العينة الثلجية لأن طبيعة الموضوع تطلب هذا النوع ولأن مجتمع البحث مجهول وغير معروف من جهة، ولصعوبة الموضوع من جهة أخرى، هذا ما اضطرنا إلى استعمال هذا النوع من العينة أي عينة الكرة الثلجية المتدرجة، حيث ينطلق الباحث من عينة تضم عددا مختصرا من الأفراد يضم إليهم أشخاص يصرحون أنهم على علاقة بهم، ثم يصار إلى اتخاذ الإضافة نفسها مع الجدد حتى تستكمل العينة على طريقة كرة الثلج، وهذا النوع من العينات قليل الاستعمال لأنه اقتصادي، والخطر من اعتماده يكمن في إدخال عدد مرتفع من المتاعب في التجريب، لأن النمط الذي تتحدد به العلاقات ما بين الأفراد لا يكون موضوعيا أبدا، وإن أفراد عينة دراستنا فئات سوسيو مهنية مختلفة من إطارات، عمال، رؤساء الدوائر، وكان العدد الإجمالي للعينة خمسة عشر مبحوث، وقمنا بإضافة أربع مقابلات تدعيمية لإعطاء الموضوع حقه، وتمثل في ثلاث أساتذة مختصين في علم الاجتماع بجامعة سعد دحلب البلدية، إضافة إلى رئيس مكتب مفتشية العمل بمقاطعة سيدي موسى ولاية الجزائر.

الفصل 2

المدخل النظرية لإدارة الأزمات في المؤسسات العمومية

لقد مرت المنظمة الجزائرية بعدة مراحل خلال مسيرتها، حيث مرت بمرحلة التسيير الذاتي، ومرحلة الشركات الوطنية، بعدها التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وأخيرا الإصلاحات الاقتصادية، وعليه يمكن القول أن الأزمة بالمنظمة الجزائرية ذات بعد تاريخي وجذور من الماضي لتطور معظم المؤسسات العمومية الجزائرية، وعلى هذا الأساس عهدت الدولة إلى إعادة الهيكلة وإعطاء بوادر للإصلاح الاقتصادي للمؤسسات الوطنية لمواجهة الصعوبات التي عانت منها معظم المؤسسات الجزائرية، نظرا لضخامة حجمها وتميزها بوسائل قديمة، وعلى هذا الأساس يمكن الاستفسار حول قدرة الإصلاحات الاقتصادية على تشخيص وتحليل أوضاع المؤسسات العمومية للوقوف عند سلبياتها والوصول إلى الفعالية في إدارة الأزمة داخل المؤسسة الجزائرية، حيث إن الحديث عن كيفية إدارة الأزمات في المؤسسة الجزائرية، لا بد له من تشخيص لحالة كل مؤسسة من المؤسسات للبحث في أسباب الأزمة منذ سنوات خلت في عهد تطور التنظيم الجزائري، ومرورا بالمخلفات الاستعمارية في التسيير، فالتشخيص يبحث في أسباب أزمة التنظيم الجزائري، بالإضافة إلى التأصيل العلمي لإدارة الأزمات وجذورها التاريخية، هنا يمكن القول أن الأزمات التي تحدث على مستوى المنظمة لها جذور تاريخية، لذلك فقد تعددت الكتابات حول هذا الموضوع من خلال الحوادث التاريخية للأزمات الإدارية التي صادفت البشرية في العهد الماضي، وبالتالي فإن تناول النظري لإدارة الأزمات بالمنظمة يبحث في أسباب وأنواع وخصائص ومراحل إدارة الأزمات.

1.2. نشأة وتطور تنظيم المؤسسة العمومية الجزائرية:

1.1.2. المؤسسات العمومية الموروثة منذ العهد الاستعماري:

كانت الجزائر تمتلك قبل الاستقلال ما يقارب 20 مؤسسة عمومية تم تكوينها قبل سنة 1945، ولا تمس إلا القطاعات والميادين المرتبطة بالفلاحة، أما فيما يتعلق بعملية التأميم التي تعرضت لها المؤسسات العمومية في فرنسا فلم تمس المؤسسات الجزائرية إلا في مرحلة معينة، حيث ساهمت هذه العملية، إما في تكوين مؤسسات جزائرية مثل (EGA)، أو لإنشاء فروع وقطاعات لمؤسسات فرنسية، مثل التأمينات والبنوك المتخصصة، ومن ثم السماح بإنشاء عدة مؤسسات المكلفة بإنشاء الاستثمارات والأشغال الكبرى، أما بعد الاستقلال فإن الدولة الجزائرية استمرت في هذه المؤسسات بنفس الكيفية من حيث المستوى الإداري والتسييري مما ساعد على استرجاع سلطة الدولة وهبتها [25] ص 19 .

وعليه يتضح أن المؤسسات الجزائرية في العهد الاستعماري كانت جد قليلة نظرا للهيمنة الاستعمارية، هذا الذي أدى إلى موروث مؤسساتي قليل في العهد الاستعماري، إلا تلك المؤسسات المرتبطة بالفلاحة بعدها جاء تأميم مؤسسات عمومية قليلة منها المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، إلى حين استقلال الجزائر وتم تأسيسها لمختلف المؤسسات الجزائرية.

لكن هنا سنطرح السؤال الآتي: ما هي الوضعية الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية عشية الاستقلال؟، وما هي عوامل الجمود الموروثة من العهد الاستعماري؟، وما هي السياسة الاقتصادية والإدارية والتسييرية التي طبقتها الجزائر للتسيير والنهوض بالمؤسسة الجزائرية؟، وكيف أثر التحول التاريخي لتطورها على أوضاع التنظيم الداخلية والخارجية؟، وهل ساهم ذلك في بروز أزمات على مستوى التنظيم؟.

2.1.2. الوضعية الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية ما بين 1962-1966:

نهدف من وراء هذا العنوان أساسا إلى وصف حالة الاقتصاد الجزائري عشية الاستقلال من خلال أهم ما ميز هذه المرحلة المتميزة بتنظيم الشؤون الاقتصادية عن طريق التسيير الذاتي، وسنحاول تبيان أزمات هذه الفترة من خلال التحليل والتفسير.

1.2.1.2. الاقتصاد الجزائري في 1962:

يمكن وصف وضع الاقتصاد الجزائري في هذه المرحلة من خلال التوقف عند مختلف الخصائص الأساسية التي ميزتها عشية الاستقلال:

- إن أهم ما ميز الاقتصاد الوطني عند استرجاع السيادة الوطنية أن الاقتصاد كان غير متكامل، حيث نجد ضعفا في مستوى العلاقات ما بين القطاعين الصناعي والزراعي، كما أن هذه المرحلة تميزت باقتصاد ذي تبعية شديدة للخارج، إما على المستوى المالي أو على المستوى التقني والتجاري [26] ص ص 79 - 80.

- إضافة لذلك لقد شهد الاقتصاد خلا شديدا من عدة جوانب: وجود عدم التوازن في ميدان الشغل، مما أدى إلى اختلال ما بين القطاعات، كما تميز الاقتصاد الجزائري في هذه المرحلة بحالة الشغور الاقتصادي، مما اقتضى اتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على الظاهرة من خلال إنشاء لجان التسيير والمشاركة في إدارة المؤسسات الوطنية الفرنسية، وتمثل ذلك في استرجاع حوالي 56% من حصة الشركة الوطنية لتكرير البترول من حصة شركة الغاز، وبهدف القضاء على حالة الشغور الاقتصادي، تمثلت الخطوة الثالثة في إنشاء مؤسسات وطنية عمومية بغية تدعيم القطاع العام [25] ص 30.

2.2.1.2. الفترة ما بين 1963 - 1966 وقرارات التسيير الذاتي:

تميزت هذه المرحلة بعدة خصائص اقتضت ضرورة اعتماد أسلوب التسيير الذاتي كأحدى الأساليب الناجعة لتنظيم الاقتصاد الوطني، وتمثلت هذه الخصائص أساسا بتواجد حالة الأملاك الشاغرة وبرغبة أكيدة في تفادي استيلاء البرجوازية الوطنية على هذه الثروات، هذا الذي أدى إلى تجنيد كل الطاقات المادية والبشرية للخروج من حالة الفراغ القانوني [25] ص 30.

3.2.1.2. الشركة الوطنية:

مع بداية 1965 اتخذت عدة إجراءات كان من شأنها تنظيم القطاع العام واستغلاله أحسن استغلال، وعلى هذا الأساس تم إنشاء شركات وطنية تهتم بالنشاطات الاقتصادية ذات المنفعة العامة، مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ المردودية والمشاركة التدريجية للعمال في اتخاذ القرارات. أما فيما يخص مشكل تنظيم وتسيير الشركات الوطنية فيعتمد أساسا على مبدأ رأسمالية الدولة كإيديولوجية سياسية، والاستقلالية التنظيمية والمالية كتلك الموجودة في إطار النظام الرأسمالي [27]

ص ص 15- 16، وعلى نطاق آخر وبخصوص تسيير الشركة الوطنية فإن تحركها يندرج في إطار الأهداف المخولة لها من جهة، والطبيعة الاقتصادية التي تميزها من جهة أخرى، ففيما يتعلق بالنقطة الأولى فإن الشركة الوطنية وجدت لتحقيق بعض الأهداف كالتشغيل وتحقيق الاستثمارات، أما الثانية فالطبيعة الاقتصادية للشركة الوطنية تسمح باستخدامها كوسيلة لتسيير المؤسسات المؤممة بعد فشل التسيير الذاتي.

وعليه فقد اصطدمت الشركة الوطنية بعدة مشاكل منها المرتبطة بالمحيط، ومنها المتعلقة بالوضعية الاقتصادية للقطاع العمومي.

ففيما يخص المشاكل المرتبطة بالمحيط فترجع أساسا لغياب نسيج قانوني وتقني ملائم، مما جعلها عرضة لكل التقلبات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى المنافسة، بينما المشاكل الأخرى المتعلقة بتدهور الوضعية الاقتصادية للقطاع العمومي والناجمة على الخصوص عن سوء توزيع السلطة الاقتصادية وتفشي البيروقراطية واتخاذ القرارات في مستويات وأجهزة بعيدة كل البعد عن المؤسسة، وقد ساهمت بعض تلك المشاكل في صعوبة نجاح أسلوب الشركات الوطنية، زيادة على بعض التجاوزات من قبل جهاز الإدارة في حق مجموع العمال، فنتج عنه توتر اجتماعي [28] ص 366، وقد ساهمت كل تلك المشاكل أيضا في ظهور الصراع بين الفئات العمالية داخل التنظيم، إضافة إلى هذا فقد عرفت الشركة الوطنية قيودا أخرى تمثلت في التشتت الجغرافي للوحدات الصناعية واختلاف المستويات التكنولوجية المطبقة، إضافة إلى المنافسة الشديدة للقطاع الخاص مع السيطرة الكبيرة من طرف الرأسمال الأجنبي، هذا ما تشهده مؤسسة المرافق العامة اليوم نظرا لأعمالها ومشاريعها المختلفة، وفقا لتوزيع المناطق الجغرافية في الصحراء مثل: إيليزي، أدرار، رقان...

قبل التطرق إلى مشكل تنظيم وتسيير المؤسسة الوطنية، سنحاول التطرق بصورة مختصرة لأهم المميزات والفلسفة العامة لتنظيم وتسيير المؤسسة الوطنية، ونستطيع القول بأن تنظيم المؤسسة الوطنية مرتبط بالإيديولوجية الجديدة المتمثلة في التخطيط كأداة رئيسية، حيث يقوم تنظيمها الداخلي على ووظيفة التنظيم المركزي واتخاذ القرارات في إطار المركزية المطلقة، بينما تنظيمها المالي فيخضع لمراقبة ثقيلة وصارمة من شأنها أن تضع حدا لدرجة استقلالية المؤسسة ماليا [28] ص 366.

وإن طبيعة المؤسسة الوطنية تنحصر في ثلاث نقاط رئيسية تتعلق أساسا بقدرتها على تحقيق التراكم وخلق الثروة وذلك عن طريق تسيير الوحدات الصناعية المؤممة، وجعلها قادرة على إدارة فرع كامل، وفي الأخير تظهر طبيعتها من خلال مساهمتها في التكامل الاقتصادي عن طريق تنمية

العلاقات ما بين القطاعات، وواقعا شكلت المؤسسات الوطنية مراكز احتكار صعب من مهمة اتخاذ القرار [29] ص 97.

وبناء على ما تقدم، فإن المشرع الجزائري، لم يستطع التخلص من تأثيرات التشريع الرأسمالي في مجال تنظيم المؤسسة العمومية خاصة التشريع الفرنسي، تجعلنا نسلم أن نظام الشركة الوطنية من حيث أصوله التركيبية ما هو إلا امتداد للمفهوم الرأسمالي لممارسة السلطة داخل الشركة، خاصة في مجال وضع السياسة العامة.

4.2.1.2. المؤسسة الاشتراكية 1971-1980:

كان من أهداف التسيير الاشتراكي للمؤسسات إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسات الصناعية، وذلك بالتأكيد أساسا على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب الإداريين في التسيير، لكن سلطة مجلس الإدارة أكبر من سلطة مجلس العمال، حيث يتمثل دوره في اتخاذ القرارات الهامة المرتبطة بنشاط المؤسسة ككل، أما على المستوى العملي فإنه ورغم نشاط وفعالية بعض مجالس العمال في معالجة مختلف المشاكل التنظيمية المطروحة، فإن لا مركزية اتخاذ القرارات لم تتبلور كإجراء مبسط على المستوى التنظيمي في كل المؤسسات الصناعية نظرا:

- 1- ضعف مستوى التعليم والتكوين لدى ممثلي العمال.
- 2- ضعف الاتصال بين المجالس العمالية ومجالس الإدارة [30] ص ص 233-234.

وعليه إن إصدار قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات حاول إعادة ترتيب العلاقات ورد الاعتبار للطبقة الشغيلة، التي تعتبر الركيزة الأساسية للمجتمع الاشتراكي الذي مثلت فيه مساهمة الدولة الشكل الأعلى للملكية الاجتماعية، فقد قام هذا النظام بتحقيق هدف مزدوج من جهة تحويل المؤسسة العمومية إلى مؤسسة اشتراكية من ناحية النظرة القانونية، ومن جهة ثانية إدخال شكل التنظيم الاشتراكي في مجال آليات التسيير كتعبير رسمي لرفض الشكل الليبرالي وضبط مكانة المؤسسة الاشتراكية ضمن بنية النظام الاقتصادي [31] ص ص 24-40.

وعليه يتضح مما سبق ضخامة الهياكل السلمية وبطء اتخاذ القرارات نظرا لتوحيد التسيير بين العمال والإدارة، كما أن تدني المستوى الثقافي لمعظم العمال أثر هو الآخر بتدني فعالية القرارات المتعلقة بالتسيير. فالأزمات أصبحت ظاهرة من خلال وقوع عدة تجاوزات في التسيير وشجع العمال على الكسل، وتجاوزات مست الأداب العامة في ميدان العمل كالغيابات المتكررة وعدم تحفيز العمال على بذل الجهود لتطوير المؤسسة، كما أثبتت التجربة أيضا الخلل التنظيمي الذي حل على مستوى المؤسسة الجزائرية بحدوث عدة تجاوزات منها تهमيش العمال.

إذن فإن قرارات التسيير الذاتي للحكومة لم تضع آنذاك كل المؤسسات الصناعية المعطلة تحت إشراف لجان التسيير الذاتي، بل تم وضع كل المؤسسات الصناعية والتجارية الهامة تحت وصاية الدولة، كل ذلك أعطى صلاحية حق الفيتو للمدير في بعض الأحوال، مما أدى إلى ظهور المدير كسلطة أقوى من سلطة مجلس العمال، وقد أدى بروز المديرين كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى مراقبة المؤسسات واحتكار المعلومات باعتبار الأمية المنتشرة بين العمال وممارسة مركزية اتخاذ القرارات وتأخير حق رواتبهم الشهرية، مما أدى إلى سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة [30] ص ص 229 - 230.

وعليه فإن أسلوب التنظيم المنبثق عن قرارات مارس 1963، جاء لضمان المشاركة العمالية في التسيير، ومن أهم نتائج هذا التنظيم هي تسيير الأملاك الشاغرة، بينما تمثلت المشاكل والأزمات في الواقع في تهميش المشاركة العمالية، واحتفاظها بطابع استشاري مناقض تماما لمبادئ الديمقراطية، هذا من جهة، وبالإضافة فقد شهدت هذه المرحلة نقصا كبيرا في الإطار واليد العاملة الماهرة وغياب الوعي العمالي، وذلك راجع للمستوى الثقافي، مما أدى إلى حدوث نزاعات بين مجلس العمال ولجنة التسيير من جهة أخرى، ومن بين المشاكل أيضا سوء توزيع السلطة وسوء التنظيم مما أدى إلى احتكار السلطة من طرف الإدارة، وهناك عراقيل سياسية مثل سوء اختيار المسيرين وتمركز القرار [32] ص ص 299 - 305.

إذن لا يمكن أن نقول بأن العودة إلى التنظيم المبتكر في التسيير والأحادية في اتخاذ القرار أنها لن تشكل أثارا في المستقبل على أوضاع العمال والمؤسسة أيضا، ولكن تطبيق قرارات التسيير الذاتي في المؤسسات وعدم تطبيقها في مؤسسات أخرى، قد يؤدي إلى أزمات على مستوى التنظيم، وبالتالي سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين نتيجة احتكار السلطة والمعلومات من طرف البيروقراطيين، إضافة لذلك هذا يسهم في توقع أخطار على صحة واستمرار التنظيم في المستقبل، لأنه خلق مشاكل سيكولوجية، حيث يشغل العامل بالفراغ نتيجة عدم تحسين وصعوبة إشراكهم في التسيير، وأمام هذا كله تبرز لنا ضرورة الوقوف عند أهم ما ميز أزمة التسيير والمتمثلة في تواجد إجراءات إدارية وبيروقراطية في السلم الإداري وكذا المنافسة الخارجية، بالإضافة إلى أزمة التبعية التكنولوجية والتمويل من الخارج، بالإضافة إلى زيادة وتيرة مديونية المؤسسات، كل هذه المشاكل ولاسيما حجم المؤسسات اقتضى إعادة هيكلتها ماليا وعضويا.

2.2. إعادة الهيكلة وبوادر الإصلاح الاقتصادي للمؤسسات الوطنية

1.2.2. بوادر إعادة الهيكلة:

إن مضمون هذه العملية هو تقسيم الشركات الكبرى إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا من أجل مواجهة الصعوبات والتحرير من الضغوطات التي كانت تقيدتها، لذلك كان تاريخ 14 أكتوبر 1980 منعرجا جديدا في تطور المؤسسة العمومية، حيث صدر المرسوم 240/80 والمتعلق بإعادة هيكلة الشركات الوطنية [33] ص 145.

ومن بين أسباب إعادة هيكلة الشركات الوطنية، هو ضخامة حجم الشركات الوطنية الجزائرية، حيث صعوبة التحكم في تسيير هذه المؤسسات، خاصة أن طرق التسيير ووسائله قديمة مما أظهرت مشاكل تعيق المسؤولين والعمال على السواء، بالإضافة إلى تركيز المسؤولية في أيدي فئة من المسؤولين، كذلك القرارات أصبحت مركزة في أيدي عدد قليل من المديرين (مركزية اتخاذ القرارات)، كذلك نقص الإمكانيات وتجربة المسؤول الجزائري أدت إلى ظهور بعض من المشاكل الاجتماعية للعمال وبالتالي أدت إلى عرقلة سير عملية الإنتاج [34] ص 54.

إضافة لذلك تهدف إعادة الهيكلة إلى تفكيك الشركات الكبرى وإزالة مظاهر البيروقراطية التي تقتل روح المبادرة [34] ص ص 40 - 50.

هنا يمكن القول إذا كان الهدف من وراء إعادة هيكلة المؤسسات العمومية لضخامتها فكيف نفسر مؤسسات ذات حجم كبير تحقق نتائج مرضية مثل مؤسسة صناعة السيارات في أمريكا (General motors).

2.2.2. فلسفة استقلالية المؤسسة العمومية:

إن الوضعية التي آلت إليها الشركات الوطنية قبل هذه المرحلة والتي تسببت في ظهور نتائج سلبية على مستوى الشركة الوطنية (كضعف الإنتاج والعجز المالي المستمر...)، وعلى مستوى الاقتصاد الوطني ضعف الإنتاج الوطني وتزايد المديونية. ومن بين الأسباب التي أدت إلى الاستقلالية ما يلي:

1- التدخل الكبير للدولة في جميع الأمور، هذه الوظيفة جعلتها تتدخل بصورة مباشرة في وضع أهداف المؤسسات الاقتصادية واتخاذ القرارات مكانها.

2- المشاكل المالية التي تعرض لها الاقتصاد الوطني بصفة عامة، نتيجة تدهور قيمة البترول.

3- ظاهرة بدت جليا في الثمانينات وهي الطبقة الثنائية في المجتمع، طبقة الأغنياء، وطبقة الفقراء، فالأولى كانت تتحكم في السلطة المالية من خلال الضغط على متخذي القرار، أما الثانية فكانت تبحث عن من يضمن لها أدنى الحقوق.

لذلك فإن عملية استقلالية المؤسسات الاقتصادية ليست هدفا في حد ذاته، وإن الهدف هو البحث عن فعالية أحسن للجهاز الاقتصادي من خلال:

- إعادة الاعتبار للمؤسسة الاقتصادية بتحديد أهميتها وشخصيتها.
- إعطاء الحق للمؤسسة في إدارة أعمالها بنفسها، وتحديد ديمقراطية ولا مركزية التخطيط عن طريق التقليل من تدخلات المركز، بالإضافة إلى تحديد الأجور وقواعد التشغيل والمكافآت والتحويل على المعاش على أساس المساواة في الأجور لفئات عمل متساوية [34] ص ص 38-44.

3.2.2. خصائص المؤسسة العمومية في ظل الإصلاحات الاقتصادية:

إن من أهم الخصائص التي تميزت بها المؤسسة العمومية في ظل الإصلاحات الاقتصادية، كانت غير متحكمة في طاقاتها الإنتاجية بسبب عدم سيطرتها على التمويل بالمواد الأولية وصيانة عتادها، وهذا ناتج عن كون قرار الاستثمار كان مركزيا، وإن تنظيمها الداخلي وطريقة هيكلتها كانت مركزة أكثر على ضرورة تلبية حاجيات المؤسسات الخارجية وأهملت متطلباتها الذاتية، بالرغم من المعلومات التي تأتيها من الخارج، فلم تأخذ بعين الاعتبار أساليب التسيير الحديثة الملائمة للهياكل والأجهزة، كما أن وظيفة تسيير الموارد البشرية كانت من صلاحيات الإدارة المركزية وبشكل مفروض. ومن بين الخصائص التي تميزت بها المؤسسة عشية الإصلاح نجد أنها كانت تتخبط في عجز مالي فادح يترجم في شكل مردودية مالية ضعيفة ودرجة من المديونية الداخلية، بالإضافة إلى تواجد رأس مال ضعيف لا يغطي احتياجات المؤسسة، إذن تعود المشاكل العويصة التي كانت تتخبط فيها المؤسسة وخاصة مشاكل التسيير وطبيعة العلاقات السيئة التي تربطها بالإدارة المركزية وذلك نتيجة الدور الاحتكاري الممارس من طرف الدولة، أدت هذه الوضعية إلى بروز ظاهرة البيروقراطية في التسيير على مستوى اقتصاد المؤسسة وأرضية التخطيط.

وانطلاقا من هذا تستوقفنا ملاحظتان هما: الملاحظة الأولى تتمثل في أن المؤسسة العمومية كانت تعمل في إطار متناقض وبعيدة عن تحسين فعاليتها، وهذا الاختلال يتمثل أساسا في نظام بيروقراطي جعل من المؤسسة بعيدة عن الإبداع، أما الملاحظة الثانية فقد جعلت من المؤسسة غير

قادرة على تسيير شؤونها الداخلية بكل حرية، وذلك نظرا لتدخل مختلف قنوات المراقبة الخارجية، هذا الذي أدى فيما بعد إلى إعادة صياغة وضبط العلاقة بين المؤسسة والدولة في إطار ما يسمى باستقلالية المؤسسات [27] ص ص 28-29.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية في الجزائر، قد شهدت عدة تغيرات في مستوى التسيير والعلاقات، وكذلك على مستوى السلم الإداري، فمن خلال ذلك شهدت مختلف مراحل التطور والتغير الذي مرت به المؤسسة العمومية هو ارتباطها بأزمات عديدة كانت في كل مرحلة تخلق عدة مشاكل، فيروز البيروقراطية لمرحلة معينة جعل من المسؤولين الإداريين يحتكرون التسيير والمحافظة على أحادية القرار الإداري، وكانت مرحلة المشاركة في التسيير مجرد كلام لم يطبق على أرض الواقع إلى اليوم، إلا فيما يخص بعض الأمور الإدارية البسيطة، وعليه فإن تكوين المؤسسة العمومية كان في غاية الصعوبة والتعقيد، نظرا للأزمات التي كانت تتخبط فيها، فالحجم الكبير للمؤسسات وتضخم عدد العمال جعل من الدولة التدخل وإعادة النظر من أجل تقسيمها وإعادة هيكلتها، كما أن استقلالية المؤسسة العمومية هي إستراتيجية جديدة تبنتها الدولة نظرا للأزمات التي كانت بها مثل ضعف رأس مالها وإنتاجيتها، وذلك من خلال التقليل من التدخل المركزي للدولة في القرارات والرقابة المستمرة.

وعليه يمكن أن نتساءل على ضوء ما سبق: هل كل تلك التطورات للمؤسسة العمومية تمنع من وجود مشاكل داخلية في تسيير المؤسسة العمومية اليوم؟، وهل يمكن القول بأن القيود المفروضة على المؤسسة العمومية وتخطبها في الأزمات تثير اهتمام الجهات الرسمية من قبل السلطات العمومية؟، وكيف يمكن تشخيص أزمة التسيير بالمؤسسة العمومية وما هي أهم أسباب أزماتها؟. كل هذا سنحاول الإجابة عليه في مراحل لاحقة من الجانب النظري وتوظيفه أيضا وتبيان حقيقة الأزمات الداخلية والخارجية على مستوى تنظيم المؤسسة الجزائرية، وما هي الطرق والمنهجية التي تتبعها المنظمة الجزائرية لإدارة أزماتها خلال مراحل تطورها.

4.2.2. تشخيص أزمة التسيير بالمؤسسة الجزائرية (الأسباب والنتائج):

لقد شهدت الجزائر خلال العقود الماضية تطبيق برامج تطوير وإصلاح المؤسسات الاقتصادية التي كانت تهدف إلى النهوض بالمؤسسة والبحث عن الكفاءة المطلوبة ومحاولة مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة، غير أنها لم تكن ذات نجاح ملموس، وفي هذا الإطار شهدت المؤسسة الجزائرية أهم عملية تغيير من خلال برامج الإصلاح، إذن فإن واقع التسيير بالمؤسسة الجزائرية العمومية ومن خلال الأهداف الأساسية هو محاولة إزالة التناقضات الموجودة داخل

التنظيم، إلا أن المؤسسة العمومية باستثناء القطاع الخاص لحدائته بالجزائر ورثت نظام تسيير تراكمت تناقضاته من مرحلة إلى أخرى، وعلى هذا الأساس سوف نتناول مشاكل التسيير بالمؤسسة العمومية.

1.4.2.2. مشاكل التسيير بالمؤسسة العمومية:

تعاني المؤسسة العمومية أكثر من غيرها من مشاكل داخلية وخارجية لطالما شكلت عائقا أمام تطورها، كما تواجه تحديات بيئية مرتبطة بعملية التحول إلى اقتصاد السوق [36] ص.

المشاكل الداخلية:

ترتبط المشاكل الداخلية بسوء التسيير ومن أهم هذه المشاكل نجد، نقص الخبرات في مجال التسيير، بالإضافة إلى قلة أو انعدام تطبيق طرق التسيير العلمية والحديثة، جعل هذه المؤسسات أقل مردودية، كما أن إهمال الدور الاستراتيجي هو الآخر من بين المشاكل الداخلية التي تحول دون تطور المؤسسة، إضافة إلى الصعوبات المالية وغياب التمويل وبالتالي غياب الرؤية التوسعية.

المشاكل الخارجية:

عاشت المؤسسة العمومية عن باقي أعوان النشاط الاقتصادي كنظام مغلق وعليه ارتبطت مشاكلها الخارجية بـ:

- التدخلات المتعددة في تسيير شؤون المؤسسات العمومية.
- المنافسة الخارجية المزيفة، بسبب دعم المؤسسات مجهولة وإعطائها سيطرة في الاحتكار [37] ص156.
- القيود المفروضة على المؤسسة العمومية، فرغم تحول المؤسسة الوطنية إلى الاستقلالية فإن ارتباطها بالدولة قد فرض عليها عدة قيود ومنها:
- ليست حرة في تسيير ومراقبة أموالها وإنما يقوم البنك بذلك بموجب الرقابة المركزية، بالإضافة إلى عدم التحكم إلا قليلا في الثروة البشرية نتيجة تطبيق نصوص القانون فيما يخص الوظائف وسلم الأجور... والتي تترك لها سوى مجالا ضيقا من الحرية [37] ص158.

2.4.2.2. أسباب أزمة المؤسسة العمومية:

- لقد تميزت أساليب تسيير المؤسسة العمومية بعدم فعاليتها وعدم الكفاءة والفعالية من خلال سياسة التغيير في أساليب تسيير المؤسسة لأسباب عديدة نذكر منها مايلي:
- غياب إستراتيجية واضحة للتغيير. وأكثر من ذلك لم تتحدد شروط نجاح الإصلاح ولا نماذج التطبيق السريع.
 - إهمال الجانب المتصل بتوزيع السلطة داخل المؤسسة.
 - عدم اعتماد المنهج العلمي في تطبيق أساليب التغيير وإدارة الأزمات.
 - إهمال جانب تنمية القيادات الإدارية باعتبارها منبعا ومحركا أساسيا للتغيير داخل المؤسسة.
 - ومن بين أهم المعوقات هو الإدارة التقليدية التي أكدتها آنذاك عقلية ونمط تفكير المديرين أو أصحاب القرار، إضافة لذلك السلطة داخل المؤسسة والتي لا تبحث عن التجديد أو التطوير مهما كان، نظرا للاعتقاد السائد، وهو الخوف من فقدان السلطة والصلاحيات التي يخولها له المركز، بالإضافة إلى التسيير وفق النموذج الكلاسيكي البيروقراطي، إضافة لذلك غياب ثقافة في التغيير وإدارة أزمات المؤسسة العمومية في كامل هرم المؤسسة من العامل البسيط إلى المدير العام [37] ص158.

وبعد هذا سنتناول المدخل النظري في إدارة أزمات المؤسسة الجزائرية وذلك خلال تناول أسباب الأزمات في التنظيم الجزائري، والأنواع والخصائص ومراحل إدارة الأزمة وفقا للمنهج العلمي في تسيير الأزمات الإدارية.

3.2. المدخل النظري في إدارة الأزمات:

إن المدخل النظري في إدارة الأزمات التنظيمية سنتناول من خلاله الأصول التاريخية لنشأة هذا العلم خلال مراحل تاريخية وجهود العديد من الباحثين، إضافة إلى أسباب الأزمات ومختلف المراحل التي تمر بها وخصائصها التنظيمية أيضا.

1.3.2. التأصيل العلمي لإدارة الأزمات:

لقد شهد إصلاح إدارة الأزمات (CRISIS MANAGEMENT) في الأصل في أحشاء الإدارة العامة بشكل جنيني وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة والمفاجئة وظروف الطوارئ مثل: الزلازل، الفيضانات، الأوبئة والحرائق والغازات الجوية والحروب

الشاملة، ولكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الساخنة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام 1961 في عهد الرئيس الأمريكي كيندي [38] ص ص 24-25.

- ولقد شهدت السنوات العشرون الأخيرة كثيرا من الدراسات والأبحاث الخاصة بالأزمات، أسبابها وطريقة تناولها واستعادة النشاط بعد حدوثها، وقد اتجه أكثر الكتاب والباحثين إلى منهج دراسة الحالة المعتمدة على الخبرة مثل " أليزون Allison" (1971)، "ميريس Meyers"، "هولوشا Holusha"، "بولتون Boulton" (1988)، "شاريفاستافا Sharivastava" (1987)، واتخذ بعض الكتاب منهج دراسة المقاربة مثل "ميلر Miller" (1988)، واتخذ آخرون المنهج التجريبي المبني على الملاحظة مثل: "فينك Fint"، "ميتروف Mitoroff" (1998) [39] ص 52.

- ولقد اهتم الباحثون بثلاث مجالات رئيسية في إدارة الأزمات:

1- من حيث المنظور السيكولوجي (النفسي): كانت الإسهامات مركزة على ردود الأفعال اتجاه الأزمة.

2- من حيث المنظور الاقتصادي والسياسي: كانت الإسهامات مركزة من طرف الباحثين مثل "هارمان Harmann" في مجال العلاقات الدولية حيث تناولوا تطور الأزمات وكيفية إدارتها بالمبادرة السياسية، وبعض الكتاب والباحثين مثل "ساشتر" الذين ركزوا على التحليل الاقتصادي للمنظمات وحاولوا تطوير نظريات تنبئية تعطي مؤشرات للأزمات المحتملة في قطاع المنظمات [39] ص 52.

3- من حيث المنظور الاجتماعي: ركز الباحثون في هذا المجال على ردود الفعل الاجتماعية للأزمات البيئية مثل الزلازل، البراكين والحرائق، من أهمها إسهامات "كارانتلي E.Quarantelli".

وبالتالي لم تتطور بحوث إدارة الأزمات كحقل معرفي جديد أو علم مستقل، بل نشأت وتطورت ضمن كل العلوم الاجتماعية المختلفة، بمعنى أن علماء الاجتماع على سبيل المثال اهتموا بدراسة الأزمات والكوارث، كما تناول علماء النفس الآثار النفسية والاجتماعية للأزمات، كذلك الحال بالنسبة لعلماء السياسة والعلاقات الدولية وعلماء الإدارة وغيرها من العلوم، بعبارة أوضح نشأت وتطورت بحوث إدارة الأزمات في إطار كل علم من العلوم الاجتماعية، وظهرت كأحد مجالات أو موضوعات هذا العلم أو ذلك من العلوم الاجتماعية، وهنا تكمن الصعوبة في تحديد المسارات المختلفة لنشأة إدارة الأزمات [40] ص 33.

ومما لا شك فيه هو أن إدارة الأزمات تعد ميدانا بحثيا جديدا وقد حظي بالاهتمام الأكاديمي منذ أوائل الستينات وعلى وجه التحديد عقب أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962، حيث أظهرت هذه الأزمة أهمية مفهوم إدارة الأزمات، وقد اعتمد هذا العلم على عدة مناهج كان من أهمها منهج القياس التاريخي [40] ص 27 ، حيث تصبح التجربة التاريخية هي المصدر الرئيسي والمعتمد لدراسة "إدارة الأزمات" مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الراهنة وما يطرأ على الأزمة من مستجدات [39] ص 33.

حتى وإن كان الاهتمام بإدارة الأزمات قد برز في سنوات الستينات، إلا أن قليلا من المؤلفات نشر خلال هذه السنوات، ففي بحث أجري مؤخرا، تبين بأن 80% من المؤلفات التي ذكرت مصطلح "تسيير الأزمات" أو "إدارة الأزمات" قد نشرت بعد سنة 1985 مؤكدة بذلك حداثة الموضوع [41] ص ص 9-10.

لقد ازدهر اصطلاح "إدارة الأزمات" في أحضان علم الإدارة أيضا وكان ذلك حين استخدم للترويج بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئة، فقد ظهرت "قوة المهام الخاصة" أو "الإدارة بالاستثناء" أو فكرة "غرفة العمليات" لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة، وهو بذلك بمثابة إدارة أزمومية، أي أحد فروع أو أدوات الإدارة مثله مثل الإدارة بالأهداف [38] ص 160.

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب "الإدارة الأزمومية" ثار التساؤل حول إمكانية تحويلها إلى نمط متكامل سمي "إدارة الأزمات" يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطا إداريا محدد الخصائص له آلياته المتميزة في مواجهة الأزمات المتعددة [42] ص 14.

أما مدخل "إدارة الأزمات التنظيمية" فهو بصفة عامة معترف به على أنه بدأ في عام 1982 بعد حادثة منتوج "تايلينول"، والذي تعرض إلى أزمة عندما وجدت شركة "جونسون أند جونسون" أقراص دواء مسممة عن طريق أشخاص مجهولين، منذ هذه الحادثة أصبحت إدارة الأزمات التنظيمية حقلًا أكاديميا للدراسة، حيث تمكنت شركة "جونسون أند جونسون" من مواجهة الأزمة بطريقة ملائمة وحسنة أصبحت القاعدة المرشدة للمؤسسات منذ ذلك الحين.

وتعد الحصيلة النظرية المتعارفة حتى الآن عن إدارة الأزمات محدودة نسبيا بسبب حداثة هذا المجال، كما أنها مجزأة بين علوم مختلفة، وفي الواقع نجد أن أدبيات الإدارة لم تقدم حتى الآن نظرية متكاملة عن الأزمة وإدارة الأزمة. وإن ما قام به عدد من الباحثين هو عبارة عن نماذج لا ترقى لمستوى النظريات، وإن كان البعض يطلق عليها نظريات.

لقد كان للولايات المتحدة الأمريكية فضل الريادة والاهتمام بإنشاء العديد من المراكز والهيئات المتخصصة في بحوث إدارة الأزمات، ويعتبر المعهد الأمريكي الخاص بإدارة الأزمات بما لديه من قاعدة معلومات تتضمن ستين ألف قصة عن أخبار أزمات الأعمال [43] ص51.

4.2. أساسيات نظرية في إدارة الأزمات التنظيمية

1.4.2. مسلمات الأزمة في التنظيم الجزائري:

إن البحث الميداني والسوسيولوجي لإحدى المنظمات الجزائرية، وكذا البحث في أصل الأزمة أو الأزمات التي مرت بها مؤسسة المرافق العامة، هذا يدفع بالباحث إلى البحث والكشف عن حالة هذه المنظمة أو أي منظمة من المنظمات الجزائرية الأخرى من خلال تشخيص حالتها، وذلك بدراسة أهم المراحل التي مرت بها، وبطبيعة الحال إن أي منظمة تحتوي بداخلها جذور وأسباب للأزمات، قد تكون ظاهرة يمكن ملاحظتها وقد تكون كامنة لا يمكن توقعها أو ظهورها في الواقع، وبالتالي إن البحث في قضية الأزمة بالمنظمة الجزائرية يدفع بنا إلى البحث في خصائص التنظيم الجزائري، وذلك وفقا للثقافة التنظيمية السائدة، وأهم التطورات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية العامة، من خلال التسيير الذاتي واستقلال المؤسسة العمومية وإعادة الهيكلة والإصلاحات الاقتصادية وكذا الأزمة الاقتصادية وأزمة البترول والأزمة السياسية في التسعينات التي مرت بها معظم المؤسسات الجزائرية التي دمرت كيائها الإداري ومشاريعها وانجازاتها واستراتيجياتها، وعليه فإن التنظيم الجزائري يختلف عن غيره من المنظمات، وذلك بالعودة إلى الجذور التاريخية لتطور المجتمع الجزائري والشخصية الجزائرية من خلال التنشئة الاجتماعية، وبالتالي البحث في أصل الأزمة بالمنظمة، وما هي أبعادها ومنابعها، وهل هي وليدة الحاضر أم وليدة الماضي من خلال تطور المنظمة الجزائرية، ابتداء من المراحل الأولى، ومن خلال التصحيح الاقتصادي، وسوف نحاول أن نورد المسلمات الآتية من خلال استخلاص المعطيات النظرية والتطبيقية لميدان الدراسة بمؤسسة بحثنا "مؤسسة المرافق العامة":

- (1) - كلما ازداد حجم المنظمة، وازداد عدد العمال وعدد المديرية والأقسام، كثرت المشاكل والنزاع التنظيمي، أدى ذلك إلى أزمة على مستوى التنظيم.
- (2) - تسهم بعض مظاهر غياب الديمقراطية بالمنظمة الجزائرية، كاستحواذ السلطة، وغياب المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية إلى أزمة في علاقات العمل، تسهم في تهديم الكيان الإداري.

(3)- كلما ازدادت الرغبة في الحصول على السلطة داخل التنظيم، والرغبة في تقلد المناصب العليا، ازداد الاستحواذ والسيطرة على التنظيم، وبالتالي أزمة السيطرة على مختلف العمليات والإجراءات الإدارية.

(4)- كلما استمرت أسباب الأزمات التنظيمية، ومنها الصراع التنظيمي وغياب النقابة والتسريح التعسفي، أدى إلى خطر تصفية المنظمة.

(5)- تسهم بعض مظاهر الفراغات مثل غياب النقابة وعدم تطبيق قانون العمل على أرض الواقع إلى خطر الأزمة القانونية.

(6)- كلما ازدادت مشاكل المنظمات على مستوى التسيير والعلاقات الاجتماعية، ازداد احتمال انفجار أزمات كامنة تؤثر في فعالية تسيير التنظيم.

(7)- تسهم بعض مظاهر الغموض في التسيير الإداري وغياب العقلانية في التسيير، إلى المساهمة في ازدياد الضغوط لإخفاء الفشل الإداري الناجم عن إدارة صنع الأزمة.

(8)- تسهم بعض أطراف صانعي الأزمة سواء كانوا معلومين أو غير معلومين إلى إحداث خلل وظيفي بكيان المنظمة الجزائرية من خلال الاختلاسات والسيطرة، وبالتالي تصفية المؤسسة العمومية وانتقالها إلى خوصصة التسيير من طرف مفتعلي الأزمة.

(9)- كلما ازداد الوعي لإدارة الأزمات الكامنة بالتنظيم الجزائري، ساهم ذلك في تفادي غلق وتصفية المنظمة الجزائرية.

(10)- تسهم بعض مظاهر إعادة الهيكلة والهندسة الإدارية، مثل حذف بعض الإدارات والأقسام إلى تحقيق الفعالية في إدارة الأزمة.

(11)- تسهم إدارة التغيير والتجديد الإداري إلى إعادة النظر في أزمات التنظيم من خلال الهيكل والإستراتيجية والأهداف وبالتالي تحقيق الإدارة الفعالة في إدارة الأزمات.

(12)- كلما ازداد وعي مسيري المنظمة الجزائرية بأهمية العنصر البشري ومشاركته في القرارات وتحقيقه للديمقراطية من خلال الاستماع إلى الآخر، ساهم في تفادي أزمات على مستوى علاقات العمل في التنظيم.

إن عرضنا لمسلمات الأزمة في التنظيم الجزائري كان انطلاقا من الدراسة الميدانية بالمؤسسة الجزائرية، التي سمحت لنا بتبني قضايا الأزمة بالتنظيم، وذلك انطلاقا من خصائصه، وبالتالي هذه الخصائص تعكس صورة المجتمع الجزائري انطلاقا من خصائص الثقافة والعقلية الجزائرية، وانطلاقا من شخصية القائد أو المدير من خلال بسط النفوذ والسيطرة باسم المكانة أو السلطة، أو من خلال استمرار ظاهرة التهديد بانتهاء عقود العمل بحجة غياب الوعي القانوني، وبالتالي الثغرة

القانونية لدى الفاعلين في التنظيم، وعدم معرفتهم لأهم القضايا أو الحقوق القانونية، غير أنه يمكن القول أن استفحال ظواهر الأزمات المتعددة في التنظيم، من استمرار الصراع والسيطرة وغياب النقابة، وتغيير القيادة، شيء طبيعي لكن استمرارا وتعقد هذه الظواهر ينتج عنه انفجار أزمة معقدة نتيجة لتراكمها على مستوى التنظيم.

2.4.2. الأزمات، الخصائص والأسباب

1.2.4.2. خصائص الأزمات التنظيمية:

إن الأزمات التنظيمية اختلفت وتنوعت وفقا لنوع الأزمة أو بيئتها التنظيمية، الداخلية والخارجية على حد سواء، وعليه فإن البحوث والدراسات دلت على أن الأزمات لها خصائص وأسباب وعوامل مكونة لها، وقد استنتجت هذه البحوث أن الأزمة هي وليدة عدة عوامل ومراحل، قبل ظهور الصورة النهائية لها، وعليه فرغم اختلاف الباحثين والمحليلين لمفاهيم الأزمة إلا أن هناك اتفاق حول خصائصها:

تتمثل خصائص الأزمة في اعتبارها كنقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل لمواجهة الظروف الطارئة، كما أنها تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، وتسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، بحيث يكون مديرو الأزمة يعملون في جو من الشك والغموض وعدم اتضاح الرؤى، كما يشكل التهديد الشديد للمصالح والأهداف كالانهيار الإداري وسمعة وكرامة متخذي القرار من أهم خصائص الأزمة [12] ص 82.

كما أننا نجد تصنيفا آخر لخصائص الأزمة وهذا ما قدمه لنا محمد نصر مهنا، حيث يرى أن خصائص الأزمة تتمثل في التهديد، المفاجأة وضيق الوقت.

1- التهديد: ويتمثل في الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة من الأفراد أو نظام سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب وشروط محددة، يسعى الطرف الأول لتحقيقها من خلال الطرف الثاني، وقد تكون هذه التهديدات سياسية، اقتصادية، عسكرية، ثقافية أو اجتماعية [44] ص 244.

ويقصد بذلك أن التهديد قد يكون تهديدا داخلي ناتج عن فرد أو مجموعة من الأفراد داخل التنظيم من خلال جماعات المصالح أو العصبية المختلفة، أما فيما يخص التهديد خارج التنظيم فلا ننسى البيئة الخارجية والتي قد تشكل خطرا على حياة التنظيم مثل المنافسة الحادة، أو وجود منظمات جديدة.

2- ضيق الوقت: إن صانع القرار هو مدرك لأهمية الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذ قبل تطور الأزمة، فالوقت في إدارة الأزمة يؤثر على صناع القرار ويضعهم تحت ضغط كبير، هذا ما يؤدي إلى الارتباك، ولتجنب ذلك لا بد من التدريب والتنبؤ.

3- المفاجأة: قد تكون في مكان أو في زمن معين وعلى متخذ القرار أن يحسن استخدامها، ويخطط لاستثمار نتائجها في الوقت المناسب، أي أن المفاجأة في المكان تعتبر مفاجأة الطرف الآخر مما ينتج عنه قطع العلاقات مع الطرف الآخر [44] ص ص 246-247.

إذن إن خصائص الأزمات التنظيمية تتخذ عدة ميزات لتبيان حلولها على مستوى التنظيم، حيث تتميز بالشك في القرارات، خاصة في خضم ضيق الوقت، لأن ضعف الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة تحتاج إلى الوقت و التركيز، لعدم وجود الوقت لإصلاح الأخطاء، كما أن نقص المعلومات عن أزمات ناتجة عن السلوك الإداري مثل الصراع واضطراب العلاقات الاجتماعية، يحول هو الآخر دون رؤية الاتجاه لإيجاد الحلول المناسبة، إذن يعتبر الوقت أثناء حدوث الأزمة في غاية الأهمية.

2.2.4.2. أسباب الأزمات التنظيمية:

إن أي منظمة من المنظمات لا يمكن أن تخلو من المشاكل، فإنها بذلك يمكن أن تتجاوز وتأخذ فرصتها في علاج هذه المشاكل والتي قد تكون سببا في ظهور أزمات مستقبلية، وبالتالي إن استفحالها بصورة مريبة تنجم عنها كوارث في التنظيم، فتشكل خلا إداريا أو تسييرا أو خلل في تشويه سمعة ومكانة التنظيم على المستوى الخارجي والداخلي على حد سواء، فعلى المنظمة أن تسعى إلى دراسة حقيقية تبحث فيها عن أسباب مشاكلها أو أزماتها من خلال الاستعداد الجدي لمواجهة، وإن تقاعس أو إهمال المديرين في هذا الأمر يشير إلى خلل إداري أو خلل في الأنظمة الإدارية، وعلى الجهاز الإداري أن يكون فطنا في دراسة الأسباب التي تنبئ بظهور أزمات. وعلى ضوء ما سبق فإن الأزمات التنظيمية تنتج لأسباب عديدة ومتباينة تبين طبيعة الأزمة ومجالها، لذا فإن الأزمة يمكن أن تنتج نتيجة الأسباب الآتية:

- سوء الفهم: يعتبر أحد الأسباب في نشوء الأزمات وهذا يعود لنقص في المعلومات والتسرع في اتخاذ القرارات قبل اتضاح الحقائق.

أي أن قلة المعلومات وإشارات الإنذار بالأزمة والمعلومات السريعة والمتغيرة، وعدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة، كلها تشكل بوادر لسوء الفهم والتي تمثل أحد أسباب الأزمات.

- سوء التقدير: وهي التي تعني إعطاء المعلومات قيمة وتقدير مخالف للحقيقة ومن بين أسباب سوء التقدير هو الثقة الزائدة في النفس أو التأثر بالشعارات الوهمية مثل (نحن الأفضل في السوق). وينشأ سوء التقدير نتيجة لعدم التقدير السليم لنقاط القوة والضعف الخاصة بالأطراف.

- الإدارة العشوائية: وهي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقا لما يميله الموقف وتبعاً لرؤيته الشخصية ودون أي تخطيط، هذا الذي يؤدي إلى وجود العديد من الأزمات التي تهدد الكيان الإداري بأكمله [45] ص 15.

وإن هذا ليس فقط مسببا للأزمات بل يمكن أن يكون مدمرا للمنظمة ككل، فالإدارة العشوائية تقوم على الجهل والاعتماد على التوجيهات الشخصية للرؤساء وافتقاد الرؤية المستقبلية [46] ص 80.

- التهوين في المشاكل: حيث تؤدي اللامبالاة في مواجهة المشاكل إلى تفاقمها بدرجة يصعب بعد ذلك مواجهتها [47] ص 328.

إن الكثير من المدراء والمسؤولين في التنظيم لا يكثرثون للمشاكل لأنها في نظرهم لن تتطور، أو أنها بسيطة بالنسبة إليهم، حيث أنهم ينغمسون في أمور إدارية أخرى، لكن اللامبالاة قد تفجر أزمات لم تكن بخاطرهم، خاصة الصراعات النفسية، والمشكلات الاجتماعية التي تحل بالتنظيم.

- تجاهل إشارات الإنذار المبكر: وهي التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة مثل شكاوى العملاء التي يمكن أن تكون مؤشرا لوجود فشل أو جوانب قصور في المنظمة ككل [43] ص 42.

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية: حيث يؤدي ذلك إلى تفاقم الوضع، ومضاعفة الخسائر ويتسبب في تفجر مجموعة من المشاكل التابعة والتي لم تكن لتظهر لو تم معالجة الوضع مبكرا [48] ص 638.

- الأخطاء البشرية: هي تعني أخطاء تعود لانعدام قدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائق الأزمة، وترجع الأخطاء البشرية إلى عدة أسباب نذكر منها: الإهمال وعدم التركيز في العمل وقلة الخبرة، كما تأتي الأخطاء البشرية كسبب أساسي لانفجار الأزمات، وتحاول العديد من المنظمات في حال وقوع الأزمة بها، نتيجة هذا السبب إعطاء تفسيرات خادعة، وإبعاد الشك في أن تكون الأخطاء البشرية سببا لوقوع الأزمة [41] ص 23، مثل: تشويه سمعة المنظمة من أطراف داخلية في التنظيم، أو السيطرة من خلال المناورات السياسية في التنظيم والذي يعتمد الاستحواذ على المصالح بين الوحدات التنظيمية، حيث يكثر فيها أسلوب لوم ومهاجمة الآخرين حينما تسوء أحوال التنظيم.

إذن هذه التقسيمات العديدة لأسباب الأزمات التنظيمية قد تم وضعها انطلاقاً من ملاحظات الباحثين، والتقسيم الأكثر انتشاراً هو التقسيم الذي جاء به "ميتروف Mitroff"، "شاريفاستافا Sharivastava"

سنة 1987 [49] ص 4، هذا التقسيم منه ما تناولناه سابقا والمتمثل في الأزمات الداخلية، ففي هذه الحالة إن المنظمة هي التي تكون مسؤولة عن أزماتها لكن قد تكون المنظمة ضحية لأسباب خارجية ظهرت فيها أزمات التنظيم.

- صراع المصالح والأهداف: هي أحد الأسباب الداخلية للأزمات في التنظيم، وهي تظهر عندما تختلف وجهات النظر أو تختلف المصالح والأهداف، فينشأ صراع بين أطراف التنظيم أو بين المديرين أو بين الأقسام، الأمر الذي قد يؤدي إلى كوارث أو أزمات ناتجة عن اختلاف في شخصية أطراف الصراع، والاهتمامات والمويل والطباع، بالإضافة إلى الاختلاف في الخلفيات التنظيمية والثقافية، والنوع والجنسية والدخل، وسوء أدوات التنسيق مثل الاجتماعات واللقاءات وعدم الاحترام المتبادل.

أما الأسباب الخارجية للأزمات فيمكن أن نوردتها كآلاتي:

- الشائعات: وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، يؤدي إلى أزمة، ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات في التنظيم: هو إهمال الأزمة ووجودها تؤثر بين أعضاء التنظيم وقلة المعلومات الإدارية، إضافة إلى سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة، بالإضافة إلى تخبط المسؤولين وغياب الوعي الإداري لإدارة الأزمات في التنظيم [50] ص ص 26-27، كما أن الإشاعات هي الترويج لخبر لا أساس له في الواقع، أو هي المبالغة في سرد خبر يحتوي جزء ضئيلا من الحقيقة، وبالتالي يمكن للإشاعة أن تشوه سمعة وصورة المنظمة أمام الجمهور، مما يلحق بها أضرارا [51] ص 215.

- الأزمات المتعمدة: هي افتعال المشاكل والأزمات للتصويه عن أزمات أكبر، وهو محاولة لصرف النظر عن أزمة حقيقية بافتعال أزمات وهمية [51] ص 28.

إذن حتى الأزمات الخارجية للبيئة التنظيمية لا بد للمؤسسة أن تضعها ضمن أولوياتها واستراتيجياتها، حيث أن الأخطار الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات قد تلحق ضررا كبيرا بالمنظمة، كما أن الأعمال الإجرامية قد تشكل حاجزا أمام استمرار التنظيم، هذا ما حل بمؤسسة المرافق العامة، حيث تم تخريب معظم عتاد المؤسسة وحرقه وحرق كل الملفات الإدارية، كما أن المخاطر المهنية مثل حوادث العمل هي سبب آخر للأزمات، ولا ننسى أن الأفعال الاجتماعية مثل الصراع التنظيمي يشكل هو الآخر سبب مدمر للكيان الإداري.

3.4.2. مؤشرات واقع الأزمة في التنظيم: الأبعاد، الأنواع والمراحل:

1.3.4.2. أبعاد الأزمة في التنظيم: تأخذ الأزمة عدة أبعاد هي:

البعد الأول: ثقل الأزمة: ويقاس هذا البعد بمدى تهديدها للقيم الأساسية للدولة، مثل تهديد بقاء الدولة أو استقلالها السياسي كالاحتلال، وتهديد المصالح الاقتصادية للدولة واستقرارها الاجتماعي، هذا نفس الشيء بالنسبة للتنظيم، حيث أن تراكم الأزمات وثقلها يهدد المؤسسة ويعيق حركتها، وبالتالي تهديد مصالحها واستقرارها.

البعد الثاني: التعقيد والتشكيك: وهذا يعني غموض الأزمة وعدم اتضاحها، أي عدم وضوح أطرافها المشتركة، أي الأطراف المعادية والحلفاء والزمن المتاح لصنع القرار واتخاذها، أي مدى ملائمة أدوات ووسائل تنفيذ القرار.

البعد الثالث: وحدة الزمن وكثافتها: ويقصد بها حجم الضغوط التي تتولد نتيجة أحداث معينة تتطلب رد فعل سريع وحاسم سواء كانت هذه الضغوط خارجية أم داخلية أو معنوية.

البعد الرابع: نمط الاتصال: ويتوقف هذا على درجة السرية والرسمية ومدى استمرارية عملية الاتصال والتي تتضمن الأشكال التالية:

- اتصالات شفوية مباشرة عن طريق اللقاءات الشخصية.
 - اتصالات رسمية أو من خلال طرف ثالث أو من خلال وسائل الإعلام [42] ص ص ص
- 255 - 256 - 257.

البعد الخامس: بعد الزمن: والناجم عن الوقت المحدود المتاح أمام مدير الأزمات لاتخاذ قرار سريع وصائب، ولا يتضمن أي خطأ، لأنه لن يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ، لنشوء أزمات جديدة أشد وأصعب قد تقضي على الكيان الإداري.

البعد السادس: بعد الرعب: الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية [52] ص 175.

إن الفكر الإداري المعاصر يحاول التوصل إلى طرق لمعالجة الأزمات التي تحدث في المنظمات، فالتعامل مع مواقف الأزمة يتم من خلال الأبعاد السابقة والتي لا بد من اكتشافها في التنظيم من أجل الاستعداد لها من خلال خلق بعد آخر في إدارة الأزمات والذي يكون بالقضاء على مختلف أنواع الأزمات وإنهاء مختلف الصراعات والعداءات بين أطراف التنظيم الداخلي والخارجي.

2.3.4.2. أنواع الأزمات في المنظمات:

إن إدارة الأزمة في التنظيم يتوقف على فهم الأزمة وطريقة التعامل معها، حيث يعتمد على درجة معرفة المسير بنوع وطبيعة هذه الأزمة، حيث أن الأزمات تختلف باختلاف نوع المنظمة وأسلوب عملها، وذلك حسب الميدان الذي تعمل فيه وحسب البيئة المحيطة بها، وهذه الأزمات ليست وليدة ذاتها ولكن نتيجة لمجموعة من الأسباب التي أدت إلى نشوئها وتفاقمها، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين أنواع مختلفة للأزمات هي كالآتي:

أ- تصنيف الأزمات المادية والمعنوية:

1- الأزمات المادية: هي أزمات ذات طابع اقتصادي ومادي مثل أزمة الديون، وأزمة الاقتراض من البنوك وعدم توفير سيولة للشركة وأزمة العمالة، وهي أزمات تدور جميعها حول شيء مادي ملموس يمكن دراستها والتعامل معها ماديا، وتسمى بالأزمات المادية أيضا لأنها تعود بخسائر مادية على المتضرر سواء في الأفراد أو الجماعات

2- الأزمات المعنوية: وهي ذات طابع نفسي وشخصي غير ملموس ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، ومن أمثلتها أزمة الصراع في المنظمة، وتسمى بالأزمات المعنوية لأن الضرر الناجم عن الأزمة يكون معنوي الطابع، بالإضافة إلى أزمة الثقة وتدهور الولاء وعدم رضا واستياء العاملين ويأس البعض، تدهور الانتماء وانخفاض الروح المعنوية [50] ص ص 30- 31.

ب- الأزمات البسيطة والحادة: (حسب عمق الأزمة):

1- الأزمات البسيطة: وهي أزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع، فهي لا تشكل خطورة وتنتهي بسرعة، ومن أمثلة هذه الأزمات: وفاة مدير الإدارة أو استقالته، إضراب عمال أحد الأقسام، الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء لشركة.

2- الأزمات الحادة: وهي التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة، ومن أمثلة هذه الأزمات: حريق لكل مخازن المؤسسة، إضراب شامل لكل العاملين بالمنظمة [50] ص ص 31-32.

ج- تصنيف الأزمات حسب الأداء السلوكي للزامة:

1- أزمات صريحة علنية: وهي أزمات لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل المحيطين بها منذ نشأتها، وهي أكثر الأنواع انتشاراً، ومسلكتها الطبيعي هو الإعلان عنها، بل يصعب على أي جهاز إعلامي تجاهلها، فهي تستقطب مجموعات متنوعة من المهتمين [53] ص 104.

2- أزمات ضمنية أو مستترة: وهي أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للمنظمة، فهي أزمة غامضة، غريبة في أسبابها وعناصرها والعوامل التي ساعدت على تفاقمها، وإن كانت خفية فهي محسوسة وملموسة الآثار وبشكل كبير، وأهم نوع من هذه الأزمات هي: "أزمة الثقة" مثلاً في الجهاز المصرفي، وما يترتب عليها من انصراف العملاء عن التعامل مع بنك من البنوك، أو سحب أموالهم منه بشكل تدريجي، وإذا لم يكتشف القائمون على إدارة البنك بسرعة الأسباب الحقيقية لهذه الأزمة ومعالجتها، فسوف يحكم على البنك بالإفلاس، هذا نفس الشيء بالنسبة لأي تنظيم آخر أو أي مؤسسة [53] ص 104 - 105.

الجدول رقم (01): تصنيف أنواع الأزمات الواقعة لمؤسسة المرافق العامة:

أزمات مؤسسة المرافق العامة	الأمثلة
أزمة قانونية	دعوات قضائية
أزمة السمعة	فضائح إعلامية
عنف جنائي	تخريب وإرهاب وحريق
أزمة اجتماعية	صراع اجتماعي، تضارب المصالح، الجماعات غير الرسمية.
أزمة الفراغات	غياب النقابة، عقود عمل غير قانونية، غياب دور مفتشية العمل.
أزمة السلوك	سلوكات منحرفة ، احتيالات ، تخريب

المصدر: من تصور الباحث.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أنواع الأزمات بمؤسسة المرافق العامة، والتي تم استقراؤها من ميدان الدراسة، فقد حاولنا من خلال هذا الجدول إسقاط نظري لواقع ميداني من خلال تصنيف أزمات المؤسسة التي زاولنا بها دراستنا الميدانية، فالأزمات اختلفت في حدتها وتصنيفاتها وأنواعها، فالأزمة القانونية كانت إحدى أزمات مؤسسة المرافق العامة، وقد تمثلت من خلال دعوات قضائية من طرف المحكمة للفصل في قضايا عمال مسرحون من العمل، فبعد التوجه إلى مفتشية العمل وانتهاء القضية بعدم المصالحة بين المستخدم أو رئيس العمل، وبين المستخدم أو العامل، فنتيجة الفصل أو التسريح هو دعوة قضائية موجهة من طرف المحكمة إلى المؤسسة أو مديرها أو العامل لكي يتم الفصل في القضية، وقد انتهت معظم القضايا بتعويض مالي تدفعه المؤسسة للعمال، وهنا يمكن القول أنها أزمة قانونية لأنها تكلف خسارة المؤسسة ماليا نظرا لأنها تدفع تعويضا ماليا لكل عامل، وهذا يكون على حساب خسارة المنظمة دون أن يأخذ المستخدم ذلك بعين الاعتبار لأن الدفع يكون من مال المؤسسة الخاص، كما أن أزمة السمعة شكلت صنفا آخر من الأصناف في مؤسسة المرافق العامة من خلال الفضائح الإعلامية لما حدث في المؤسسة من تجاوزات وأزمات خطيرة، مثل الاختلاسات وتزوير انتخابات النقابة والمساومات وتهديدات بعقود العمل وصراعات من أجل المصالح الشخصية، كما أن أزمة العنف الجنائي كان لها حيزا في موضوعنا نتج عنه تخريب وحريق وثائق وعتاد المؤسسة وعدم الاستقرار في التسعينات، نظرا لأزمة الإرهاب، فالمحيط الخارجي هو الآخر أثر على المنظمة وعلى العمال فحقق عدم الاستقرار، أما بالنسبة للأزمات الاجتماعية والتي تمثلت في الصراع الاجتماعي بين العمال والإدارة والنقابة، إضافة إلى التضارب حول الموارد المحدودة لكسب المكانة والتوصل إلى تحقيق أرباح مالية طائلة ولو على حساب التنظيم، كما أن الفراغ القانوني شكل هو الآخر أزمة على مستوى مؤسسة المرافق العامة، فعدم تطبيق قانون العمل في الواقع كانت نتائجه عقود عمل غير قانونية دون تدخل مفتشية العمل، إلا بعض التدخلات المحتشمة، والتي لم تلقى الرد من طرف مدير المؤسسة، كما أن أزمة السلوك شكلت هي الأخرى أزمة، منها سلوكيات منحرفة مثل تصفية حسابات عامل ضد آخر وتفاعس في العمل.

3.3.4.2. مراحل أزمات التنظيم:

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام الإداري، حيث يقتضي التعامل مع الأزمات المهارة والفن في إدارتها، لأنها تمر بمراحل معينة، فلكل أزمة دورة حياة تشبه دورة حياة الإنسان، وأساليب التعامل مع الأزمات يعتمد على المعرفة بالمرحلة التي تمر بها الأزمة من جانب المسير

وصانع القرار بالتنظيم، ولقد ظهرت عدة تقسيمات لمراحل تطور الأزمات وإن من أولى التقسيمات التقسيم الذي يحاكي دورة حياة الكائن الحي من مرحلة النشأة والميلاد إلى، مرحلة الانحسار والاختفاء، فهي تمر وفقا لذلك بالمراحل التالية:

1- مرحلة ميلاد ونشوء الأزمة: ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم وتتنذر بخطر غير محدد المعالم، بسبب غياب الكثير من المعلومات حول أسبابها، ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة هو حسن إدراك متخذ القرار لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة.

2- مرحلة نمو الأزمة: تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة)، وفي هذه المرحلة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها.

3- مرحلة النضج: تتطور الأزمة في هذه المرحلة من حيث الحدة والجسامة، نتيجة لسوء التخطيط، نتيجة لأن متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه، والأزمة تصل إلى مراحل متقدمة من التطور.

4- مرحلة انحسار الأزمة: في هذه المرحلة وبعد أن وصلت الأزمة إلى ذروتها وتطورها، فإنها تنفتت وتراجع تدريجيا وتخفي بالعودة إلى مرحلة التوازن.

5- مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة: إن لكل أزمة مهما بلغت قوتها أو ظلت لفترة زمنية أن تنتهي، حيث تبدأ في الأفول والانتها، وعلى المنظمة أن تعيد بناء نفسها وأن تتعلم من أخطائها. وهناك أيضا من يقسم الأزمات إلى أربع مراحل وهي:

1- مرحلة الأزمة التحذيرية: وهي مرحلة الميلاد والإنذار المبكر بالأزمة كما تم عرضه في السابق، وتكمن أهمية رصد المؤشرات التحذيرية الأولى إلى أنه من الأسهل كثيرا مواجهة الأزمة في هذه المرحلة، فإن بمجرد العلم بها سوف يساعد على التأهب لمواجهة الأزمة الحادة [54] ص 27.

2- مرحلة الأزمة الحادة: وتقابل هذه المرحلة مرحلة نمو الأزمة في التقسيم السابق، ومن الصعوبات الرئيسية التي يتم مواجهتها أثناء الأزمة هي السرعة والشدة والتي تمثلان مرحلة الأزمة الحادة.

3- مرحلة الأزمة المزمنة: تقابل هذه المرحلة مرحلة نضج الأزمة ومن الممكن أن تدوم لأجل غير محدد [55] ص 135.

وعلى ضوء ما سبق يتضح لنا تقسيم مراحل إدارة الأزمات هي مختلفة من باحث لآخر، لكن في مضمونها هي متشابهة ومختلفة فقط في الاسم وعدد المراحل، وعليه هناك من يقسمها إلى مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة حدوث الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة.

فإن فنيك "Fink" 1993، قسم الأزمة إلى ثلاث مراحل هي: مرحلة الإنذار، ومرحلة الأزمة لحادة والمزمنة، ومرحلة حل الأزمة.

أما بوث "Booth" 1986، فقد قسمها هو الآخر إلى ثلاث مراحل وهي: مرحلة الصدمة، مرحلة الاعتراف ومرحلة التكيف.

أما "عز الدين أحمد جلال": حيث يوضح مراحل الأزمة كالاتي:

أ- مرحلة الحضانة: وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة.

ب- مرحلة الاجتياح: وهي التي تبدأ الأزمة فيها بالوقوع ، أي لحظة بداية الأزمة.

ج- مرحلة الاستقرار: وهي التي تتبلور فيها أبعاد الأزمة، أي فترة بداية ونهاية الأزمة.

د- مرحلة الانسحاب: حيث أن الأزمة تبدأ بالتلاشي.

ه- مرحلة التعويض: ويتم فيها عملية التقويم وتلاقي الآثار [43] ص ص 32- 33.

5.2. تشخيص الأزمة بالتنظيم

يعد التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل معها وأساسه هو وفرة المعلومات لتشخيص أزمة التنظيم، كما أن مهمة التشخيص لا تتمثل في معرفة أسباب نشوء الأزمة والعوامل التي ساعدتها فحسب، بل في تحديد كيفية معالجتها أيضا، فهي بمثابة مرض فجائي أصاب إنسانا معيناً ويهدد حياته ويحتاج إلى معالجة سريعة وحاسمة وشفاء المريض، ولا يمكن تحقيق هذه الأسس أو الأهداف بدون تشخيص حالة المريض أو المنظمة، ليس فقط لمعرفة ما هو المرض الذي أصابه ولكن أيضا لمعرفة مدى قدرة المريض على تحمل العلاج المقترح، لكن أن يتم على أقصى درجة من السرعة والدقة والكفاءة، وعلى ضوء ذلك إن عملية تشخيص أزمات التنظيم تعتمد على عدة مناهج أساسية وهي:

1.5.2. المنهج الوصفي التحليلي:

بحيث يقوم على تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التي وصلت إليها، من حيث تحديد مظاهرها وملامحها والنتائج التي أفرزتها أو تأثيرها على الكيان الإداري الذي حدثت فيه سواء كان دولة أو مؤسسة، أو أسرة، وينتهي هذا المنهج على وصف شامل ومتكامل لماهية الأزمة والوضع الذي وصلت إليها الأطراف الفاعلية.

2.5.2. المنهج التاريخي في تشخيص الأزمات:

إن هذا المنهج يعتمد على أن الأزمة ليست وليدة اللحظة ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخيا، وعليه فإن التعامل مع الأزمة يبني على معرفة كاملة بالماضي التاريخي وردها إلى أصولها التاريخية الحقيقية، هو المقدمة الضرورية لطرح تصورات المعالجة ويتم ذلك بتقسيم الأزمة إلى مراحل تاريخية، فيتم تشخيص كل مرحلة ووصفها من أجل توضيح الرؤية لمتخذ القرار.

3.5.2. منهج دراسة الحالة:

يقوم هذا المنهج على تشخيص دقيق للأزمة وتتبعها بشكل كامل تاريخيا، ودراسة ما أدت إليه، ومن ثم يكون التعامل معها أفضل، باعتبار لم يتم تجاهل أي عامل أو سبب فيها، وعليه فإن على هذا المنهج الوصول إلى رؤية أكثر دقة وعمقا، تتصف بالشمول والترابط، ويقوم هذا المنهج على الاهتمام بكل شيء عن الحالة المدروسة سواء كان يتعلق بالماضي أو الحاضر [52] ص 217- 219 ، ففي هذا المنهج يتم دراسة الأزمة من عدة جوانب والمتمثلة في حجم الأزمة التي توصلت إليه، المناخ العام الذي يحيط بها منذ نشأتها حتى هذه اللحظة، معرفة العوامل والأسباب التي أدت إلى ظهورها والمواقع التي تكمن وراء نشوئها، فهذا المنهج يتيح للوصول لرؤية أكثر دقة وعمقا وتتصف بالشمول والترابط، إلا أن هذه الطريقة يعيبها صعوبة تعميم نتائجها على باقي الأزمات الأخرى، وهذا لارتباطها بالخصائص الفردية والفريدة والتي قد لا تتوافر في كل أزمة.

4.5.2. منهج الدراسات المقارنة:

حيث يقوم على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي تواجهها في الحاضر، ومن خلال الدراسة المقارنة يتبين أوجه الاتفاق والاختلاف، ومن ثم يتم استخدام العلاج فيما اتفق ونجح في الماضي، واستحداث علاج فيما اختلف في الحاضر، وإن أساس المقارنة وفقا لهذا المنهج قد يكون أحد الأسس التالية: أساس مقارنة زمانية تاريخية، أساس مقارنة مكانية وجغرافية، أساس مقارنة نشاطية يتصل بالنشاط الذي حدثت فيه الأزمة، وأساس مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة.

5.5.2. منهج الدراسات المتكاملة:

يستمد هذا المنهج تكامله من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة فهو يصف ويشخص الحالة المعروضة التي وصلت إليها الأزمة ويتابعها تاريخيا، ويدرسها في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي [52] ص ص 220 - 221.

في خاتمة هذا الفصل يمكن القول إن الأزمات التي تحدث على مستوى المنظمات هي من بين البوادر للقضاء عليها في أي لحظة أو في أي مرحلة من مراحل تطورها، فعدم الاكتراث لها أو غياب البحث في أسبابها وتشخيصها التاريخي بداية من الإصلاحات الاقتصادية والأزمات التي مرت بها معظم المؤسسات العمومية، فإن أي منظمة لا يمكن أن تخلو من أزمات حتى وإن تغلبت على أزمات ظاهرة، لكنها قد لا تعترف بأزماتها الكامنة، وهذه إحدى السلبيات التي تعيق استمرار المنظمة وبالتالي زوال التنظيم، كما يبين ذلك ابن خلدون من خلال الماكروسوسولوجيا لتطور الدولة ونحن طبقناه على المستوى الميكروسوسولوجيا، وعليه إن مفاجأة وقوع الأزمة في المؤسسة وسرعة تأثيرها السلبي والذي يعصف بوحدة اتخاذ القرار السليم، يعمل على تهديد منظماتنا الإدارية، فهذا يتطلب من المسؤولين ومدراء مختلف التنظيمات معالجة أزماتهم الإدارية، ذلك بالتوجه نحو نظرة عقلانية لمستقبل منظماتهم، وماذا يمكن أن يحدث بها من مشاكل وأخطار، وعليه فإن توقع الأزمات ومواجهتها والاستعداد لها يعمل على الحيلولة دون وقوعها، فهو يعتبر أحد الدعامات الأساسية ذات أهمية تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية للتعامل مع الأزمات المحتملة، فالتحديد المسبق لما يجب عمله مرتبط بحقائق الأزمات وبتطورات وتشخيص أوضاع التنظيم، وإن إدارة الأزمة هي عملية تسيير هامة في حياة المنظمة لمواجهة مختلف الأخطار والتهديدات التي تواجهها، كما أننا نجد في الأزمة الإدارية أن لديها مجموعة من الخصائص التي تميزها على أساس أنها أزمة، تحمل في داخلها عوامل التوتر والقلق والاضطراب وضيق الوقت المتاح لمعالجتها، كما أن حدوث الأزمات مرتبط بتطوره ومروره بمجموعة من المراحل بداية بميلاد الأزمة إلى غاية اضمحلالها، وعلى هذا الأساس لابد من توفر إستراتيجية للتنبؤ بالأزمات لمعالجتها في الوقت المناسب، والأزمة أنواع ذات اختلاف واضح، وعليه فإن دراسة الأزمات يتطلب تشخيص لحالة الأزمة وأسبابها وإيجاد الحلول المناسبة في أقرب وقت ممكن.

الفصل 3

الأزمة ومشكلة ممارسة الديمقراطية في التنظيم

إن ممارسة الديمقراطية بالتنظيم كانت أحد الإشكالات الكبيرة ضمن الإطار الكلاسيكي لأن ممارسة الديمقراطية مطلب عسير التحقيق لأن المبررات تعددت واختلفت واتجهت اتجاهها تشاؤمياً بعدم القدرة على تطبيقها في واقع التنظيمات، لكن النظرة التفاوضية للتنظيم الحديث أدت بإمكانية ممارسة الديمقراطية فرفضت النظرة الآلية للعامل وقامت بتفعيل أسلوب المشاركة والاتصال والنقاش حول المشاكل والأزمات في المنظمة.

ويمكن القول أن غياب مؤشرات الديمقراطية في التنظيم هو أحد أسباب أزماته وبالتالي فإن ذلك يشكل أزمة في ممارسة لمبادئ الديمقراطية في تنظيم بيروقراطي يحتكم الأحادية في القرار، لا يستمع ولا ينصت يمتاز بالصلابة ونشوب الصراعات والأزمات بين مختلف المستويات الإدارية، فالعدالة في المنظمة تكمن من خلال تجاوز إشارات الإنذار بالأزمة خاصة في حالة توقعها، لأن الأزمة هي من التحديات التي تواجه متخذ القرار فإما يتحقق من خلاله جوانب إيجابية أو سلبية نتيجة ذلك القرار، فالموظف أو العامل له أهمية في اتخاذ القرار ولا بد من إرساء نظام اتصالات ونظام إعلامي فعال يمكن من توقع الأزمات فهو أمر أساسي وجوهري حيث يساعد على التدخل في الوقت المناسب قبل حدوث الأزمة فهو نظام يقضه خاص بالأزمات التنظيمية، وإن دور الاتصال من حيث أنه أداة تمكن من فهم الرسائل المختلفة التي تصل في مختلف مواقع التنظيم وتقوم على تحليل الدلالات التي تحملها لاتخاذ إجراءات وقائية أو علاجية للمنظمة، فالاتصال ضرورة في حياة التنظيم فإن تم تفعيل هذا الجانب فإنه يكون أقل تكلفة للوقاية من الأزمات التنظيمية، إلى جانب تفعيل المشاركة والاستماع إلى الآخر، فالديمقراطية تستدعي الممارسة الواقعية في التنظيم.

1.1.3. الإطار الكلاسيكي لمشكلة الديمقراطية في التنظيم:

لقد بين ميتشيلز " R.Michels " أن التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد نموا كبيرا في جهازها الإداري، نموا يستبعد تحقيق ديمقراطية داخلية حقيقية، برغم ما تعتنقه هذه التنظيمات من إيديولوجيات تؤكد المساواة وتكافؤ الفرص والديمقراطية، وقد أوضح أن تحقيق الديمقراطية الحقيقية في التنظيم مطلب عسير التحقيق، خاصة إذا ما كانت هذه الديمقراطية تعني مشاركة كل أعضاء التنظيم في العمل المتعلق بإصدار القرارات، فمشاركة الأعضاء مستحيلة فنيا، لأن كثيرا منهم ينتمون إلى طبقتي العمال وصغار الموظفين، ويقابل ذلك أيضا موقف قادة التنظيم، فبحكم موقفهم فإنهم يتحكمون في قنوات الاتصال وما يرتبط بها من سلطة وقوة وتشجعهم على السعي لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة، والتي تتمثل في المحافظة على الأوضاع التي يشغلونها، وهكذا يحدث تحول عن الأهداف والديمقراطية للتنظيم [56] ص ص 62- 63.

كما يرى "ميتشيلز" أيضا أن التنظيمات الكبرى لا تتيح فرصة ممارسة الديمقراطية الداخلية طالما أنها تخلق معوقات أمام المشاركة الفعلية للأعضاء في اتخاذ القرارات وذلك يعود إلى التزايد الهائل في أعداد من يشغلون وظائف إدارية وكتابية تتصل بالأعمال الروتينية في التنظيمات والسبب أيضا يعود إلى تعقد المشكلات التنظيمية، وحاجتها إلى خبرة فنية متخصصة ومستوى مرتفع من التدريب على نظام الإدارة وكيفية اتخاذ القرارات، كما أن قادة التنظيم يتحكمون في قنوات الاتصال مما يدعم في النهاية أوضاعهم ويزيدها قوة وثباتا ويشجعهم على السعي لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة، كما كشف "ميتشيلز" أن صعوبة تحقيق الديمقراطية ترجع أيضا إلى صعوبة ممارسة التنظيم في اكتشاف الوسائل التي تضمن تمثيل الآراء المعبرة عن أعضاء التنظيم، وصعوبة ممارسة الديمقراطية في التنظيمات التي تتصارع مع تنظيمات أخرى ، هذا الذي يفرض وجود قيادة حازمة تفرض إتباع الأوامر والتعليمات بدقة متناهية [57] ص ص 105 - 106.

1.1.3. مبررات تشاؤم الفكر الكلاسيكي على ممارسة الديمقراطية في التنظيم:

لقد اهتم "ميتشيلز" بتوضيح الجانب السياسي لاغتراب الفرد، والضياع الذي يعاني منه أعضاء التنظيم نتيجة لانصراف القلة الحاكمة عن شؤون التنظيم ومشكلاته، وقد كتب العلماء الكلاسيكيون في مشكلة الديمقراطية والحرية بطريقة بالغة التجريد يشوبها طابع التشاؤم بهدف إبراز النتائج السلبية التي يحدثها بناء التنظيم على حرية الفرد ومبادئه، هذا التشاؤم الموجود في الفكر الكلاسيكي فيما يتعلق بالمبالغة في أهمية الضغوط التي يفرضها التنظيم على ممارسة الديمقراطية قد يرجع إلى عدة عوامل منها:

(1)- أن التحليلات الكلاسيكية قد نشأت في جو تسود فيه الروح غير الديمقراطية، فقد اشتقت هذه التحليلات فلسفيا من واقع القرن 19 وقد ساعد على نشأتها الثورة الصناعية واختراع الآلات وسيطرتها على الإنسان هذا الذي أثر على الجو غير الديمقراطي.

(2)- إن الممارسات الديمقراطية قد تكون محفوفة بالمخاطر مثل: التعارض بين القرارات الواقعية والقرارات المثالية وضياح الوقت أثناء قيام الإدارة والعمال بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تستغرق كثيرا من الوقت بالإضافة إلى الصراع الذي ينشأ بين الطرفين [56] ص ص 120-121.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن الطابع التشاؤمي لـ"ميتشيلز" جعل من إمكانية ممارسة الديمقراطية التنظيمية مشكلا لا يمكن أن يتحقق من خلال تقديم عدة مبررات تمنع من ممارسة الديمقراطية واستحالتها، لكن يمكن القول ماذا ينتج عن غياب الممارسة الديمقراطية بالتنظيم، وهل يمكن اعتبار هيمنة المسير واستغلال السلطة عذرا كافيا لغياب ممارسة الديمقراطية؟، وكيف نفسر بأنه بالرغم من أننا تجاوزنا العهد الماضي للنظريات الكلاسيكية فكيف نفسر إذن تفاؤل الفكر التنظيمي الحديث بإمكانية ممارسته للديمقراطية في التنظيم؟.

وسنحاول الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال إسهامات "جولدر" و"بلاو" و"سلزنيك" لبناء التنظيمات ودينامياتها وبالتالي نظرة تفأولية لممارسة الديمقراطية.

2.1.3. مبررات تفاؤل الفكر التنظيمي الحديث على ممارسة الديمقراطية في التنظيم:

لقد سادت عدة عوامل جعلت من التنظيم الحديث يتفاعل بإمكانية ممارسة الديمقراطية التنظيمية ومن بين هذه العوامل ما يلي:

(1)- سيادة الروح الديمقراطية في المجتمعات الحديثة، حتى أصبحت كل الأنظمة تنتحل لنفسها صفة الديمقراطية، كما اتسع المفهوم الديمقراطي ليمتد خارج الإطار السياسي ويفرض نفسه على المجالات والقطاعات ومن بينها قطاع الصناعة.

(2)- أصبحت الإدارة الأوتوقراطية أمرا غير مرغوب فيه في العصر الحديث، بل سوف يتحول هذا النوع من الإدارة في القريب العاجل إلى استحالة علمية، وكان لازما أن يحل محل الإدارة الأوتوقراطية وسيلة أخرى تسير التطور الحديث، ومن ثم ظهرت فكرة المشاركة في الإدارة لتحقيق هذا الهدف.

(3) - ارتفاع مقدرة العمال على القيام بالممارسات الديمقراطية في العصر الحديث، ويرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى التعليم والتدريب والخبرة مما يؤدي إلى زيادة فعالية الممارسات الديمقراطية داخل التنظيمات.

(4) - انتشار الديمقراطية، أصبح لا ينظر إلى قوة العمال كمجرد سلعة أو آلة في المنشأة، بل أصبح ينظر إلى قوة العمل على أنها عنصر حيوي من عناصر الإنتاج لا يقل شأنًا عن رأس المال [56] ص 122.

وعلى ضوء ما سبق لقد تبين لنا أن الفكر التنظيمي الحديث له نظرة تفاؤلية من أجل ممارسة الديمقراطية من خلال رفض النظرة الآلية للعامل في التنظيم، فزيادة الوعي والخبرة هي من أهم المبررات لممارسة الديمقراطية في التنظيم، هنا يمكن القول أن ممارسة الديمقراطية تقتضي الاعتراف بحق ممارسة الحرية التنظيمية من خلال الاتصال في الاتجاه الأفقي والرأسي، إضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع إلى الآخر من خلال فتح باب الحوار والنقاش حول المشاكل أو الأزمات التي تحدث على مستوى التنظيم. هنا يمكن القول بالرغم من أننا في عصر حديث وإدارة حديثة فهل ممارسة الديمقراطية التنظيمية هي واقع في المؤسسة الجزائرية؟، وهل يمكن القول بأن غياب ممارسة الديمقراطية على مستوى المنظمة الجزائرية قد يسهم في ظهور أزمة تؤثر في فعالية التسيير؟، أم أن عدم ممارسة الديمقراطية اتخذت شكلا وعذرا آخر من أعمار التنظيمات الكلاسيكية فنقول التحكم والسيطرة في التنظيم واستحالة ممارسة الديمقراطية من أجل الاتصال والمشاركة في القرارات؟.

3.1.3. أزمة ممارسة الديمقراطية في التنظيم البيروقراطي:

إن هناك الكثير من الظواهر التي تتعارض مع الاتجاه الديمقراطي وتطبيقه في البناء البيروقراطي، فهناك صراع أو تعارض بين الديمقراطية والبيروقراطية، فالديمقراطية سبيل ومنهج "méthode" لأنها طريقة حياة، أما البيروقراطية فهي حالة أو وضع يتحقق في البناء الذي يصدر "القرار" من جهاز فوقي كي ينزل إلى الأدنى، حيث يفرض القرار دون سابق إنذار، فالبيروقراطية ضغط وقهر وقرار لابد من تنفيذ إجراءاته من طرف العاملين، أما الديمقراطية التنظيمية فهي على عكس ذلك، ففي حالة إصدار ما فإنه يرضى عنه الكل، فهو قرار الكل الذي يتصاعد بالمناقشة المتفتحة الواعية، فينطلق القرار الواعي من القاعدة إلى القمة، فهناك أزمة وصراع قائم بين الأسلوب الديمقراطي وكيفية تحقيقه في بناء بيروقراطي يمتاز بالتوازن والصلابة والانضباط، ففي الديمقراطية حرية بينما نجد في البيروقراطية كبت وإحباط، فينشأ الصراع ويحدث التعارض بين

القمة والقاعدة، بينما تتحقق الديمقراطية في تشجيع الذاتية مع الخلق والابتكار [58] ص ص 454-455.

هنا يمكن أن نحلل فنقول إن ممارسة الديمقراطية في التنظيم الجزائري تتجسد من خلال تحقيق برامج العلاقات الإنسانية والاتصالات الأفقية، وبالتالي التخفيف من حدة الضغط البيروقراطي، كما أننا نحد من سبل ووطأة أحادية القرار، ويمكن للمنظمة الجزائرية أن تسير نحو تحقيق الديمقراطية من خلال الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي وتفعيل طرق المشاركة والاتصالات التنظيمية والاستماع إلى العمال، من خلال مشاكلهم واهتماماتهم، فالديمقراطية الحقيقية يمكن القول أنها تنطلق من منظمة بيروقراطية عن طريق الاعتراف بشخصية العامل الجزائري ومنحه جانب من الحرية عن طريق احترام شخصه وإنسانيته، وعليه إن التوصل إلى الديمقراطية في التنظيم وتطبيق نمط السلوك الديمقراطي إنه يحتاج إلى تغيير نظرة قديمة للقيادة التحكيمية أو التي تسيطر وتفرض التنظيم بإتباع المرونة والحوار الديمقراطي أسلوبا يحقق التوازن والتكامل بين حاجات العاملين وحاجات المنظمة البيروقراطية وبالتالي فعالية التنظيم.

تتحقق "ديمقراطية الإدارة" على نحو علمي وصحيح عن طريق التعرف الدقيق لمستوى قدرات العاملين وإمكانياتهم الإدارية والذكائية، وبالتالي القضاء على أزمة ممارسة الديمقراطية في التنظيم البيروقراطي.

4.1.3. أسلوب الحوار الديمقراطي المفتوح في التنظيم:

إن أسلوب الحوار الديمقراطي هو الذي يتمثل من خلال نجاح المسؤول أو المسير في استعمال أسلوبه الفني في معاملة العمال والمرؤوسين عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات، مع استخدام أسلوب الاحتكاك المرن في التعامل، لذلك فإن المنظمة الجزائرية نجاحها مقترن بنمط النظام المفتوح على بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال تبني أسلوب الديمقراطية التنظيمية كاستراتيجية لتحقيق الفعالية، وإن هذا اللون أو الأسلوب الجديد يحتاج إلى شخصية قيادية وتنظيم ناعم له أسلوب سهل في التعبير والتأثير في الآخرين، وذلك من خلال انتهاج التنظيم منهجا ديمقراطيا في الحوار واتخاذ القرار والاستماع إلى الآخر، تمتزج فيها عناصر الصلابة والمرونة في التسيير بالإضافة إلى المساهمة في حل مشكلات العمال وترقيتهم وزيادة أجورهم وتشجيع الحوافز، وبالتالي ارتفاع الروح المعنوية في التنظيم ومنه زيادة الإنتاجية والفعالية في المنظمة الجزائرية، حيث يتحقق الرضا التنظيمي إذا ما تحققت أهداف مؤسسة المرافق العامة أو أي تنظيم آخر، إذن إن استعمال أسلوب التنظيم الديمقراطي يعمل على تفادي الوقوع في أزمات قد تهز الكيان الإداري،

فممارسة الديمقراطية في التنظيم يعمل على علاج المشكلات وتفادي الكثير من الأزمات بمختلف أنواعها وأبعادها، حيث أنها تحتاج إلى قوة إستراتيجية ذات تخطيط بعيد المدى وذلك من خلال دراسة حالة المنظمة وأهم المراحل التي مرت بها، كما أن المنظرين والمفكرين كان لهم جانب في السلوك التنظيمي للتحدث عن الديمقراطية والعدالة في المنظمة، من خلال معاملة العمال نفس المعاملة ومن خلال الإجراءات التي يطبقها التنظيم سواء في القرار أو الاتصال أو الاستماع إلى الآخر، بالإضافة إلى تحقيق العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية.

5.1.3. نظرية العدالة في التنظيم:

تعتبر نظرية العدالة التي قدمها "أدام، Adam" عام 1965 أحد النظريات الأساسية في العدالة التنظيمية، ومضمون هذه النظرية أن الفرد يكون مدفوعا للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة بالآخرين وتجنب العلاقة غير العادلة، ووفقا لهذه النظرية فإن الفرد يقارن نفسه بالغير في ضوء متغيرين: الأول: النواتج أو المخرجات، والثاني: المدخلات، والتي تتمثل فيما يحصل عليه الفرد من أجر ومزايا إضافية والمكانة، أما المدخلات فتتمثل فيما يعطيه الفرد للمنظمة مثل: وقت العمل، مقدار الجهد المبذول، ومؤهلاته وخبراته، كما أن العامل قد يشعر بأن ما يحصل عليه أقل مما يجب إما أن يقللوا من مدخلاتهم أو يحاولوا زيادة نواتجهم، ويمكن تقليل المدخلات من خلال الحضور المتأخر للعمل، الانصراف قبل الموعد، أخذ فترات راحة أطول، إنجاز عمل أقل جودة، هذا الذي يؤثر في فعالية التنظيم وبالتالي يخلق أزمة تهدد استمرار المنظمة.

1.5.1.3. العدالة الإجرائية في التنظيم:

إن مفهوم العدالة الإجرائية مصدره علم القانون، ويتعلق بإدراك الفرد بمدى عدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية، فكلما كان الفرد أكثر إحساسا بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ مختلف القرارات التنظيمية، كلما قوي لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها، وقد كشف علماء السلوك عن وجهين للعدالة الإجرائية، الأول يتعلق بالجانب الهيكلي للقرارات (أي كيف تتم هيكلة القرارات)، أما الثاني فإنه يتعلق بالجانب الاجتماعي (كيف تتم معاملة الناس أثناء صنع القرارات).

أ- الجانب الهيكلي في العدالة الإجرائية:

فهي التي تتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو عادلة يتم مراعاة ما

يلي:

- أن يكون للعمال صوت في إجراءات صنع القرارات، بمعنى أن يكون لهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم.

- عدم التحيز عند اتخاذ القرارات، فعند اتخاذ قرارات التعيين مثلا يجب عدم التحيز ضد بعض الجماعات بسبب اللون أو النوع مثلا.

ب- الجانب الاجتماعي في العدالة الإجرائية:

وهو الذي يتعلق بنوعية المعاملة التي يتلقاها العامل على أيدي متخذي القرارات، وهو الذي يتأثر بمدى عدالة تلك المعاملة بناحييتين: الأولى: بمدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات، والثانية: بالجانب الاجتماعي، أي مدى الاهتمام الذي يتلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات، حيث أن العامل يكون أكثر قبولا للنواتج السلبية حينما تقدم لهم معلومات كاملة عنها، ويحدث مثل ذلك في حالة تخفيض الأجور وتسريح العاملين [59] ص ص 175 - 179.

إذن يتضح مما سبق أن تطبيق حيثيات وإجراءات العدالة والديمقراطية في التنظيم يكون من خلال تطبيق عادل في مجال اتخاذ القرارات، ويكون بالاستشارة أو المشاركة فيه، كما أن الإجراءات الاجتماعية في تطبيق العدالة يمثل هو الآخر أحد الضروريات لتفادي وقوع أزمات نفسية على مستوى المنظمة والمتمثلة في تفضيل عمال على عمال آخرين، خاصة في جانب المعاملة والعلاقات في العمل، حيث تستلزم ضرورة الإصغاء والاستماع إلى كل العمال، هذا الذي يحقق ديمقراطية التنظيم وبالتالي تفادي أزمات ومشاكل التغيب أو تضييع الوقت في الصراعات والولاءات التي تهدف إلى تصفية الأطراف الأخرى، هذا الذي يتوقف عن نوع الإستراتيجية وطبيعة اللعبة أو الأهداف في المنظمة.

2.3. القرار، الأهمية والفعالية في إدارة الأزمة:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من الوظائف المتعلقة بالنشاط الإداري، فهي أحد المهام الأساسية للمدير، فهي تنتشر في جميع أنحاء المنظمة، وتمارس على جميع المستويات، فالمدير يمارسها يوميا، ويعتبر "هيربرت سيمون" عملية اتخاذ القرار قلب الإدارة النابض، وتزداد عملية اتخاذ القرارات بتعدد أعمال المنظمة وتوسعها وتنوع أعمالها والتحديات التي تواجهها من تغيرات تقنية واجتماعية واقتصادية، كما أن الأزمات هي من بين التحديات التي تواجهها المنظمة لاتخاذ قرار حاسم وفعال، وعليه فإن عملية اتخاذ القرارات تضمن للمنظمة البقاء والتقدم، وأصبح أساس الحكم

على المدير الناجح هو كفاءته وقدرته على اتخاذ القرارات السليمة، إذن فإن القرار أنواع ومراحل وأساليب ومشكلات ومناهج سنتطرق إليها في هذا الفصل [60] ص 133.

1.2.3. أنواع القرار:

إن القرارات قد صنفت أنواعها طبقاً لطول فترة صنعها وتوقيت اتخاذها ونوع أهدافها إلى ثلاث مستويات وهي:

- القرارات الإستراتيجية: وتتميز بتوجهها المستقبلي وتتخذ من قبل الإدارة العليا ويقصد بها التخطيط طويل المدى، مثل مؤسسة المرافق العامة اتخذت قرارات إستراتيجية طويلة المدى لإنجاز المشاريع.

- القرارات التكتيكية: ويقصد بها من أجل تطبيق القرارات المتخذة على المستوى الإستراتيجي أي يدخل ضمن ما يسمى " بإدارة الأزمات" أي أن القرار التكتيكي هو أحد الدعائم الأساسية للمنظمة لإدارة أزمات قد تحدث مستقبلاً [61] ص 47 ، حيث أن "جمال الدين لعويسات" حدد بأن القرارات التكتيكية هي التي تعني بحل المشاكل والأزمات أو رسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي رسمتها القرارات الإستراتيجية، ومن بين أمثلة هذا النوع من القرارات: عمل ميزانية للمنظمة للعام القادم، أو قرارات إدارية بتعيين أو فصل أو ترقية موظف... [62] ص ص 27- 28

- القرارات التشغيلية: وتعني بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراءات التنفيذ بكفاءة وفعالية وهو متكرر شبه يومي وأسهل أنواع القرارات [61] ص 47 .

2.2.3. مراحل صنع القرار:

سوف نقوم بإيجاز مراحل عملية صنع القرار مسقطين ذلك على الأزمة في اتخاذ القرار في النقاط الآتية وهي:

1.2.2.3. تحديد المشكلة:

لابد من فهم الموقف الذي تواجهه المنظمة وصنع القرار من أجله، ويتطلب ذلك العديد من العناصر أهمها جمع الحقائق والمعلومات عن الموقف أو الأزمة وتحديد الأهداف ومراعاة الضغوط التي تواجه صانع القرار، "إذن إن التعرف على المشكلة أو الأزمة على مستوى المنظمة يعني أن تكون هناك مشكلة أو أزمة حيث يتم تشخيصها وتعريفها" [63] ص 218، إذن ظهور المشكل في المنظمة يقتضي صنع القرار وإيجاد الحل قبل استفحاله أو تطوره فيتحول إلى أزمة قد تعصف

بمتخذي وصانعي القرار، فتجعله في غاية التوتر والتسرع في إصدار القرار، فإن تحديد وتشخيص منبع المشكلة قد يقي المنظمة من أزمة خطيرة قد تنفجر في أي لحظة.

2.2.2.3. تحليل متغيرات المشكلة موضوع القرار:

فنقول تحديد متغيرات الأزمة موضوع القرار، أي تصنيف وتجميع الحقائق حول المشكل أو الأزمة، فكل مشكلة بيانات ومعلومات تتعلق بها، وفي هذه المرحلة يتم تحديد ملامح المشكلة ومدى ارتباطها بمشكلات أخرى [61] ص53، فنقول أية أزمة لابد وأن تكون لها متغيرات أو مؤشرات، وهذا يعتمد على ضرورة جمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بمصدرها ونوعها، وبالتالي تشخيص الأزمة ومنبعها أهو داخلي أم خارجي، أم هي وليدة الصدفة أم أنها بفعل فاعل "صناعة الأزمة"، كل هذا يتوقف على صانعي القرار بالتنظيم من أجل العلاج قبل أن تدمر الكيان الإداري.

3.2.2.3. تحديد الحلول البديلة:

وتتألف هذه الخطوة من تطوير الحلول البديلة التي يراها رجل الإدارة علاجا لمشكلته أو أزمته، ومن ثم تقسيم هذه البدائل أو الحلول، وإن البديل يعتمد على مجموعة من الأسس ومن بينها ما يلي: أن يكون الحل البديل أكثر تحقيقا للأهداف المقترحة، وأن ينظر للفوائد أو الخسائر في الأمد الطويل والقصير معا، وأن يتأكد رجل الإدارة من واقعية القرار وأن لا يهتم بالمثالية.

4.2.2.3. اتخاذ القرار:

أي حسم الاختيار والاستقرار على قرار نهائي وتركيزه على قرار واحد أكثر موضوعية.

5.2.2.3. تنفيذ القرار:

يتم توقيت إصدار القرار من جانب صانع القرار، وتتطلب كفاءة التنفيذ الاتصال بجماعة منفذي القرار، وأخيرا لابد من متابعة التنفيذ والتحقق من كون القرار علاجا شافيا للأزمة [64] ص94-95.

3.2.3. الأزمات والقرار:

يمثل القرار القلب النابض لإدارة الأزمة وهنا يتعلق بالعوامل المعنوية والتي يصعب قياسها مثل الإحساس والمشاعر الإنسانية، ويمثل القرار المشكلة وقت الأزمة، نظرا لتعرض متخذي القرار لمجموعة من الضغوط لا تسمح بالتفكير بشكل طبيعي وأخذ رأي الآخرين، وعندما يفشل متخذ القرار وقت الأزمة في السيطرة على الأمور، قد يجد نفسه مضطرا إلى الاستسلام أو الانهيار أو الهروب من الأزمة لذلك فإن القرار له عدة مميزات وقت الأزمة ويمكن أن نذكرها وفقا لما يلي: (1)- الرؤية الغير واضحة، (2)- ترتيب الأولويات، (3)- التفكير المتعجل غير المتأنى، (4)- الحسابات الدقيقة لعنصر التكلفة، (5)- الإبداع السريع لكل أطراف الأزمة [65] ص 149.

4.2.3. المشاركة في القرار، ديمقراطية وتفادي الأزمة:

لقد أوضحت الكثير من البحوث والدراسات في العالم في السنوات الأخيرة أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية لأهمية دور الموظف في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليتها، فإن الموظف مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة أو الأزمة الإدارية خصوصا القرارات التي تتعلق بإدارته أو قسمه [65] ص 149.

أما التجربة اليابانية هي خير مثال على ذلك، حيث يقول البروفسور "وليم أوشي، Ouchi" 1981 في كتابه "نظرية Z النموذج الياباني في الإدارة"، كما أن المشاركة في القرار تجعل في حل المشكلات والأزمات، حيث يدرك عمقها الموظفون أو العاملون، أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين فتأت القرارات أو الحلول أكثر فعالية، كما أن المشاركة في القرار تدعم عامل الثقة كما تزيد من درجة الولاء والانتماء إلى المؤسسة فيشعر الفرد أنه جزء فعال ومهم في كيان المنظمة، حيث أن "ناصر محمد العديلي" تم نشر مقال في كتابه "إدارة السلوك التنظيمي" بعنوان: "المشاركة في تحسين الأداء" بقلم د. "إبراهيم عبد الله المنيف" وسوف نتطرق إلى أهم الأفكار التي تناولها في المقال، حيث قال: "لقد صاغ اليابانيون الأنظمة والأساليب المحققة للإتيان بإستراتيجية إدارية نابعة من الأعراف والتقاليد اليابانية المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء للموظف النابع من الوظيفة مدى الحياة، حيث أن جميع الموظفين يتم مشاركتهم في تقديم اقتراحاتهم لتحسين الإنتاج وعلاج الأزمات، وتقديم اقتراحاتهم عن المشاكل التشغيلية والإدارية واليومية التي يشعرون بها، والأزمات الموجودة أو الخفية، وتقديم وجهة نظرهم في حل المشاكل والأزمات، حيث يقول كاتب المقال: إن سر نجاح وتميز الإدارة اليابانية ينبع من استخدامهم للثروات البشرية بأسلوب مبني على الدافع والتحفيز والولاء والانتماء والتفاني في العمل، يضحون من أجل شركتهم في الأزمات، فهم يعملون

بروح عالية لأنهم يشاركون في صناعة القرار، وبإلقاء نظرة لتاريخنا وديننا الحنيف وتقاليدنا الحضارية والاجتماعية التي تنادي بالمشورة، فهي موضوع مرسخ في منهج ديننا الإسلامي الحنيف، ففي القرآن الكريم نمر على أكثر من آية تنص على المشورة، ومنها ما ورد في سورة آل عمران: " وشاورهم في الأمر"، وما ورد في سورة الشورى: " وأمرهم شورى بينهم [65] ص150 ."

في خضم ما سبق يمكن طرح التساؤل الآتي: هل للديمقراطية في المشاركة في اتخاذ القرار مكان بمؤسسة المرافق العامة؟، وهل انعدام الحوار وتبادل وجهات النظر مؤشر من مؤشرات الوقوع في أزمة أحادية اتخاذ القرار؟. إذن هذا قلق على مستوى المنظمة الجزائرية، تصاحبه مخاطر وتنبؤات بظهور أزمات في ظل غياب الديمقراطية والمشاركة في القرار، فإن انعدام المشاورة وطلب الاقتراحات من العاملين هو انعدام للحوار وتبادل وجهات النظر من أجل تحقيق الإدارة الديمقراطية وتفادي الأحادية في القرار وسيطرة التنظيم على وجود الفرد وحرية وتقييده لمبادئ وحرمانه من ممارسة الديمقراطية.

5.2.3. أساليب المشاركة في اتخاذ القرار:

الأسلوب الأوتوقراطي: ويتلخص في أن يقوم المدير في اتخاذ القرار معتمدا على ما يملكه من معلومات، وهنا يتخذ المديرون القرارات كي ينظموا ويسيطروا على المرؤوسين بهدف تنسيق جميع الخدمات المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم، وهم الذين يحققون نتائج عن طريق المرؤوسين، هذا الذي يؤدي إلى رغبة المرؤوسين للإخلال في القرارات، كما أن المرؤوسين لا يشاركون في اتخاذ القرارات ويقومون فقط بتنفيذها، وليس لهم الحق في المعارضة أو تبادل وجهات النظر [66] ص276.

الأسلوب الديمقراطي: يتميز هذا الأسلوب بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشؤون العمل، وتعتمد عملية اتخاذ القرارات بالأسلوب الديمقراطي على قبول رأي الأغلبية، وتعتبر هذه المرحلة خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل التنظيمات نظرا لأن الاستشارة المشتركة بين الإدارة والعاملين من شأنها أن تعمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين، وعليه فإن عملية المشاركة في القرار تقوم على وضع المكانة الاجتماعية للعاملين وتشجيعهم على تقبل التغييرات التي تحدث في مجال العمل [67] ص74.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن القرارات وأساليب اتخاذها هي أحد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور أزمات في المنظمة، أو أن أسلوبها الديمقراطي قد يحول دون أن يكون سببا في ظهور

أزمات، لكن الأسلوب الأحادي أو الأوتوقراطي في اتخاذ القرار حيث يمكن التنبؤ من خلاله بالخلل التنظيمي الذي قد يحدث على مستوى المنظمة، لكن الأزمة في التنظيم تستوجب ضرورة التركيز على عضو المشاركة والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف العمل من خلال التوصل إلى قرار فعال يضمن استمرار المنظمة.

1.5.2.3. مبررات اتخاذ القرار الأزمة:

إن المسير قد يتخذ العديد من القرارات باختلاف الأساليب ونوع القرار، لكن ظهور أزمة في المنظمة تجعله يتخذ قرارات لا بد وأن تكون رشيدة وعقلانية بعيدة كل البعد عن الارتجالية والعشوائية، وعله فهناك عدة عوامل تؤدي إلى ضرورة اتخاذ قرارات أزمة من بينها: عوامل مقصودة مثل الحروب والفساد الإداري، وهنا تتضخم الأهداف وتقل الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف أو القضاء على أزمة التنظيم. عوامل غير مقصودة والتي تتمثل في الكوارث الطبيعية [60] ص 146.

2.5.2.3. مناهج اتخاذ القرار والأزمة:

إن إدارة الأزمات تحتاج إلى تطبيق منهج علمي يضمن نجاحها ويجعل منها إدارة رشيدة واعية، هذا المنهج يعتمد على جانبان متكاملان لاتخاذ القرار الرشيد وهما:

- المنهج الوقائي: ويقصد به التعامل مع الأزمات عند توقعها وقبل ظهورها، وممارسة تأثيراتها بهدف إلغاء أو إضعاف احتمالية ظهورها وبالتالي منع الآثار التي قد تنجم عن الأزمة.
- المنهج العلاجي: حيث يتم التعامل مع الأزمة بعد ظهورها وخلال ممارستها بهدف إزالة التأثيرات الناجمة عنها [60] ص 146، إذن فإن الجانب الوقائي أو الإدارة الوقائية هي التي تهدف إلى اكتشاف الأسباب المؤدية إلى ظهور الأزمات ومحاولة إزالة أسبابها والتعامل معها قبل ميلادها أو انفجارها، أما الجانب الوقائي فهو الذي يقوم على معالجة الأزمات بعد ظهورها في المنظمة، إذن إن الإدارة الوقائية من الأزمات هي الإدارة الأكثر فعالية لأنها تهتم بالبيئة الداخلية والخارجية التي يمكن أن تكون سببا في ظهور أزمات في المنظمة، فالإدارة الوقائية هي إدارة عقلانية تقوم بتوقع الأزمات من أجل التقليل من الخسائر مثل الإفلاس أو تعطيل العتاد وتعرقل المشاريع مثلا، فتكاليفها أقل من التكاليف التي تقوم المنظمة بتحملها لمواجهة الأزمات بعد تفجرها، حيث تنطلق في العلاج أو الوقاية من خلال تحليل الماضي والحاضر ومن خلال تفتحها على البيئة الخارجية من أجل التغذية العكسية.

3.3. أساسيات في الاتصال:

1.3.3. أهمية الاتصال الإداري:

إن أي منظمة هي عبارة عن كيان ونسق اجتماعي مفتوح يضم أفراداً أو جماعات تعمل معا لتحقيق أهداف مشتركة، ويمثل الاتصال تبادل المعلومات والآراء والمقترحات والخطط والسياسات، فالإتصال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها، بدون الإتصال لا يستطيع المدير الاضطلاع بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة، وبدون الإتصال لا يمكن تحقيق التعاون والفعالية [64] ص 272، فغيابه يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة فتصبح فيها أزمة غياب الإتصال، حيث أن الإتصال الجيد بمثابة الدماء التي تجري في عروق المؤسسات، وغالبا ما تكون مشكلة المؤسسات وإحدى عقباتها هو الإتصال الضعيف الذي يقود إلى الأزمات في التنظيم تحدث على مستوى العلاقات الاجتماعية بين مختلف المستويات والأجهزة الإدارية وبين العاملين [68] ص 175.

وعليه فإن أهمية ومكانة واستمرار التنظيم يكمن في تقدير عملية الإتصال الداخلي أو الخارجي، لذلك يستلزم على المنظمة توفير نظام اتصالي فعال يمثل أداة لنفاذ أزمات في ظل حسن تسيير هذا الإتصال بمختلف أنواعه ووسائله. وعلى ضوء ما سبق سوف نتطرق إلى أنواع الإتصال ومشاكله وعقباته ونظرياته في التنظيم.

1.1.3.3. أنواع وأسس عملية الاتصال:

إن تدفق الاتصالات الداخلية والخارجية في جميع الاتجاهات والمستويات، يوجد شبكة اتصالات معقدة وهذه الشبكة تتضمن شبكتين من الاتصالات هي رسمية وغير رسمية.

- الاتصال الرسمي: وهو الإتصال الذي يتم في إطار رسمي من خلال خطط السلطة الرسمية والمعتمدة على اللوائح والقوانين المكتوبة، فكل مدير بحاجة لإجراء اتصالات لنقل أو امره وتعليماته إلى مرؤوسيه، كذلك فإن كل عامل في المنظمة يحتاج إلى إجراء اتصالات لرفع تقارير أو شكاوي أو عقد اجتماع يتعلق بالعمل [69] ص 118، إذن فالإتصالات الرسمية هي التي تشمل مسارات الاتصالات الرسمية ويتم تحديد هذه المسارات بموجب سياسات وخطط المنظمة.

- الاتصال غير الرسمي: وهي الاتصالات التي تحدث أو تجري خارج المسارات الرسمية المحددة للإتصال أو تتم بأسلوب غير رسمي [70] ص 9.

إن شبكة الاتصالات غير الرسمية التي تسير جنباً إلى جنب مع الشبكة الرسمية، فهي معقدة وتتغير باستمرار، فمن خلالها تتم الاتصالات الشخصية للحقائق والآراء والشكوك والإشاعات

والأزمات الداخلية التي تتم من خلال القنوات الرسمية إذن فإن الاتصال غير الرسمي هو جزء من واقع الحياة في المنظمات، وإن الاتصالات غير الرسمية قد تلحق الأضرار بالمنظمة إذا أصبحت مصدر للشائعات والأقويل [64] ص ص 276-277.

كما أن الاتصالات غير الرسمية ليست سيئة بالضرورة، لكن قد تقدم فرصة ممتازة للاتصالات الإنسانية المرغوبة كي يساعد على الاحتفاظ ببيئة التنظيم [59] ص 370. ويمكننا أن نقول أن قنوات الاتصال غير الرسمي في المنظمات هي بمثابة واقع للمنظمة الذي يملك المعلومات ووضعية التنظيم الإيجابية أو السلبية، أي قد تتخبط في أزمات داخلية لا يعرفها إلا أصحاب التنظيم غير الرسمي ولكن إذا كانت الفعالية في الاتصال الرسمي لاكتشف وعرف بالحقائق الداخلية في التنظيم المتمثلة في أوضاع العمال في العلاقات والعمل، والمشاكل المختلفة التي قد تؤثر على فعالية المنظمة إيجاباً أو سلباً.

2.1.3.3. أسس عملية الاتصال:

هناك قواعد وأسس رئيسية لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار حتى نتأكد من فعالية الاتصال داخل المنظمة، فقد وضع "تشيستر برنارد، C. Barnard" بعض القواعد اللازمة لعملية الاتصال وهي: يجب أن تكون الإدارة العليا مقتنعة بأهمية العلاقات مع العاملين داخل المنظمة، وعلى استعداد لمشاركتهم في المعلومات المختلفة، كما يجب أن تكون خطوط الاتصال محدودة ومعروفة، وأن يكون خط الاتصال مباشراً وقصيراً، ولا بد أن يكون مستوى الاتصال على مستوى مرتفع من الكفاءة والفعالية [57] ص 81.

2.3.3. نظريتي (X و Y) في الاتصال:

1.2.3.3. الاتصال ونظرية (X):

إن النتائج النهائية لسلوكيات هذا الاتصال تتسم بعدم الثقة والخوف وسوء الفهم، ويميل العاملون إلى النظر بالشك لكافة أنواع الاتصالات، ويتبنى المديرون السلوكيات الآتية: إتباعهم لاتجاه الاتصال الرأسي ونقول النازل، كما أنهم يميلون إلى مركزية اتخاذ القرارات بناء على معلومات الغير صحيحة أو الناقصة.

سلوكيات العاملين فنتسم بما يلي: قلة التفاعل بين العاملين ومن ثم يتولد الإحساس بالخوف ونشوء شبكة من الاتصالات غير الرسمية لعدم انسياب الاتصالات خلال التنظيم الرسمي.

2.2.3.3.الاتصال ونظرية (Y):

ففي هذه النظرية يسود جو من الثقة والتفهم بين كافة أطراف الاتصال هذا إلى جانب التعاون والصدقة الناجمة عن حسن الظن بين العاملين في التنظيم.

- المديرين الذين يتبنون نظرية (Y): تتسم سلوكياتهم كالاتي:
- إتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال الصاعد والهابط مما يتسبب في تحريك وانسياب المعلومات خلال جسر مفتوح للاتصالات.
- إتباع المديرين لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات حيث تعتمد على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات الإدارية.
- الاعتماد على المعلومات الواردة من كافة المستويات الإدارية بالمنظمة مما يعمل على تحسين نوعية القرارات.

أما سلوكيات العاملين في إطار هذه النظرية فتتسم بما يلي:

- خلق جو من الثقة والأمان بين العاملين لاستمرار التفاعل بينهم.
- وإشباع حاجات العاملين نظرا لتزايد انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل والإقلال من أهمية الاتصال الصاعد نظرا لتشجيع المعلومات وإصغاء الإدارة لأراء العاملين[71] ص120.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول نظرية (Y) في الاتصال هي تجسيد للنموذج المرن والمفتوح في التنظيم حيث من خلاله يتحقق الاستقرار التنظيمي وبالتالي يكون إحدى الأسباب لمنع حدوث أزمات في الاتصال التي قد تهدم الكيان الإداري، فالمرونة في الاتصال هي إحدى السبل لتحقيق الفعالية، لكن نظرية (X) هي تكريس للنموذج المغلق وغياب الاتصال هذا ما يؤثر سلبا على المنظمة.

3.3.3.مشكل الاتصال، الأزمة والمعوقات:

يكمن مشكل الاتصال التنظيمي في عدم استيعاب حقيقة هذه العملية، حيث أن البعض من المديرين ما زالوا يعتقدون أن كل ما يتوجب عمله للتأثير في الآخرين هو إعطاء الأوامر وإصدار التعليمات، هذا لا ينفذ بسهولة من طرف العامل كالألة، ولكن يقوم على أسباب ومبررات المهمة أو العمل الذي يقوم به العامل حيث يتم تنفيذه بصورة أفضل عندما يكون لديهم فهم واضح للأعمال المنوطة بهم [72] ص21 ، ويعني الاتصال عند معظم العاملين هو تقبل أفكارهم والاهتمام بهم من

خلال تقبل آرائهم وأعمالهم أو معلوماتهم فإذا كانت ثمة مشكلة في الاتصال خاصة الاتصال الرسمي، فغياب الفعالية في الاتصال والتفاعل الاجتماعي بالمنظمة، قد يخلق مشكلا على مستوى التسيير أو التوجيه والتنظيم، فاستمرار توجيه الأوامر والتعليمات الرسمية بدون إعطاء الجانب الإنساني أهمية وضرورة لتحقيق أهداف التنظيم، فإن ذلك يجعل من العامل كالألة عليه التنفيذ لا غير، فهذا الذي يحول دون تحقيق فعالية عملية الاتصال التنظيمي، قد يعود ذلك إلى عدم توفر الرغبة لدى المدراء والمسيرين من أجل الاتصال بمرؤوسيهم سوى في المناسبات مثلا في عيد العمال، فالكثير من العمال طرحت عليهم سؤالي عن مدى اتصالهم بالمدير، فيقولون الاتصال به مستحيل، فنحن لا نراه إلا في المناسبات، هذا ما تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية، كما أن أزمة غياب الاتصال في المنظمة تعود إلى رغبة الرؤساء في الاحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتى يظهروا أمام مرؤوسيهم بمظهر أنهم يعرفون كل بواطن الأمور في المنظمة، كما يمكن القول أن اختلاف الثقافة والمكانة أو الوظيفة أو الدخل أو تباين المنزلة هي من بين معوقات والمؤشرات التي تحدث الأزمة في غياب الاتصال، وبالتالي فإن مشكلات تحقيق الاتصال الرسمي ينتج عنها قنوات أخرى للتنظيم غير الرسمي حيث تعمل هذه التنظيمات على التقاعس في العمل، نظرا لعدم تحقيق أهداف ومكانة اجتماعية من خلال التفاعل في الاتصال، إذن كل هذا يحتاج إلى تحسين الفعالية في الاتصال بالمنظمة الجزئية، ولا يكون إلا من خلال الاستماع إلى الآخر.

4.3.3. الاستماع إلى الآخر، تفادي الأزمة وتحقيق فعالية الاتصال:

تتحقق فعالية الاتصال من خلال إعادة النظر في المشكلات المحتملة والعمل الجاد المتواصل لتجنب الصعوبات المحتملة، وعليه فإن تحقيق الفعالية في الاتصال من خلال بناء وتطوير علاقات إنسانية جيدة في العمل، وتدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال، والإيجاز في الحديث بشكل مباشر في الموضوع، بالإضافة إلى الإصغاء والاستماع الجيد من طرف المستقبل أو المسؤول [64] ص 288.

إذن ينبغي على المدير أو المسؤول أن يكون مستمعا جيدا، حيث يمكن من خلال ذلك تحقيق الفعالية وتفادي أزمة غياب الديمقراطية، حيث يعمل على تقوية العلاقة بينه وبين العملاء، فهذا يتطلب منه أن يجد فرصا للاستماع إلى العملاء وما يرغبون في قوله، فهذه السمة ليست موجودة إلا لدى عدد قليل من المديرين [73] ص 221.

لذا فإن توفير إمكانية للعامل حيث يتكلم وينصت دون أن يشعر أنه مهدد، فإنشاء برامج للاستماع لا يكفي في حد ذاته لضمان "الحديث الصريح"، فلا بد أن تكون هناك رغبة صادقة من

طرف المسؤولين في الإنصات والاستماع إلى شكاوي العمال أو اقتراحاتهم، إلى جانب فتح الأبواب المغلقة في المنظمة للاستماع، ولكن غياب بنية تهيئ فرصة الإنصات، فذلك أمر لا ينتظر أن يحقق كثيرا من التقدم وتحقيق الفعالية في الاتصال الداخلي وبالتالي توقع أزمات [74] ص 798.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن تفادي الأزمة وتحقيق فعالية في الاتصال، يتحقق بتوفير قاعدة من قواعد الإدارة لضمان استمرار المنظمة، حيث يكون من خلال تبني أسلوب الاستماع إلى المرؤوسين أو العمال من خلال الاستماع إلى انشغالاتهم ومشاكلهم، وهنا يمكن القول أن إحدى دلائل غياب الاستماع في التنظيم هو الخوف والتردد في الكلام أو التصريح بمشاكل قد تورق العامل، هذا ما توضح لنا في ميدان الدراسة، حيث لاحظنا مدى تخوف المرؤوسين أو المبحوثين من الكلام معنا والمشاكل التي يعاني منها العامل، لكن مشكل الخوف من الطرد منع التحدث مع المسؤولين لأنه لم يجد من يستمع إليه.

4.3. المداخل السوسولوجية لإدارة الأزمات في التنظيم الجزائري:

يمكن الاستعانة بالمقاربة الخلدونية في كيفية تحليل الفعل أو السلوك التنظيمي الجزائري، أو الطريقة والكيفية التي يسير بها الفاعلون الأزمة داخل التنظيم من المنظور الخلدوني، فإن ابن خلدون طبق مقاربتة على مستوى الماكروسوسولوجيا وهي الدولة، وسنحاول تطبيق المقاربة الخلدونية على مستوى الميكروسوسولوجيا وهي المؤسسة.

حيث يمكننا من خلال المقاربة ومن خلال أدوات ومفاهيم التحليل أن نتمكن من تحليل الفعل أو السلوك التنظيمي، وعليه يمكن طرح التساؤل الآتي: كيف يسير الفاعلون الأزمة داخل التنظيم من المنظور الخلدوني؟، وكيف تسير لعبة العلاقات في التنظيم الجزائري بمنطق ابن خلدون (لعبة الدخول والخروج)؟.

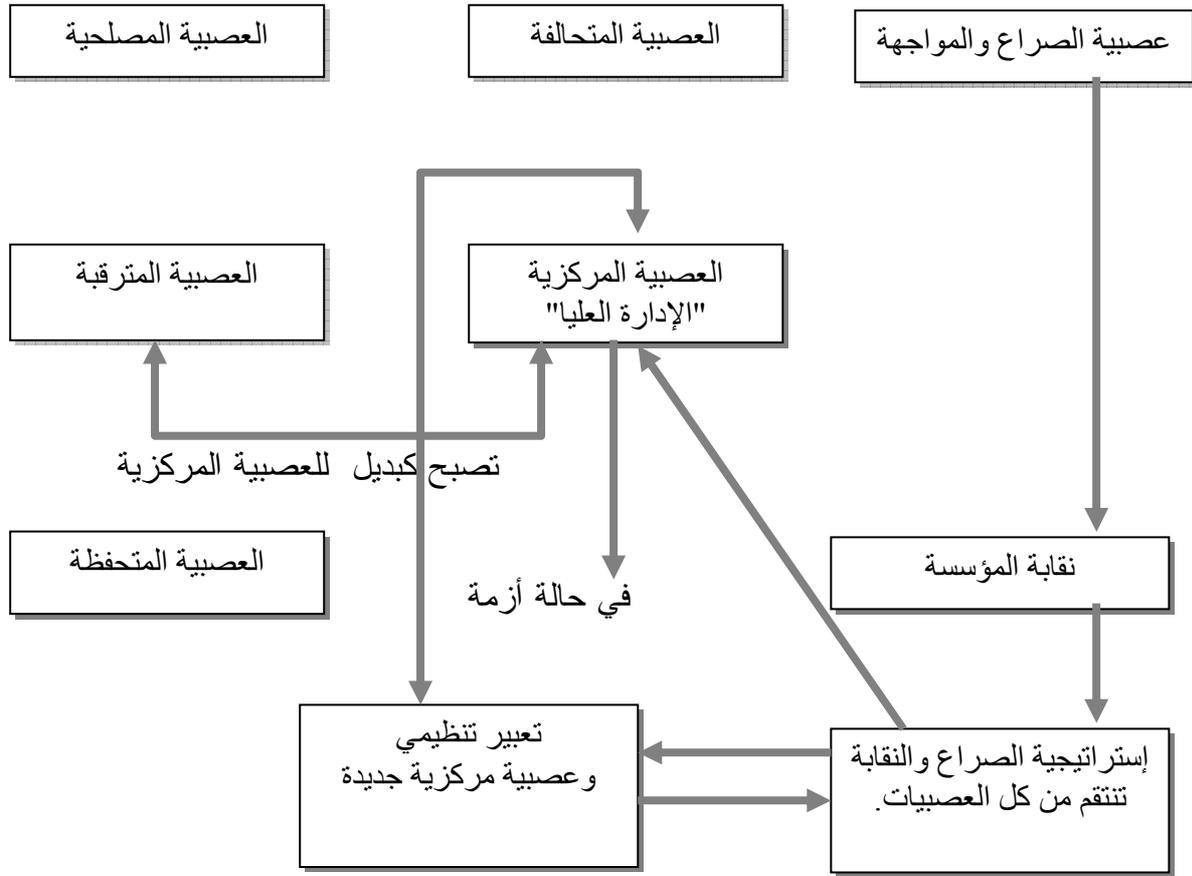
1.4.3. تسيير لعبة العلاقات داخل التنظيم الجزائري (ابن خلدون ولعبة الدخول

والخروج):

إن العصبية هي مفهوم مركزي للتحليل، وسنحاول إبراز مفاهيم عملية تطبق ومأخوذة من التنظيم للمؤسسة الجزائرية. فالمؤسسة الجزائرية كما أثبتت الدراسات، لها قيادة أو عصبية مركزية ذات سلطة تحكم كل مجريات التنظيم الإداري، هذه العصبية تحيط بها مجموعة من العصبيات، منها العصبية المترتبة داخل التنظيم وعصبية الصراع والمواجهة وعصبية المصالح والعصبية المتحفظة، وعصبية التجنب، والعصبية المتحالفة، كل هذه العصب تحيط بالعصبية المركزية في

التنظيم كل منها متأهبة ومستعدة أو أنها متحفظة إلى حين وقوع العصبية المركزية في أخطاء أو أزمات، حتى أن كل منها تأخذ مكانها وفقا لقوتها العصبية وقوة تأثيرها بين أطراف التنظيم، وعليه سنحاول تطبيق مقاربتنا هذه من واقع تنظيم جزائري وعيون باحث جزائري لرصد حقيقة وواقع التنظيم، وأسباب ظهور الأزمات داخله، وكيف ستسير العصبية المركزية الأزمة في التنظيم، إذن نتيجة لعدة أسباب منها: سوء التسيير والتخريب والاختلاف في الأهداف تنفجر أزمة أو أزمات متراكمة في التنظيم، وعليه فإن العصبية المضادة أو المترتبة توجد في حالة تأهب وترقب لمختلف نقاط ضعف العصبية المركزية في حالة أزمة الإفلاس أو الاختلاس أو الإضراب أو نقص السيولة مثلا، وعدم قدرتها على حل الأزمة، فتصبح العصبية المترتبة كبديل للعصبية المركزية وبالتالي تسيير لعبة العلاقات داخل التنظيم الجزائري من المنظور الخلدوني، أي لعبة الدخول والخروج من وإلى التنظيم، وفي حالة وجود أزمة مثل تخرج العصبية المركزية (المدير وأعوانه) وتدخل العصبية المترتبة مثل النقابة، وعليه فبفعل التغيير التنظيمي تتعدد القيادات والاستراتيجيات وتعدد العصبيات أيضا، وإن عصبية الصراع هي الأخرى يمكن أن تتدخل لاستغلال ظروف الأزمة الاجتماعية أو النفسية أو أزمة سوء التسيير، فيمكن لها احتلال مركز العصبية الأولى "المركزية" فتنتقم من جماعة المصالح والتحالف، فلعصبيات المصالح هي الأخرى مكانة في التنظيم، فإن مدى تأثيرها عليه يحقق التعارض في المصالح والأهداف بين أطرافه، هذا الذي يهدد بظهور أزمة على مستوى علاقات العمل، وبالتالي فإن عصبية المصالح هي عصبية التحكم والسيطرة ويمكن أن تستغل الظروف فتقوم بالتهديد لمن يقوم بالمطالبة بحقوقه فيكلفه ثمن ذلك الطرد أو العكس.

وسنوضح كل ما سبق من خلال الشكل الآتي:



شكل رقم 1: تسيير لعبة العلاقات داخل التنظيم الجزائري من منظور خلدوني:

المصدر: من وضع الباحث

1.1.4.3. الخلدونية أزمة داخل التنظيم، الأزمة بالمنطق الخلدوني:

كما لا يمكن أن نهمل أيضا المنطق الخلدوني ودوره حياة التنظيم من خلال الاستعانة بأدوات التحليل السوسيولوجي، ونقول المنطور الخلدوني لأزمة ودور حياة التنظيم، (وعليه فمن المتوقع أن تختلف الظروف المؤدية إلى استخدام الأساليب السياسية والإستراتيجية في تسيير المنظمة، نتيجة لاختلاف عمر المنظمة ومرورها بعدة مراحل، وبذلك تختلف قوة ونوع الأساليب السياسية المتوقع استخدامها في كل مرحلة من مراحل حياة المنظمة، ومن الممكن أن نميز بين المنظمات التي بدأت قريبا (تلك التي توجد في مرحلة البدء وبداية النمو)، وتلك التي وصلت إلى مرحلة النضج، وتلك التي تعيش في مرحلة التناقض، كذلك فإن هناك أنواعا مختلفة من الأنشطة المتوقع استخدامها خلال هذه المراحل، فعندما تكون المنظمة جديدة فقد لا يكون فيها هيكل تنظيمي، وقد يكون ذلك الهيكل محدودا، كما أن قيادتها تتم وفقا لفلسفة من أنشأها، وخلال هذه المرحلة فإن من أنشأ الشركة يحصل

على قوته السياسية من خلال عرض أفكاره على العاملين كأفكار منطقية، وفي المقابل فإن العاملين يقبلون وجهة نظره الخاصة برسالة المنظمة، وعادة ما يملك منشئ الشركة حرية كاملة للوصول إلى كل المعلومات وبذلك فإنه يتخذ القرارات وفقا للقيم الخاصة به، كما أن شرح هذه القرارات يعتبر وسيلة لتأصيل تلك القيم لدى الآخرين في المنظمة، وبذلك يفرض سلطته عليهم، ويعني ذلك أن لا مجال للأنشطة السياسية مثل المعارضة في هذه المرحلة، وعندما تتضح التنظيمات وتصبح أكثر تعقيدا فإن العمل فيها يوزع على أقسام مختلفة تتصارع فيها الاهتمامات المكتسبة والمصالح، وهنا فإن الوسائل السياسية المختلفة قد تستخدم للحصول على المزايا المطلوبة، وبالتأكيد فإن العديد من الأنشطة السياسية، سوف تستخدم في تلك المرحلة، وعندما تدخل المنظمات مرحلة الانهيار فإن الوحدات الفرعية قد تشعر بعدم الأمن وتزداد حدة عدم التأكيد في فترة تناقض أنشطة المنظمة) [59] ص ص 150 - 151.

إذن فإن المنظمة خلال تطورها تمر بعدة مراحل:

فلكل تنظيم دورة حياة معينة مهما كانت طبيعة هذا التنظيم إنتاجيا أو إداريا أو أسريا، وقد اتفق الكثير من علماء التسيير على أن دورة حياة التنظيم تبدأ من الولادة إلى مرحلة الانطلاق والقوة التي هي فترة المراهقة... وقد تحدث ابن خلدون عن دورة حياة الحضارة وذلك من منظور كلي والتي تبدأ من الولادة إلى مرحلة قمة التطور والحضارة ثم مرحلة التراجع والزوال، وهكذا فإن التنظيم يبدأ من مرحلة الولادة حيث يكون مجرد فكرة يحتضنها بعض الأشخاص حيث يكون مهمهم في البداية البحث عن أحسن الطرق لنجاح الانطلاقة وفعالية الأداء، ولأجل ذلك يستخدمون مختلف الوسائل والحوافز المعنوية والتي تشجع روح التعاون حيث يسود في البداية وعي بضرورة التعاون لنجاح التنظيم [23] ص 98.

ففي هذه المرحلة يكون الفاعلون في التنظيم هو تطويره إلى الأحسن، والتضحية بكل شيء حتى الامتيازات، والهدف الأول هو التعاون لتطوير المنظمة وتحقيق إستراتيجياتها في الإنتاج والنقد، إذن فإن فكرة الاختلاف أو وجود أزمات ناتجة عن الصراع بين أطراف التنظيم، تكون فكرة غير واردة في هاته المرحلة، لأن إستراتيجيات وأهداف الفاعلين مازالت هي نفسها اتجاها إلى نفس الهدف وهو التعاون، وسياستهم ولعبتهم الإستراتيجية أو مناوراتهم التنظيمية غير موجودة في هاته المرحلة.

(ولكن في المرحلة الثانية يصل التعاون إلى قمته، ومن قمة التعاون تتولد بوادر الصراع لأنها قمة النجاح هي الأخرى، وعند هذه المرحلة يبدأ أعضاء التنظيم بالبحث عن رهانات واستراتيجيات أخرى تكون أكثر ارتباطا بالمصالح الشخصية أو بمصالح جماعات معينة، وبذلك

تتراجع أهمية الرهان الأول الذي هو نجاح انطلاقة التنظيم، وفي هذه الحالة تتبدد الجهود التعاونية شيئاً فشيئاً) [23] ص 98.

إنّ المرحلة الثانية هي مرحلة ظهور الصراعات الشخصية بين مختلف أطراف التنظيم وبين الفاعلين أو مختلف الفئات السوسيو مهنية، قد تكون أطراف الصراع والرهانات بين فئة الإطارات وأعضاء الإدارة والنقابة والعمال، كل فئة من هاته الفئات تبحث عن مصالحها الشخصية لتحقيق رهاناتها، وبالتالي استمرار الصراع التنظيمي وتعقده يخلق أزمة على مستوى التنظيم، واستمرارها يهدد حياة المنظمة لأنها وصلت إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة التناقض أو أزمة انهيار التنظيم.

(في المرحلة الثالثة يبدأ الأعضاء والجماعات في تبادل التهم عن الوضعية التي آل إليها التنظيم، والحقيقة أن كل الأعضاء ساهموا في النهاية التي كان سببها عدم التوازن بين مصالح الأعضاء ومصالح التنظيم، وهي الوضعية التي تسمح بزيادة وتيرة الصراع حيث تتعلق على وتيرة التعاون مما يدفع البعض إلى البحث عن الحلول الجذرية بالجوء إلى تغيير التنظيم) [23] ص 98.

فالمرحلة الثالثة لتطور التنظيم تبدأ المطالبة بالأجور العالية أو المناصب ومختلف الحوافز، فكل هذه الظروف قد توجد في منظمة من المنظمات الجزائرية، فعلى سبيل المثال مؤسسة المرافق العامة، حيث هي اليوم في المرحلة الأخيرة لتطورها، لأن كل أعطاء المنظمة تهتم بزيادة الامتيازات أو الحوافز، كما أن سنة 2007 استحوذت فئة مصالح النقابة والإدارة على أغلب مصالح التنظيم، هذا كله خلق خللاً على مستوى التسيير وغياب ثقافة التعاون، كمبادرة أولى لنجاح المنظمة، هذا كله ينتج عنه استقالات بعض الإطارات، وبالتالي تغيير أماكن العمل إلى أماكن أخرى بحثاً عن الاستقرار، إن هذه نتائج أدت إلى فقدان الكفاءة والأقدمية في التنظيم، هذه بوادر زوال التنظيم وفشله، ونقول دورة الأزمة في التنظيم الجزائري.

2.4.3. منظور الصراع للأزمة في التنظيم:

إنّ الأزمة في التنظيم قد تأخذ عدة أشكال ومقاربات نظرية سوسولوجية، من خلال أدوات التحليل للمفاهيم المتضمنة داخل كل نظرية، وعليه إن تطبيق أي مقارنة لا يعني بالضرورة تطبيق كل النظرية بتفاصيلها، لكن قد نستعمل بعض من المفاهيم والمصطلحات لتلك النظريات أو المقاربات بمضمونها الأصلي أو كما جاءت، أو يقوم الباحث بتطويرها من خلال الاستعانة بالمفاهيم والمصطلحات التي تخدم طبيعة الدراسة والموضوع، وعليه تطبيق هذه النظرية في التنظيم الجزائري وفقاً لموضوع الدراسة، فإن الماركسية الجديدة جاءت على غرار أفكار

الماركسية القديمة في تحليلها على أن الصراع بين الطبقات الاقتصادية والصراع على الملكية، كل هذه المفاهيم تغيرت في عهد الجديدة لأنها تعتبر الصراع على أنه الصراع بين الجماعات في المجتمع، ونحن من مداخلتنا لتطبيق منظور الصراع ومقاربتة بالأزمة في التنظيم، سنحاول تطبيق هذه المقاربة في التنظيم وعلاقته بالأزمة.

1.2.4.3. الصراع عند باريتو (الأزمة داخل التنظيم):

"صنف باريتو انقسام المجتمع إلى صنفين هما النخبة الحاكمة والنخبة غير الحاكمة، فالأولى تحتل مواقع الحكم والمسؤولية كالمدرء والوزراء ورؤساء الجامعات والمؤسسات الكبيرة، وهؤلاء يؤثرون على عملية سير الحكم ومسيرة الدولة، من خلال المواقع السياسية ومن خلال القرارات الإدارية، أما الثانية فهي النخبة غير الحاكمة، مثل المحامي والأستاذ، أما طبقة العوام فهم من عامة الناس لا يحتلون مواقع اتخاذ القرار والمسؤولية، أي أن أعمالهم لا تؤثر في مصير ومستقبل النخبة الحاكمة وغير الحاكمة، وعليه فإن "باريتو" يرجع هذا الصراع إلى رغبة النخبة باحتلال مواقع قيادية والحفاظ عليها، دون فسخ المجال للعوام للمشاركة في القوة والمسؤولية، بينما تريد طبقة العوام الوثوب إلى مراكز النخبة واحتلالها للسيطرة على زمام القوة والحكم في المجتمع" [75] ص132، فمن خلال هذا العرض يمكن الاستعانة بأدوات التحليل "لباريتو"، وفي تحليله للصراع بين النخبة والعوام في المجتمع فقد قام بالتحليل على مستوى الماكرو وسنطبقه على مستوى الميكروسوسولوجيا على التنظيم أو المؤسسة الجزئية، فالتنظيم يتكون من المسيرين أو المدرء والعمال والإطارات باتخاذ القرارات والإجراءات أو الإستراتيجيات واحتلال القوة والمسؤولية، وعليه فإن القيادة البيروقراطية المستبدة تقوم بذلك، على غرار القيادة الديمقراطية، فالقيادة التي تحتل الموقع الأول في التسيير والقرار والسلطة والمسؤولية تنتج عنها طبقة أخرى تكون معها في الصراع من أجل احتلال تلك السلطة أو المسؤولية وتتمثل في العمال والإطارات، إذن احتلال المكانة قد ينتج عنه صراع، وينتج عنه أيضا تنظيم غير رسمي، تقوم برصد الهيئة العليا في التنظيم للمسيرين وأصحاب القرارات، وعليه فإن النخبة المسيرة للتنظيم الرسمي قد يتعرض للتأمر من قبل العمال لاحتلال مواقع السلطة والنفوذ، ويمكن القول بأن استحواذ المسير أو المدير على التسيير والقرار ينتج عنه خلل وأزمة على مستوى التسيير، فهذا دليل على غياب الديمقراطية في التنظيم، وبالتالي غياب الاتصال وعدم الاستماع إلى الطرف الآخر لمنحه فرصة التسيير واتخاذ القرار، هذا ما ينتج أزمة في العلاقات الاجتماعية بين النخب في التنظيم، فتصبح كل نخبة همها هو بسط النفوذ في ظل غياب العمل والتسيير العقلاني، وبالتالي استمرار وتعقد الصراع، وهذه هي

الأزمة وبالتالي زوال التنظيم، وقد وضع "باريتو" خلال كتاباته أن الصراع بين النخب يؤدي إلى تحول المجتمع من مجتمع أقل ديمقراطية إلى مجتمع أكثر ديمقراطية وحرية وإنسانية، هنا يمكن القول حتى وإن تحول التنظيم وفقا للصراع وطبقة العمال والإطارات التي كانت تنادي بالديمقراطية إلا أنها إذا احتلت المنصب الإداري والمكانة في التسيير، فإنها تقوم باحتلال مراكز الحكم والقوة والمسؤولية والأحادية في اتخاذ القرار. وهذا ما يدل على غياب الديمقراطية، هذا ما لاحظناه في مؤسسة المرافق العامة.

2.2.4.3. الماركسية الجديدة: الصراع والأزمة:

هنا يمكن أن نطرح عدة أسئلة: كيف نفسر الأزمة بمفهوم الماركسية الجديدة وصراع المصالح في التنظيم الجزائري؟. إن الإجابة على هذا السؤال يحتاج من الباحث إلى محاولة لتطبيق المقاربة السوسيولوجية في الصراع وتطبيقها في التنظيم، لنفهم أكثر المنظمة الجزائرية، وما هي أشكال الصراعات بالمنظمة؟، وهل الصراع فيها يقتصر على وسائل الإنتاج أم أنه تجاوز الزمن الماضي للماركسية القديمة، واتجه اتجاه آخر حول الماركسية الجديدة والجماعات داخل التنظيم وصراع المصالح بين مختلف الفئات السوسيو مهنية؟، وعليه فإن "دهرنروف" قال (أن الصراع يحدث بين الجماعات والأفراد داخل الروابط والهيئات والمؤسسات من أجل مراكز السلطة والنفوذ، انطلاقا من مصالحها، فالناس في نظر "دهرنروف" يتجادلون من سيحدد الأهداف ويرسم اتجاه الجماعة) [76] ص 166.

ومن هنا يوضح "دهرنروف" من خلال تكوين جماعات المصالح للدفاع أو الهجوم على بناءات السلطة القائمة، فالصراع في نظره ينتج نتيجة لفروقات في السلطة، وعليه فإن صراع المصالح بين مختلف الفئات المهنية في التنظيم يهدد استمراره ويحول دون تسييره تسييرا ناجحا، من أجل استمرار حياة المنظمة، فإن الصراع يكشف عن الخلل والأزمة في التنظيم الجزائري، من خلال الكشف عن عيوب المنظمة ومختلف المشاكل الخفية بين أطراف التنظيم الرسمي وغير الرسمي على حد سواء، وعليه فإن مختلف مظاهر وأنواع الصراع التنظيمي سواء الصراع الداخلي أو الفردي والجماعي، فإذا استمر من خلال تطور مراحل من مرحلة النشوء إلى مرحلة الانفجار ومرحلة الفشل في تسيير صراع المصالح الشخصية والنفوذ، فإنه ينتج عنه أزمة على مستوى التنظيم، حيث يسعى كل طرف من أجل تحقيق مصالحه الشخصية ولو على حساب خسارة أو خلل التنظيم، وذلك من خلال القضاء على الخصم، فهو أحد أصعب العلاقات داخل التنظيم، إذا لم يتم تسييره في وقت وزمن محدد.

وعليه إن المنظمة الجزائرية من الصراعات والتي تتولد من خلال فروق السلطة وينتج الصراع أيضا نتيجة للقهر والاستغلال وإساءة استخدام السلطة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية والخفية في التنظيم، فالصراع هو النتيجة الحتمية لغياب الديمقراطية في التنظيم، وسوء العلاقات الاجتماعية بين مختلف الفئات، فالصراع مثل ما حدث في مؤسسة المرافق العامة بين جامعات التنظيم الرسمي وغير الرسمي والتي نتج عنها الاعتراف ببعض التجاوزات من طرف المسيرين والفاعلين، هذا ما نتج عنه انعكاسات حالت دون تقدم المؤسسة من خلال امتناع العديد من الشركات والهيئات الاقتصادية في مجال الأشغال العمومية من العمل مع المؤسسة وبالتالي تعطل المشاريع وانخفاض رأس مالها.

كما يعد "لويس كوزر، L. Closer" من بين أصحاب الصراع الحديث: "وإن مفهوم الصراع عند "كوزر" فهو يتمثل في تلك الحالة التي يكون فيها هدف الجماعات المتصارعة التخفيف من حدة الضرر أو التخلص من منافسهم" [77] ص 101.

وعليه إن الصراع عند "كوزر" له وظائفه وأضراره أو المعوقات أو الخلل الوظيفي الناجم عنه، حيث أن الصراع يكون وظيفيا بين جماعتين حيث يزداد التماسك داخل كل جماعة، لكن جماعات المصالح الشخصية، من خلال الصراع الظاهر أو الكامن، قد يسيء إلى التنظيم، ويحول دون استمراره ويحدث الخلل التنظيمي، من خلال صناعة الأزمة، كالاختلاسات أو الرشوة في التنظيم، أو يقوم بالكشف عن أسرار المنظمة واستراتيجياتها في التسيير من أجل إيحائها على الإفلاس مثلا، أو تشويه سمعتها، وبالتالي الأزمة والتدهور، وعليه فقد أصبح الصراع اليوم من أجل توسيع المجال التنظيمي بين الفئات التنظيمية لتوسيع السلطة، لكن الاصطدام المجالي وزيادة حدة الصراع التنظيمي يحول دون تحقيق الأهداف والاستراتيجيات والسياسات في التنظيم، من أجل المصالح الظاهرة كالترقية والأجر أو المصالح الخفية كتهديم التنظيم من خلال اتخاذ استراتيجيات أو قرارات لخلق الخلل التنظيمي، وانفجار أزمات كامنة ناتجة عن الصراع لفترة من الزمن من خلال المالكين للسلطة والفاقدين لها.

3.4.3. التحليل الوظيفي، ووظيفة الأزمة داخل التنظيم:

قد يكون الصراع وظيفيا من خلال الكشف عن عيوب المنظمة، ومن خلال وظيفة التغيير إلى الأحسن والكشف عن مختلف مشاكلها الخفية، وقد يقوم بحل تلك المشاكل من جذورها من خلال التحسين والنقد البناء لظروف التنظيم، لكن قد تتقلب الظروف الوظيفية إلى معوقات وظيفية تحول دون استمرار التنظيم أو نجاحه. لكن كيف نفسر الخلل التنظيمي الموجود حاليا في المؤسسات؟،

وهل يمكن القول أنه بالرغم من الكشف عن أطراف الصراع، سيتوقف ويعود التنظيم إلى حالته السابقة، أي إعادة بناء التنظيم وتحقيق استقراره؟.

هنا يمكن الإجابة بالقول بأنه بالرغم من وظيفة الصراع، إلا أنه إن استمر يصبح معوقا وخلا وظيفيا يقضي على التنظيم، فزيادة حدة الصراع وتفاقمه يتحول إلى أزمة نفسية في المؤسسة ناتجة عن وظائف كامنة أرادت الأطراف الخفية في التنظيم أن تصنع منه أزمة لخلق الوظيفية، والخلل على مستوى التنظيم، ينتج فيها الأزمة من أجل المكانة والسلطة والمناصب والوظائف العليا والسيطرة أو الاستحواذ على الآخر، نتج عنه في مؤسسة المرافق العامة، طرد عمال ذو كفاءة وأقدمية مهنية، وتحكم مصلحة النقابة على التسيير من خلال الاستحواذ على الأمور في التسيير والمحسوبية في التوظيف، فكيف نفسر إذن حالات الاختلاسات وتعطيل العتاد بالمؤسسة، وهي في أمس الحاجة إليه والذي كلفها الملايير؟.

وكيف نفسر حالة علاقات العمل بالمؤسسة بين طرفي التنظيم الرسمي وغير الرسمي لجماعات العمل والمصلحة هما الوحيد هو رصد أخبار الطرف الآخر من خلال تعطيل العمل؟. فالظروف الداخلية للتنظيم جعلت من العمل هو الحوار والنقاش عن أوضاع المنظمة ومستقبلها، هذا الذي خلق معوقا وظيفيا وخرلا في المؤسسة، وبالتالي أثر سلبا على العمل والعمال دون العمل سوى التجمع ورصد الأخبار عن حالة التنظيم. (وقد أكد "روبرت ميرتون، R.Merton": على أن أجزاء التنظيم إذا فشلت في تحقيق أهدافها ينجم عن ذلك ما يسمى بالخلل الوظيفي) [77] ص 76.

وعليه إن مختلف المستويات الإدارية في التنظيم أو مختلف المديرية إن فشلت في تحقيق الأهداف المسطرة لمؤسسة المرافق العامة، ومن بين هذه الأهداف:

- الوصول إلى تحقيق رضا الزبون عن الإنجازات التي تتماشى والشروط المحددة والمتفق عليها.
- المواظبة على تطوير نظام جودة التسيير في المؤسسة.
- تقويم وتدعيم كل الطاقات.
- تخطيط وعرض على مستوى المؤسسة الأهداف المرجوة من تطبيق نظام الجودة.
- اعتماد الاتصال كدعامة أساسية رئيسية في المؤسسة.
- التحكم في آجال الانجاز والتكاليف في جميع المستويات [78] ص 10

إن أي منظمة تسطر مجموعة من الأهداف لتحقيقها من خلال تبني استراتيجيات التسيير الملائمة لذلك، إن بعض المعوقات الوظيفية أو الخلل الوظيفي في التنظيم مثل: سوء التسيير واللامبالاة والغياب عن العمل والمسؤولية بالنسبة للمدير أو قائد المؤسسة، أو ظهور بعضا من

المشاكل مثل نقص السيولة المالية والمديونية والمنافسة الخارجية، قد يهدد المؤسسة، ويحدث الخلل أو الأزمة على مستوى التنظيم، ويحول دون تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، وبالتالي تعطل المشاريع وفقدان سمعة المنظمة على المستوى الخارجي وغياب الجودة في التسير، والإنجاز ومختلف الأعمال التي تقوم بها مؤسسة المرافق العامة.

وللتعرف على الخلل الوظيفي أو الأزمة الوظيفية في أي تنظيم، فإنه من الضروري أن نضعه في نسقه الاجتماعي والثقافي أو الإداري، وعليه إن التغيير على مستوى المنظمة قد يكون إيجابيا أو وظيفيا من خلال تطوير التنظيم، لكن حالة عدم الاستقرار والتغيير الدائم في القيادة والتسيير وغياب النقابة الناتجة عن التغيير، قد ينتج عنه خلاا وأزمة وظيفية بالنسبة للعمال، حيث يخلق الاضطراب وعدم الاستقرار وتعطل الأعمال أو المشاريع، لأن الفاعل في التنظيم يقوم بإعادة بناء إستراتيجياته وأهدافه الخاصة الخفية التي قد تضر العامل والتنظيم على حد سواء...

1.3.4.3. الأزمة وظيفية، بناء، تكامل واستقرار التنظيم:

لا يمكن النظر إلى الأزمة من جانبها السلبي، فيمكن أن يخلق الخلل أو عدم التوازن في التنظيم الاستقرار والتوازن والتكامل بعد معالجتها وإيجاد الحلول لها، فكل أزمة هي نقمة ونعمة في نفس الوقت، حيث تظهر براعة المسير في التنظيم من خلال تحويل خطر والخلل في الأزمة التي يواجهها إلى فرصة لإعادة وصياغة الظروف وإيجاد الحلول البناءة لتحقيق الاستقرار والتوازن، فالأزمة تمثل فرصة كبيرة لتحقيق الاستقرار والاستمرار، لكن بعد العلاج، وتحقيق النجاح من خلال التغلب وتحدي الأزمات بمختلف أنواعها، وأيضا من خلال تغيير المسار الإستراتيجي لتحقيق أهداف الكيان الإداري، بمعالجة كل الأزمات التي ظهرت في التنظيم، حيث تعتبر الأزمة مجرد ثمن أو ألم صغير من أجل التقدم وتحقيق الاستقرار والاستمرار والتكامل، ونلاحظ أن تحقيق تكامل واستمرار التنظيم، والأزمة هي وظيفة وبناء تبرز بعد انتهاء الأزمة ويتحقق الاستمرار في حالة إدارة التنظيم للأزمة أو الأزمات بشكل سليم.

4.4.3. التحليل الإستراتيجي، نظرية اللعب والأزمة:

كما أننا يمكن أن نستعين بالتحليل الإستراتيجي "لميشال كروزي" ونتخذ من هذه المقاربة وسيلة تتبناها دراستنا ونستعملها كأداة للتحليل السوسيولوجي في المنظمة، فنقول إن التحليل الإستراتيجي "لميشال كروزي" ونظرية اللعب أي ما يربحه طرف قد يخسره الطرف الآخر، حيث يوضح "كروزي" كيف يدخل الفاعلون في التنظيم الرسمي وكيف يضع كل فاعل إستراتيجيته الخاصة والتي تخدم لعبته وهدفه الخاص، وعلى ضوء هذا يمكن الاستعانة بأدوات التحليل لهذه

المقاربة وتطبيقها على المنظمة في تفسير وتحليل الأزمة من منظور إستراتيجي، فقد تم الاستعانة بهذه المقاربة لعدة اعتبارات منها: اعتبار مواضيع سوسيولوجيا التنظيم مواضيع تدرس إستراتيجيات التسيير في المنظمة، وإن تسيير الأزمة في التنظيم هي إحدى الإستراتيجيات التي يضعها الفاعلون والمسيريون للخروج من الأزمة، معتمدين في ذلك عدة إستراتيجيات كحلول لذلك، كما أن الفاعلون في التنظيم يكونون دائما عقلانيين لكن عقلانيتهم تكون محدودة، لأن كل شخص ينظر إلى التنظيم من زاوية أهدافه الخاصة، أي ما يكسبه أو ما يخسره أي طرف، وفي هذا الإطار (هذا ما أوضحتة عدة دراسات سوسيولوجية تنتمي إلى حقل منظمات العمل وفي مقدمتها دراسات "M. Crozier, E. Freidberg" في كتابهما "L'acteur et le système"، والتي أوضحت أن المنظمة في حد ذاتها تمثل نتاج اجتماعي ونسق يستطيع الفرد من خلاله المحافظة على هامش من الحرية يمكنه من تحقيق مصالحه الشخصية) [79] ص7.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المصلحة الشخصية مرتبطة بالعقلانية المحدودة والتي يتبنى فيها الفاعلون عقلانية المؤسسة دون التخلي عن عقلانيتهم الخاصة من خلال خدمة مصالحهم ضمن مصالح التنظيم، أي أن تحقيق إستراتيجيات ورهانات الفاعل في التنظيم يتوقف من خلال (تدخل الفاعل والمشاركة في مشكلة أو أزمة ما، أي أنه مرتبط أو معني بها انطلاقا من رهانات يكتشفها ويتبناها، وعلى كل فإنه إذا كانت القضية أو الرهان ضعيف عند الفاعل لا يكون له تحرك كبير ولا أهداف كبيرة، وعكس ذلك إذا كانت الرهانات مهمة أو جماعية يكون الفاعل حينئذ يعمل لصالح الجماعة) [20]، ويمكن القول أن رهانات الفاعل في المنظمة تتميز بالتغير والتحول، ذلك لأنه دوما يكون الفاعل إما في حالة ربح أو خسارة وهنا تدخل مدى نجاح العقلانية المطبقة مثلا من طرف كل مسير أو فاعل في اختيار الوقت والهدف والإستراتيجية الملائمة لعلاج التنظيم أو الخروج من الأزمات، من خلال تبني إستراتيجية معينة يطبقها المسير كحل لأزمة التنظيم، فمدير المؤسسة تختلف إستراتيجيته في تسيير الأزمة عن مدير ثاني، فهذا يدل على اختلاف الإستراتيجيات فإستراتيجية الإيجاب عند "ميشال كروزي" تنطلق من منظور أنها تعتمد على تضيق هامش الحرية على الطرف الآخر، فما حصل بمؤسسة المرافق العامة، المؤسسة التي زاولنا بها دراستنا الميدانية، وما يحصل حتى اليوم من تهديد وضغط من طرف المسيرين على العمال، إن عدم تطبيق قواعد اللعبة أو تقديم أي تعقيبات أو شكاوي سيؤدي بهم ذلك إلى التهديد أو التسريح من العمل بحجة انتهاء عقود العمل المحددة المدة، نفس الشيء ما حدث مع النقابة وعرض قواعد اللعبة على المسيرين والعمال ورؤساء المصالح، خلافا لمصلحة التنظيم، نظرا لكبر هامش الحرية والرهانات والأهداف، وقد تبني المدير الجديد لعلاج أزمة الصراع في المنظمة وإنقاذها من

الإفلاس، حيث اعتمد على التغيير كإستراتيجية، حيث قام بتغيير النقابة بنقابة أخرى، وقد انتهت في الأخير بتتحيثها، نظرا لأن إستراتيجية المسير والمدير الجديد تختلف عن إستراتيجية وأهداف أو لعبة النقابة، فالرهانات مختلفة، وأصبحت فيها إستراتيجية من أجل المقاومة والحفاظ على المكانة أو المصالح الشخصية في التنظيم، هذه الرهانات والمصالح وحتى الاختلاف في الإستراتيجيات والأهداف خلقت أزمة في المنظمة وهي أزمة فراغ قانوني وغياب النقابة، وغياب العمال يعملون بعقود غير قانونية، وفي خضم هذه الظروف فالفاعلون في التنظيم غيروا رهاناتهم إلى رهانات جديدة عند حلول المدير الجديد، فأصبحت الإستراتيجية هي إستراتيجية التعاون بين الفاعلون لبناء علاقات اجتماعية في العمل تقاوم إستراتيجية المدير في تغيير العمال، وغياب النقابة، لكن هامش الحرية والنفوذ ضعيف، فالإستراتيجية الدفاعية هي أيضا أخذت مكانها في ميدان الدراسة، حيث اتخذها الفاعلون للدفاع عن مصالحهم والحفاظ على المكاسب والوضعية المناسبة أو المكانة خاصة على المدى البعيد، وهي إستراتيجية للدفاع عن المصالح وفقا للأهداف المكتوبة وغير المكتوبة من أجل الحفاظ على المنصب أو الوظيفة، حيث أن الفاعل أيضا يتخذ إستراتيجية التجنب في حالة أزمة الصراع الشديد في المنظمة، حيث يتخذ الفاعل إستراتيجية التجنب لمحاولة تحقيق شعوره بالغضب أو الإحباط لما يحصل في التنظيم، فالتجنب يعني عدم الاكتراث بأسباب الصراع، ويمكن أن يفيد التجنب في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى مدة من التفكير وإعادة النظر في المواقف لما يحصل في التنظيم وإعادة بناء الرهانات.

كما أن التحليل الإستراتيجي يساعدنا على معرفة الإستراتيجية التي تم بها علاج الأزمة، مثل إستراتيجية التخلص وفقا لأزمة حرق عتاد المؤسسة، حيث أدى إلى تسريح العمال، أما بالنسبة لإستراتيجية التغيير فمؤسسة المرافق العامة لم تستقر على وتيرة واحدة بل تعدد وتغير على مستوى المدراء. ويبقى التساؤل الذي سنحاول الإجابة عليه من خلال هذه الدراسة عن مدى فعالية التسيير من طرف المدير الجديد، أو ما هي الحلول التي قدمتها لعلاج الأزمة أو أزمات المؤسسة، ويمكن أن نتساءل متى تحدث المناورات في التنظيم؟.

فيمكن الإجابة باختصار شديد:

(تحدث المناورات في التنظيم في الحالات الآتية:

- 1- وجود عدم التأكد.
- 2- الرهان على كميات كبيرة من الموارد النادرة.
- 3- تعارض المصالح بين الوحدات التنظيمية (جماعات وأفراد).
- 4- الوحدات التنظيمية متساوية القوة (تقريبا) [80] ص410.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن استمرار المناورات السياسية في التنظيم قد يشكل عائقا وأزمة على المستوى الداخلي للتنظيم، فوجود عدم التأكد وغياب المعلومات عن التسيير أو أحوال المنظمة، وكذا رهانات وتضاربات واستراتيجيات القوة والصراع حول الموارد القليلة النادرة وتعارض المصالح والأهداف، كلها تمثل مؤشرات بوادر أزمة في التنظيم إذا استمرت واستفحلت أكثر في حالة تحقيق رهانات أكبر وأكثر من رهانات وأهداف التنظيم.

5.4.3. نظرية المباريات:

يمكن الاستفادة من هذه المقاربة حيث أنها تعتمد أسلوب التعاون لاتخاذ القرارات الإستراتيجية حين تقع أزمات، إضافة إلى تسوية المشاكل بين أطراف الصراع، فمن خلال التعاون الذي يتضمن المساعدة المتبادلة والتي تشمل الأفراد والجماعات والمنظمات والتي تحقق مكاسب لكل الأفراد من خلال اتخاذ قرارات صائبة لإدارة أزمة التنظيم، فهذه العملية تساعد في تجاوز الأزمة وتحقيق فهما عميقا وشاملا لها، فنظرية المباريات هي التي تقوم من أجل فهم السلوك للأفراد داخل التنظيم ولتحديد السلوك السليم باتخاذ قرارات ملائمة لعلاج الأزمات، وذلك يكون من خلال دراسة إستراتيجيات وأهداف كل الأطراف المشاركة في الأزمة، أي التي كانت سببا في حدوثها، ويكون بتحديد البدائل والعديد من القرارات لعلاج أزمة التنظيم مهما كانت، فنظرية المباريات كما اتضح سابقا تستوجب وجود لاعبين أو أكثر، ويسعى كل طرف لتحقيق نتائج أفضل من الطرف الآخر، هنا يمكن القول أن طرفي اللعبة في التنظيم الرسمي وغير الرسمي أو طرفي الصراع، فكل يسعى لتحقيق أهدافه ومنافعه داخل التنظيم وفقا لنظرية اللعب عند "كروزي" ما يربحه طرف يخسره الطرف الآخر، أي أن أزمة التنظيم اتخذت عدة أبعاد، لكن سنقوم بتحليل محتوى التنظيم الجزائري من خلال الاستعانة بنظرية المباريات، حيث تعتمد على مبدأ أن مفهوم الربح والخسارة داخل التنظيم يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى وفقا لثقافته وقيمه الخاصة. كما أن احتكار المعلومات لدى كل طرف هو أساس لعبة المباريات خلال الأزمات مثلا، لأن التحكم في التنظيم هو الذي يحتل معلومات أكثر من طرف آخر.

وهذه النظرية تقوم على أساس هذه الفرضية: أن جميع المشاركين في المباريات يتسمون بالعقلانية ويحكمهم المنطق في اتخاذ القرارات والتعامل مع الأزمات، كما أن أشكال الصراعات المتضمنة في الأزمة تقوم على أن التفاعل بين أطراف الأزمة في التنظيم يؤدي إلى زيادة حدة أزمة الصراع، وبالتالي تهديد المنظمة، فكل طرفي الصراع يفقد التحكم العقلاني في نمط التفاعل مما يؤدي إلى ظهور جوانب سلبية في التنظيم، كالصراع من أجل الموارد أو المصالح الشخصية،

هذا يؤثر سلباً في التنظيم، وبالتالي استمرار وتعقد أزمة الصراع بين طرفي مباراة تنظيمية قد لا تنتهي إلا بخسارة إحدى طرفي (الصراع) مثل: المسيرين والعمال والإطارات أو ربح الطرف الآخر، مما يؤدي إلى علاج أزمة التنظيم باتخاذ قرارات صائبة، ويقضي على مشاكل الصراع.

وبالتالي يحقق التعاون وتحقيق أهداف التنظيم، كما أن شكل الصراع في التنظيم قد يقوم بإتباع أسلوب المناقشة من أجل تغيير وجهة نظر الطرف الآخر، وبالتالي تحقيق الأهداف، ومثل هذه المناقشات قد تكون بين مجلس الإدارة ومجلس المساهمة (نقابة العمال)، أو بين الطرفين في حالة النزاعات الفردية أو الجماعية، والتي تحل عن طريق مفتشية العمل أو المحكمة، من خلال المناقشة حول الأزمة وجذورها، ويمكن أن تتضمن التهديدات لكل الطرفين مثل: عدة أطراف في التنظيم، العمال والإطارات، المسيرين والمدراء، كل طرف يسعى لتحقيق أهدافه وإستراتيجياته، فكل طرف قد يكون في صراع مع الطرف الآخر، فالهدف هو تحقيق الأهداف ولو على حساب خسارة التنظيم، حيث أن الصراع يصبح هدف لتحقيق المصالح داخل التنظيم من خلال تغيير وجهة كل طرف وتنسم بالتهديد، مثلاً مدير الموارد البشرية يهدد العمال بعقود العمل المؤقتة، كما أن العمال يقومون بالتهديد والوعيد بأن خروجهم من التنظيم يكلفهم ذلك الكشف عن أسرار المنظمة وأزماتها الداخلية التي تتخبط فيها، هذا مثال مؤسسة المرافق العامة التي زاولنا بها دراستنا الميدانية، كما أن الأزمة في التنظيم بين الفاعلين تميزها رؤية إستراتيجية واضحة، حيث أن كل لاعب أو فاعل يسيطر على تحركاته، كما أنه يجهل ما يقوم به منافسه، مثل المسير يحتفظ بكل التصرفات والتحركات أو المناورات داخل التنظيم، حيث يتحفظ في سلوكاته وتصرفاته ويكون أكثر صلابة دون أي معرفة من طرف الخصم مثل العامل، أو أحد المدراء داخل التنظيم، كما أن هذه الحركات أو المناورات الإستراتيجية يطلق عليها " بالتكتيك " أي يحمل في تقديره الربح كي لا يخسر من خلال بسط نفوذه وسيطرته في المنظمة، حيث أنها تقوم على مخطط طويل الأجل من قبل، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الاستعانة بأدوات التحليل لنظرية المباريات المستعملة في الحروب يمكن إسقاطها في التنظيم، وبالتالي تحليل سوسيولوجي ينطلق من أسلوب كمي في علاج وإدارة الأزمات، لأن نظرية المباريات تقوم على أساس صناعة القرارات الإستراتيجية في حالة التعاون، كذلك نفس الشيء في حالة المشاكل والأزمات، مثل أزمة الصراع التنظيمي، ذلك يكون بعد الكشف عن أهداف وإستراتيجيات ومخططات الفاعلين في التنظيم، لعلاج أشكال الصراعات المتضمنة في الأزمات التنظيمية، والمنظمة لا تخلو من المباريات والمناورات، فكل مجموعة أو طرف يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة، لكن استفحال هذه الظاهرة بالمنظمة الجزائرية قد يحول دون استمرارها، فاستمرار تحقيق أهداف ومصالح المسيرين على حساب التنظيم بإتباع إستراتيجية في

اللعب، هي تحقيق أهداف ومصالح مالية ومادية، كما أن النفاة لو أصبحت مجرد اسم على حساب العمال دون تحقيق مصالحهم وأهدافهم أو منافعهم مثل الحوافز المادية أو المعنوية، فإن ذلك يحول دون استقرار التنظيم وبالتالي الصراع الخفي أو المعلن، أي صنع إستراتيجية خاصة وفقا لثقافة وقيم وأهداف خاصة، وبالتالي غياب الولاء التنظيمي وفقدان الثقة بين أطراف التنظيم وفي المسؤولين، واستفحال ظاهرة التكاثر العمالي أو التناقص على حساب تطور التنظيم، كل هذه اللعب تحول دون تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة، أي أزمة تنظيمية، اتخذت عدة أبعاد، سوسولوجية، إدارية، قانونية، إستراتيجية وتسييرية.

إن أي تنظيم يحتوي بداخله عوامل النجاح والفشل هي مختلفة في تحليلها وتفسيرها، وإن عوامل غياب الديمقراطية هي أسباب أزمات التنظيم، فلا بد من خروج المنظمة الجزائرية من هذا الجمود والنموذج المغلق من خلال عدم الاستماع والسرية في المعلومات والخوف من كشف أسرار التنظيم وأزماته، هذا مشكل منظمات ومؤسسات دول العالم الثالث ولا يعدلون ولا يسيرون التسيير الفعال في الأزمات، ويبقى الحل هو أن نقوم بدراسة هذه المنظمات والتساؤل عن ماهية الخلفية والعقلية الجزائرية والموروث الاجتماعي والثقافي في التنظيم الذي حال دون تطبيق نموذج مفتوح يستمع، ينصت ويحقق الديمقراطية والعدالة التنظيمية، يتوقع ويخطط إستراتيجيات للأزمات البعيدة والقصيرة المدى وليس إستراتيجية فقط في المشروع أو الإنجاز، ويبقى الباحث في تساؤل أين هو مستقبل المنظمة الجزائرية في بيئة تنظيمية داخلية مضطربة في صراع، اختلاس، تبادل المصالح الشخصية، أمراض بيروقراطية حالت دون تحقيق ما يسمى بالديمقراطية التنظيمية، سادت سلطة المركزية والأحادية في القرار، فالثقافة المرنة أو المتكيفة هي أساس تلك التي تنتهج التحديث وتشجع وتكافئ زمام المبادرة فهي التي تتخذ من الديمقراطية سبيلا لتحقيق الفعالية وعلاجا للأزمات، فالإدارة الجامدة تكون أكثر عرضة للأزمات، فهي إدارة متحفظة تمتاز بالتحفظ في المعلومات وغياب الاتصال والأحادية في القرار.

الفصل 4

المداخل النظرية في التغيير والقيادة، الفعالية في إدارة الأزمة

لقد مرت المؤسسة الجزائرية خلال تطورها بعدة تغييرات من خلال الإصلاحات الاقتصادية نظرا للأزمات التي مرت بها، وعادة ما يكون التغيير بالتنظيم أمرا ملحا وضروريا لتحسين وتطوير الأوضاع السابقة حيث يعد التغيير أحد أهم عناصر العملية الإدارية، ويعد في الوقت الراهن عملية مهنية لتقرير نجاح أو فشل المنظمة في تطوير المؤسسات ومدى استمرارها أو نجاحها، فأزمة التنظيم يمكن توقعها، ويمكن أيضا تبني إستراتيجية من الإستراتيجيات هي عملية التغيير فهذه الأخيرة بالرغم من استحالة التنبؤ بزمن ومكان حدوثها إلا أنه أمر متوقع خاصة إذا واجهت المنظمة أزمات، إذ يمكن قبول ضرورة التغيير وحتميته من رؤية فترات الانتقال كفرص، هي فرص إعادة اكتشاف المؤسسة وثقافتها أو أنها تهديد للتنظيم، فالتغيير في القيادة لا بد من توقع التغيير عند وصول قائد جديد، إذ سيحاول هذا القائد تغيير العمليات الحالية وإعادة تشكيلها، ويعني ذلك انقلابات كبيرة في المنظمة، فالقيادة الجديدة يمكن أن تغير في نمط التسيير، فتعرض المنظمة للأزمة يفترض القيام بالتغيير، في القيادة، أو التسيير، أو الثقافة، ويمكن للقيادة المغيرة في طرق التسيير والإستراتيجيات أن تكون السبيل لإنعاش وإعادة إحياء المنظمة من أزمات ألحقت بها لتحقيق فعالية القيادة في إدارة أزمة التنظيم من خلال إيجاد الحلول واعتبار الأزمة هي واقع هذا التنظيم، ويتوقف علاجها على نمط التسيير ودرجة اهتمام القائد بالأزمة وخبرته في التعامل معها، وإدراك حقيقة واقع المنظمة، وإن الأزمة اتخذت عدة إستراتيجيات اختلفت بين إستراتيجية التنظيم وإستراتيجية الفاعلين، ولإحداث التغيير، وإدارة الأزمة أم هو جانب مفتعل يهدف إلى التغيير للتمويه وتغطية الأخطاء والتجاوزات للحفاظ على القوة والمصالح و ترسيخ إمبراطورية الفاعلين.

1.4. الأزيمة والتغيير الإداري:

1.1.4. إدارة التغيير بالمنظمة الجزائرية، السياسة والواقع:

إن التغيير التنظيمي أكبر مشكل مطروح بالنسبة للمسيرين في عالمنا الحالي [81] ص48، وبالرغم من أن هذا الموضوع بدأ يفرض نفسه ابتداء من سنوات الثمانينات إلا أنه في الحقيقة مرتبط بتاريخ الفكر التنظيمي في مدارس الكلاسيكية خاصة الإدارة العلمية والتي جاءت بمصطلح التغيير التقني (التكنولوجي)، هاته الرؤى التي انتشرت في الدول الرأسمالية والاشتراكية على حد سواء، وعليه يمكن القول أن مدرسة الإدارة العلمية أجرت أول تغيير تنظيمي بغرض التوصل إلى نمط تنظيمي أكثر عقلانية وأكثر إنتاجية [82] ص314.

وعليه إن أغلب التنظيمات إن لم نقل كلها في المؤسسات العمومية الجزائرية هي نتيجة قرار سياسي وليس لها أي علاقة بحالة المؤسسة أو ما تحتاجه فعلا وهذا الأمر أثر سلبا على أغلب تجارب التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية ودفع بها إلى التصفية والخصوصة، وهنا يفرض السؤال نفسه إذا كان أول التغيير عبارة عن قرار سياسي، وليس له أي علاقة بما تحتاج إليه المؤسسات، أي أن أهداف التغيير ووسائله محددة جزافا وبصورة غير واضحة أو غير واقعية ومعقدة، وخالية من كل الأبعاد الإستراتيجية، فكيف يتعامل القائد في فرع أو وحدة من المؤسسة مع هذا المشكل المعقد؟، فالحل يكمن في النظرة الإستراتيجية لأنها ليست فقط نقطة الانطلاق في التغيير، فبالنسبة للقائد الكفاء الذي وضع أمام الأمر الواقع وفرض عليه التغيير، لا يمكن أن يهدأ له بال حتى يجد طريقة يجعل فيها التغيير لصالحه وصالح أتباعه معتمدا في هذا على نظرية الإستراتيجية، وعليه فإن وجود قائد في مؤسسة عمومية أقر فيها التغيير نتيجة قرار سياسي يجعل من مهمته أمرا صعبا وتصبح النظرة الإستراتيجية أكثر تعقيدا، فالمهمة صعبة حيث أن أهمية النظرة الإستراتيجية في نجاح التغيير التنظيمي يجب أن تكون موضوع بحث في واقع المؤسسات العمومية الجزائرية [83] ص ص 51-52.

وإن موقع التغيير الذي شهدته المؤسسة الجزائرية لم يكن انطلاقا من إرادتها المحضة بل كان من الجهة الوصية وهي الدولة على خلفية الشكل القانوني للملكية وقد تمثل هذا التغيير في الخصوصية التي جاءت كعملية ليس المراد منها البحث عن الكفاءة بل التخلص من التكلفة التي أثقلت كاهل الدولة في مرحلة ما، فإستراتيجية التغيير بالمؤسسة الجزائرية العمومية لم يعرف بعدها الفعلي أو الضروري ولا تزال فعاليته محدودة، فهي لم تجد تغييرا سوى في شكل الملكية أو الهيكل المالي، حتى وإن كان هناك تغيير في نمط الإدارة إلا أنه لا يتماشى وتطلعات العمال الذين تم تسريحهم في أغلب الأحوال وبقيت مشاكل الأجور عالقة، وفي هذا الصدد أفصحت السلطات عن

انتقال 150 مؤسسة عمومية من ملكية الدولة إلى الملكية الخاصة في سياق مسار الخوصصة في 2005، وتشير الدراسات بأن التقديرات الحالية تفيد بأن نسبة 20 % من المؤسسات المخصصة أي 30 من مجموع 150 مؤسسة، تواجه نزاعات وهي لم تسوي وضعيتها نهائياً وبالتالي ظلت عرضة للأزمات والمشاكل ذات الطابع الاجتماعي والمطالب المتعلقة بالأجور وغيرها، ويتضح من مسار الخوصصة المعتمد منذ سنوات أن السلطات العمومية لم تتجح في تسوية وضعية المؤسسات التي كانت تعاني من عجز هيكلية فضلاً عن الديون التي أثقلت أصول الشركات رغم عمليات التغيير [84] ص ص 160 - 163.

2.1.4. الأزمة والحاجة إلى التغيير:

إن ظهور الأزمة بالمنظمة في بيئة داخلية أو خارجية مضطربة تتطلب نظرة من أجل التغيير وبالتالي تفادي مجموعة من الأزمات يتطلب من المنظمة الإدارية التي ترغب البقاء والاستمرار تبني فعالية من أجل الحاجة إلى التغيير الإداري لتحقيق فعالية جميع الأنظمة الفرعية المتداخلة في المنظمة، فتفادي أزمة التنظيم لا بد له من حاجة أساسية لتحقيق الفعالية وضمان الاستمرار لا الزوال، وبالتالي إن مشكلات وأزمات المنظمة الجزائية هي إحدى أسباب السعي للتغيير، وبالتالي تتبع المنظمة سياسة رشيدة تحفظ بها بقاءها، فالمنظمة تتبع سياسة خاصة ترتبط بالإدارة العابثة وبالتالي فإن خطورة الإفلاس والنزاعات الإدارية بهدف الاستحواذ على السلطة والمكانة أو المنصب، وكذا مشكلات وأزمات المشاريع في الصحراء ميدان عمل مؤسسة المرافق العامة والتي زاولنا بها دراستنا الميدانية، حيث أن البيئة كانت هي الأخرى أحد عوامل تعطل المشاريع بالإضافة إلى المنافسة الشرسة، وبالتالي فإن الوقوع في مثل هذه الأزمات يقود بالضرورة إلى اتخاذ التدابير اللازمة للتغيير الهيكلي، وإن الأوضاع الحادة أو الأزمات هي التي تضطر المؤسسات السعي إلى التغيير للقضاء على الكساد والنتائج الضارة، وإن الكساد أو التدهور في الأعمال يؤدي ببعض المؤسسات الخروج من السوق، أو أنه يضطرها إلى تطبيق برامج ترشيديّة تحفظ بقاءها حيث إن (التغييرات الهيكلية الشديدة غالباً ما تشمل الفاض والتقاعد المبكر والتسريح من العمل، فهناك حاجة ملحة لأن تقوم الإدارة بإقناع كل شخص بأن عملية التغيير ليست ببساطة هي للتأديب أو غرض العقوبة بل هي في الواقع تعني وسيلة للبقاء، كذلك يجب إشراك جميع العاملين والمشرفين في عملية التغيير بشكل نموذجي من خلال التفويض، وإن البقاء والاستمرار للمؤسسات التي تعرضت للنتائج الضارة والأزمات مرتبطة بتغيير وجهات نظر العاملين والمشرفين وقناعاتهم نحو التغيير واستخدام عاملين أكثر فعالية ذوي أداء عال) [68] ص ص 264 - 265.

إذا كان التغيير يمثل تحقيق الفعالية والتطور التنظيمي، فكيف نفسر التغيير الدائم في القيادة، وهل يمكن القول أن التغيير المستمر للقيادة يضمن استمرار المنظمة؟، أم أنه يحدث خلافاً وأزمة تنظيمية تؤثر في فعالية التسيير لهذا التنظيم؟، وهل الوقوع في الأزمات يشمل فقط التغيير في القيادة والتي قد تتبنى أسلوب تسيير وإستراتيجية معتمد في غالب الأحيان بالتنظيم الجزائري، هو التسيير التسلسلي أو التaylorي؟، فهل هذا النموذج في التسيير وهذا النوع من القيادة يضمن حقا استمرار التنظيم؟، وكيف نفسر التدهور الذي وقعت فيه مؤسسة المرافق العامة نتيجة عدم الاستقرار والتغييرات المستمرة في القيادة فقط، وليس التغيير بالمفهوم الإيجابي حيث تتم فيه المشاورة والحوار والاستماع إلى الأطراف الأخرى وآرائهم اتجاه التغيير؟، فهل يمكن القول أن هذا التساؤل يجعل الباحث التنبؤ بأن التغييرات في القيادة الإدارية والتي تشمل تعيين قيادة تكون جديدة في فلسفتها وطموحها عن القيادة السابقة، فتعمل على إحداث تغييرات على المنظمة لتواكب طموحاتها القيادية الجديدة أنها ستؤدي إلى أزمة أخرى هي أزمة تغيير القيادة؟.

أم أنه عندما تضعف كفاءة التنظيم فإنه يتعرض للكثير من المشكلات والأزمات الإدارية والتنظيمية، مثل ارتفاع معدل دوران العمل، واستقالة الكفاءات الإدارية وانخفاض الروح المعنوية؟.

3.1.4. التغير، الأسباب ، الأنواع والأهمية:

1.3.1.4. أسباب ودوافع التغيير التنظيمي:

إن هذه العملية ليست عملية عفوية أو تلقائية بل هي عملية مقصودة تهدف المؤسسة من خلالها إلى التأقلم مع الظروف المحيطة بها، ذلك أن المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح وليس مغلق، كما كان ينظر إليه من طرف علماء التنظيم الكلاسيكي، كما ترى (دانا جايمس روبنسن وجايمس روبنسن) مؤلفا كتاب: التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج بأن هناك أربعة أسباب للتغيير التنظيمي للمؤسسة يمكن تلخيصها كما يلي:

1- الأزمة (Crise): أي أن تتعرض المؤسسة إلى أزمة وهنا يتحكم على المؤسسة إحداث التغيير للخروج من هاته الأزمة.

2- الرؤية (Vision): أي أن إجراء التغيير يكون لتحقيق رؤية واضحة للمستقبل أي الصورة التي سوف تكون عليها المؤسسة عن طريق التغيير.

3- الفرصة: أي اعتبار التغيير سيطور المؤسسة إلى الأحسن وبالتالي ينظر إليه أنه فرصة يجب تركها.

4- التهديد: أي التنبؤ بحدوث شيء ما في المستقبل سيؤثر سلباً على المؤسسة واستمرارها، وإذا كان التغيير التنظيمي أمر ضروري وحيوي في حياة المؤسسة، فما هي أنواع التغيير؟ [85] ص44.

2.3.1.4. أنواع التغيير:

تتجاوب المنظمات مع تحديات تكنولوجية ومنافسين جدد ومتطلبات الأداء الأفضل وكل منها مصمم للتغلب على العوائق والصعوبات لذلك سنورد أنواع التغيير التنظيمي كالآتي:

أ- التغيير الثقافي: تركز هذه البرامج على الجانب الإنساني للمنظمة أو العلاقة بين الإدارة والموظفين، ويعد التحول من إدارة الأمر والسيطرة إلى إدارة المشاركة مثالا على التغيير الثقافي لإعادة دفع الشركة لتحقيق الفعالية [17] ص17.

ب- التغيير المتدرج: وهو التغيير الذي يحدث ببطء على مدار فترة زمنية طويلة وذلك بمعدل ثابت، وقد ينخرط في هذه العملية عدد من الأفراد [68] ص266، فالتغيير المتدرج يشمل تغييرا في عدد من جوانب التنظيم لا تكون دفعة واحدة ولكن بالتدرج قد يكون أول تغيير هو في العمالة ثم الهيكل...

3.3.1.4. أهمية التغيير للقضاء على الأزمة وتحقيق الجودة التنظيمية:

لكي تكون المنظمة حقيقية متميزة، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين والأخطاء قابلة للتضاعف والفسل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي بمشكلات في أماكن عديدة بالمنظمة فإذا تفاقم يساهم في ظهور أزمة، أما إذا تقبلنا المشكلات والأخطاء والأزمات في منظماتنا، فسوف يضيع وقتنا وجهودنا على أنشطة ليست لها فائدة، وعليه لابد من توفير منهج الجودة الشاملة ليوفر لغة واحدة في كل أنحاء المنظمة وهي التحسين، تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء المنظمة، في كل الإدارات على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء [86] ص ص 64- 65، فأهمية التغيير تكمن في قراءة المستقبل والسعي لاكتشاف أزمات التنظيم، حيث يكمن دور إدارة التغيير في قراءة التحديات والمشكلات القائمة والمستقبلية الداخلية أو الخارجية، فأهمية التغيير هي التي تمثل واقعا بالضرورة وأنه سبب لبقاء المؤسسات واستمرار

حياتها من جهة مثل: تطور التنمية الشاملة باستمرار وامتصاص التضخم ونسب البطالة، ومحاصرة الفراغ والصراعات [68] ص ص 248 - 249.

4.1.4. مجالات التغيير التنظيمي وردود الأفعال:

1.4.1.4. مجالات التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي تؤثر على مجالات مختلفة من عناصر التنظيم وفي نفس الوقت التغيير الحقيقي يكون دائما ذو طبيعة معقدة، نتيجة للعلاقات المتداخلة بين هذه المجالات، فهذا التغيير قد يكون إحدى الحلول أو النتائج لعلاج أزمات التنظيم وهي:

1- الأفراد: يعتبر الأفراد من أكثر المجالات صعوبة في عملية التغيير، فلن تستطيع تغييرهم بمجرد قرار، فالإنسان من أكثر الكائنات تعقيدا، كما أن الأفراد ليسوا متماثلين فكل شخص يحمل أفكاره الخاصة عن التغيير كذلك مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير، وفي هذا الصدد يقول "دوقلاس (ك) سميث: لا يستطيع أن يغير شخص ما سلوك شخص آخر، يجب أن يتحمل الأشخاص بأنفسهم مسؤولية أحداث تغيير سلوكهم يجب أن يتحدد هدفك في مجموعة متماسكة تستخدم الضمير "نحن"، الذي يمكن أن يجعل التغيير والأداء واقعا ملموسا [85] ص 44.

2- الهيكل التنظيمي: من السهل تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة لأنه يتعلق بالجانب التقني، وليس هناك تنظيم أمثل يصلح لكل المنظمات وفي كل الأوقات كما لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل، وهذا يدل على تنوع الهياكل التنظيمية التي تستخدمها المنظمة، ولأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرتبط بعدة محددات مثل: أهداف المنظمة ونشاطها، البيئة الداخلية والخارجية، وبالرغم أنه من السهل تغيير الهيكل التنظيمي، إلا أن المشكلة أو الأزمة تتمثل في عدم اتفاهه مع ما يحدث من تغيير في المحيط، لذا يجب تصميمه بطريقة واضحة ودقيقة مع الأخذ بعين الاعتبار التوجه الجديد للمؤسسة.

3- القواعد التنظيمية: يتكون التنظيم الجديد من قواعد رسمية تنظم سير العمل داخل المؤسسة مثل: علاقات العمل (بين الرئيس والمرؤوسين)، أوقات الدخول في العمل ومغادرته، لكن المشكل هو: هل يلتزم الأفراد بالقواعد التنظيمية الجديدة؟، بالإضافة إلى ذلك هناك قواعد غير رسمية وغير واضحة يصعب تحديدها، يجب الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين القواعد الرسمية وغير الرسمية وأن نحللها وندرسها بدقة لمعرفة مدى تأثيرها على التغيير إيجابا أو سلبا.

4- ثقافة المؤسسة: تعتبر هذه النقطة دقيقة وحساسة كونها تتعلق بالجانب المعنوي للمؤسسة أو روح المؤسسة، فالثقافة التنظيمية تعبر عن هوية المؤسسة وهي تتشكل من مجموعة من القيم والمعتقدات، الرموز والطقوس، والسلوكيات التي تميز أفراد التنظيم، وهذه المكونات للثقافة ثابتة نسبياً تتطور عبر سنين طويلة من الزمن وهي متوارثة عبر الأجيال التي تمر بالمؤسسة، ولذا من الصعب تغيير ثقافة المؤسسة، ولكن هذا لا يعني أنه لا يمكن تغييرها أبداً، فعندما تتعرض المؤسسة إلى أزمة تهدد وجودها في هاته الحالة يجد الأفراد أنفسهم مضطرون لتغيير ثقافتهم التي لم تعد تتماشى مع متغيرات المحيط، بل هم أنفسهم يسعون ويبحثون عن التغيير الذي يمكنهم من البقاء، وبالتالي يبادرون إلى خلق ثقافة ومعايير جديدة ملائمة [87] ص 67.

5- تغيير طرق وأساليب إدارة العاملين: لقد بين "دوجلاس ما كروجر" أن الإدارة عليها أن تختار في إدارة الناس إما نظرية (x) التي تفترض أن العاملين لا يعملون إلا بالإكراه والتوجيه والرقابة الشديدة، أو نظرية (y) والتي تعتبر أن الناس بطبيعتهم طيبون ويرغبون في العمل ويحتاجون إلى التوجيه ويتوقع منهم أن يؤديوا ما يكلفون به، لذلك إن العملية الإدارية لا تبدأ بالأمر والنهي بما تريده بل ينبغي أن تراعي ما يريده الآخرون أولاً، وما هي قيمهم وأهدافهم وتطلعاتهم وخبراتهم، ويعني هذا ظهور أسس إدارية جديدة تتضمن توحيد أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة، وهذا يعني انتهاء صلاحية مبدأ الأوامر الصارمة التي لا تناقش بسبب اختلاف المتغيرات المحيطة بالمدير، وهذا يتطلب افتراضات إدارية جديدة مختلفة عن مفهوم وافتراضات مكونات وأساليب الإدارة القديمة وذلك من خلال تقدير العاملين [86] ص ص 171-172.

2.4.1.4. ردود الأفعال اتجاه التغيير:

إن ردود أفعال الأفراد اتجاه عملية التغيير تختلف من شخص لآخر وذلك حسب درجة استيعابهم لعملية التغيير وحسب مراكزهم وأهدافهم وقيمهم ووجهات نظرهم، ومن أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بنوع من التحليل العميق وذلك بالتطرق إلى الجانب السوسولوجي والسوسيوثقافي هو "ميشال كروزي، M.Crozier" في مؤلفه (الفاعل والنسق) ، حيث يرى بأن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي وأعضاء التنظيم عبارة عن فاعلين اجتماعيين كل فاعل له منطقته وقيمه وأهدافه الخاصة به، وأثناء وجوده في بعض الوضعيات في التنظيم، الفاعل لا يبقى جامداً أثناء هذه الوضعيات، بل يحاول دائماً الحفاظ على بعض الدرجة من الحرية والتي يستطيع من خلالها المراقبة أو ما يطلق عليها (Crozier) مجال الريبة، وذلك بواسطة الخبرة المهنية ومخزونه

من المعلومات واتصاله مع المحيط الخارجي أو ببساطة بواسطة قدراته في تفسير القواعد، الفاعل سلوكه غير ثابت فهو يضع إستراتيجية بغية التوصل إلى أهدافه، هذه الأهداف التي تتطابق مع أهداف التنظيم الرسمي، وعند القيام بتحويل أو تغيير في النظام فإن ذلك سيؤدي إلى تحطيم هذه العلاقة، حيث أن معظم الفاعلين لم يصلوا إلى تحقيق أهدافهم الشخصية، إذن كل الفاعلين يكونون في تفاعل وبيحثون عن الورقة الضاغطة (الرهان) في وظيفة السلطة والتي يستطيعون استعمالها في المفاوضات مع الآخرين، وحسب كروزبي فإن ضعف الكتابات في مجال التغيير راجع إلى رفض اعتبار أن التغيير مشكل اجتماعي ويرى: أن الأفراد هم الذين يغيرون وليس وحدهم الذين يغيرون ولكن يغيرون داخل جماعاتهم [88] ص 46.

كما أن ردود الأفعال من التغيير يمكن تصنيفها إلى صنفين: مقاومة ظاهرة أو مفتوحة ومقاومة مخفية أو صامتة.

أ- المقاومة الظاهرة: وهي المظاهر التي تكون مؤشرات واضحة وتعبر مباشرة عن عدم رضا العامل مثل:

- الإضراب: يعتبر من أقوى ردود الأفعال ويعبر عن عدم رضا عام أي أن هناك إجماع على عدم قبول التغيير.

ب- المقاومة الخفية: وهي مظاهر أقل حدة من سابقتها وأقل ظهوراً، ولكنها لا تقل عنها خطورة ونذكر منها: التأخر، التغيب، الدوران في العمل، نقص الدافعية، زيادة حوادث العمل [3] ص 605 ، إن تعدد الأشكال التي تظهر عليها المقاومة يزيدتها تعقيداً وخطورة ويحتم على القادة البحث عن أنجع الوسائل التي تساعدهم على تجاوز هذه الظاهرة التي تهدد مستقبل التنظيم، وبالتالي يمكن أن تصبح هذه الردود والعقبات من التغيير أزمة على مستقبل المنظمة، هنا يمكن أن نتساءل ما هي أبعاد ومؤشرات التغيير بالمنظمة الجزائرية؟، وهل التغيير في القيادة هو حل وحيد لعلاج أزمة التنظيم الجزائري؟، أم أنه يشكل خطر وأزمة تؤثر في فعالية تسيير التنظيم؟، وهل التغيير في القيادة واتخاذ استراتيجيات في التغيير مثل تغيير العمال وتشديد الصرامة وفرض طريقة السيطرة والأوامر النازلة في التسيير يمثل الفعالية في التسيير كتهديد العامل بعقود العمل وفرض قيم الصرامة والرقابة وغياب الحوار والمشاركة؟.

2.4. أهمية القيادة، النظريات والأنماط:

1.2.4. أهمية القيادة، فروقات بين القيادة الرسمية وغير الرسمية:

تبرز أهمية القيادة من خلال فهم هذه الوظيفة الإدارية وهي التي تقوم على التعرف على عناصر القيادة الفعالة، وهذا يتطلب لتطوير المدير إلى قائد، كما أن الأهمية تعمل على فهم نظريات القيادة المختلفة التي تساعد المدير على تطوير مهاراته القيادية كما أن القيادة العملية والفعالة في التنظيمات تبرز أهميتها من خلال النظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم يؤكد على أهمية القيادة لقيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتنظيم، وإن النظر للتنظيم على أنه أنظمة ذو طبيعة بشرية تحتم وجود قيادة لإحداث التغيير المناسب لإشباع الحاجيات البشرية، وفي هذا المقام هناك فروق بين المدير والقائد، فالمدير في هذا الأساس هو صاحب مهنة، وأعماله روتينية لا يتحمل المجازفة في حدود مهامه التي تقع ضمن القانون والنظام، ويحدث التأثير على سلوك العاملين على أساس سلطته الرسمية، أما القائد الإداري فهو ذلك الشخص الذي يتم تعيينه أو انتخابه ليكون مسؤولاً عن أداء التنظيم، ويعتبر التنظيم وسيلة لغاية والتي تتمثل بخدمة المجتمع فالقائد هو صاحب رسالة ذو فكر وتوجه عملي نحو الرؤية الاجتماعية وفهم القيم الأخلاقية ويقدم التوضيحات ويعطي مجالاً للمجازفة والمخاطرة ولا يتعامل مع ردود الأفعال بل يسبق الأحداث لمواجهة المشاكل والأزمات، ومن مهام القائد أيضاً المحافظة على استقرار واستمرارية التنظيم، من خلال التأكيد على وجود التنظيم وضرورته لخدمة المجتمع وأبرز مثال نسوقه هنا هو إقدام القائد على الاستقالة بسبب أحداث أو أزمات تعرض لها التنظيم، وأدت إلى فشله حيث يعتبر نفسه السبب في هذا الفشل باعتباره مسؤولاً عن رسالة التنظيم، وكذلك الحال في حالة النجاح [89] ص ص 154 - 155.

1.1.2.4. القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية:

يعتبر قائدا رسميا كل فرد يشغل مركزا رئيسيا (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم...) بحكم الوظيفة التي يشغلها، وقد يكون هذا القائد اسميا فقط حيث لا يمارس فعليا تأثيرا على أفراد جماعته، وإن عدم استطاعة المدير العام القيام بدوره كقائد يسمح بظهور قادة آخرين غير رسميين يتطلع إليهم العاملون في التنظيم بغية توجيههم وإرشادهم، يتصف غالبية القادة غير الرسميين بصفات أو سمات تميزهم عن القادة الرسميين أو المديرين، والقائد الرسمي قائدا اسميا في حين يكون القائد غير الرسمي قائدا فعليا يمتلك زمام الأمور نتيجة لدعم وتأييد مجموعة العاملين، وهنا

نرى ضرورة أن ينظر المدير إلى ظاهرة القيادة غير الرسمية نظرة إيجابية واعتبارها صحية ومقبولة ويجب الاستفادة منها في حالة فشله في ممارسة قيادته الحقيقية [90] ص218.

فالقيادة الرسمية تمتلك الكثير من الأوراق والإستراتيجيات لتطبيق قواعد وأهداف التنظيم، لكن قد تكون الأهداف الاجتماعية والعلاقات الإنسانية والاتصال النازل ليست من بين أولوياته وأهدافه الرسمية، لكن التنظيم غير الرسمي قد يحتوي قيادة غير رسمية تؤثر في الفاعلين وتحقق لهم أهدافهم وامتيازاتهم، فإجراءات الاتصال بالرئيس ذات قواعد الرسمية والمعقدة تجعل من الفاعلين ضمن علاقة غير متكافئة لصالح الرئيس، مما يجعله يشعر بالضعف والتبعية، لكن عندما تتوفر بوادر التحرر في وجود قيادة غير رسمية تحقق ذاته، وفعاليتها فيصبح أحد الفاعلين ضمن الجماعة غير الرسمية.

2.2.4. نظريات القيادة:

علينا قبل كل شيء أن نتساءل كيف تطورت القيادة من خلال التعرض لنظرية السلطة لماكس فيبر وكيفية تدرجها، وقد تساءل لماذا يطيع الأفراد الأوامر الصادرة إليهم؟، ولماذا يلتزمون بحدود الأوامر المشددة؟، وللإجابة ميز بين القوة والصفات التي تمكن أي شخص من طاعته وأسلوب اكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل التنظيم حيث قسمها إلى ثلاث أنواع تدرج في السياق كما يأتي [23] ص222:

1.2.2.4. الكاريزما أو نظرية ساحر الجماهير:

وهي التي تعني أن القائد يملك قوة سحرية في جلب اهتمام وانتباه الناس وجعلهم يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك المشاعر والتأثير في مستمعيه، كلمته نافذة ذات مفعول عجيب، والقائد هنا يلزمه ببعض القدرات الخطابية والمواصفات البدنية بالإضافة إلى الذكاء، وهذا النوع من القادة يستطيع أن يحدث تغييرات كبيرة ومفاجئة في المجتمع وفي الرؤوسين دون عناء كبير، وهي شخصية قيادية نادرة تتميز بقوة التأثير، وهناك من يقول أن تعبير "ساحر الجماهير بقيادته" ينطبق على الرسل، والواقع أنه في ظل الظروف الحديثة فإن القائد يلزمه نماذج أخرى من السلطة والقيادة حتى يستطيع السيطرة على الأجسام الإدارية، وهذه النظرية أقرب إلى الشخصية الكاريزمية وهي التي أتى بها ماكس فيبر [91] ص246.

2.2.2.4. القيادة التقليدية:

لهذه القيادة جذور عميقة في التاريخ وهي تعتمد على مشاعر الناس وفطرتهم، ويرى بعض العلماء أن سلطة الملوك والحكام هي الأساس لهذا النوع من القادة، فقد أشاروا إلى أن ذلك ينطبق على السلطة الملكية في بريطانيا وفي وقتنا الحاضر وعلى المستويات الدنيا في القيادة نلمسها في رجال الدين وشيوخ العشائر، والقيادة هنا متوارثة ومولودة وهي أشبه ما تكون بنموذج القيادة المولودة بالفطرة.

3.2.2.4. مرحلة القيادة العقلانية الرشيدة:

يعتبر هذا النموذج القيادي هو أساس التنظيمات في العالم الحديث، هذا يعني أن هذه المرحلة جاءت بفعل التوجه نحو المجتمع الصناعي الذي أصبح لا يستجيب إلى أنماط القيادة السابقة حيث اشترط هذا النموذج في القيادة الصفة العلمية والتزامها بالأحكام والقوانين الوضعية وابتعادها عن الذاتية والانفعالية والعلاقات القرابية، حيث يتم فيه اتخاذ القرار بأسلوب علمي يبدأ بتحليل المشكلة والتفصيل بين عدة بدائل للوصول إلى قرار حكيم، لا يأخذ بعين الاعتبار المنفعة الفردية أو الآراء أو الأهواء الشخصية، واحترام القواعد التي تعطي الشرعية للتنظيم مثل: احترام السلمية والقضاء على المحسوبية، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب [91] ص ص 246-247

3.2.4. أنماط القيادة:

يمكن تحديد الأنماط القيادية كالاتي:

أ- القيادة الأوتوقراطية: ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي يسبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة ويعبر ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي فهذا النمط الإداري يتوافق مع افتراضات نظرية (x) [18] ص 525، وينصب تركيز القائد هنا على العمل بغية الوصول إلى أقصى قدر للإنتاجية ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية، بل يتعامل مع التابعين على أنهم أدوات لإنجاز العمل، فتراه يمارس المركزية في اتخاذ القرارات وهو محور عملية التسيير بحيث يحيط به كل الأعضاء ويتصلون به بصفة مباشرة في كل ما يتعلق بالتنظيم سواء كانت صغيرة أو كبيرة، بينما يكون اتصال المرؤوسين فيما بينهم ضعيفا، وهذا النوع من القيادة يتحدث باسم المجموعة يتوقع منهم ويتخذ قرارات دقيقة ويحول

الفوضى إلى نظام، ولا يستشير مجموعته ولا يسمح بأية حرية في العمل [92] ص ص 425-427، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، ويفرض عليهم ما يقومون به من أعمال فهو الحاكم في الحكم ومصدر الثواب والعقاب... فهو يقلص فرص الاتصال بين أعضاء جماعته [93] ص ص 96-98، ولهذا النمط سلبياته وإيجابياته، فمن إيجابياته الفعالية في حالة كفاءة القائد ما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة الحالات الحرجة، وفي حالات ضيق الوقت والحالات المستعجلة غير أنه بطريقة تسييره لا يسمح بإطلاق مواهب العاملين أو بالتعبير عن آرائهم ومواقفهم اتجاه ما يقرره القائد أو أي أخطاء يلاحظونها في التسيير، وفي دراسته للقيادة توصل كروزيه إلى أن هذه القيادة تثير الخوف لكنها ضرورية وعلى الموظفين أن يدركوا ألا تسامح أمام تجاوز الحدود... وأن القائد لم يفرط في سلطته بل إنه متحكم فيها، وقد توصل كامبل (Cambel) إلى أن القيادة الأوتوقراطية تحدث خصومة ومنافسة بين أعضاء الجماعة وعدوانية اتجاه الآخرين وتبدي جمود السلوك، وتطابقا مع القائد لا مع الجماعة وقلقا على المستقبل، وتعمل على إيجاد كبش الفداء إفراطا في الاعتماد على القائد والخضوع له، وفي نفس الوقت أدى هذا النوع من القيادة إلى التقليل من ارتباط الجماعة [23] ص ص 223-224، فالقيادة الأوتوقراطية قد تمثل أحد الأسباب أو البوادر في ظهور أزمات على مستوى التنظيم، فجمود العلاقات وتوترها يحدث خلافا في التنظيم قد يحول دون استمراره لأنها تسهم في ظهور الشكايات الكثيرة والغياب.

ب- القيادة الديمقراطية: وهي قيادة تتميز بضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها، فهي تشجع على إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة [94] ص 184، وهذا النوع من القيادة يقوم على مفهوم نظرية (y)، كما أنها تركز على فكرة الحوافز الإيجابية، والمبادرة والابتكار وتنمية مهاراتهم الإدارية ورفع روحهم المعنوية ونلمس في هذا النمط نوع من المرونة [95] ص 126، هذا النمط في القيادة يتميز بالاستماع إلى آراء العاملين واقتراحاتهم وتعطي حرية التعبير عن كل الانشغالات اليومية للعاملين بل والعمل على حلها وتشجيع المبادرات والإخبار بالتغيرات المحدثة والمساواة والاستشارة قبل اتخاذ القرار ويقابل العاملون هذا السلوك بالتعاون أكثر مع الإدارة وفيما بينهم، غير أن هذا النمط قد يستغله البعض نظرا لبعض التسامح والتساهل في المعاملة الذي يبديه ليصبحوا سلبيين وغير متعاونين هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن القيادة الديمقراطية أقل تحفيزا خاصة للموظفين المبتدئين والخجولين، وقد توصل كروزيه إلى أن القيادة الأوتوقراطية هي الوحيدة التي تشعر بالعداء والمعارضة من طرف الموظفين أما القيادة الديمقراطية فإنها غالبا ما تتفعل أمام الصعوبات في العمل وشعور

الموظفين بالخوف، غير أنهم يركزون على التشجيع وهذا عكس القيادة الأوتوقراطية [23] ص224.

ج- القيادة الفوضوية: هذا الأسلوب يعطي للمرؤوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة، ولا يتدخل القائد الرسمي، ويتوافق هذا الأسلوب تماما مع الفروض الخاصة بالنظرية (y) بخصوص الأفراد [18] ص532، ويسمح هذا النمط بإطلاق مبادرات الموظفين ومواهبهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات وهي عوامل هامة في تحقيق الفعالية نظرا لتحررها من مركزية القائد في التسيير والقرار، غير أن هذا النمط يكون أيضا مع الذين يقدرون مهامهم ويشعرون بالمسؤولية وحجم المهام الملقاة عليهم وهم أهل الثقة، لكن هناك موظفين يستغلون هذه الوضعية للتحرر أكثر من أعباء العمل والتغيب وعدم إنجاز المهام، ومن سلبيات هذا النمط القيادي أن الرئيس يكون في نفس الخط مع المرؤوسين وأن طريقتهم تسمح بتضييع الكثير من طاقات ووقت العاملين لما يجدون أنفسهم مضطرين إلى عمل كل شيء وأي شيء مرة واحدة، لذلك فإن هذا النمط يكون مع الذين يقدرون مهامهم ويشعرون بالمسؤولية، لكن هناك عمال يستغلون هذه الوضعية للتغيب وعدم إنجاز المهام [23] ص225، وإن هذا النمط من القيادة من الضروري أن يؤثر في فعالية التنظيم وأدائه مستقبلا.

د- القيادة التدعيمية (النمط الإنساني): الاتجاه الحالي في المنظمات الأمريكية هو التحول من القيادة الأوتوقراطية الأبوية، إلى إعطاء مزيد من الحرية في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويقوم أسلوب الإدارة التدعيمية أو المعاونة على مبدأ العلاقات المدعمة والذي اقترحه "رانسيس ليكرت، Rensis Likert"، ولكي يتم التدعيم والأخذ بهذا المدخل فإن كل فرد لا بد أن تكون لديه خبرة سابقة ومدركات حول أسلوب المشاركة أو الحفاظ على إحساساته بأهمية وقيمة العنصر البشري، ويتوقف نجاح نظام الإدارة بالمشاركة على القيادة والمحفزات أكثر مما يعتمد على السلطة والمكافئات الاقتصادية، ويجب على الإدارة توفير البيئة التي تشجع الأفراد على تنمية قدراتهم ولديه الاستعداد لقبول المسؤولية وممارسة السلطة المفوضة إليه، ويمكن للمدير من خلال تفويض السلطة حفز الأفراد على المشاركة في الإدارة وركزت على الجهود حول البيئة والمناخ الاجتماعي وكذلك حول إدارة التغيير أكثر من الاهتمام في إدارة الوضع الحالي، فهذا الأسلوب في القيادة يدرك أهمية التنظيم غير الرسمي داخل الهيكل التنظيمي الرسمي حيث يرحب المدراء بآراء الآخرين ويشجع على إبداء الرأي ويتحمل المخاطر الناجمة عن أخطاء المرؤوس [18] ص530.

3.4. القيادة وإدارة الأزمات:

1.3.4. علاقة القائد بإدارة الأزمة:

إن إدارة الأزمات والتعامل معها هي في النهاية محصلة لتفاعل عوامل عديدة موضوعية وذاتية، كما أن هناك دور كبير وتأثير للقيادة في إدارة الأزمات وفي نجاح التطبيق الإستراتيجي وفي تأمين مرتكزات الأزمة للقيادة الإستراتيجية كل هذه الأمور يجب أن تتوفر في القائد، وبالمقابل فإن الأزمة لها تأثير كبير على القائد وقد يكون هذا التأثير سلبيا وذلك مرتبط بكيفية التعامل معها وإدارته لها، إذ ثمة علاقة وتأثير متبادل بين القائد والأزمة فكل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر [96] ص46.

2.3.4. دور القيادة في إدارة الأزمة:

يتمثل دور القائد في إدارة الأزمات بمجموعة من العوامل وتتمثل فيما يلي:

أ- الشخصية: وتتمثل في السمات الشخصية التي يمتلكها كالذكاء والإبداع، والثقافة الواسعة والعقلانية والحكمة والاستيعاب، كما يتمثل دوره في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، والتحرر من القيود التي تعيقه، كما يجب على القادة أن يكونوا ذوي عقلية تاريخية التي تقدم خبرات نظرية وعملية التي تفيد في التعامل مع الأزمة وإدارتها بشكل جيد [96] ص47 .

ب- درجة اهتمامه بالأزمة: تختلف هذه الصفة من قائد لآخر، فقد يرى بأن الأزمة هي إدارة ووسيلة لتوسيع مكانته، كما قد يرى بأنها تشكل تهديدا خطيرا للتنظيم، تتجسد درجة اهتمام القائد بالأزمة بمقدار مشاركته في إدارتها فمشاركة القائد في اتخاذ القرار المتعلقة بالأزمة تزيد من فرص تأثير الخصائص فيها بشكل عام من خلال الإبداع والتجديد وتفصيل القدرات.

ج- خبرته في التعامل مع الأزمات: تشكل الخبرات دورا أساسيا ومؤثرا في التعامل مع الأزمة بالنسبة للقائد، ويعد التدريب أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تراكم الخبرة للأزمة لدى القائد، كما تساهم عملية التدريب في اكتساب المهارات والخبرات التي تمكن من تفسير الظاهرة المرتبطة بالأزمة مع تحديد الأسباب، كما يساعد التدريب في تعليم كيفية معالجة الأزمات بموضوعية

وعقلانية، وتساهم في بناء الثقة بالنفس وتنمية حسن المسؤولية، ورفع الروح المعنوية وتعزيز القيم والاتجاهات للتقليل من المخاطر [96] ص 48، من خلال ما سبق يمكن القول بأن دور القائد يتجلى في شخصيته والتي تمثل الدور الأساسي في إدارة الأزمة، فالعقلانية والثقافة الواسعة في مجال الإدارة تساعد القائد على حل الأزمات الإدارية، إضافة للقائد يمثل الواجهة للمؤسسة التي تؤثر على المحيط الخارجي، كما أن الخبرة أحد أهم السمات التي تساهم في معالجة أزمة الإدارة، كما أن وجهات النظر في درجة اهتمام القادة تختلف من قائد لآخر، إضافة فإن المرونة والعقلانية لهما دور مهم، فالمرونة تتبلور من خلال إبداع القائد في طريقة التسيير، فهنا يظهر فن القيادة الإدارية من خلال إيجاد الحلول في أقرب وقت ممكن، وتقبل وجهات نظر الأطراف الأخرى، فن القيادة الناجحة يتمثل في إدراك أهمية الوقت، فهو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطرا بالغا في إدارة الأزمات.

3.3.4. ماهية الفعالية، القيادة في إدارة الأزمة:

يمكن تصنيف القادة الفاعلين في أوقات الأزمات بأنهم يتصفون بثلاث صفات رئيسية:

- إدراك حقيقة واقع مؤسساتهم والتصرف الفوري دون أي تأجيل.
- نقل إدراكهم للواقع للموظفين وذوي العلاقة عن طريق الاتصال الفعال.
- التأقلم مع شدة الواقع وقسوة البيئة مع الحرص على وضع المؤسسة في مكانها المناسب بعد الأزمة [97].

وعلى هذا الأساس يتضح لنا أن فعالية القيادة في إدارة الأزمة تكمن بإدراك حقيقة واقع التنظيم كما هو، فوجود الأزمة لا يمكن إنكارها، لكن الحقيقة في التعامل معها وإيجاد الحلول لها، في ظل نقل هذا الواقع لأعضاء التنظيم بالاتصال بهم والتأقلم مع الوضع والبيئة التنظيمية.

4.3.4. القيادة الإستراتيجية وقت الأزمات:

مهما كانت قدرات المدير أو القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها إلا أن الأزمات قد ولا بد أن تحدث، والتعامل مع الأزمات يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للاختيارات على أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في معاملة الأزمة أو اتخاذ القرار، ويرى "Smith" أن السمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي: الإبقاء على بساطة الأشياء، وإدارة الأزمات تتطلب التدريب على أن يتم هذا التدريب بطريقة تحاكي الضغوط الحقيقية المتوقع مواجهتها بأكبر درجة من الدقة، وتهيئة وتدريب بعض الأفراد بخلاف القائد لتولي إدارة الأزمة في حالة غياب

القائد، وتكوين ما يسمى بفريق الفرص وهذا الفريق ليست مهمته الانشغال بإدارة الأزمة ولكن تكون مهمته الأساسية مراقبة الوضع عن كثب، حيث يقوم بتحليل الفرص المتاحة واقتراح ما يمكن عمله، وتوليد أفكار بشأن استغلال الأزمة لإنجاز أعمال لم يكن في المستطاع القيام بها في أوضاع أخرى أو في الظروف العادية، وبعد انتهاء الأزمة يتطلب الأمر جمع جميع الأفراد الذين شاركوا بجهد رئيسي في مواجهتها وذلك بهدف تحليل وتقييم الأحداث بالدروس المستفادة حتى يتسنى مواجهة الأزمات المستقبلية بأسلوب أفضل، وإيجاد أو تنمية الرؤيا الإستراتيجية فالقائد الجيد هو مخطط ناجح وصاحب رؤيا بعيدة المدى [98] ص ص 405-406.

4.4. تغيير القيادة الأسباب والأزمة:

إن التغيير الدائم في القيادة هو أحد الأسباب التي تؤدي إلى بروز أزمات التنظيم، لكن هذا التغيير قد يكون سلبيا فيؤثر على فعالية المنظمة، وقد يكون إيجابيا يعمل على تفادي المنظمة لأزمات مستقبلية أو تقضي على الأزمة لأن القائد كان سببا فيها، وإن التغيير متعب في تحقيقه ومؤلم في واقعه ومشكوك في احتمالات إحداثه والآثار الناتجة عنه وقد يشمل تغييرا في الأشخاص ومنها التغيير في القيادة، (ولا يعني تغيير الأفراد، تغيير الأفراد بذواتهم بأفراد آخرين، لكن المقصود بتغيير الأفراد على هذا النحو هو أصعب صور التغيير، لأن تغيير الأفراد قد يتناول قياداتهم كما قد يتناول من هم دون القيادات، لكن المقصود بتغيير الأفراد طريقة تفكيرهم واقتناعاتهم وتمثيله للصورة الجديدة المتغيرة، أما تغيير القيادة فهو شعار الشخص المناسب في المكان المناسب) [86] ص 90، فمحمد بن يوسف محمد التمران العطيات يوضح في كتابه: "إدارة التغيير"، أن التغيير لا يشمل تغيير الفرد في حد ذاته لكن تغيير التفكير والقناعات حتى القائد هو أحد هؤلاء الأشخاص في عملية التغيير، لذلك يمكن أن نتساءل: هل يمكن تغيير نمط القائد المتسلط أو القائد الفاقد للكفاءة والمسؤولية؟، إذن فتغيير القيادة ناتج عن مجموعة من الأسباب، فالأمراض التي تتصل بالقيادة هي أحد أسباب تغييرها بقيادة جديدة ذات فعالية، فالأمراض يمكن أن تؤدي إلى آثار سلبية، (ففيما يتصل بالعاملين فإن بعض ممارسات القيادة السلبية قد تؤدي إلى خفض درجة رضاهم عن عملهم، والذي قد يمتد ليؤدي إلى توتر في علاقاتهم، فضلا عن أنها تسهم في نشوب الصراعات داخل جماعات العمل وزيادة معدلات التغيب، أما بالنسبة للمنظمة فإن تلك الأمراض تنعكس عليها في صور شتى كإنخفاض الإنتاج وعدم بلوغ الأهداف المتوقعة) [99] ص ص 201-202، كما أن عدم التنبؤ بالمشكلات والأزمات هو سبب آخر لتغيير القيادة، (فقد عبر "هنري فايول" عن أهمية التنبؤ بقوله: "إن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها"، فضعف

التنبؤ يشكل العديد من الأضرار ضد التنظيم، وحين نسعى للوقوف على الأسباب الكامنة خلف تلك الآفة نجد أن أكثرها أهمية مثل ضعف القدرة الاستدلالية، انخفاض القدرة على التخيل، وإن عدم تنمية كوادراتية هي سبب آخر، حيث إن استحالة بقاء القائد في موقعه من الحقائق التي لا تستدعي أدنى عناية لإثباتها، ومما يذكر للإشارة لتلك الحقيقة " لو دامت لغيرك لما آلت إليك" حيث نجد صنفا من القادة يحرص على أن يكون المستودع الوحيد للخبرة ويتجسد هذا المرض في تراحم مرؤوسيه على مكتبه كل يطلب المشورة للتصرف، وإذا غاب أمدا قصيرا فإن الارتباك يعم العمل... إنه ينظر على أساس أن التابع هو قائد الغد، إنه يتعامل كقائد أحد التنظيمات السرية والذي بمقتضاه لا يعلم سر المهنة إلا فرد واحد فقط، إن مثل هذه القيادة لا تعمل على تنمية كوادراتية تخلفه حين يغيب، إنه في المقابل يحرص على أن يخلق لديهم حالة من الاعتماد عليه- كما يعتمد المدمن على المادة التي يتعاطاها-، والقائد لا يتبنى هذا المسلك لاعتقاده سيسبب له مشكلات عديدة لأن التابعين ستزداد أسئلتهم واستفساراتهم، كما قد يؤثر على مكانة القائد مستقبلا [99] ص ص 209-210، كما أن الانحرافات الأخلاقية للقائد هي سبب آخر لتغيير قيادته مثل المحاباة، حيث يكون معيار المفاضلة ليست الكفاءة بل اعتبارات شخصية حيث يتقرب التابع من القائد ليقدم إليه خدمات مجانية خاصة... كل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى الإضرار بالمنظمة فصور المحاباة تتجسد عادة في صور عديدة منها الامتيازات التي تحصل عليها فئات دون أخرى مثل الترقية... هذا ما يهيئ المناخ لاندلاع الصراعات بين أفراد جماعات العمل فالسبب في ذلك هو استجابة القائد لضغوط جماعته المرجعية التي يعمل على إرضائها والتي توفر له في المقابل خدمات ومزايا عديدة، وإن بعض القادة يسيئون استخدام القوانين والاحتيايل عليها حيث يستخدمون الرخصة القانونية استخداما مريباً، حيث يقوم بإساءة تفسيره لتحقيق منافع شخصية لهم ولآخرين على حساب المنظمة، أو إلحاق الأذى بأخر تصفية لحسابات معينة معه، فهذه الممارسات من شأنها أن توجب الصراعات داخل جماعات العمل، وتصرف جهود العاملين عن الأهداف الأساسية للمنظمة، نظرا لأنهم سيكونون منشغلين بتصحيح الأوضاع السلبية الناشئة عن إساءة استخدام القائد لهذا الحق، أو بالبحث وابتكار سبل ووسائل واستقطابه إلى صفهم والانضمام إلى زمرة المقربين منه) [99] ص ص 304-305، وهذا ما وصفه لنا ميدان مؤسسة المرافق العامة حيث إن منسق النقابة كان القائد الأول والأخير يطبق القوانين كما يشاء، حيث طبق ورقة ضغط على العمال من أجل الإضراب لتغيير المدير العام ويحل هو محله، ففرض نفسه وتجاوز القوانين بمخالفات وحتى تسريحات لمن قاموا برفض مطالبه، لكن خوف الكثير من العمال جعل منهم يبحثون من أجل الانضمام إلى زمرة وجماعته وحتى وهم غير راضين على طريقته في التسيير والمعاملة.

وأحد أمراض القيادة هو استغلال النفوذ حيث يعمل القائد على تسخير طاقاته وجهود أتباعه وإمكانيات المنظمة في خدمة مصالحه الخاصة، وفي مقابل ذلك يقوم القائد بالتغاضي عن المخالفات التي يرتكبونها في العمل أو الحصول على الاستثناءات والمزايا دون وجه حق، هذا الذي يؤدي إلى إهدار إمكانيات المنظمة ويتسبب في إنزال الخسائر بها ويشجع مناخا من الشعور بعدم العدالة، ويشجع النمط الانتهازي في العلاقات ويقلل من الإحساس بقديسية المال العام ويحث الآخرين على استنزاف المنظمة اقتداء بالقائد... لأن معظم جهوده تنصرف إلى قضاء مصالح أقربائه وأصدقائه من خلال أتباعه وعلاقاته المستمدة من والمرتبطة بالعمل، فنقص الخبرة تمثل سببا آخر لتغيير القيادة، فنقص الخبرة في التسيير والإدارة يصعب عليها التغلب على المشكلات والأزمات، كما أن التغيير في القيادة قد يكون نظرا لممارسة مباريات الانقلاب ضد القيادة من أجل التغيير، وظهور قيادة جديدة، هذا ممكن في أي تنظيم.

(وإن أحد أسباب تغيير القيادة أو إقالة المدير من منصبه الإداري هو افتقاره إلى مهارة إدارة العلاقات بين الأفراد) [100] ص734، فالتغيير في القيادة قد يكون نتيجة لاستقالة القائد نظرا لعدم الرضا عن ظروف التنظيم ونتيجة للضغوطات، أو فرض عليه القوة والسلطة من جهات عليا، كما أن شركة تسيير مساهمات الدولة هي سبب آخر لتغيير القيادة بقيادة جديدة، كما يمكن أن يكون التغيير نظرا لانتهاء الصلاحية في المنصب أو الوصول إلى سن التقاعد، فالتغيير في القيادة اتخذ عدة أبعاد وأسباب جعلت من القيادة الجديدة في مرحلة لاحقة تتغير بقيادة أخرى نظرا لظروف التنظيم كما ذكرنا سابقا كما أنه يمكن أن يكون أحد البوادر لتفادي أزمات هذا التنظيم.

جدول رقم(2): تغيير المديرين في مؤسسة المرافق العامة والأحداث التي مرت بها

مديري الفترة	الأحداث
1980 - 1976	التسيير عسكري، القرارات (أحادية اتخاذ القرار)، لا ينظر في القرارات إلا من طرف المدير ومدير الموارد البشرية، التسيير تحت السلطة العسكرية، القانون عسكري، أوامر فورية تطبق على العمال، الأموال موجودة، البحث ليس في الإنتاج ولكن في عمالة أكبر عدد من العمال.
2003 - 1990	استقرار المؤسسة ، حرية التعبير، التشجيع من طرف المدير والمسؤولين، الصرامة في العمل، واقف على العمل، أول من يدخل وآخر من يخرج من المؤسسة، متواضع، يستمع إلى العمال، غير التسيير والمؤسسة من العدم إلى مؤسسة متطورة، أصبحت المؤسسة في هذه الفترة أفضل من سوناطرو، أصبحت المؤسسة من أخير المؤسسات وأنجعها ، المنافسة من طرف المؤسسات الخارجية، من أكبر المؤسسات التي تحدد طبيعة الصحراء بفضل المدير، تغيير الإستراتيجية من الشمال إلى العمل في الجنوب رغم نقمة الإرهاب.
2004 - 2003 (3 أشهر)	التسيير نفس تسيير فترة 2003 (التسيير القديم).
2005 - 2004	ظهرت بعض التغييرات في المسؤولين والموارد البشرية وفي الانجاز، انسداد بين المدير والمسؤولين القداماء للمؤسسة، مشاكل المدير وشركة تسيير المساهمات، تم تغيير المدير بمدير جديد، عقلية التسيير لم تتماشى مع المسؤولين والعمال.
2006 - 2005 مدير عام بالنيابة	محاولة تطبيق تسيير فترة 2003، يفهم العمال وفقا لشخصيته وخصوصيته، مسؤول المالية السابق.

المصدر: من وضع الباحث (المقابلات الميدانية).

<p>بدأت تظهر مشاكل في التسيير، مشاكل في المؤسسة بحضور مدير جديد، فرض التسيير، أحضر مسؤولين آخرين، أصبح فيه اصطدام معه ومع المسؤولين والنقابة في المؤسسة، بدأت المؤسسة تتعثر وتنزل وبداية تدهور وظهور الأزمة، الأزمة واستحوذ المصالح الشخصية، حب الزعامة وفرض النفس، فرض طريقة في التسيير، مشكل في العتاد.</p>	2006 - 2007
<p>هذه المرحلة تمثل نتائج للتسيير القديم خلال فترات تاريخية من تعدد وتغير المدراء والتي شملت ما يلي: تسريح العمال، غياب النقابة، غياب الرقابة في المشاريع، كراء عتاد المؤسسة، الإهمال في التسيير، تسريحات تعسفية للعمال، غياب الاتصال والحوار.</p>	إلى 2007 الآن....

المصدر: من وضع الباحث (المقابلات الميدانية).

يتضح من خلال الجدول والذي يوضح تغيير المديرين بمؤسسة المرافق العامة وأهم الأحداث التي مرت بها خلال فترات زمنية معينة بداية من سنة 1976 إلى غاية 2010، هذا وإن التغيير التنظيمي يشمل عدة جوانب، فقد يكون التغيير في التكنولوجيا أو الهيكل التنظيمي أو في التسيير والإستراتيجيات أو في الأفراد أو المدراء والقادة، وسنحاول من خلال جدولنا هذا أن نوضح تغيير القيادة في مؤسسة المرافق العامة والتي زاولنا بها دراستنا الميدانية، ومن خلال المقابلات التي أوضحت أن المؤسسة مرت بعدة تغييرات في المديرين خاصة الفترات الأخيرة من 2003 إلى 2010، هذا التغيير في القيادة شهد تذرر الفاعلين في التنظيم نظرا لعدم الاستقرار، وعليه فمدير فترة 1976-1980 كان يمثل التسيير العسكري، فقد كانت المؤسسة تحت السلطة العسكرية ذات أحادية في اتخاذ القرار، والقانون والتسيير تحت سلطة عسكرية، وأهم إستراتيجية مطبقة هي البحث في العمالة، إذن يمكن القول إن التسيير العسكري من 1976 إلى 1980 هو تسيير ميكانيكي نوعا ما، فالقرارات ذات تطبيق عسكري لا مجال للنقاش فيها، فإذا انطلقنا من نموذج تحليل الفعل التنظيمي بالمفهوم الفيبري، فنقول صرامة في التسيير وإصدار أوامر ما على الموظف سوى التطبيق دون أي نقاش، هنا يمكن الرجوع لمفهوم إلى البيروقراطية عند فيبر، فهي نمط للتسيير يقوم بدور مركزي تبحث باستمرار عن الفعالية، إذن لا يوجد منطق الرفض فتنفيذ الأوامر لا بد منه لتحقيق أهداف التنظيم وبالتالي تحقيق الفعالية، وبعد هذه المرحلة شهدت المؤسسة تغييرا جديدا بحضور مدير جديد على المؤسسة سنة 1990 إلى 2003، حيث شهدت هاته الفترة عدة تغييرات وتحديات لأزمات مرت بها المؤسسة من خلال الإصلاحات الاقتصادية التي مست معظم المؤسسات العمومية الجزائرية حيث كانت معظمها مهددة بالغلاق وتسريح العمال، هذه الفترة شهدت قيادة ومدير جديد، ومن خلال المقابلات توضح أن مؤسسة المرافق العامة الجديد، أنفذها من أزمات كادت تنهي حياة المنظمة، حيث قام بتغيير نموذج التسيير إلى نموذج جديد يعتمد على إستراتيجية الدينامية والتطور للقضاء على أزمات الديون ومشكلات تضخم عدد العمال وإعطاء العامل جانب من الراحة النفسية لاكتساب هوية عمالية تساهم في تحقيق جوانب من الديمقراطية في تنظيم وتسيير أزمات مؤسسة المرافق العامة من خلال التشجيع ومنح فرصة للعامل للتحديث عن مشاكله من خلال الاستماع والإنصات الجيد، وإن أهم إستراتيجية أنقذت مؤسسة المرافق العامة من الإفلاس أو الغلق أو بيع أصولها إلى الخواص، وهي إستراتيجية التنقل للعمل في الجنوب الجزائري لتحقيق الفعالية والنجاعة والأهداف من خلال انجاز المشاريع الكبرى المتمثلة في الطرقات والمطارات... بالإضافة إلى الصرامة والعقلانية في العمل، هنا يمكن أن نتساءل هل يمثل هذا النموذج المثالي في إدارة الأزمة من خلال طريقة التسيير وتحقيق الأهداف والإستراتيجيات...؟

وهل يمكن القول أن نموذج التغيير في القيادة لهاته الفترة هو نموذج مثالي لتحسين الفعل التنظيمي من خلال التحسين والتطوير والتغيير لاستمرار حياة مؤسسة المرافق العامة؟.

ومن المهم وصف ثقافة المنظمة الجزائرية في الواقع لفهم الفعل التنظيمي والمتمثل في الأزمة أو الأزمات العديدة، والقيادة هي التي تمارس الفعل من أجل التغيير أو إعادة هندسة المنظمة، من خلال تبني نموذج عقلاني يرتكز إلى مبادئ لتحليل السلوك أو الفعل التنظيمي لإيجاد مصدر للأزمة إن كانت موجودة بفعل القيادة، وبالتالي القيادة بالأزمات، أو أن عدم الاستقرار والتغير المستمر في القيادة يصحبه تغير في المسيرين والعمال والتسيير والإستراتيجيات وطريقة التعامل والتفاعل الاجتماعي للعلاقات في العمل، إذن إن إحداث التغيير في القيادة يتوقف على قبول الفاعلين في المنظمة للقيادة الجديدة دون خوف أو أنها تصبح نتيجة سلبية وبالتالي غياب الهوية، فتصبح أزمة هوية وأزمة ثقافة تنظيمية تحتاج إلى مبادئ لتحليل السلوك التنظيمي وعلاج أزمات العلاقات المتمثلة في الصراع وتكوين الجماعات غير الرسمية، فالعودة إلى المرجعية الثقافية للقيادة والمنظمة والمحيط تمثل أحد الدعامات الأساسية لتفادي مقاومة التغيير أو تكوين قيادة جديدة نتيجة للتغيير، قد تمثل هي نفسها أزمة وقلق تنظيمي يسهم في ظهور أزمة هوية، هذا ما تبين لنا حيث شهدت سنة 2003 نفس طريقة التسيير القديم، فالقيادة استمرت لمدة 03 أشهر فقط نظرا للصراعات والخلافات بين المسيرين والنقابة، كما شهدت سنة 2005 مدير آخر قام بعدة تغييرات في المسؤولين، مثل تغيير نموذج التسيير، طريقة المعاملة، انسداد بين العامل الجديد والعامل القديم في المنظمة، وعليه فقد شهدت فترة 2005-2006 مدير آخر هو مدير عام بالنيابة.

ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيادة تغيرت عدة مرات وفقا لفتريات زمنية متقاربة ما بين 2003 إلى 2007 حالي خمس مدراء، لفترة 2005-2006 تميزت بحضور مدير عام بالنيابة جديد مسؤول المالية السابق، فقد حاول تطبيق طريقة التسيير السابق لمدير فترة 2003 نظرا لتأثره بهذا المدير في طريقة تسييره وعلاقاته، لكن فترة 2006-2007 تم حضور مدير آخر فقد بدأت تظهر مشاكل في التسيير، حيث أصبحت فيه مقاومة ورفض للتغيير في طريقة التسيير والمسؤولين، هنا يمكن القول أن عمال مؤسسة المرافق العامة، حيث أن إجراء التغيير في المؤسسات غالبا ما تتميز بالمقاومة والرفض خوفا على المناصب أو الامتيازات حيث ينظرون إلى التغيير أنه ضار وهدام أو أنه يمثل تهديدا للاستقرار، حيث يقوم العامل بالمقاومة علنا أو سرا، هنا يمكن طرح التساؤل الآتي: كيف يسهم التغيير في القيادة في تحقيق الفعالية وتفاذي أزمة تنظيمية؟، وكيف نفسر أن التغيير المستمر في القيادة لمؤسسة المرافق العامة ساهم في ظهور أزمات داخلية غير ظاهرة ساهمت في تهديد المنظمة؟.

هذا ما تبين في الفترات من سنة 2004 إلى 2010، حيث بدأت مشاكل الصراع التنظيمي أو المناورات السياسية ذات إستراتيجية وأهداف خفية تختلف من طرف إلى آخر، حيث أن مقاومة التغيير في القيادة ساهم في تدهور وضع التنظيم وظهور أزمة علاقات واستحواذ المصالح الشخصية وغياب جانب الاتصال والاستماع إلى الآخر، لكن المدير الجديد لفترة 2007-2010 فهذه المرحلة كانت تمثل نتائج للتسيير القديم والتي تمثلت في تسريح العمال، الإهمال في التسيير والرقابة، وإهمال البنية الاجتماعية على مستوى التنظيم.

5.4. الأزمة بين الإستراتيجية والفعالية:

1.5.4. الرهان الاستراتيجي لسلوك الفاعلين، إجابة عن وضعية التنظيم:

إن العامل ليس عبداً لحاجته كما يرى "ماصلو"، إنما سلوكياته داخل المنظمة هي إجابة مباشرة وصریحة للوضعية المهنية التي يعيش فيها داخل المنظمة، فسلوكه إذن ما هو إلا رد فعل واع منطلق من قراءة ذاكية للوضعية التي يعيشها وما تتضمنه من إيجابيات أو امتيازات... وحتى يتمكن من الحصول على الامتيازات التي تتوفر عليها، فالمنظمة بهذا المعنى ما هي إلا وضعيات متعددة يعيشها العمال على مختلف مراكزهم ومستوى تأهيلهم، وإن كل وضعية عمل داخل المنظمة تتضمن رهانات معينة بالنسبة للعامل، وهذه الرهانات تتمثل في مجمل الامتيازات التي توفرها هذه الوضعية للعامل، فالامتيازات تعبر عن رهان إيجابي يسعى العامل دائماً إلى تعظيمها بسلوكه ورهانات سلبية يريد التخلص منها أو تجاوزها من أجل تحقيق الامتيازات التي يريدها، أما المنظمة عن طريق نسقها التسييري والتنظيمي تعمل على التأثير على رهانات هذه الوضعية، من أجل تحسينها وتدعيمها لضمان السلوك الإيجابي من طرف العامل، فهذه العوامل التي تراها هذه المقاربة تؤثر في سلوك العامل بصورة آلية وميكانيكية، ولذا نجد كثير من المؤسسات الحديثة غيرت من نمطها التنظيمي التaylorي أو البيروقراطي الذي كان يؤثر سلباً على وضعية عمل العامل، فالأشكال التنظيمية الحديثة الهدف منها في الأساس هو التحسين في الوضعية المهنية للعامل على الاعتقاد أن ذلك يؤدي مباشرة وبصورة آلية إلى التأثير على سلوك العامل إزاء المنظمة وإزاء عمله.

إن ميشال كروزيه M.Crozier و E.Friedberg في ردهما على هذا التصور النفعي لسلوك العامل في علاقته التفاوضية بالمؤسسة، واللذان يريان بأنه تصور ساذج وبسيط لأنه يقوم على افتراض أن العامل يتفاوض مع المؤسسة من منطلق إنني أقدم لها بالقدر ما أخذ منها، أو بالقدر ما توفره لي الوضعية المهنية من عوامل ترضيني، لكن الشواهد الميدانية تؤكد أن سلوك العامل ليس سلوك اقتصادي محض وإنما سلوك إستراتيجي يقوم على تدعيم وتقوية مراكز القوة ومواطن

القوة لاستعمالها في علاقته التفاوضية معها، أي أن العامل لا يتصرف مع المنظمة بأن يأخذ منها بالقدر ما يقدم لها، ولا يتصرف معها بأن يقدم لها بقدر ما أخذ منها، بل يتصرف معها حسب المكانة الإستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف وهذا ما تبرهن عليه نتائج دراسية ميدانية أجريت في أحد المصانع بالولايات المتحدة الأمريكية حول سلوك بعض مجموعات العمل بها، توصلت نتائج هذه الدراسة أن الفرق في السلوك الملاحظ بين هذه المجموعات ليس انعكاس آلي للوضعيات المهنية التي يعيشها أفراد هذه المجموعات، وإنما الفروق ترجع إلى عاملين رئيسيين:

1- الوضعية المهنية المناسبة حيث أصبح يشكل مكانة إستراتيجية للأفراد داخل المؤسسة وذلك انطلاقاً من الكفاءة التي أصبحوا يتميزون بها، مما جعلت إمكانية الاستغناء عنهم أو استبدالهم غير ممكنة من أجل الحفاظ على مستوى أداء المصنع.

2- القدرة على استعمال واستغلال هذه المكانة الإستراتيجية في علاقاتهم التفاوضية المعلنة أو الخفية مع المؤسسة التي يعملون فيها، فانطلاقاً من هذه العاملين الرئيسيين توصلت الدراسة إلى تصنيف مجموعات العمل داخل هذه المؤسسة إلى أربع مجموعات:

1- المجموعة الخاملة وهي المجموعة التي تعيش وضعيتها المهنية داخل المصنع بسلبية كبيرة وعليه نجد أنها غائبة عن حياة المصنع وليس لها أي تأثير، لكونها لا تراقب أي عنصر مهم يمنح لها المكانة الإستراتيجية أي أنها لم تتمكن من اكتشاف أو بناء أو تشكيل المكانة الإستراتيجية انطلاقاً من وضعيتها المهنية، نتيجة حالة العجز التي تعيشها.

2- المجموعة الثانية والثالثة وأطلق عليها الكاتب بالمجموعة الإستراتيجية والمجموعة المحافظة.

3- المجموعة الأخيرة وأطلق عليها الكاتب بالمجموعة المتذبذبة السلوك في علاقتها بالمصنع، هذه المجموعة تتميز بأن لها المكانة الإستراتيجية في المؤسسة، ليس لديها القدرة الاتصالية العالية بين أعضائها حتى تتشكل لديها هذه الكفاءة أو القدرة على الفعل والتفاوض، ومن هذا يتبين أن سلوك العامل داخل المؤسسة ليس مجرد انعكاس آلي للوضعية المهنية التي يعيشها، وأن هذه الوضعية ليس معطى تنظيمي محايد بل أن الوضعية المهنية وليدة تشكل دائم ومستمر تتحكم فيها عدة عوامل مرتبطة بعلاقة الأفراد بصفاتهم فاعلين يتميزون بدرجة من الاستقلالية والحرية على البناء التنظيمي الرسمي مما جعل سلوكياتهم وليدة إستراتيجية التعامل مع المؤسسة وليست مجرد انعكاسات للوضعية [101] ص ص 120 - 126.

انطلاقاً مما سبق يمكن التساؤل: هل الرهانات الإستراتيجية للفاعلين تمثل دوماً الإجابة عن وضعية امتيازاتهم من أجل الحفاظ على المكاسب مهما بلغ الثمن؟، أم أن الفاعل يتعامل مع المنظمة على أنه يقدم لها كل شيء وفي المقابل يأخذ بقدر ما قدم؟، أم أن حقيقة واقع التنظيم الجزائري تقدم

إجابة بأن الفاعل يتصرف حسب المكانة الإستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف والمصالح والامتيازات ولو على حساب خسارة وتهديم التنظيم، حيث يقدم أقل مما يأخذ سواء بالنسبة للمسؤولين أو العمال على حد سواء فالمسؤول يعمل على ترسيخ مكانته الإستراتيجية لتحقيق الأهداف، لكن قد يكون أحد الأسباب التي تجعل من الفاعلين يتعاملون أو يعملون وفقا للوضعية التي آل إليها التنظيم، فالنمط التaylorي أو البيروقراطي، يؤثر سلبا على وضعية العامل حيث قد يمثل المسؤول أحد بوادر أو أسباب تأزم التنظيم فمن خلاله تتغير الرهانات والسلوكات والإستراتيجيات، كما أن الفاعلين أو الأفراد في تدمر دائم ضد المنظمة مما يجعله يتعامل وفقا للمكانة الإستراتيجية أو المصلحة أو الامتياز المادي.

2.5.4. الأزمة بين إستراتيجية التنظيم وإستراتيجية الفاعلين:

1.2.5.4. الأزمة وإستراتيجية التنظيم:

إن الإستراتيجيات التي تتخذها المنظمة هي إستراتيجيات تخدم قضية اتخاذ القرارات في الأجل الطويل، ومن هنا فإن هذه الإستراتيجيات تتغير بصورة دائمة حسب طبيعة الموقف والظرف الذي تعيشه المنظمة وعلى هذا الأساس سوف نورد البعض من أنواع الإستراتيجيات للمنظمة، هي كالاتي:

1- إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه: ويطلق عليها إستراتيجية الاستقرار، وتستخدمها المنظمات التي تشعر بأن أدائها مرضي وتنافس بالدرجة الكافية وأن البيئة التي تعمل بها تتسم بالاستقرار النسبي، ويتم استخدام هذه الإستراتيجية عن قصد أو غير قصد، فشعور رجال الإدارة العليا بالرضا عن مستوى أداء المنظمة ومن ثم فليس من المفروض عليهم أن يتدخلوا لتغيير الإستراتيجية، ولكن الأفضل لهم أن يتركوا الأمور تسير على ما هو عليه، فإذا كان الوضع جيدا فلماذا لا تستمر المنظمة عليه؟، وهناك سبب آخر لاستخدام هذه الإستراتيجية وهو جمود فكر الإداريين لأنهم لا يرغبون في التغيير، فعدم استجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في بيئتها قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على الاستمرار.

2- إستراتيجية النمو البطيء: إن هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية تدعو إلى نمو المنظمة وتوسعها ولكن عند معدل محدود جدا حتى يمكن للبيئة المادية أن تحافظ على توازنها، فالمنظمة ينبغي أن تترك التغيرات في البيئة والتي تضع قيود على إتباعها لإستراتيجيات التوسع السريع، وبصفة خاصة يجب أن تأخذ المنظمات حذرهما من التغيرات التي تحدث في الهيكل السكاني أو في معدلات

تلوث البيئية، أو في حجم الموارد المتاحة للعملية الإنتاجية أو في البيئة التكنولوجية [102] ص 208-213.

3- الإستراتيجية الانكماشية: تستهدف هذه الإستراتيجية التركيز على رفع الكفاءة الداخلية للمنظمة، ومن بين الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى إتباع هذه الإستراتيجية سوء الأحوال الاقتصادية للدولة أو على مستوى الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، حيث تجد المنظمات أنه لزاما عليها تخفيض التكاليف من خلال حجم القوى العاملة، وتخفيض حجم الأصول مثل بيع بعض الأراضي المملوكة للمنظمة، تشجيع الإدارة العليا على الاستماع للأفكار الجديدة [98] ص 303.

4- إستراتيجية المنظمة الأسيرة: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما ترغب المنظمة في تخفيض حجم أعمالها أو في تخفيض تكلفة العمالة لديها، وتعني هذه الإستراتيجية قيام المنظمة ببيع كل منتجاتها إلى المستهلك أو منظمة واحدة كوسيلة لعلاج مشاكلها المالية، وقد يترتب على تبني إستراتيجية المنظمة الأسيرة فقدان المرونة الخارجية في مجال البيع أو الشراء أو القوى العاملة اللازمة ومن ثم ارتفاع درجة الخطر نتيجة تحكم منظمات أخرى في عمليات المنظمة.

5- إستراتيجية التخلص: وفقا لهذه الإستراتيجية إن المنظمة تقوم باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال التي تقوم بها، وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة عند الرغبة في زيادة فعالية أداء أحد وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمنظمة، أو عندما يكون الأداء الكلي للمنظمة سيئا أو أنها واقعة في أزمة ما، وإن المنظمة قد تتبع هذه الإستراتيجية من خلال إغلاق بعض الوحدات بها أو التخلص من أحد الأنشطة وإيقافها فقط [98] ص 309.

6- إستراتيجية التصفية: تعني غلق المنظمة وبيع أصولها، ومعظم المنظمات لا تلجأ إلى هذه الإستراتيجية إلا عندما تحاول استخدام عدد من البدائل الإستراتيجية الانكماشية الأخرى وتفشل فيها، فإتباع هذه الإستراتيجية تعني الفشل بالنسبة للمنظمة ككل، والواقع أن الناس يعتقدون دائما أن تصفية المنظمة تعني فشلها دائما، وهذا في الواقع غير حقيقي لأن هناك عدد من الأسباب- غير الفشل- والتي تدفع المنظمة إلى استخدام هذه الإستراتيجية، والواقع أن تصفية المنظمة والتوقف عن الإنتاج قد لا تكون عملية سهلة كما يعتقد البعض، فالمنظمة لا تستطيع القيام بالتصفية إلا إذا قامت

بالوفاء بالعقود الخاصة بالإنتاج، والشيء الوحيد الذي يعفيها من ذلك هو إشهار إفلاسها [102] ص 245-246.

إن اتخاذ المنظمة لإستراتيجية معينة يتوقف على ظروفها التي آلت إليها على المستوى الداخلي أو الخارجي، فوقعها في أزمات داخلية مثل الصراع أو أزمات خارجية مثل انخفاض نسبة التطور في الإنتاج أو المشاريع أو انخفاض رأس المال، فهذه الظروف تؤدي بالمؤسسة إلى اتخاذ إستراتيجية لمواجهة أزماتها.

2.2.5.4. الأزمة وإستراتيجية الفاعلين:

إن أحد الصعوبات بما كان التنبؤ بسلوك العاملين في المنظمة وهذا ما أوضحتها عدة دراسات سوسيوولوجية تمت في حقل منظمات العمل وفي مقدمتها دراسات M.Crozier و E.Freidberg في كتابهما (L'acteur et le système) والتي أوضحت أن المنظمة في حد ذاتها تمثل نتاج اجتماعي ونسق يستطيع الفرد من خلاله المحافظة على هامش من الحرية من تحقيق مصالحه الشخصية [79] ص 7.

وترى هذه المقاربة أن سلوكات الفاعل في علاقته بالتنظيم يمكن حصرها في إستراتيجيتين أساسيتين هما كالآتي:

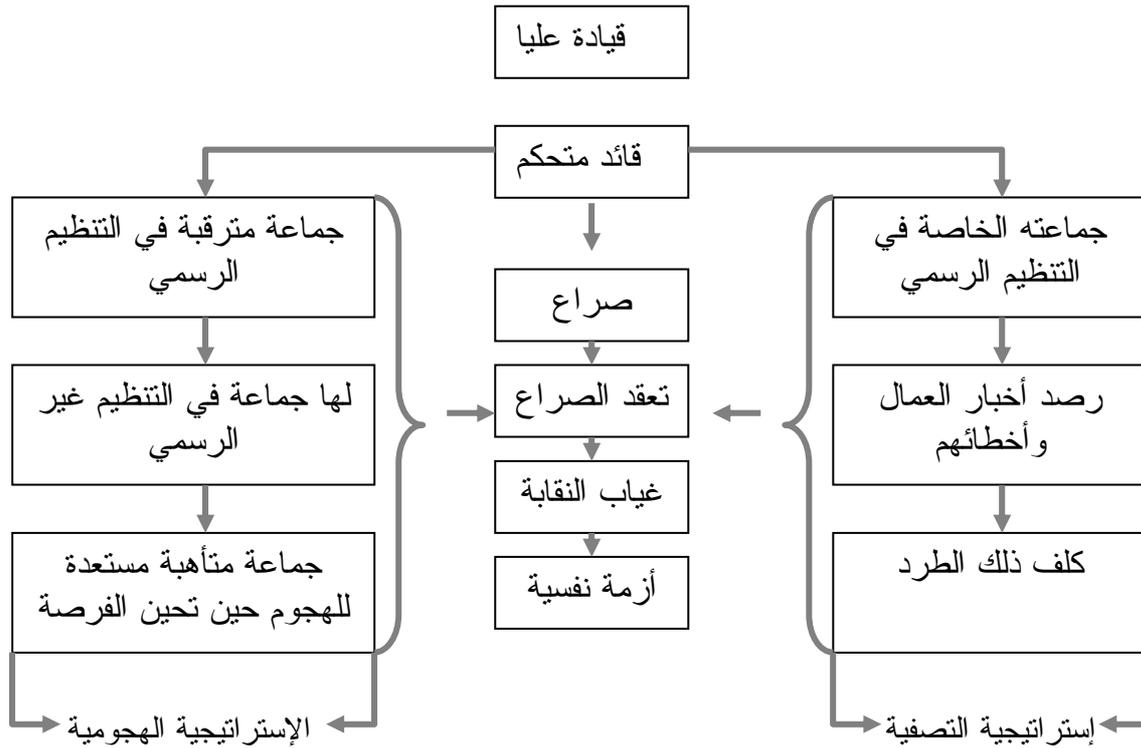
1- الإستراتيجية الدفاعية: وهي الإستراتيجية التي يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على الامتيازات أو المكاسب التي يعتقد بأنها تشكل رهانا بالنسبة إليه فيستعمل كل ما لديه من أوراق رابحة من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه، ويبقى هو في موقع قوي في علاقته التفاوضية إزاء المؤسسة.

فالأزمة هي الأخرى تتخذ بعدا إستراتيجيا، ففي حالة ظهور أزمة الصراع، أو أزمة انخفاض رأس المال وتدهور نسبة الأرباح، وحتى الأزمة القانونية عند تسريح الفاعلين من التنظيم لسبب من هذه الأسباب، خاصة بحضور القيادة الجديدة والتي تقوم بتغيير طرق التسيير والإستراتيجيات والتغيير في الأفراد والمناصب، وفي هاته الحالة يتخذ الفاعل إستراتيجيته الدفاعية من أجل الحفاظ على مكانته وامتيازاته في التنظيم، من خلال تبريره بأنه لم يرتكب أي خطأ فيدافع عن امتيازاته، ومن خلال مناورته الدفاعية، حيث يتخذ الإستراتيجية الدفاعية كرهان ويعتمد في ذلك على عدة أوراق رابحة لضمان المكانة، أو الوضعية التنظيمية، فيستعمل ورقة الولاء لأحد المسؤولين حتى وإذا كان لا يوافق في طريقة التسيير أو المعاملة، أو أنه يقوم بنقل أخبار عن بعض الفاعلين الذين ارتكبوا

أخطاء أو أنهم كانوا سببا في ظهور أزمة التنظيم، فالأهم بالنسبة إليه هو تقوية علاقته التفاوضية وضمن مستقبله الوظيفي من مكانة ومصالح وامتيازات في التنظيم [101] ص 128 .

2- الإستراتيجية الهجومية: Stratégie offensive: يمكن للفاعل انطلاقا من الوضعية التنظيمية والمهنية التي هي متوفرة لديه أن يبني إستراتيجية هجومية، ليس من أجل المحافظة على امتيازات أو مكاسب كما هو الحال في الإستراتيجية السابقة، ولكن من أجل الحصول عليها أو الاستزادة منها وهي نوعان: الإستراتيجية المساومتية Marchandage التي يسعى من خلالها الفاعل الحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل خذ وهات، كمثل ذلك السلوك الذي يقوم به العامل بأن يمتنع من القيام بمجهود أو عمل يرى فيه بأنه خارج حدود اختصاصه، أو خارج حدود متطلباته المهنية لكن يبدي استعدادا أن يقوم به بشرط أن يحصل على امتيازات إضافية آنية وفورية، أو على العكس أن يطلب الرئيس المباشر من مرؤوسيه بأن يقوم بعمل ما على أن يمنحه ترخيص معين كأن يتغاضى عن غياباته أو تأخراته عن العمل [101] ص 192.

أما النوع الثاني من هذه الإستراتيجية يطلق "ميشال كروزيه" و "أ.فيدبرك" بالإستراتيجية الاستثمارية، في هذه الإستراتيجية يكون المقابل بعدي وعلى المدى المتوسط أو الطويل فهذه الإستراتيجية هي سلوك اختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية كالحصول على ترقية مهنية للإطارات مثلا، فهؤلاء عادة ما نجدهم يقومون بسلوكات آنية تترجم إستراتيجيتهم، المستقبلية وانطلاقا من هذا التصور نجد أن المؤسسات الاقتصادية أو التنظيمات المختلفة في تسييرها للموارد البشرية تعتمد على آلية المسارات المهنية أو المخططات المهنية [101] ص 192.



شكل رقم 2: إستراتيجية لعبة علاقات التنظيم:

إن أي منظمة لا تخلو خلال مسيرتها وحياتها في التنظيم من مشاكل وأزمات أو صراعات أو تغييرات سواء كان ذلك على المستوى الداخلي أو الخارجي للتنظيم، وعليه فإن مؤسسة المرافق العامة كغيرها من المؤسسات والتي يمكن القول فيها بأنها ليست خالدة إلى عهد الخالدين، أو أنها إليه يبقى على وتيرة وحالة واحدة فالكثير من المسيرين والإداريين قاموا بتأليه المؤسسة الجزائرية باعتبارها لن تتحطم أو تموت أو أنها لن تواجه أزمات خلال مراحل تطورها التاريخي، وعليه فإن المعنى الإلهي للمنظمة الجزائرية لا يمكن أن يدوم، وبهذا يمكن التساؤل: كيف يمكن تفسير لعبة العلاقات داخل التنظيم الجزائري، وما هي الإيجابيات والسلبيات في ذلك؟.

وعليه يمكن القول بأن العلاقة قد تتوطد أو تتوتر بين شخص وآخر، فكيف يمكن تصور العلاقات التنظيمية، سواء الرسمية أو غير الرسمية بمؤسسة المرافق العامة؟، فالهدف من وراء ذلك تبيان خصائص التنظيم الجزائري وتبيان مدى خطورة المواقف للعلاقات التنظيمية، إذ استمرت حالات الصراع للتنظيمين الرسمي وغير الرسمي والتحكم والسيطرة أو بسط النفوذ لبعض من تسمح لهم السلطة ذلك، ولكن بسط النفوذ باستعمال السلطة وممارسة تعسفات وأخطاء في التسيير من خلال غياب الاتصال والعجز عن الإنصات، ولا ننسى أن الإنصات يهيئ المناخ المواتي

لتحصيل المعرفة والتماس سبيل الحكمة، فقد شدد صانعو الحضارة الإسلامية على أنه إذا كنت بحضرة عالم فاحرص على أن تسمع أكثر من حرصك على أن تتكلم، وحين لا يتوفر القدر الملائم من تلك المهارة لدى القيادة يتوقع حدوث آثار سلبية متنوعة في مجالات عديدة، وقد يعزى ضعف تلك المهارة إلى اعتقاد الفرد بكفاءته وضعف الآخرين أو عدم تدريبه على ممارسة تلك المهارة فيما سبق، كما أن أحادية اتخاذ القرار خاصة فيما يخص تسريح جماعة من العمال أو أفراد من المنظمة يمكن التساؤل لماذا وكيف؟، فهذا يتوقف على مناورات سياسية غير مرغوبة ومرفوضة قانوناً، فلا بد أن نتوقع فعلاً من العمليات السياسية نتائج سلبية مثل: الانحراف عن الأهداف التنظيمية والعدالة بين الفاعلين لأعضاء التنظيم، فالأحادية في اتخاذ قرار التسريح، هي من بين المناورات السياسية التي يتبعها أطراف التنظيم الرسمي في الخفاء أو وراء ستار أهداف التنظيم الحقيقية فيتخذون إجراء أو قرار أحادي، أطرافه ظالمة ومظلومة، هذا ما يزيد من اهتمام العاملين بتخطيط هجماتهم على الآخرين أكثر من تأدية أعمالهم خاصة إذا كان المسرحون أحد أفراد الجماعة، سواء الرسمية أو غير الرسمية، أو الصداقة والزمالة، فكلما زاد الاعتراف بوجود المناورات السياسية كلما قل إحساس الناس بالثقة في التنظيم وزاد إحساسهم بالاعتراض، وبالتالي الأزمة والخلل في التسيير والدليل في ذلك ظهور جماعات التنظيم غير الرسمي أو عصبية المصلحة بالمنظمة تكون مترقبة للجماعة الرسمية الإدارية ومستعدة للهجوم في أي لحظة، ومتى سحنت الفرصة، فالصراع بين طرفين سواء كان صراع المصالح الشخصية من أجل النفوذ أو السيطرة أو الترقية أو المنصب أو المكانة الاجتماعية في التنظيم ونحن بصدد التحليل والدراسة السوسولوجية للتنظيم لا يمكن الحكم على الصراع بأنه سلبي، ولكن له إيجابيات في حدود، لأنه قد يكشف عن الأزمات أو الخلل التنظيمي للعلاقات الاجتماعية، لكن إذا استمر الصراع وتعقد أكثر أصبح أزمة نفسية لا بد من علاجها وإيجاد الحلول لها.

3.5.4. الأزمة ولعبة المباريات السياسية في المنظمة:

إن الأزمة في التنظيم الجزائري اتخذت عدة أبعاد ومؤشرات، سواء كانت على المستوى الظاهر مثل الإضراب، الإفلاس، أزمة اقتصادية، لكن الأزمة في مستواها الداخلي هي من أعقد الأزمات التي تهدد التنظيم في غياب المؤشرات أو الإنذارات التي تنذر أو تنبؤ بذلك، فهذه المؤشرات كامنة غير ظاهرة، فالمناورات السياسية هي أحد هذه المؤشرات، فإذا استمرت فهي نتيجة طبيعية للمناورات السياسية التي تفتقر إلى السياسات الواضحة، فتزداد المواجهة للمواقف الغامضة حيث يعمل الفاعلون على مواجهة هذه المواقف، ويصبح من السهل بالنسبة إليهم تصور

حدوث مناورات وألعاب سياسية قد تسهم أو أنها تكون أحد الأسباب في ظهور أزمة بالتنظيم، ففي ظروف الأزمة (حينما تسوء الأحوال يعتبر لوم ومهاجمة الآخرين أحد تكتيكات المناورات السياسية الشائعة والعتور على كبش فداء، بمعنى شخص يمكن أن يلام على فشل أو أزمة في التنظيم لم يكن سببا فيها) [80] ص 403، فهذا الجانب يعتبر أحد المناورات السلبية التي قد تدمر الكيان الإداري، وبالتالي افتعال أزمة وتحميل مسؤولية الفشل لشخص آخر، كما أن التحكم في المعلومات (يمكن النظر إليها على أنها الشريان اللازم لحياة المنظمة، وبالتالي التحكم في المعلومات هو أحد أهم وسائل ممارسة القوة أو النفوذ... إن مثل هذا التحكم في المعلومات يمكن أن يكون حرجا، بمعنى أن تكون له نتائج خطيرة تهدد مستقبل المنظمة) [80] ص 404، كما أن الانحياز إلى من هم أكثر قوة في التنظيم يمثل أحد المؤشرات الداخلية التي قد تنبؤ بأزمة، فإذا استمرت فقط من أجل تحقيق المصالح واكتساب القوة والنفوذ ولو على حساب التنظيم، (فانحياز الفرد إلى من هم أكثر منه قوة يعتبر أحد أكثر الطرق المباشرة في كسب القوة... إذا كان له راعي أو حامي يتمتع بقدر كبير من القوة، فيعمل على تكوين تحالفات لتحقيق أهداف مشتركة... والانحياز إلى الآخرين أكثر قوة، والموافقة على أفكاره وآرائه) [80] ص 406

وإن الشخص يصبح أكثر قوة فيستعملها لصالحه فتفوق مصالح وأهداف التنظيم، فيكون مفتعلا لأزمة قيم أو يكون طرفا أو سببا فيها مسايرة لمن هم أقوى منه في المكانة والامتيازات، حتى وإن كان يعلم أنه يدمر المنظمة.

(فقد أشار "هنري مينتزبرج Henry Mintzberg" إلى وجود فئات من المباريات السياسية منها، مباريات السلطة وتسمى مباريات العصيان أو التمرد ويطلق عليها المباريات المضادة للعصيان أو التمرد ويمكن للعصيان أن يأخذ عدة أشكال من البسيط، مثل تعمد عدم تنفيذ المطلوب إلى الخطير جدا، مثل تحريض العمال على التمرد أو إتلاف أماكن العمل، وقد تحاول الشركات محاربة هذا العصيان بحركات مضادة ويعتبر إحكام السيطرة والرقابة على المرؤوسين والاستخدام الصارم للسلطة معهم أحد الطرق المتبعة في تحقيق ذلك) [80] ص ص 407-408، فاستخدام الصرامة في السلطة يعمل على إعادة التوازن وينفذ المنظمة من خطر أزمة محتملة.

(وتوجد مباراة أخرى يطلق عليها "بناء الإمبراطورية" وتعتبر واحدة من أخطر مباريات قاعدة القوة، وفي هذه المباريات يحاول الفرد أو مجموعة زيادة قوته بالحصول على مسؤولية أكبر فأكبر في اتخاذ القرارات التنظيمية الهامة) [80] ص ص 407-408، قد يعمل العامل على بناء إمبراطوريته لتعزيز مكانته وامتيازاته، لكن إن السؤال الذي يمكن أخذه في الاعتبار، هل لتفعيل قوة الإمبراطورية في التنظيم لأحد أو مجموعة من الفاعلين يشكل أساس الاستمرار وتحقيق فعالية

التنظيم؟، فكيف نفسر من واقع ميدان مؤسسة المرافق العامة أن عمال بسطاء تم تفعيل قوتهم، فوصلوا إلى الإمبراطورية، لكنهم يمشون على الوثائق والأوراق دون حد أدنى من الكفاءة والخبرة في الإدارة والتسيير؟، فهل هذا يعمل حقا على تطوير واستمرار التنظيم؟، أم أنه يحول دون ذلك فيحقق غياب الاستقرار والأزمة؟، حيث إن الميدان قدم لنا إجابة شافية من خلال مقابلات الدراسة بأن ذلك قام على تخريب المنظمة، بوضع عمال غير أكفاء في أماكن ليست أماكنهم، ورجال غير مناسبين في أماكن ومناصب غير مناسبة، كما أن مباريات التغيير (تلعب بغرض إحداث تغيير في المنظمة، ففي مباراة الفتنة مثلا، يقوم أحد أعضاء المنظمة في الخفاء "سرا"، بإبلاغ سلطة عليا عن خطأ ما، أملا في تصحيحه وإحداث التغيير اللازم، وتلعب مباراة أخرى أيضا ولكن مخاطرها أعلى، يطلق عليها "مباراة الانقلابات" حيث يقوم فيها العمال المتمردون إلى الإطاحة بالقيادة الحالية للمنظمة حالة قصوى من التمرد والعصيان، فهم يقصدون من وراء ذلك تغييرا جوهريا دائم) [80] ص410، فقد تكون أحد الأخطاء أو التجاوزات في التنظيم سببا لإبلاغ المسؤول لإحداث التغيير والقضاء على من كان متسببا فيها تفاديا لخطر أكبر يقضي على مصالحهم وعلى أهداف المنظمة، لكن هناك مباراة الانقلاب بغرض الإطاحة بقيادة معينة، قد يكون هذا مؤشرا لأزمات عديدة بالمنظمة أدت في الأخير إلى إيجاد حل وحيد وهو الانقلاب والتغيير الجذري باستقالة أو إقالة المدير العام و قد تكون لسبب تطبيق المباراة الهجومية من طرف جماعة معينة للتوصل إلى السلطة و مكانة المدير السابق، أم أنها تمثل تناقض ثقافتين مختلفتين طرفاها المدير العام و النقابة، فالنقابة تريد فرض وجودها فترتكب مجموعة من التجاوزات قد تؤدي بالمدير إلى الاستقالة خوفا من إحداث أزمة وتدمير كيان المنظمة، فتوجه إليه أصعب الاتهام هذا ما أثبتته لنا الدراسة الميدانية لمؤسسة المرافق العامة.

يبدو أن النظرة إلى التغيير اختلفت وتعددت في تحليل واقع التنظيم، حيث أن الأزمة تباينت وتعددت في تحليلها وتفسيرها إلى درجة أنه يصعب تحليل الأزمة من منظور واحد، لأن الأزمات اتخذت بالمنظمة الجزائرية مؤشرات البيئة الداخلية للتنظيم، حيث أن أسبابها الكامنة والخفية أدت إلى انفجارها، فاستفحال أزمات التنظيم تباينت فيه الأسباب الأساسية لهذه الأزمات، فالتغيير الدائم في القيادة بطبيعة الحال يصحبه تغيير في التسيير والثقافة، ممكن تغيير هذه الثقافة في طريقة المعاملة أو التسيير فيكون نمط التسيير من التسيير التسلطي السابق إلى تسيير مرن يقوم على أساس العلاقات الإنسانية أو أنه يكون عكس ذلك تماما، حيث لا تعني الحقيقة التي تقضي بأن على المنظمات أن تمر بتغيير مستمر أن الأشخاص يستمتعون بعملية التغيير وأن هذه التجربة ممتعة، بل على العكس فغالبا ما يكون التغيير خاصة إذا كان من جانب واحد هو التغيير في القيادة، حيث يصبح مثبطا للهمة ومحبطا وتسبب تأثيراته الكثير من الأضرار والأزمات، حيث أن التغيير المستمر في القيادة يحقق عدم الاستقرار وتذمر الأفراد من هذا التغيير، وغالبا ما يكون التغيير المستمر في القيادة مؤذيا، ينتج عنه أزمات وجوانب مأساوية في المنظمة.

فإذا كان التغيير نتيجة قرار سياسي وليس خدمة لأهداف التنظيم وإذا كان التغيير في القيادة هو تغيير سياسي لا مجال فيه لتحقيق الفعالية والاستمرار لكن هدف أول هو حماية رأس مال الدولة، غير أن تفادي الأزمات يتطلب التغيير ليس وفقا لقرار سياسي ولكن قرار إداري احتكم للقرار العقلاني بعد دراسة وتحليل محتوى البيئة التنظيمية وبعد تشخيص أزمات المنظمة والكشف عن أسبابها.

الفصل 5

نتائج الأزمات واقع سوسيولوجي في التنظيم

إن الأزمات التي تحدث على مستوى المنظمات لها نتائج متعددة في جانبها الإيجابي فتصبح نعمة على التنظيم والاستفادة منها إذا تم علاجها في الوقت المناسب لأنها نقطة التحول إلى الأحسن أو الأسوأ فتصبح أيضا في حالة استمرارها نقمة على التنظيم لأنها تتميز بدرجة من المخاطرة وعدم التأكد تنذر بنتائج تسهم في القضاء على المنظمة في حالة استمرارها، حيث تنذر بأن هناك تغيرا جادا يوشك أن يحدث مما يؤدي إلى نتائج سلبية غير مرغوبة أو نتائج إيجابية مرغوبة مصحوبة بالقلق فيكون الوقت أمام المدير أو المسؤول قصيرا، كما سبق وأن ذكرنا أن الأزمات لها آثار ونتائج، هذه النتائج يمكن أن تكون أسباب لأزمات أخرى في مستقبل التنظيم، فإدارة الأزمة العلمية الرشيدة تقوم على حماية المنظمة والارتقاء بأدائها عند تعاملها مع مختلف الأزمات التي تتعرض لها، لكن ذلك لا ينفي أن المسير قد يتغاضى عن سلبيات وأزمات المنظمة في التسير والمعاملة، والتنظيم واتخاذ القرار، فظهور الأزمات وعدم مواجهتها في الوقت المناسب، يؤدي إلى نتائج لها أبعاد وجذور، فهي واقع هذا التنظيم من خلال استمرار وتعقد الصراع لمحدودية الموارد وتحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم، إضافة إلى التباين الثقافي، فيصبح الإضراب أحد نتائج أزمات تعقد الصراع، فيمارس كورقة ضغط ضد الإدارة، وإن نتائج وأضرار الأزمات تشير إلى تلك الخسائر الناجمة عن وقوع الأزمة ومن بينها توقف المؤسسة وإفلاسها وانهيار السمعة، وانخفاض في الروح المعنوية، التسريح العمالي وانهيار القيم والأخلاق الناتجة عن ممارسة سلوك تنظيمي منحرف يفتقد للعقلانية والموضوعية.

1.5. الأزيمة في ثقافة العمل:

1.1.5. الصراع والأزيمة مدخل إداري نتيجة من نتائج الأزمات:

1.1.1.5. قوة العصبية وحركية الصراع:

في الفصل الأول من الباب الثالث من "المقدمة" يربط ابن خلدون الصراع بالسلطة أو الملك بالمصالح، وقد عبر عن ذلك بلفظ المذات والشهوات واعتبر أن الملك منصب شريف ملذوذ يشتمل على جميع الخيرات الدنيوية والشهوات البدنية والمذات النفسية، لذا يحدث التنافس حوله وقل ما يسلمه أحد لصاحبه إلا إذا غلب عليه فتقع المنازعة... وتفضي إلى المغالبة التي تتم إلا بالعصبية، ومن يبرز الصراع بين العصبية من أجل تحقيق هذه المصالح المتمثلة في المذات والشهوات المختلفة، ومن أجلها يحدث التلاحم والتعاون داخل العصبية الواحدة ضد العصبية أو العصبية الأخرى [103] ص 220.

هناك شكل من أشكال العصبية خاص بالمدينة وهو "العصبية داخل الأسوار"، يمكن أن نعبر عنه بالحزب السياسي بالمفهوم الدقيق [24] ص 162، ويمكن أن تتوسع هذه العصبية لتتواجد في مختلف التنظيمات الحديثة، وداخل هذه التنظيمات تتحرك العصبية التنظيمية ضمن عناصر ثلاث من حركية الصراع وتتلاحم في نسق واحد وتتكامل بقوة، وهذه العناصر الثلاث هي: الفاعلون، الأهداف والوسائل، بحيث تتفاعل في علاقات تأثير وتأثر متبادلين ينعكس في غالب الأحيان على سلوك الأشخاص خاصة الفاعلين داخل التنظيم وعلى العلاقات التي بينهم سواء الرسمية أو غير الرسمية، لأن كل شخص داخل العصبية التنظيمية يمكن أن يكون أحد الفاعلين الذين لهم أهميتهم داخل العصبية خاصة وداخل التنظيم بصفة عامة، ولا يهم إن كان هذا الشخص في أعلى السلم التنظيمي أو في أسفل الهرم، غير أن أهمية كل شخص تكون حسب موقعه، وحسب طبيعته وطبيعة الصراع، كما يمكن أن يكون الفاعلون من خارج التنظيم، ويمكنهم أن يكونوا عصبية تنظيمية مختلفة من داخل أو من خارج التنظيم قد تكون قرابية أو جهوية أو سياسية، أما الأهداف فتتميز بالمرونة وهي تعبر عن مصالح العصبية التنظيمية في الوصول إلى السلطة، أما الوسائل التي تستعملها العصبية التنظيمية وعلى رأسها الوسائل القانونية، والميزانية التي تعطي القوة المالية للتنظيم التي تسهل عليه تحركه وتحقيق أهدافه، وبناء على توفر هذه العناصر وقوتها داخل العصبية الواحدة، يتم بناء الإستراتيجيات والرهانات، وتشخيص هذه العناصر بدقة لدى الخصم، يعطي للطرف الأول تقييما موضوعيا عن عناصر القوة التي لدى خصمه، وبناء على ذلك يبنى رهاناته واستراتيجياته [23] ص 283، ووفقا للمنظور الخلدوني يرجع أصل الصراع إلى الملك والذي نعبر

عنه بامتلاك السلطة ووسائل السلطة داخل التنظيم، فامتلاك السلطة ووسائلها المادية والقانونية هو من العوامل الأساسية في بناء قوة العصبية التنظيمية بحيث يعطيها إمكانية التحكم في باقي العصبيات الأخرى التي تنقسم إلى متحالفة أو حيادية أو صراعية، أما المنظور الماركسي فالصراع يكون محركه عدم العدالة في توزيع الثروة من خلال هيمنة طبقة على باقي الطبقات الاجتماعية، غير أن هناك طبقة أخرى تحاول تكسير هذا الاحتكار للثروة في محاولة لإعادة توزيعها، ومن بوادر تشكل هذه الطبقة تزايد وعيها الطبقي ووعيها بأوضاعها الذي يدفعها إلى تأطير نفسها في حركات سياسية لتكون بذلك طبقة ظاهرة بكل خصائصها الطبقية، وهذا ما يؤهلها لخوض عملية الصراع الثوري لتحقيق في الأخير هدفها لإعادة توزيع الثروة [23] ص70.

2.1.1.5. الصراع التنظيمي، الأسباب، المراحل والمستويات:

1- أسباب ومصادر الصراع التنظيمي: يمكن تصنيف أسباب الصراع وفقا لسهيل أحمد عبيدات إلى ثلاث أسباب وهي كالاتي:

أ- مشكل الاتصال الإداري: إن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم أو عدم الوضوح في خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك، فعدم وجود اتصالات مستمرة يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، فالالاتصال الجيد والفعال يساعد على التقليل من هذه المخاطر وتجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية.

ب- مشكلات يسببها التنظيم: وتتمثل في وجود هياكل تنظيمية ضعيفة مما يترتب عليها عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ومنها عدم وجود إدارة للمعلومات كما أن الدكتور احمد سعيد مصطفى فيزودنا بمسببات أخرى هي : المسببات الفردية والتنظيمية [60] ص179.

- الأسباب الفردية: تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقيتهم، الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر بالإضافة إلى اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح، فما يستهدفه الطرف (أ) من ترقية مثلا يمثل تهديدا أو خطرا للطرف (ب) الذي يرى خسارته في نجاح (أ) في شغل هذه الدرجة الأعلى، كما أن الأنانية هي سبب آخر حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الآخر أو معتديا عليها، كما أن الولع بالسلطة

والسعي لموقع السلطة وما تهيؤه من نفوذ رسمي يسهل تحقيق المصالح الذاتية، بالإضافة إلى المنافسة الخشنة غير الشريفة التي تفتقرن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويه الحقائق أو بث ونشر الشائعات ضد المنافس الآخر، كما أن ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية، تمثل بدورها سببا مؤديا إلى الصراع أو مساعدا على تأجيجه [104] ص 434.

- الأسباب التنظيمية: أما على المستوى التنظيمي فإن أسباب الصراع تتمثل في محدودية الموارد مثل المكافآت والحوافز، إضافة إلى محدودية فرص الترقية مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها وتحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم على أساس المؤهل أو السن أو القرابة [104] ص 163. ومن مبررات الصراع بين المستويات الإدارية هو التفويض من الرؤساء إلى المرؤوسين ومحاولة تمسك كل طرف بمكتسباته وتفرده بالنفوذ والسيطرة أو لعدم الثقة والسعي لتحقيق أهدافه الخاصة والتي تتعارض مع أهداف المنظمة، ومحمود معن عياصرة يضيف إلى هذه الأسباب: [105] ص 41

- الأسباب الثقافية: حيث إن التباين في ثقافة العاملين في المنظمة يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم واتجاهات ومعتقدات وعادات وأعراف نابعة من المجتمع التي أتى منها والتي نشأ وتربى فيها، فالمنظمات هي جزء من المجتمع الذي تكون فيه وعندما تختلف الثقافة التي تعتنقها المنظمة وتتضمن أهدافها تجد من يتعارض معها ومن يساومها عليها، وكلما زاد التمسك بها زادت احتمالات الصراع [105] ص 163.

2- مستويات الصراع:

أ- الصراع داخل المنظمة: والذي يشمل كل مستويات التنظيم، ومن ثم فإن نتائجه وآثاره على جانب كبير من الأهمية، حيث تشمل المنظمة بكاملها، فالمنظمة على ما يبدو كيان يتألف من جماعات ومصالح مختلفة ذات اهتمامات مختلفة، وترتبط فيما بينها بطرق شتى، مما يترتب عنها تفاوت في القيم التي يؤمن بها أعضاؤها، والتوقعات التي يحملونها، والمنظمة تتضمن جماعات متباينة، وطبقات متفاوتة لكل منها مصالحها وأهدافها الخاصة التي تتمثل في الحصول على المزيد من الموارد والقوة والسلطة والنفوذ، ويؤدي الصراع الذي ينشأ داخل المنظمات وظيفه هامة، تتمثل في إحداث تغييرات جذرية مختلفة الاتجاهات، وطالما أن المنظمة مكونة من مزيج من أبعاد بنائية وممارسات إدارية ومتغيرات اجتماعية لا تتمتع جميعها لحظة بالاستقرار [105] ص 37.

(ب)- الصراع بين المنظمات: يشير الصراع بين المنظمات، إلى الذي يحدث بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها، عندما ينشب خلاف في الرأي أو تعارض في المصلحة، خذ على ذلك مثالا الصراع الذي يقع بين المنظمة وبين غيرها من المنظمات التي تتراحمها في ذات النشاط والعملاء.

3- مراحل الصراع التنظيمي: يمر الصراع بعدة مراحل وهي:

أ- مراحل الصراع الضمني (الكامن): يوجد في أي نظام وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع غير أن هناك مقدمات لذلك فهي تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف ووجود الحاجة إلى الاستقلال في العمل أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمن غير معلن.

ب- مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يبدأ الأفراد في النظام بإدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وهنا يتخذ أحد الأطراف موقفا معينا معتمدا على معلومات إخبارات غير صحيحة أو غير كافية، وبالتالي يمكن إدراك وجود الصراع.

ج- مرحلة الشعور بالصراع: حيث يتبلور الصراع بشكل أوضح وتتولد أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، نتيجة إدراك أحد الأطراف وجود خلاف بينه وبين الآخرين.

د- مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى التصريح علنا عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، وذلك بإظهار كل طرف منهم أشكالاً مختلفة من السلوك أثناء المناقشة والمفاوضة، ويكون التعبير بطرق مثل: العدوان، المشاحنات العلنية، الانسحاب...

ه- مرحلة ما بعد الصراع: وهنا تبدأ عملية إدارة الصراع والتعامل معه بالإيجاب أو الكبت، فإذا كانت إدارة الصراع ذات نتائج مرضية لأطراف الصراع، فسوف يسود جو التعاون بينهم، وإذا كانت نتائج إدارة الصراع سلبية وغير مرضية سيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وبالتالي تتعاضم أسبابه ويكون أكثر خطورة في مستقبل المنظمة [105] ص ص 20-21.

إن الصراع التنظيمي إذا وصل إلى مرحلة ما بعد الصراع ولم يتم علاجه وإدارته من طرف المختصين والمسؤولين فإنه سيتحول إلى أزمة، تساهم في القضاء على الكيان الإداري لأنه وصل إلى مستويات عالية متفاقمة فينقلب عندئذ إلى وسيلة هدم وإعاقة للأهداف والإستراتيجيات، فيساهم في الجمود والخمول وتقدم الفكر بين أعضاء التنظيم فكل طرف يحاول الحصول على امتيازاته ومصالحه والصراع من أجل الموارد النادرة مثل الترقية، حيث إن حدة الصراع ما هي إلا انفجار نتيجة لأزمات تنظيمية نتيجة للقيادة الديكتاتورية وانعدام الاتصال، لكن استمرار حالة الصراع من أجل أغراض نفسية مصلحة غائبة عن الوعي والثقافة التنظيمية من أجل تحقيق الفعالية والنهوض بالتنظيم وتطويره، فذلك سيؤدي إلى أزمة في ثقافة العمل حالت دون تحقيق النجاعة والفعالية.

3.1.1.5. آثار الصراع الإيجابية والسلبية:

1- الآثار السلبية: للصراع آثار سلبية متعددة مثل العلاقة السلبية بين الأفراد والمجموعات وإدارات المنظمة وهو ما يقلل من التعاون، كما أن الصراع يحول الطاقات بعيدا عن أهداف المنظمة، مما يؤثر على فعالية المنظمة ككل، بالإضافة إلى إلقاء الأخطاء، فكل إدارة أو قسم يلقي مسؤولية الخطأ إلى القسم أو الطرف الآخر، فهذه الآثار إذا ما استمرت دون علاج أو إدارة هذا الصراع في وقته فإنه يصبح أزمة وبالتالي استمرار وتعقد الصراع.

2- الآثار الإيجابية: بالرغم من سلبية الصراع إلا أنه يمكن أن يكون إيجابيا ووظيفيا في التنظيم حيث يساهم في الكشف عن الكثير من الأزمات والمشاكل في التنظيم، حيث أن الصراع يساهم كشف الأزمات التي يريد التنظيم إخفاءها، كما أنه يحفز كل طرف من أجل معرفة الطرف الآخر بشكل جيد وكامل، ويقوم بتدعيم الولاء وتحسين العلاقات الاجتماعية بين جماعات التنظيم الرسمي وغير الرسمي، فهو يدعم المنظمة ويزيد من فعاليتها من خلال التباين في وجهات النظر إذا لم يتفاهم ويتجاوز عن الحدود، كما أنه يشجع الاهتمام بالأفكار الجديدة وتسهيل الإبداع والتغيير.

4.1.1.5. سوسيولوجيا إدارة أزمة الصراع:

لقد تناول الكثير من الباحثين في مجال الإدارة لموضوع إدارة الصراع مؤكدا على ضرورة الاهتمام بتطوير الفهم والتبصر بعناصر الصراع الحرجة ومن السبل للتعامل وإدارة أزمة الصراع ما يمكن حصره في النقاط الآتية:

1- منع الأزمة: إذ أنه بالرغم من أن الإداري والقائد يتوقع حدوث صراع ويسمع به إلا أنه يجب أن لا يسمح له بالتفاهم كي يصبح أزمة مستعصية، من الممكن أن تكون لها نتائج سلبية كثيرة مثل تكرار التغيب عن العمل أو كثرة المشاحنات بين أفرادها وتصادم أو محاولات تخريب وما إلى ذلك من تصرفات سلبية، وهناك العديد من الاقتراحات من شأنها أن تقلل من فرص حدوث الأزمة، منها التعرف المبكر على أعراض الأزمة، وإتباع سياسة الباب المفتوح، وممارسة أساليب النقد الذاتي والاجتماعات المنظمة وتجنب إجهاد العاملين أو إنهاكهم.

2- مواجهة الصراع: وقد اقترح "برنز Barnes" خطوات خمس لمواجهة الصراع [60] ص 185:

- أ- سهولة الوصول إلى الإداري.
 - ب- الاستقبال أو الترحيب، أي أن يظهر الإداري في البداية استعداداً للتقبل أو أن يشعر المتوترين بروح من الصداقة أو على الأقل أن يبدي الإداري علاقات حيادية مع من يعانون من التوتر.
 - ج- القبول، أي أن يظهر الإداري أنه قادر على تفهم مشاعر المتوترين وهذا لا يعني الاتفاق معهم على وجهة النظر.
 - د- الموثوقية، أي يولد إحساس لدى المتوترين بتفهمهم في النظام وقدرتهم ورجبتهم في مواجهة الصراع.
 - هـ- التعبير على أن يسود الاجتماع مع من يعانون من الصراع جو من الصراحة وحرية التعبير عن الآراء والانفعالات كي يأتي الحل حلاً حقيقياً لا حل أنياً فقط.
- 3- حل الصراع: إن الوجه الثالث لإدارة الصراع هو محاولة حله من خلال اللجوء إلى حل المشكلة للتعامل مع الأعراض البادية التي كانت السبب في بروز الصراع أو حدوث الأزمة [60] ص ص 185 - 186.

ومهما تعددت سبل إدارة الصراع فإنها يجب أن تهتم بتحقيق فعالية هذا الحل، لأن تكرار الصراع وشدته وتحوله إلى أزمة يمكن أن تكون له آثار مدمرة على سلوك الأفراد، مثل الانسحاب النفسي كالعزلة والانسلاخ عن الجماعة، أو الشعور باللامبالاة أو التغيب أو التباطؤ والتأخر، أو إبداء سلوكيات عدوانية مثل إهمال العمل أو تخريب ممتلكاته، أو سرقة بعضها، وبالتالي الأزمة في ثقافة العمل، وإن الإدارة غير الفعالة للصراع تتمثل في أن يلجأ الإداري أو المسير إلى التصلب أو المعاقبة الصارمة للعاملين، فهذا يسهم في تسميم المناخ التنظيمي وتدهوره بالإضافة إلى مظاهر الصراع التخريبية، وإن الإدارة الفعالة للصراع تتم من خلال التعامل مع الصراع على أنه مشكل

متوقع يتطلب حلا فوريا، حيث يؤدي إلى مخرجات إيجابية تزيد من إحساس النظام بصحته وقدرته على التعامل الناجح مع الأهداف.

5.1.1.5. الإضراب كسلوك صراعي مظهر من مظاهر الأزمات:

إن الأزمة في التنظيم قد تأخذ عدة مؤشرات وأشكال، حيث أنها تتخذ أبعادا سوسولوجية، قانونية، إدارية، صراعية، علاقات ومصالح، تنظيمات رسمية وغير رسمية، ولها أبعاد مهنية تؤثر في سير العلاقات للفئات السوسيو مهنية، أضف إلى ذلك مؤثرات تهدد التنظيم في جانبه الظاهر أو الواجهة الخارجية للمؤسسة، سواء على مستوى التسيير أو مجال عملها ومشاريعها، وحتى الزبائن والشركاء أو السمعة، (فالجماعة في حالة صراعها تتعامل بنفس المنطق الرسمي، فهي تحاول الإثبات والبرهنة على شرعية مطالبها وخطأ الإدارة وعدم أخذها في الاعتبار مصالح ومطالب الجماعة، وفي حالة استمرار الوضع دون الوصول إلى صيغة الاتصال أو التفاوض، فقد تلجأ الجماعة إلى وسائل ضغط أخرى التي منها الإضراب، وهو أيضا شكل من أشكال الاتصال والحوار والتفاعل الذي يعبر عن حركية الجماعة والتنظيم ككل، ورغبته في التطوير والتغيير، وهو أيضا شكل من أشكال الاتصال الذي يعمل على تمرير جملة من المطالب إلى الطرف الآخر، وهو فعل جماعي تحاول الجماعة من خلاله أن تبين بأنها ليست جماعة هامشية وإنما هي جماعة فاعلية ومحورية ولها وزنها داخل التنظيم، والذي يسمح بهذا الفعل الجماعي ليس الحرمان الشديد وسلب الحقوق لكن امتلاك العمل...) [23] ص 207

فالإضراب يمثل أحد سلوكيات الصراع في التنظيم بين الإدارة والعمال، فكل طرف يحاول تحقيق أهدافه ومناوراته، وتكون عن طريق اللعب على أوراق في المناورات والاستراتيجيات في التنظيم بين الفاعلين، فكل منهما يحاول الضغط على الطرف الآخر، فالإدارة تزعم دوما بأنها ستحقق أهداف الفاعلين سواء العمال أو مطالب النقابة، فتتخذ أوراقا للعب والمناورة سبيلا لذلك، وبالتالي تدخل في هامش المناورة والألعاب السياسية، بشكل من الأشكال لتحقيق أهداف الطرف الآخر من حوافز وامتيازات وفوائد، لكن ذلك قد لا يتحقق، فيحدث الاصطدام بين الطرفين، لأن الأهداف اختلفت، فالعمال لا يجدون من سبيل آخر إلا اللعب على ورقة الإضراب كمناورة أو ورقة ضغط على الإدارة، لكن لا يكون ذلك إلا بتوجيه قانوني، حيث تسيير على مجموعة من القواعد القانونية كي يكون الإضراب قانونيا، وإلا فلن يحقق الإضراب غير القانوني أهداف النقابة والعمال. فالإضراب يمثل أحد مظاهر الأزمة في التنظيم، فالاستمرار في الإضراب واستمرار المطالبة بالحقوق أو الامتيازات أو استمرار الإدارة في الصمت أو غياب الاستماع إلى الطرف الآخر

سيحول الأمور إلى أزمة في التسيير، كان كلا الطرفين سببا فيها، فكل طرف وكل الفاعلين لكل التنظيمين لا يريد التنازل عن أهدافه ومطالبه، فالجماعة تطالب بحقوقها، لأنها تمثل بالنسبة إليها الحق الشرعي والموضوعي، حيث تقوم بإثبات والبرهنة على الحقيقة الشرعية لمطالبها، والأزمة تكمن في غياب الإنصات إلى الطرف الآخر، حيث يكمن خطأ الإدارة في اتخاذ مجموعة من الاستراتيجيات كجهاز ضغط على الجماعة أو المطالبين بالحقوق، الذين اتخذوا من الإضراب طريقة أو إستراتيجية فعالة لتحقيق الأهداف والغايات، فمن بين الأهداف والإستراتيجيات التي تعتمد عليها الإدارة كجهاز ضغط هو التهديد بنهاية الوظيفة، واللجوء إلى البحث عن عمال آخرين جدد يقومون بتطبيق كل ما تطلبه منهم، بالمفهوم التaylorي عقلانية في العمل ما يؤمر به ينفذ دون أي رد فعل سواء بالرفض أو الموافقة على طريقة التسيير أو نوع القرار، لكن استمرار الإضراب يقضي على أحد الطرفين فما يربحه الطرف الأول قد يخسره الطرف الثاني، والمؤسسة في كلتا الحالتين تكون خاسرة، وبالتالي تمثل أحد مظاهر الأزمة في التنظيم، فالإضراب يقوم بتحقيق ارتدادات خطيرة تنعكس سلبا على التنظيم أو الطرفين معا، فالأزمة في المنظمة الجزائرية اتخذت أبعادا سوسيولوجية قد يغفل عنها الكثير من المسيرين، لكن لابد من الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الشخصية والثقافة الجزائرية، دون أن ننسى العصبية، سواء عصبية المصلحة أو عصبية الصراع وعصبية نفس الوظيفة أو نفس السن أو نفس المنطقة أو عصبية قرابة الدم وغيرها، كما أن العامل أو المسير له خلفية ثقافية نشأت في بيئة اجتماعية، حيث كون ثقافة هذا الأخير على أسس المنفعة الشخصية وتحقيق المصالح والأهداف، دون الاكتراث أو الاستماع إلى الطرف الآخر، هنا يمكن طرح الكثير من الأسئلة: هل التمثيل النقابي بالمنظمة الجزائرية يطبق فعلا ما ينص عليه القانون؟، وكيف نفسر الكثير من التواطئات بين الإدارة والنقابة؟، وهل لحدود التعاون بين الإدارة والنقابة تعمل على إعادة رسم خطة اللعبة أو المناورة الإستراتيجية من جديد؟.

(حيث يمكن القول أن عوامل نجاح الجماعة وتمسكها بمطالبها والافتتاح بشرعية هذه المطالب وحسن الاتصال والمفاوضة وعدم لعب كل الأوراق التي بحوزتها وعدم تقديم تنازلات مجانية أو دون ضمانات أكيدة، كما أن مثل هذه الوضعيات داخل التنظيم تولد المزيد من العلاقات والاتصالات والتحالفات الخفية التي تكون هي أصل الرهانات كلها، أما ما يتم إعلانه فيكون لتغطية هذا الوجه الخفي) [23] ص 209، فلكل تنظيم جوانبه الخفية والظاهرة، فإذا انطلقنا من منطق التحليل الوظيفي، فالإدارة لها وظائف ظاهرة تقوم من خلالها بالتمثيل المسرحي على خشبة مسرح هو التنظيم أو المؤسسة، من خلال التعهد بتحقيق المطالب أو الحقوق الشرعية لإثبات أحقية امتلاك العمل وتحقيق الوزن الشرعي في التنظيم، لكن الوظيفة أو الوجه الآخر كامن يخفي وراء المسرح

الحقيقي أو الوظيفة الظاهرة ووظائف كامنة خفية وراء الستار، فيصبح تحقيق المطالب الشرعية وامتلاك العمل مجرد بنود على ورق دون تحقيقها على أرض الواقع.

هنا يمكن العودة إلى النظرة الميكيافيلية، حيث يقول ميكيافيلي: (إن الاستخدام غير الأخلاقي للقوة القهرية للحصول على السيطرة على الآخرين هو أمر ضروري، فمن الأفضل للفرد أن يكون محلا للخوف بدلا من أن يكون محبوبا، فليس هناك مجالاً للشك أن استخدام هذه القوة يكون نافعا في بعض المواقف وبصفة خاصة تلك المواقف التي يبدو فيها سلوك الأفراد نافعا في بعض المواقف، وبصفة خاصة تلك المواقف التي يبدو فيها سلوك الأفراد سلوكا مشينا من الناحية الأخلاقية) [102] ص 327.

حتى النظرة الميكيافيلية ترى أن الاستخدام غير الأخلاقي للقوة القهرية هو أمر ضروري لتحقيق المنافع والغايات، فنظرة ميكيافيلي تقول "الغاية تبرر الوسيلة"، فالهدف هو التوصل إلى الغاية ولو على حساب أطراف أو فاعلين آخرين، حتى ولو على حساب الخصم المتمثل في الجماعة المضربة، ولو على حساب خسارة التنظيم، فالتواطؤ الإداري مع النقابة يشكل قوة قهرية خفية ذات استخدام غير أخلاقي تتحد فيه تحالفات الطرفين لتحقيق المصالح والمنافع المشتركة. على ضوء ما سبق يمكن التساؤل: هل التواطؤ الأخلاقي يمثل إحدى الحلول لأزمة الإضراب؟، وهل الإضراب يمثل إحدى السلوكات المشينة للمتصرفين فيها من طرف جماعة الضغط داخل التنظيم؟.

ويمكن القول أن الإضراب ظاهرة صحية إذا لم يتجاوز حدود معينة ليصل إلى حدة الأزمة، فالإضراب إذا لم يتجاوز الحدود فهو ظاهرة صحية يؤدي إلى التحسين والتغيير، لكن إذا تجاوز ذلك فإنه يسهم في تفاقم أزمة تنظيمية يصعب إيجاد الحلول لها.

2.5. الأزمة في السلوك التنظيمي:

1.2.5. سوء السلوك التنظيمي نتيجة من نتائج الأزمات:

نادرا ما نجد معلومات أو كتب تستعرض حقائق الحياة في المنظمات الجزائرية خاصة سوء السلوك الأخلاقي، والأزمة في ثقافة العمل، حيث أن هذه الثقافة (ثقافة العمل)، أصبحت غائبة في الحقيقة أو الواقع بالمنظمة الجزائرية، لكن المسير دائما يعطي إجابة بأن التنظيم بخير لا تبدو عليه أي أزمة من الأزمات، فسوء السلوك بالتنظيم ما هو إلا نتيجة من نتائج أزمات التنظيم أو أزمات أخلاقية قيمة اجتماعية تعود ربما للتنشئة الاجتماعية، فالأزمة بالمنظمة الجزائرية أخذت عدة أبعاد، وأنت بالكثير من الدلائل التي تبين حقيقة وجودها بالتنظيم، (وليس هناك شك في تردد المديرين

الممارسين، والآخرين الذين لديهم خبرة طويلة بالمنظمات، حيث يتعلق الأمر بافتراضاتهم المريحة حول طباع وسجية أفراد التنظيم، وفي الواقع فإن أفراد المنظمات يستخدمون كل الحيل والألاعيب الممكنة، حيث إن المنظمات لا تنتج سلوكا تنظيميا فقط ولكنها تنتج أيضا سوء السلوك التنظيمي، إنه متكرر وينتج طبيعيا في محيط عمل المنظمات، تلك هي حقيقة عمل المنظمات وأزمات السلوك هي نتيجة لأزمات كامنة لم تعترف بها المنظمة، وأحيانا تلتقي مصادفة بشيء ما يدل على التدهور في الحياة التنظيمية عندما يتساءل باحث ما، لماذا لا يفعل العاملون المفروض عليهم أن يفعلوه؟ وماذا يجب عمله في مواجهة ذلك؟ قد تجد الرد في الطريقة المتواضعة داخل الكتب مثل: إن معظم الأفراد في العمل يفعلون معظم ما هو مفترض منهم أن يفعلوه، إنهم مجتهدون ومتعاونون، وإجابة أخرى أنهم لا يعرفون كيف يؤدون العمل، وهناك عقاب خارج سيطرتهم، وعلى سبيل المثال فعلى الرغم من أن السلوكيات مثل السرقة أو الاختلاس دارت حوله مناقشات وحجج كثيرة، ويعرف رسميا بأنه خطأ غير مسموح به، إلا أنه في حالات كثيرة يتم تشجيعه بصورة إيجابية والإدارة لا ترتفع إلى مستوى الحقيقة بأنها تعرف أن هناك سرقة واختلاسات تجري داخل المنظمة ومن بين الأسباب التي أدت إلى ذلك [106] ص ص 16 - 21:

1.1.2.5. تورط الإدارة:

على الرغم من أن مهمة المديرين تحديد المشكلات، إلا أنهم أحيانا وإلى درجة ملحوظة يكونون متورطين في تحمل مسؤولية سوء السلوك، حيث نجد عادة أن المديرين والمشرفين قد تم إعدادهم لإعطاء الكثير من التنازلات في اتجاه قبول سوء السلوك، ومن الواضح أنها لا تهدد مصالحهم، فقد أصبح أكثر تورطا في إنتاج السلوك وانتهاك القواعد... حيث يسمحون بدرجات من مخالفة القواعد من الأنماط المتكررة التي تمارسها الإدارة والتي تجعل من المديرين والمشرفين متآمريين ومشاركين في المخالفة، وسوء السلوك الأخلاقي في التنظيم يعتبر مشكلة خطيرة في المنظمات، ومن ثم فإن أي هفوة من المديرين قد تهدد شرعية النظام، حيث يصبح مهددا لعدم الرضا من العاملين، وإن السلطة سلاح ذو حدين، لدى المديرين مساحة من الموارد متاحة أكبر لسوء السلوك، وهم غالبا يسيئون استخدام سلطاتهم.

2.1.1.5. حالة الاختلاس (السرقة) في التنظيم:

إن الاختلاس مرض متوطن في المنظمات، وغالبا ما يتجاهله المديرون، فالاختلاسات تعاني من "نقص في إقامة الدليل"، فالمنظمات في هاته الحالة تستبدل كلمة الاختلاس أو السرقة بمصطلح

انكماش المخزون أو تسرب المنتج، بالإضافة إلى حالات أخرى من السرقة مثل سرقة الموارد والوقت المخصص للعمل، وفي حالة ارتكاب جرائم تنظيمية مثل الاختلاس، فإن الإجراءات العقابية التي تقوم بها المنظمة هي طرد العامل من الخدمة بدلا من إجراءات تجريم السلوك، من أجل الحفاظ على سمعتها، وتقاديا لأزمة السمعة تقوم بتغطية خيانة أعضائها من العاملين [106] ص 110-112.

يحتمل أن يكون تشجيع الفساد أحد أهم آثار ممارسة القوة في المنظمات، ففعلا كلما كانت القوة تحت تصرف الفرد كبيرة، كلما أغراه ذلك لاستخدام هذه القوة في تحقيق غرض لا أخلاقي، من الواضح إذا أن هناك إمكانية حقيقية للأقوياء من الأفراد ومن المنظمات لإساءة استخدام هذه القوة وللتصرف بطريقة لا أخلاقية، ولأن هناك نظرة سلبية اتجاه مثل هذه التصرفات وإن السؤال الذي يمكن أخذه في الاعتبار ألا وهو: هل تحقق التكتيكات السياسية مصالح أنانية وذاتية بحتة؟، أم أنها تعمل أيضا على تحقيق أهداف المنظمة؟، فإذا كان الهدف المنشود من تصرف سياسي معين هو تحقيق مصالح أنانية شخصية فقط، يمكن النظر إلى هذا التصرف باعتباره غير أخلاقي، إن المنظمات لا تستفيد عادة من المناورات السياسية في تحقيق أهدافها إلا نادرا، والسؤال الثاني الذي يؤخذ في الاعتبار عند تقييم أخلاقيات التصرف السياسي هو: هل التصرف يتمشى ويتفق مع مبادئ العدالة والإنصاف، هل هو عادل؟، إن أي سلوك سياسي يؤدي إلى تمييز طرف على حساب طرف آخر بطريقة غير عادلة، يمكن النظر إليه باعتباره غير أخلاقي، إن المعايير التي تتعلق بالعدالة في معاملة الأفراد، تكون غالبا غير واضحة [80] ص 418.

فيعتبر من الأمور المألوفة قيام الأفراد الأكثر قوة باستخدام قوتهم لإقناع الآخرين بأنهم يتصرفون باسم العدالة، هذا ما يبدو ظاهر لكنها في الواقع تحقق لهم مصالحهم على حساب الآخرين، ويمكن أن نتساءل: لماذا يظهر السلوك غير الأخلاقي في المنظمات؟، وإن إحدى الإجابات على هذا السؤال تستند على فكرة أن المنظمات كثيرا ما تقوم بمكافأة التصرفات التي تنتهك المبادئ الأخلاقية، فالعدد الكبير من المديرين ورجال الأعمال المتوقع تعاملهم في الرشاوي والعمولات، أيضا خوف العديد من العاملين من العقاب أو الجزاء الذي يمكن يوقع عليها من قبل المنظمات التي يعملون بها عند قيامهم بالإبلاغ عن الأخطاء والتصرفات المشبوهة التي تحدث في مجال المنظمة، كما أن المنظمات تقوم بإخفاء معلومات هامة وحيوية خاصة في حالة الأزمات، وقد تقوم فعلا بمعاينة بمن يتصفون بالأمانة والصراحة الزائدة، وإن التصرفات غير الأخلاقية للعديد من المنظمات، والتي تثير عادة ضجة إعلامية كبيرة غير مقبولة أو كريمة ومثيرة للاعتراض وما ينتج عنه هو عدم التعامل مع هذه المنظمات ومقاطعتها [80] ص 423-424.

2.2.5. السلوكات السلبية للعامل كنتيجة من نتائج الأزمات:

إن ميزات التنظيم الجزائري هو الاهتمام بالتجارة والريح السريع دون الاهتمام لا بالعلم ولا بالقانون وإن كان ذلك فهو في حدود كفاءات التحايل عليها في المستوى التنظيمي بالمؤسسات أو بالمستوى الإداري، ويتميز المستوى الأول بزيادة الغيابات والتأخير عن العمل لأسباب تافهة أحيانا، أولها مصادر من عادات تقليدية ريفية مثل التغيب لحضور حفل، وعادة ما تكون الغيابات دون سابق إنذار، وهذا نتيجة للتذمر الذي يشعر به العامل، لفقدانه للدوافع في العمل، والاعتراب الذي يشعر به في محيط العمل، ولعدم إدراكه لقيمة العمل بالشكل الذي يراه الإنسان في المجتمعات الأكثر نمواً، أما على المستوى الإداري فهناك التباطؤ في التسيير والبيروقراطية العقيمة، وعدم القيام بتفويض بعض السلطات بالشكل أو الطريقة المناسبين، مما يؤدي إلى التطبيق التعسفي للسلطة، وهو ما ينتج أسباب الاختلاسات والرشوة وغيرها من مساوئ سوء التسيير، ورغم ما عرفته الجزائر مثل الكثير من الدول العربية والنامية عامة، من تطور في نسبة التعليم إلا أن الميزات التي يتصف بها المجتمع مثل احتقار العمل اليدوي، عدم تقبل الأوامر والنقد، وغيرها من العناصر التي يعتبرها انتقاصا من كرامته، يعمل الفرد على عدم احترام مواعيد العمل والقيام إداريا بتخفيض درجات الأداء لديهم بالقيام في بعض الحالات بتخريب أداة العمل التي يستعملها، وفيما يتعلق بعدم تقدير الوقت بقيمته الحقيقية لدى الإنسان الجزائري، فيقول حليم بركات (1984): "أن علاقة العربي بالوقت هي علاقة مواجهة أو خضوع بالصبر عليه، أو انسحاب وهرب منه بتجاهله"، وهذا السلوك السلبي اتجاه الوقت واضح في مختلف مجالات الحياة التي يعيشها الفرد الجزائري ابتداء من البيت إلى الشارع، إلى المؤسسات الاقتصادية وغيرها، وليس غريبا عن أي إنسان في الجزائر التقنن في اقتناء الوسائل المضيعة للوقت، وكذا ضياع الوقت في الانتظار الطويل أمام مختلف الإدارات والشبابيك لقضاء متطلباتهم، والأفراد في هذه الحالات يتمتعون بصبر ملفت للنظر، في حين لا يبذلون ولو جزءا منه من أجل التكيف مع الأعمال التي يقومون بها، ولهذه الظواهر المؤثرة بشكل كبير على الاقتصاد الوطني والمؤسسات الاقتصادية عدة أسباب تعود في جزء كبير منها إلى الأسباب الثقافية ويمكن حصرها في نقاط منها: علاقة بنتنشئة الفرد في المجتمع، العلاقة بالمحيط الاجتماعي والسياسي العام وعلاقة بالمرحلة التي يمر بها المجتمع الجزائري حاليا [107] ص ص 178 - 179.

3.2.5. القيم والسلوك، واقع الأزمة في التنظيم:

(إن ما نلاحظه في مجتمعنا الجزائري ذلك التناقض بين ما يحمله الأفراد في أذهانهم نظريا وما يقومون به فعلا في الواقع، فإذا سألتهم عن الوقت قالوا: الوقت من ذهب، وإذا سألتهم عن العمل قالوا: العمل عبادة، وإذا سألتهم عن إتقان العمل قالوا: إن الله يحب من يتقن العمل، وهكذا فإن لكل سؤال جوابه الذي يتناسب مع القيم السائدة نظريا، عن حب العمل والتغيب عن العمل والانضباط والغش والولاء للمؤسسة والتضامن وهي في الحقيقة قيم (مهجورة عمليا إلى حد ما) في الواقع الفعلي وبقيت على مستوى التجريد والأفكار، بينما أصبح الملتزمون بها يشعرون بالاغتراب وأحيانا ينشأ صراع داخلي عندهم بين أن يلتزموا بهذه القيم أو يعملوا بعكسها، وهذا من أهم ما تعاني منه التنظيمات الجزائرية سواء عند الرؤساء، أو عند المرؤوسين، فقد أصبح مثلا أن ينطلق أي اجتماع في أي تنظيم جزائري دون أن يتأخر أغلبهم أو يتغيب بعضهم، وهذا لا يرجع إلى خصائص النسق التنظيمي السائد والتقاليد التي تراكمت داخله وإلى انفصام القيم في ذوات الأفراد بحيث نصل إلى دفع التنظيم إلى الإفلاس بعلم منا، فهل هذا السلوك متعمد؟، أم هي اللامعيارية التي أصبحت القيمة السائدة بدل قيم الضبط المتعارف عليها؟) [23] ص 188

يمكن أن نضيف وفقا لما سبق من خلال رسالة الدكتوراه لناصر قاسيمي، حيث يمكن القول أن القيم والسلوك أصبحت أزمة بين التصور النظري والواقع، فإن مبادئ الإسلام تحت على المشورة والتعاون، فهل لهذه المبادئ مكانة بالمؤسسة الجزائرية؟، وإن كان لقيم المجتمع ومختلف المنشآت الاجتماعية تحت على إتقان العمل وحسن تسيير الأمور وتطبيق العدالة والديمقراطية، فكيف نفسر روح الساموراي عند اليابانيين في العمل المشترك وتقديس العمل؟، وأنهم مخلصين للعمل على حساب مصالحهم الشخصية لتحقيق الفعالية والنجاعة للتنظيم، حيث يبين الواقع، أن بوادر التعفن أو التخمر الإداري للأزمات التنظيمية غير موجودة، لكن وجودها في الواقع مبني على مواجهة علمية مخططة من قبل، من خلال تبني أسلوب التوقع للأزمات، جانبا إداريا مهما وبالتالي إدارة خاصة بإدارة الأزمات، قيم سائدة عمليا في التنظيم الجزائري، منها غياب الانضباط والغش والولاء للمسؤولين على حساب أطراف أخرى، وتحقيق الكثير من المصالح الشخصية لتحقيق منافع وامتيازات تشبع أطماعه المادية والمعنوية، أو التحضير لأي مناورة من مناوراته واستراتيجياته وفقا لما يتناسب ولعبته الإستراتيجية في منطقة الشك ريبة من الفاعل أو المنافس أو الطرف الآخر لتحقيق أهداف اللعبة، فالاستراتيجيات والأهداف والسياسات وقوانين النظام الداخلي وحتى الانفاقيات الجماعية والفردية واضحة، فإن سألنا المسيرين عن مدى تطبيقهم للسياسات والاستراتيجيات وأهداف التنظيم، فيقولون هي تتحقق في الواقع، لكن إذا سألنا عن جانب آخر عن قيم في التعاون

والديمقراطية والإنصات والتشاور، فإنهم يقدمون حججا تبين صدق أقوالهم نظريا، لكن إذا أجرينا نظرة في التنظيم أو من خلال الدراسة الميدانية نجد عكس ذلك تماما؟، إلا في بعض الأحيان، وذلك يتوقف على نوع القيادة وطريقة التسيير؟، فقيم التعاون والديمقراطية هي تصور نظري في أذهانهم، لكن في الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية تكاد مهجورة، كما وضح ذلك "قاسمي ناصر" في رسالة الدكتوراه، فكيف لا يصنع ذلك أزمة قيم بين التصور النظري والواقع التنظيمي الجزائري؟، فإن بسط النفوذ والسيطرة وفرض قيم قيادة جديدة في زمن قصير، حتى وإن كانت قيم لا تحدث الفعالية التنظيمية في التسيير، لكن تصبح هي القاعدة التي يتبناها الفاعلون في التنظيم حيث يتبعون اللعبة والسياسة الجديدة، وإلا كلف ذلك صاحبه الطرد، أو إيجاد الحل والسبيل الآخر، أو حجة دامغة لتسريحه من العمل ظالما أو مظلوما.

فإذا سألنا المسير عن أوضاع المؤسسة يقول هي في تطور ورأس المال يرتفع والأعمال أيضا، وإذا سألنا العامل فإنه يقول: في تدمر دائم ومستمر، المؤسسة ليست بخير فهي على وشك الإفلاس، ورأس المال في انخفاض والعلاقات في صراع عن المناصب والسلطة والزعامة، والحوافز قليلة أو منعدمة، وإذا سألنا عن النقابة قال المسيرون: هي غائبة لأنها كانت سببا في ظهور أزمات ومشاكل في التنظيم؟، وإذا سألنا المسرحون من العمل كانت الإجابة أن التسريح تعسفي، وعقد العمل غير قانوني والهدف هو تصفية الحسابات، وإذا سألنا المسير عن أسباب التسريح فيقول: مخالفة من الدرجة الثالثة تكلف الطرد ونهاية عقود العمل من كل سنة تكلف صاحبها التسريح القانوني؟، وإذا سألنا مفتشية العمل فنقول: عقود العمل غير قانونية فالحل الوحيد أمام الإعدارات والإنذارات للمدير العام هو الفصل في القضية عن طريق المحكمة.

كل هذه التساؤلات هي من واقع الميدان لمؤسسة المرافق العامة، فمن يطبق القانون؟، ومن هو المتسبب في الأزمة؟، وهل التسريح تعسفي أم لا؟، وهل الخصائص القيمية والسلوكية للمسير هي من فرض هذا الواقع؟، أم أن كل طرف فاعل في المنظمة كان له السبب أو يد في بروز هذه المشاكل؟.

يمكن القول أن هذه خصائص وقيم فرضت على واقع المؤسسة الجزائرية فهل تمثل أزمة في تطبيق القيم والمراسيم؟ أم أنها تناقض ذلك تماما حيث أصبح الهدف هو إحداث أزمة قيم وأزمة تسيير، وأزمة تحميل الأخطاء أو الأزمات مثل الإفلاس والتدهور، إلى أطراف أخرى كل يوجه أصابع الاتهام إلى المسير أو المدير السابق، أو إلى جماعة أو فاعل إداري كان بالمؤسسة في وقت ما؟، ولكن نقول الأزمة هي أزمة أشخاص في ظل غياب روح المسؤولية وتقديس العمل لأنه عبادة

أو اتخاذ من الديمقراطية والحوار والاستماع إلى الطرف الآخر في حالات الصراع أو ما شابه ذلك، وخلق إدارة خاصة بإدارة الأزمات، فالأزمة اتخذت عدة أبعاد ومؤشرات في التنظيم.

3.5. المدخل القانوني في قضية تسريح العمال، شكل آخر من نتائج الأزمات:

تؤكد تشريعات العمل الجزائري على أن إجراء تسريح العمال يلجأ إليه صاحب العمل أو المستخدم وفقا لما يخوله له القانون ويحميه، ولكن في واقع الأمر لا يلجأ صاحب العمل لمثل هذا الإجراء إلا إذا استنفذت كل الإجراءات الأخرى التي يمكنها أن تقلل من شدة وخطورة إجراء التسريح على المستقبل المهني والاجتماعي للعمال المعنيين به، كما تختلف وجهات النظر الخاصة بمفهوم الجانب الاجتماعي بالنسبة للمستخدم أو صاحب العمل فيمثل أداة فعالة للتسيير الجيد، الذي يقضي على الخلل الذي يؤثر على مسار المؤسسة ووضعها الصحي الجيد، والأكثر من ذلك فإن تنفيذ الجانب الاجتماعي يتيح إعادة تنظيم وتسيير المؤسسة للتحكم في أوضاعها بعقلنة، بينما تتناقض تصورات العمال المعنيين أكثر بتنفيذ الجانب الاجتماعي عن مواقف صاحب العمل، فهم الذين يتضررون أكثر بإجراءاته الملموسة لكونه يرمي إلى إلغاء مناصب العمل، مما يؤدي إلى التقليل من عدد العمال من خلال الإحالة على التقاعد المسبق أو الذهاب الإرادي وفي أسوأ الحالات الإحالة على التسريح وربما إغلاق المؤسسة في وضعية الإفلاس، فإجراء التسريح من أجل الحفاظ على استمرارية ودور حياة المؤسسة وإنقاذها من الاندثار [108] ص 580 .

1.3.5. أسباب التسريح:

1.1.3.5. انتهاء علاقة العمل:

إن انتهاء العلاقة الوظيفية قد تكون بقوة القانون أو بإرادة الموظف ولتحديد ذلك سنتعرض لانتهاء الخدمة بقوة القانون، وانتهاء الخدمة بقرار من الإدارة.

1- انتهاء الخدمة بقوة القانون: تنتهي الخدمة في هذه الحالة إما بفقد شروط تقلد الوظيفة أو نتيجة لتدخل الإدارة بالفصل التأديبي.

أ- انتهاء شروط تقلد الوظيفة: وهو تنفيذ تستند فيه الإدارة على وقائع مادية خارجة عن إدارة الطرفين، فالإدارة تقوم بالتنفيذ المباشر ولا تحتاج إلى قرار مسبق يحدد لها محل التنفيذ ولا سببه،

بل إن سلطتها مقيدة لانتهاء المركز القانوني بقوة القانون، نظرا لانتهاء صلاحية شغل المنصب، فتقوم الإدارة بإخطاره بانتهاء خدمته، وهو التصرف الذي يلزمها القانون القيام به تنفيذا لإرادة المشرع.

ب- التوقيف التأديبي: كثيرا ما تفرض بعض الأخطاء والمخالفات المهنية اتخاذ بعض الإجراءات والعقوبات التأديبية، المتمثلة في توقيف العامل المعني لمدة معينة عن العمل، حيث يمنع العامل من الالتحاق بعمله بحكم الإجراء الاحتياطي والعقوبة التأديبية [109] ص 27.

كما تنقسم المخالفة التأديبية من حيث الخطأ الذي يرتكبه الموظف إلى مخالفة إدارية تتعلق بمخالفة القوانين واللوائح والتعليمات أو الخروج عن مقتضى الواجب الوظيفي، والمخالفة المالية وهي مراعاة الموظف لأحكام القوانين واللوائح المالية وتجنب مخالفتها، حيث يعتبر من المخالفات المالية كل تصرف يؤدي إلى صرف مبلغ من الأموال العامة.

2- انتهاء الخدمة بقرار من الإدارة: قد لا يتم إنهاء خدمة الموظف بصدور قرار تأديبي ضده، ولكن بقرار تصدره جهة الإدارة المختصة بانتهاء وظيفته، إن ماهية قرار إنهاء الخدمة هو قرار تأميني يظهر حق الإدارة الذي تستمده من سلطتها في الهيمنة على المرافق العامة، وحريتها في اختيار من ترى صلاحيته انتهت، وهو مظهر من مظاهر التنفيذ المباشر، ولعل الحاجة للتطهير الإداري قد بدت ضرورية بتدخل الدولة بصفة كاملة في كل أوجه النشاط [110] ص 199.

3- التوقف المؤقت للمؤسسة المستخدمة: وهي الوضعية التي يكون التوقيف راجع لصاحب العمل، ويكون العامل في هاته الحالة هو المجرى على قبول توقيف علاقة العمل سواء كان التوقف كلياً أو جزئياً، كانهام المواد الأولية، أو مرور المؤسسة بأزمة مالية معينة... مما يعرض العمال العاملين بها إلى التوقف عن العمل وهي الحالة التي ينتج عنها توقيف أو تجميد علاقة العمل.

4- التسريح لأسباب اقتصادية: إن القانون يسمح لصاحب العمل الذي تعترضه صعوبات مالية أو تقنية أن يدخل تعديلات تنظيمية وهيكلية على المؤسسة بهدف تطويرها ورفع فعاليتها، هذا الذي يؤدي إلى الاستغناء على جزء كبير من اليد العاملة [109] ص 21-35، الذين لم يعودوا ضروريين وأصبحوا فوق طاقة المؤسسة ويتضمن القانون المنظم لعملية هذا النوع من التسريح في الجزائر إلى القيام قبل عملية التسريح ضرورة إعداد ملف متكامل حول أسباب ودوافع اللجوء إلى

هذا النوع من التسريح وعرضه على الجهات المختصة للمصادقة عليها ثم التشاور والتفاوض، كما يتضمن إعلام لجنة المشاركة كتابيا عدة معطيات [111] ص 3 ، فعلى سبيل المثال: إطلاع اللجنة عن الأسباب المالية والاقتصادية التي أدت إلى تقديم مشروع التسريح، إضافة لذلك يقدم المستخدم برنامج العمل الذي وضعه من أجل التخفيف أو التقليل من عدد العمال الذين يشملهم التسريح والإجراءات التي سوف يتخذها فيما يخص العمال المسرحون [109] ص 36.

2.3.5. التسريح القانوني في نظر المشرع الجزائري:

إن للمستخدم الحق في التمتع بحرية اختيار العمال الذين سيفقدون مناصب عملهم رغم تقيده بالنصوص القانونية والأطر التنظيمية الداخلية في تسيير شؤونه، وينبغي في كل الحالات على المستخدم رغم حريته أن يشارك ويتشاور مع النقابة حول إجراءات التسريح العمالي، ينجر عن إجراءات التسريح العمالي عدة حقوق للذين افتقدوا مناصب عملهم، إذ تختص الحماية القانونية الكافية اللازمة لهم ومن ضمن هذه الحقوق ما يلي:

- منح التعويض المالي على أساس شهر لكل سنة عمل في الهيئة المستخدمة في حدود خمسة عشر شهرا [112] ص 267، لكن مرسوم تشريعي آخر ونظرا لاستفادة العمال المسرحين من منحة التأمين على البطالة فهو يضمن لهم تعويضا يساوي أجر ثلاثة أشهر وتتحمل الهيئة المستخدمة دفعه، ويحسب هذا التعويض على أساس المتوسط الشهري للأجور المحصل عليها خلال إحدى السنوات الثلاث الأخيرة طبقا لأحكام قانون 11/90 [113] ص 569.

- منح العمال المسرحون شهادات عمل تتضمن كافة البيانات والمعلومات الخاصة بحياتهم المهنية والمتمثلة في: تاريخ التوظيف، تاريخ إنهاء علاقة العمل، المناصب التي شغلت والفترات المناسبة لها [114] ص 6.

- يمنح للعمال الذين تم تسريحهم أسبقية التوظيف في المؤسسة التي كانوا يعملون بها، في حالة استعادة نشاطها بصورة طبيعية [115] ص 7.

إن تشريعات العمل الجزائرية بتحديد الصريح والضمني لكل الإجراءات والضمانات الخاصة بخصوص العمال المسرحين من المؤسسات الاقتصادية العمومية، أو على الأقل ضمان صدق المبررات التي يقدمها المستخدم أثناء اتخاذه لكافة التدابير الخاصة بالتقليل من العمال، لكن عدم احترام تنفيذ الإجراءات التي أقرها، يؤدي إلى بطلان التسريح الجزئي أو الجماعي وبالتالي يشكل حسب القانونيين تسريحا تعسفيا، وتنتهي علاقة العمل نتيجة انقضاء أجل عقد العمل المحدد المدة، أو من أجل التسريح للتقليل من عدد العمال [116] ص 50 ، حيث يجوز للمستخدم تقليل

عدد المستخدمين إذا برزت في ذلك أسباب اقتصادية، كما يمنع على أي مستخدم قام بتقليص عدد المستخدمين، اللجوء في أماكن العمل نفسها إلى توظيفات جديدة في الأصناف المهنية المعنية بالتقليص، كما أنه تحدد كميّات تقليص عدد المستخدمين بعد استنفاد جميع الوسائل التي من شأنها منع اللجوء إليه على أساس معايير ولاسيما الأقدمية والخبرة والتأهيل لكل منصب عمل[117].

3.3.5. التسريح من العمل وأزمة الفراغات:

إن التسريح من العمل هو أحد الحلول لتحقيق التوازن بالتنظيم إذا كان الهدف منه هو إزالة أزمات التنظيم كالإفلاس مثل أو لعدة أسباب وضحاها المشرع الجزائري، حيث على المسير أو المسؤول في العمل أن يتبع الإجراءات القانونية، حتى يكون التسريح قانونيا، خال من شوائب التزييف حيث لا يتم تطبيق القانون كما هو، فالقانون صامت ولا يمكن للعامل أن يصمت في حالة تجاوز رب العمل القانون الشرعي في تطبيق حيثيات التسريح، حيث أن التسريح العمالي قد يكون لأي سبب من الأسباب القانونية الموجودة في مواد القانون.

إلا عقد العمل المحدد المدة هذا بالنسبة لميدان دراستنا، حيث جعلت من عقود العمل هي السبب الوحيد لإنهاء علاقة العمل، أو السبب الآخر هو ارتكاب مخالفة من الدرجة الثالثة كما هو موضح في النظام الداخلي.

هنا يمكن التساؤل: هل العامل الجزائري يملك ثقافة قانونية أم أنه يدري ويعلم بالمخالفات القانونية لرئيس العمل لكن يتغاضى عن ذلك؟ وكيف نفسر حالات التسريح منها القانونية وغير القانونية في ظل غياب نقابة تقوم بدراسة ملفات كل عامل على حدى؟، وكيف نفسر أيضا عدم قانونية عقود العمل محددة المدة بالرغم من أن العمال يعلمون ذلك؟ ومن هو المسؤول: هل هي مفتشية العمل؟، أم تعود المسؤولية للعامل الذي لا يعلم مفتشية العمل بعدم قانونية العقود؟، أم هي مجرد ذريعة تستعملها المؤسسة كورقة ضغط لأنها تعلم أن العامل يتغاضى عن ذلك الأمر؟، أم أن السبب غياب المعلومة لدى مفتشية العمل؟، أم هو استغلال ظروف غياب النقابة؟، لكن رغم إبعاد مفتشية العمل عن دور الرقابة الصارمة في تنفيذ الإجراءات التي نص عليها القانون والخاصة بالتسريح، فهي تجسد في الواقع دور الدولة المنسحب من الحماية الاجتماعية والاقتصادية للعمال، لأن تأييد سياسة الدولة للإجراء ذاته لا يعني أنها تفرغ هيئتها من أداء دورها في الحد من تعسف استعمال السلطات التي يتمتع بها المستخدمون، فالفراغ واضح، حيث أن غياب النقابة، وعدم تطبيق قانون العمل وغياب دور مفتشية العمل، بالإضافة إلى غياب دور العامل ربما لغياب ثقافة قانونية، أم أنه يعتمد ذلك لأنه يعلم بأن النقابة غائبة فهو لا يصرح بعدم قانونية عقود العمل، لأن ظروفه

الاجتماعية والاقتصادية لن تسمح له بذلك، فهو يقول ورائي أسرة تنتظرنني فلماذا أقوم بالتصريح كي يتم طردي أو تسريحني تعسفا من العمل؟، إذن إن أزمات التنظيم لها جذور سوسيولوجية غاب فيها دور المسؤول والعامل والدولة ومفتشية العمل كلها أطراف ساهمت في تأزم التنظيم.

4.5. الأزمة في هوية العمل:

1.4.5. سعيد شيخي، أزمة مواجهة العمال للعمل:

تتمثل هذه الدراسة في المقال المعنون: "العمال في مواجهة العمل"، وهي دراسة تتطرق من تساؤل حول ظاهرة غياب العمال عن العمل، هل يمكن اعتباره كرفض لوضعية العمل أو رفض للمصنع والتصنيع؟، وهل هي مقاومة أمام الظروف الاجتماعية والعملية التي يعيشها العمال أو يجب إرجاع هذه التصرفات والسلوكيات إلى تمسك العمال بقيم ثقافية تترجم لديهم نوع من السكن الثقافي؟ ويجب الباحث عن هذه التساؤلات بالقول أنه إذا كان المنتجين يتغيبون، فهذا راجع إلى أن العمل في المصنع غير منتج للشخصية أو هوية العامل، ويمكن الشرح بأن غياب الهوية في العمل تتضح من باب أن العمل التقني بصفة عامة والعمل المنتج بصفة خاصة لا يحتوي على أي رفاهية اجتماعية في الجزائر، هذا يعني أن العامل الجزائري ليس لديه الإحساس أو الشعور بتواجده عن طريق العمل، ولا يعتبر هذا الأخير وسيلة لتحقيق أهدافه، وهذا يعني أن كل طموح أو هدف أو مستقبل لا يمكن تحقيقه من خلال العمل.

وإن العامل الآخر الذي يمكن أن يشرح غياب الهوية في العمل هو التسريح العام للعمال، الذي هو نتيجة أن العمال يشعرون بشعور قوي بعدم تواجدهم المرتبط بعدم قدرتهم على التعبير، فهذا البعد يبدو لنا مركزي ويجب أخذه بعين الاعتبار، فغياب الهوية في العمل هو نتيجة أن المحاولات التي يقوم بها العمال غير بارزة، ابتكاراتهم واختراعاتهم غير مدمجة، وإمكاناتهم غير معترف بها، فالمسؤول في المصنع هم الأكبر هو إدارة منصب العامل أكثر من أن ينظم استقراره في العمل، فهو يأمر أكثر مما يحاور، يقود أكثر مما يشرح ويفرض أكثر مما ينشط، يسيطر أكثر من أن تكون له القدرة على اتخاذ القرار والربط تقنيا بين مهام العمال [118] ص ص 2-3 ، إذن العمال يعيشون عدم الهوية في العمل حالة مشخصة، فالعمال كما يؤكد الباحث يعلنون أنهم قادرين على رفع الإنتاج ولكن يرفضون فعل ذلك في ظروف التهميش الاجتماعي فهم يعون جيدا المفهوم التaylorي للعمل، ولكن يرجعون تأخرهم في الغالب إلى تعطل الوسائل وعدم العمل بانتظام وتبذير جهودهم عن طريق الأوقات الميتة المتعددة معلنين بذلك أن المؤسسة لم تتجح في التسيير، وحتى يردوا على الأضرار التي تسببها لهم المصنع والذي لم يمنح لهم النموذج الذاتي أو الشخصي

والمجتمع الذي لم يعطي لهم أدنى اعتراف [118] ص 5 ، كونوا مجتمعا موازيا مبني على أساس الجهوية والانتماء العائلي والانتماء الديني... فإن بعض السلوكات ليست رد فعل أو مقاومة أو رفض، ولكن على أساس أنها انشقاق ثقافي، فسلوك العمال، فكما يوضح الكاتب هناك آراء خاطئة لبعض الباحثين حيث يربطون إنتاجية العامل بقيم يقال عنها أنها تقليدية هي نظرة خاطئة، لأن الذي يوضح تصرفات العمال الغياب وتراجع المردود واللجوء إلى الروابط العائلية والجهوية والدينية هي وسيلة من وسائل الدفاع لمواجهة التناقضات الموجودة في الحياة المتطورة واستحالة الدخول فيها، فالمسيرون لا يعملون إلا على توجيه المؤسسة حول الاستيراد المكثف للآلات المتطورة، دون التفكير في أن يهيئوا سلسلة من الأخلاق للانتقال إلى مرحلة أخرى، لقد همشوا كل هذه الأمور، عكس ما حدث في الدول المتقدمة التي أولت العناية إلى المسائل الثقافية وبالتالي بالمؤسسات المنتجة لهذه الثقافة مثل المدرسة، الدين الأخلاق، السياسة من باب أن الاقتصاد لم يعد الرابطة الأساسية للإنتاج [118] ص 9.

على ضوء ما سبق يتضح لنا أن العامل الجزائري يتصف بأزمة هوية أو غياب هذه الهوية اتجاه العمل الذي يقوم به في المصنع، لكن يمكن التساؤل: كيف تتجسد غياب الهوية أو مقاومة العامل الجزائري للعمل في المؤسسة الإدارية؟، وهل بالرغم من بعض التغيرات والتطورات في المجتمع والإدارة، أدى ذلك إلى غياب الهوية؟، وهل المنظمة الجزائرية اليوم تنطلق من دراسة سوسيوثقافية للعامل والمجتمع ككل أم أنها تجسد المال والربح والاقتصاد على أنه المرجع الأول لإحداث التطور؟.

لذلك يمكن القول أن الفهم الجيد للتأثيرية من خلال النقاس والإهمال أو حتى التغيب وكسر الآلات؟، لماذا لا نقول إنه أحد نتائج أزمات تنظيمية، سواء كانت الإدارة هي إدارة المصنع أم أنها إدارة محضة؟، وهل عدم تطبيق الديمقراطية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية يضمن لنا تحقيق الفعالية، ونقادي نتائج أزمة غياب الديمقراطية، من خلال تجسيد قيم التعبير والاستماع وتحقيق الضمان الوظيفي للعامل، وهل قامت المؤسسة الجزائرية بجرد أو بحث ميداني تبحث فيه في أصول العامل الجزائري ومرجعياته الثقافية وكذا المؤسسات المنتجة لهذه الثقافة، فمواجهة العامل للعمل تجسد من خلال كسب ثقافة الخوف والتردد والانصياع إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يتخبط فيها، فالعامل يهاب المسؤول لا يتكلم، لا يعبر، حتى أنه لا يتكلم عن بعض التجاوزات التي قد تخص المسؤولين أو أطراف أخرى لها من يدعمها ويحميها، بالرغم من عدم قانونية العقود التي يعملون بها فهم في صمت وتجنب فالمهم هو كسب الأجر الشهري، فهل هذا يعبر حقا عن هوية الموظف الجزائري؟، أم أن الأزمة تعود إلى عدم قدرة المسير والمسؤول الجزائري إلى

تشخيص الحالة الحقيقية لموظفيه وللبيئة التي تعمل فيها المنظمة، أم أنه لم يطلع على النظام الثقافي في الجزائر الذي لم يعمل على إنتاج وسائل الفكر الجديدة المتمثلة في المؤسسات الاجتماعية التي تعمل على امتصاص الثقافة في العمل هذا ما قام به اليابانيون حيث تم الجمع بين الشروط الاقتصادية والمادية وبين الشروط الثقافية والاجتماعية الذاتية للمجتمع الياباني.

2.4.5. سعيد أعر، الأزمة سوسيولوجية من المجتمع الجزائري:

لقد أشار الباحث في كتابه "التصنيع في الجزائر" إلى المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة العمومية والتي تعرقل صيرورتها وتتمثل هذه المشاكل في عناصر سوسيولوجية آتية من المجتمع الجزائري والذي يشبه كما يصفه الباحث على أنه مخبر حقيقي يشمل مختلف الظواهر السوسيولوجية ومنها ما يؤثر على التنمية في الجزائر وخاصة على بنية المؤسسة، هذه الأمور والتأثيرات هي ناتجة عن التنشئة الاجتماعية ومخلفات الاستعمار [119] ص 19.

1.2.4.5. التنشئة الاجتماعية:

1- العائلة: حسب الكاتب غالبا ما نجد في العائلة الجزائرية سيطرة اتجاهين في تربية الطفل، الأول يتمثل في تربية الطفل بطريقة مدللة، أين التفضيل بين الأولاد، بين البنات والولد لدرجة يرى هذا الأخير نفسه زعيم صغير، هذه التربية تعمل على الربط بين "أنا" الطفل ورسخ في ذهنه تصور خاطئ لمعنى الحرية، فالعائلات لا تركز على حدود القدرة عند الطفل [119] ص 33 ، أما الاتجاه الثاني فإنه يعمل على مضايقة الطفل وكبت قدراته بقتل روح المبادرة عنده، وتتردد على مسامعه عبارات مثل: 'لا تفعل هذا، أنت لست أهلا لهذا...'، هذه المحاولات تنتج جوا أسري غير عادي ولا يملك توازن صحيح، ومثل هذه التربية الأسرية الخاطئة تشكل عقبة أمام نمو المؤسسة الوطنية، وتظهر سلبيات هذه التربية داخل المؤسسة من خلال ما يسمى بالعاطفة "Sentimentalisme"، وتمركز السلطة وغياب الوعي في فهم الحدود والمسؤوليات التي يتوقف عندها كل فاعل داخل المؤسسة، بالنسبة للعاطفة التي تحكم العلاقات في مؤسساتنا العمومية ونجد أن العاملين داخل المؤسسة ينظرون إليها بمثابة الأم التي تعطف على أولادها، فينتظرون منها أن تعطف عليهم وتمدهم بخياراتها دون أن يكون هناك مقابل، أي عمل منتج عكس ما هو جاري في عالم الشغل في الدول المصنعة، ما يهيم المؤسسة هي الفاعلية في العمل والانضباط والتعاون، وأيضا تظهر النتائج السلبية لهذه التربية في فكرة تمركز السلطة، فالطفل الجزائري تربي على الأنانية وبالتالي من خلال حياته المهنية يعمل جاهدا أن تكون السلطة بيده ويعتبر كل شيء ملك له وهذا ما لوحظ على

بعض مسؤولي المصلحات الذين يعتبرون أنفسهم ملاك للمصالح التي يعملون بها، والمظهر الآخر والنتائج عن هذه التربية هو الفصل بين المصلحات داخل المؤسسة، فكل مصلحة تعمل مستقلة عن الأخرى وبالتالي فالاتصال وتبادل المعلومات بينها هو مجال مغلق، هذا ما يؤدي إلى عدم القدرة للوصول إلى نظرة شاملة لما يحدث داخل المؤسسة [119] ص 34.

مظهر آخر في مؤسساتنا العمومية يتمثل في غياب الفهم الواعي لحدود المسؤولية التي يتوقف عندها كل عامل في المؤسسة ونتيجة هذا الغياب والفهم الصحيح تموت الهمة والعزيمة ويسود التبرير الغيبي للأمور وتتردد على الألسنة كلمة "الله غالب" [119] ص 24.

ب- الشارع: وهو المؤسسة الثانية التي تلعب دور في التنشئة الاجتماعية حيث يرى الباحث أن للشارع دور في تكوين مواقف الطفل الجزائري، فهذا الآخر يرمى إلى الشارع بدون وعي، يتعلم فيه السلبيات، ومن مظاهره السلبية نجد منطق العلاقات الشخصية التي تتحكم في سير المؤسسة وبالتالي ندرك مثل هذه التصرفات على الإنتاج والتسيير العقلاني، فالعلاقات الشخصية تنتج عنها بالتأكيد عقبات عندما تسيطر على العلاقات الوظيفية وهذا من خلال إنشاء ما يسمى بالنظام الزبوني "Système de clientélisme"، فإذا وجد مثلا اختلافات شخصية في الشركة وإذا كان كل واحد من العمال يخفي على زميله بحكم تلك العلاقات التي تربطه معه فلا يمكن أبدا تحديد من المسؤول عن الفعل، وبالتالي فإن هذا سيؤدي حتما إلى هلاك المؤسسة، أما التأثير الثاني للشارع هو ما يسمى بنظرية الحظ فهي ظاهرة متفشية في العالم الثالث، فظاهرة الرشوة موجودة في تعاملات كل الدول حتى المتقدمة، لكنها شاذة وليست عادة أو مبدأ في العالم الثالث [119] ص 35.

ج- المخلفات الاستعمارية: إن القضاء على الاستعمار كان منذ أمد بعيد كما يقول الباحث إلا أن الآثار التي تركها بادية في سلوكيات وتصرفات الأفراد، لأن المشاكل السيكولوجية سببها الاستعمار، فقد حطم شخصية الفرد الجزائري وتركه بعقلية معطلة، وهذا ما ولد له مركب النقص، فلقد أصبح غير قادر على أخذ القرار أو إبداء المبادرة، وأصبح منغلقا على نفسه، وسوف نورد أشكالا من المظاهر السلبية التي يشرحها الباحث والتي نجدها في المؤسسات العمومية ويليخصها في هذه النقاط:

1- تصرف الإطارات الجزائرية هو تصرف غير متجانس، بعض الإطارات يتصرفون بعدم النضج، فهم يعطون الأولوية للشهادات.

2- غياب الحوافز يجعل بعض العمال لا يستشعرون بالدور المنوط بهم في عملية التنمية، لأن العامل الجيد أو السيئ، المجتهد أو الخامل، كلهم لهم نفس الاهتمام عند المسؤولين، إضافة إلى طرق الترقية التي تقوم أساسا على الجهوية والرشوة وتلاعب المصالح، وهذا ما يدفع بالعمال إلى اللامبالاة لأن بالنسبة لهم ليس هناك أي فائدة في بذل مجهود بما أن المسؤولين لا يقدرّون ذلك، فنجد أفراد يحتلون مناصب هي أكبر منهم [119] ص.59

3- كما أن بعض الإطارات في مؤسساتنا العمومية لا يشعرون بجدوى العمل بما أن المسيرين الحقيقيين للمؤسسة ليس الموجودين داخلها.

4- مظهر آخر يظهر في الصراع الموجود بين فئتين من العاملين، الفئة الأولى ذات أقدمية، والفئة الثانية الفئة الشابة، كما يؤكد الباحث ليس لديه بصمات تاريخية ولا تتعلق بأي شرعية معينة ولكن يترجم فقط مصالح الفئتين، وإن السلطة ومعظم المسؤوليات في يد الفئة الأولى التي تولتها بحكم الأقدمية، وهذا ما تراه الفئة الثانية غير شرعي وغير منطقي [119] ص.60.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الأزمة اتخذت عناصر سوسولوجية من المجتمع الجزائري قد يغفل عنها المسيرين، فهذه العناصر تمثل أحد مظاهر الأزمات وفي نفس الوقت هي نتائج لأزمات حدثت بالمؤسسة الصناعية والإدارية أيضا، حيث مثلت الأسرة السبب في ظهور أزمات بالتنظيم الجزائري، فالمسؤول أو المسير هو في النهاية كان طفلا قد تربي ربما على السيطرة والنفوذ، وهذا ينتشر ويسود بالمنظمات، حيث يصبح هو نفسه مصدرا للأزمات في حالة بسط النفوذ لأغراض شخصية ومصالح وامتيازات مادية، هذا ما ينتج عنه أزمات داخلية وحتى خارجية حيث يساند في ظهور أزمة الهوية، وغياب روح المبادرة والتعاون لتحقيق الفعالية فكل مؤسسة من المؤسسات الاجتماعية إذا لم يتم تفعيلها بشكل صحيح وموضوعي فإنها ستحول الفرد أو العامل الجزائري إلى شخصية سلبية تساهم في اكتساب سلوكيات غير مشروعة مثل الرشوة، السرقة، تعطيل العمل، كلها نتائج لأزمات مر بها المجتمع الجزائري والمؤسسة تحنك بالمحيط أو البيئة الخارجية ثقافيا واجتماعيا واقتصاديا وسياسيا ويبقى الحل هو إعادة نظر في العناصر السوسولوجية للمجتمع الجزائري لأنه يمثل حجر أساس لا بد من تطويره وتطهيره من تلك السلوكيات والتصرفات حتى لا تنتقل عداؤها إلى التنظيم فتسهم في ظهور أزمة.

3.4.5. مصطفى عشوري، الأزمة، بايولوجيا تنظيمية في المؤسسة الجزائرية:

يؤكد الدكتور مصطفى عشوري على أن البايولوجيا التنظيمية التي تعرفها المؤسسات الجزائرية تعكس غياب ثقافة تنظيمية تساهم في فهم أبعاد المشكلات التنظيمية، فغياب الثقافة

التنظيمية تجعل من السلوك التنظيمي للمؤسسة سلوكا ديناميكيا [120] ص 279، ويؤكد الباحث دائما على أن عملية لا مركزية اتخاذ القرارات لم تتعدى في واقع الأمر "تفويض بالإمضاء" في ميادين محدودة جدا، الشيء الذي حتم في كثير من الأحيان على القادة المسيرين العمل في مجال محدود وضيق، حيث حرموا من هامش تصرف حر وكاف يسمح لهم باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، إضافة إلى هذا فقد أشار الأستاذ إلى الالتباس الذي هو في ذهنية المسيرين والذي يتمثل في عدم تفريق هؤلاء بين القيادة كهيكل تنظيمي والقيادة كسلوك وسياق تأثير يسمح بإدخال التغيير التنظيمي بدون مقاومة جادة للأفراد، وكما يظهر أن الاختلاف في الأنماط القيادية، لا يقوم على أساس تصور ديناميكي لهذه العلاقة في شكل نسق متكامل وإنما يتم على أساس تصور هيكلي تحكمه ميكانيزمات هيكلية مرتبطة بالوضع التنظيمية ويرجع الباحث هذه الصفات البارزة على السلوك التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى عوامل ذات علاقة بالسياق الثقافي الذي عرفه المجتمع الجزائري ومؤسساته الاقتصادية، خاصة عبر ثلاث مراحل من مراحل تاريخ المجتمع الجزائري بمؤسساته المختلفة وما لحقتها من تغيرات وما ارتبط بذلك من عوامل وخاصة في المجال الثقافي وهذه المراحل هي:

- (1) - مرحلة ما قبل الاستعمار الاستيطاني وما ساد فيها من عوامل ثقافية وسياسية واقتصادية.
- (2) - مرحلة الاستعمار الاستيطاني (1830 - 1962) وما استتب فيها من أوضاع بتشريعات وتنظيمات إدارية وأنماط سلوكية وخاصة في المؤسسات الإنتاجية.
- (3) - مرحلة الاستقلال وما وجد فيها من أطروحات ثقافية وتنظيمية، وتنظيمات التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ومن أهم مميزات هذا التسيير هو المشاركة العمالية في اتخاذ القرار وتوزيع الأرباح والتسيير الجماعي، ولكن ميدان الممارسة لم يكن ممهدا لغرس هذه المفاهيم على مستوى السلوك التنظيمي، حيث ساد التناقض، فالواقع بين أن ما كتب في النصوص، وبين ما مورس في الميدان وخاصة من طرف مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الذين احتكروا عملية اتخاذ القرارات في الأمور الهامة فرق شاسع، وكانت النتيجة الحتمية لهذا التطرق، هو خلق جو من اللاتفاهم والممارسات غير الرسمية، فأصبح العمال يرفضون تكيف سلوكياتهم مع التنظيم الرسمي للعمل، لأن ذلك لا يضمن لهم تحقيق مصالحهم، وبالتالي للوصول إلى تحقيق مبتغاهم يتحایل العمال على القواعد والمعايير الرسمية، عن طريق استرجاع منطق القبلية والعشائرية والجهوية وكذا منطق المحسوبية وتوظيفه في سياق العلاقات الرسمية للعمل، وبالتالي في الوقت الذي كان على العمال أن يستفيدوا من تجاربهم ومنها خلق تقاليد عمل، وجدوا أنفسهم يطورون ثقافة مقاومة وانسحاب، وكذا ثقافة

حماية تتجسد في التحالفات القبلية والعشائرية ليصبح العمل الإنتاجي الأخير رهان اجتماعي [120] ص280.

ويصل الباحث في الأخير إلى نتيجة مفادها أن طابع التغييرات التي حدثت في الجزائر هو طابع إصدار القرارات المركزية دون إجراء دراسات وبحوث ميدانية عميقة، ودون استشارة المعنيين بهذا التغيير دون دراسة معمقة لثقافة المجتمع ولنماذج الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تتجح في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر [120] ص280.

وخلاصة هذه الدراسات كلها تنتهي إلى نتيجة حتمية هي أن معظم الأسباب التي أدت إلى فشل المؤسسات العمومية في تسييرها تعود إلى عوامل ثقافية واجتماعية لم يأخذها المسؤولين بعين الاعتبار، فالأسباب تعود إلى التركيبة الاجتماعية للفرد الجزائري والى قيم الثقافة التي استغلت بطريقة سلبية من طرف هذا الأخير، وبالتالي فإن التركيبة البشرية في المؤسسات العمومية تنقسم إلى صنفين، صنف المسؤولين الذي تغلب عليهم صفة التسلطية والاستبداد وهذا بحكم التنشئة الاجتماعية من أجل الحصول على عدد أكبر من الامتيازات وتمتين مناصبهم حتى ولم يكونوا أهلا لذلك، أو كان ذلك على حساب المصلحة العامة للمؤسسة، والصنف الآخر، صنف العمال الذين يحاولون بدورهم كسب مكانتهم في المؤسسة ليس عن طريق العمل ولكن عن طريق التحايل ومحاولة التقرب من المسؤولين لكسب عطفهم أو التودد إليهم أو عن طريق اللجوء إلى سياسة التكتلات دائما كسياسة لحماية مصالحهم وتواجدهم في المؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأزمة بالمنظمة الجزائرية لا تعود أسبابها إلى طرف واحد، أو سبب واحد، لكن الأسباب تعددت والأطراف كثيرة، فطابع الفاعل في التنظيم يتهم غيره في حالة الأزمات والمشكلات ولا يعترف بأنه كان سببا أو أحد مكونات ظهور أزمة، فالأزمات لها تاريخ لا بد من البحث في جذورها وأسبابها، حيث أن أزمة الهوية بالتنظيم ما هي إلا نتيجة من نتائج الأزمات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية خلال حقبات من الزمن والتغير الاجتماعي والثقافي، فالمؤسسة العمومية فشلت في إيجاد ثقافة مؤسسة تجمع مستخدميها وتضمن لهم الاستقرار والحماية إلى جانب رفع المردود الإنتاجي وتحقيق أهداف الربح والفعالية، لكن نقول الفعالية بتحقيق ودراسة ثقافة تعاون تضمن استمرار التنظيم من خلال اكتساب العامل الثقة في النفس والمشاركة والتعبير وبالتالي الاعتراف بالهوية العمالية.

إن أزمات التنظيم يمكن أن تحدث نتيجة العشوائية والارتجالية وغياب التخطيط والتوقع الإستراتيجي والمستقبلي، حيث يمكن القول أن المنظمة افتقدت إلى النظرة المستقبلية لأزماتها من أجل إيجاد الحلول الملائمة لها لتحقيق استمرارها وديمومتها، ونذكر بالأخص الأزمات الكامنة التي

لم تجد فرصة للاهتمام من طرف المسيرين والإداريين حيث إن الأزمة في ثقافة العمل أدت إلى تفعيل واستمرار الصراع بفعل العصبية داخل أسوار المنظمة لتحطيم التنظيم، فإذا كان التسيير بالصراع فهو تسيير مفتعل لأسبابه هي مشكل في الاتصال وغياب تفعيل دور العلاقات، كما أن التباين في القيم يؤدي إلى التعارض والتصادم، حيث يصبح الصراع وترقب الآخر من الأولويات، عوض خدمة هدف التنظيم، حيث تصبح الثقافة هي ثقافة من أجل السعي لمواقع السلطة والنفوذ وتحقيق المصالح، حيث يصبح الشغل الشاغل للأفراد في المنظمة رصد أخبار الطرف أو العصبية الأخرى، فاستمراره هو أزمة التنظيم، كما أن سوء السلوك التنظيمي هو أحد نتائج الأزمات حيث تستفحل ظواهر الاختلاس فممارسة القوة قد تمارس لأهداف ليست لخدمة التنظيم لكن لهدف غير أخلاقي يسهم بشكل أو بآخر في تورط المنظمة إضافة إلى السلوك السلبي للعامل حيث يعمد إلى التباطؤ في العمل، أو التغيب غير المبرر، والتعسف في استخدام السلطة وسوء التسيير، فقد أصبحت أزمة التنظيم الجزائري هي أزمة بين التصور النظري والواقع، فالديمقراطية، وقيم الانضباط والولاء وإدارة أزمات التنظيم موجودة في تصور نظري لا مجال لتطبيقه في واقع المنظمة.

نتيجة أخرى من نتائج الأزمات التسريح من العمل بحجة انتهاء عقود العمل فيبقى الحل الوحيد لعلاج الأزمة هو التعويض في ظل إفلاس المؤسسة ويمكن القول أنه قد تضاربت القيم وفرضت على واقع المؤسسة الجزائرية فأصبحت الأزمة أزمة هوية افتقد فيها الموظف الجرأة لمواجهة المسؤول فكسب ثقافة أخرى هي ثقافة التراجع وعدم المواجهة والقبول بالأمر الواقع، فالأزمة اتخذت أبعادا سوسيولوجية لا يولي لها المسكرون الاهتمام، فالأسرة، الشارع، المدرسة، المخلفات الاستعمارية، كلها مؤسسات اجتماعية ساهمت في تأزم التنظيم لها جذور سوسيولوجية هي جذور نابعة من مجتمع جزائري، فالأزمة هي بايولوجيا تنظيمية لا يمكن ربطها بسبب أو عامل واحد لكن هي عوامل متعددة تباينت بين نمط التسيير، والتفويض، الجوانب الثقافية والتنظيمية، احتكار عملية اتخاذ القرارات، عصبية وتنظيمات غير رسمية، غير راضية عن الوضع التي آل إليها التنظيم.

الفصل 6:

الإطار الميداني للدراسة

1.6. مجالات الدراسة:

تتمحور دراستنا حول موضوع: «إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير». لقد تم اعتماد المجال الميداني والمتمثل في مؤسسة المرافق العامة لولاية الجزائر، من خلال المبحوثين المتواجدين في المؤسسة من إطارات وإطارات سامية وعمال تنفيذ.

1.1.6. المجال المكاني:

تضم ولاية الجزائر مؤسسات صناعية وإدارية وخدمائية، ومن بين أهم مؤسساتها مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى ولاية الجزائر، والتي مقرها الاجتماعي طريق الدار البيضاء سيدي موسى ولاية الجزائر وهي التي أجرينا بها محور دراستنا الميدانية.

لمحة تاريخية عن المؤسسة: مؤسسة المرافق العامة هي مؤسسة اقتصادية تختص في مجال الأشغال العمومية، أنشئت بموجب المرسوم 72/82 المؤرخ في: 1982/02/20، إثر عملية الهيكلة التي مست المؤسسة الاشتراكية للتنمية الوطنية للبناء (D.N.C)، في 1989/09/17 تحولت المؤسسة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم برأس مال قدره عشر ملايين دينار جزائري.

مؤسسة المرافق العامة يمتد تاريخها إلى 30 عاما من النشاط في مجال الإنجاز والتهيئة، فهي تقوم بإنجاز مشاريع في ميادين تعتبر حيوية وهامة في الوقت الحاضر، وما جعلها من المؤسسات التي استطاعت وفي ظرف قصير إحداث التطور والقفزة النوعية على جميع المستويات، ولعل الزيادة في رأس مالها الاجتماعي دليل على ذلك، حيث عرف هذا الأخير تطورات عديدة وهامة قدرت في 2002 بـ 175 مليون دينار جزائري، ليصل إلى 500 مليون دينار جزائري.

ويتلخص تنظيم المؤسسة في مديرية عامة تظم عدة مديريات (06)، من خلالها يتم اتخاذ جميع القرارات الهامة والإستراتيجية ومتابعة سير تنفيذها ميدانيا، إضافة إلى عدة مشاريع ومراكز الإنتاج وهذا عبر مختلف نقاط الوطن، حيث يسهر على إدارتها ومراقبة سير الأشغال بها مدير الانجازات بالتعاون مع فريق من المهندسين والتقنيين، هذه المديريات هي: مديرية الدراسات والتخطيط، مديرية الانجازات، مديرية الموارد البشرية، مديرية وسائل الإنتاج، مديرية التدقيق، مديرية المالية والمحاسبة.

مجال تخصص المؤسسة: المؤسسة تقوم بانجاز مشاريع هامة على مستوى كامل التراب الوطني وهذا في المجالات الآتية [121]: بناء الطرقات والطرقات السريعة، بناء مدارج الطائرات، إنتاج وبيع الإسفلت، تهيئة المساحات الخضراء، تعشيب الملاعب الرياضية، إنتاج وبيع النباتات.

- الموارد البشرية: تشغل مؤسسة المرافق العامة لسيدى موسى أكثر من 1300 عامل بين إطارات، عمال التمكن وعمال التنفيذ، تضعهم المؤسسة ضمن أولوياتها ومحور قوتها، وينقسم الطاقم العمالي على النحو التالي: الإطارات: 230 (18 %)، عمال التمكن: 605 (46 %)، عمال التنفيذ: 465 (36 %).

ولقد تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية ISO، 9001 طبعة 2000 في جانفي

2005 ومن بين استراتيجيات المؤسسة:

1- ضمان استمرارية وديمومة المؤسسة.

2- إنشاء مؤسسة قوية ذات إمكانيات وطاقات تضمن لها لإنجاز مشاريع كبرى.

3- القدرة على تسيير المشاريع.

4- تشجيع روح الابتكار والإبداع.

وتتجلى أهداف مؤسسة المرافق العامة فيما يلي:

- الوصول إلى تحقيق رضا الزبون عن الإنجازات التي تتماشى والشروط المحددة المتفق عليها.

- وضع أسلوب لتطبيق نظام يتوافق واحتياجات الزبون.

- تقويم وتدعيم كل الطاقات.

- المواظبة على تطوير نظام جودة التسيير في المؤسسة.

- ضرورة وفرة الموارد اللازمة والاعتماد على الاتصال كدعامة رئيسية في المؤسسة.

1.2.6.1. المجال الزمني:

هو الفترة الزمنية التي أجرى فيها الباحث دراسته، فالنسبة لموضوع دراستنا "إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير دراسة حالة " في مؤسسة عمومية، مؤسسة المرافق العامة، فقد بدأت الدراسة في شهر سبتمبر 2009، إلى جوان 2010، ودامت حوالي تسعة أشهر، فالدراسة الاستطلاعية كانت في 2009 أما المقابلات الميدانية فقد شملت عام 2010 في شهر ديسمبر إلى شهر جوان من نفس السنة.

2.6- المقاربة المنهجية للدراسة:

تشتمل المقاربة المنهجية للدراسة على المناهج والتقنيات المعتمدة في الموضوع بالإضافة إلى مجالات الدراسة.

1.2.6.1. المناهج المتبعة في الدراسة:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع والظواهر المدروسة، والمناهج المعتمدة في دراستنا هي:

1.1.2.6. منهج دراسة حالة:

لقد لجأنا إلى استعمال هذا المنهج وتوظيفه في هذه الدراسة بهدف معرفة مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها مؤسسة المرافق العامة، وما هي الأزمات التي حلت بها في كل مرحلة؟ وما هي أسباب الأزمة في كل مرحلة؟.

فدراسة الحالة مكنتنا من معرفة واقع الأحداث التي مرت بها مؤسسة المرافق العامة لأنها اندرجت وفقا لتخصصنا في إطار العمليات الإدارية للمنظمات، فالحاجة العلمية للبحث العلمي مكنتنا من تفسير ظواهر التنظيم الجزائري المعقدة، بالإضافة إلى جمع المعلومات والبيانات لدراسة السيرة لحالة مؤسسة المرافق العامة و رصد تطوراتها وأزماتها في الماضي والحاضر.

2.1.2.6. تاريخ الظاهرة:

كما اعتمدنا في دراستنا على بعض من أدوات المنهج التاريخي نظرا لطبيعة الموضوع، وهذا الجزء من هذا المنهج هو تاريخ الظاهرة التي نحن بصدد دراستها والبحث فيها، فاعتمادنا على جزء من أدوات هذا المنهج كان يهدف إلى مراجعة و دراسة الأزمات التي تعرضت إليها المؤسسة

في الماضي، وتحديد التغيرات والتطورات التي تعرضت لها المؤسسة، ومعرفة مدى استفادتها من تجاربها أو أزماتها السابقة في توجيه حاضرها ومستقبلها أو على الأقل تقدير تطوير صورة متكاملة وواضحة للحاضر عن طريق فهمها الصحيح للماضي.

3.2.1.6. المنهج الوصفي التحليلي:

تحتاج الكثير من الدراسات السوسيولوجية إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها من حيث الخصائص التي تميزها وتحديد عواملها، وعليه يعتبر المنهج ذا قيمة كبيرة من الناحية العلمية لأنه يزودنا في إطار البحث عن إشكالية إدارة الأزمات في المؤسسة الجزائرية بكل المعطيات التي تتحكم في الظاهرة التي نحن بصدد معالجتها ودراستها، فالوصف الدقيق للأزمات التي حلت بالمؤسسة تعد اللبنة الأساسية التي سوف تركز عليها الدراسة العلمية، فالتحليل السوسيولوجي لا ينطلق من فراغ وإنما خاضع للمعطيات الناجمة عن الوصف الشامل، الذي يعتمد على الملاحظة والمقابلة، كل هذه الوسائل تسمح لنا ببناء تحليل موضوعي علمي، وقد تم توظيفنا لهذا المنهج بغية وصف الأزمة في المؤسسة "مؤسسة المرافق العامة" وتحديد خصائصها والعوامل والأسباب المختلفة الدافعة لها، ومعرفة دور القيادة ومختلف متغيرات إستراتيجية التسيير في علاج الأزمة، أم أنها تكون عكس ذلك، وهذا لتكوين معطيات قابلة للتحليل وكذا إمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها.

3.6. أدوات جمع المعطيات:

1.3.6. المقابلة:

اعتمدت دراستنا على المقابلة باعتبارها أحد أهم الأدوات لجمع المعطيات، فالاستعانة بهذه التقنية كانت أحد الحلول التي مكنتنا من جمع معلومات حول موضوعنا، فالجوء للمقابلة دون الاستمارة لأننا نيقنا من خلال دراسة نفس الموضوع في اليسانس عدم التمكن من رصد معلومات كافية حول الموضوع من خلال الاستمارة، كما أن دراسة الحالة تتطلب هذه التقنية، حيث أن المقابلة مكنت الباحث من إقامة علاقة ودية وعلاقة صداقة مع بعض المبحوثين لتهيئته من أجل إجراء المقابلة وتبديد مخاوفه وشكوكه من طبيعة الأسئلة أو الموضوع وكما ذكر بن عيسى محمد المهدي في رسالة الماجستير حول أزمة العقلنة حيث قدم إجابة لماذا نعم للمقابلة؟، حيث أجاب بأن المقابلة هي تقنية تمكن الباحث من وضع المبحوث في ديناميكية خاصة تجعله يستخرج ويستحضر كل ما بداخله من أجل مصلحة البحث، بالإضافة على أنها طريقة تمكن من

وضع أسئلة ديناميكية تساير تطور فهم الباحث للواقع المدروس وحقائقه، فهي الطريقة التي تعطي للباحث هامش كبير للمحاورة والقدرة على التكيف مع الأوضاع والحالات الخاصة للمبجوثين، فقد مكنتنا المقابلة من استخدام تقنية أخرى كاستعمال الملاحظة، ففي بداية الدراسة تم الاستعانة بالمقابلة الحرة في الدراسة الاستطلاعية من أجل رصد المعلومات والمعطيات الميدانية التي تخص حالة المؤسسة في الماضي وكل ما يتعلق بها من مشاكل وأزمات مرت بها، بالإضافة فقد تم توجيهنا من بعض المبجوثين لأصدقائهم من أجل إجراء المقابلات الميدانية والتي ساعدتنا في جمع عينة الدراسة، حيث كانت أسئلة المقابلة الحرة حول تعريفنا بالمؤسسة مثل: عدد العمال، والمديريات وميدان نشاطها، ثم تدرجنا بعد ذلك حول ظروف المؤسسة في الماضي واليوم، أي مختلف الأوضاع التي مرت بها مؤسسة المرافق العامة، كما أن بعض المقابلات كانت تدوم لعدة ساعات لأيام مختلفة، ومقابلات أخرى كانت تدوم نصف ساعة ومن ثم كان الرد بالرفض من طرف المبجوثين من أجل إكمال المقابلة هذا بسبب عدة ظروف سوف نتطرق إليها في تحليل المقابلات، وبعد رصد المعلومات حول أوضاع المؤسسة وظروفها تم وضع الأسئلة الأخيرة وفقا لفرضيات الدراسة والتي تجلت في المقابلة الموجهة للدراسة:

2.3.6. تحليل المحتوى:

إن استعمالنا لهذه التقنية كان بهدف التقصي العلمي على المواد المكتوبة بهدف التفسير والفهم والمقاربة، فالهدف من هذه التقنية في دراستنا هو تحليل محتوى بعض الوثائق المكتوبة من طرف التنظيم غير الرسمي للمؤسسة والتي تجسدت في مقالات مختلفة المواضيع حول أوضاع وظروف مؤسسة المرافق العامة بالإضافة إلى محاضر اجتماعات المؤسسة، وكذا وثائق قانونية تتمحور حول أوضاع المؤسسة والظروف التي واجهتنا.

3.2.6. الملاحظة:

لقد اعتمد الباحث على الملاحظة كتقنية أولى لجمع المعلومات ورصد بعض الأمور المتعلقة بالبحث وموضوع الدراسة، فالملاحظة كانت نقطة البداية للدراسة في موضوع إدارة الأزمات وفعالية التسير، بحيث كنا نتجول في مختلف أروقة المؤسسة، بداية من مركز المراقبة للدخول ثم مديرية الدراسة والتخطيط، ثم التجول في رواق مديرية الإنجاز ومديرية الموارد البشرية ومديرية المالية والمحاسبة ومديرية أو مصلحة النباتات لأنها كانت تحتوي عددا كبيرا من العمال، فكل هذه الأماكن شكلت بالنسبة للباحث مجالا هاما للملاحظة العلمية، حيث كان اليوم بأكمله أو الدورة

الكاملة للعمل اليومي لتقصي وقائع مؤسسة المرافق العامة من التصرفات و الرموز أو الكلام، ووجود مكتب خاص لنا في مديرية النباتات ساعدنا على ملاحظة أشياء كثيرة تهتم موضوع بحثنا، فالدورة الكاملة من يوم البحث والدراسة الميدانية كانت تبدأ بالتوجه إلى مكتب المراقبة من أجل الاستئذان بالدخول، ففي البداية كنا نتوجه إلى مديرية الموارد البشرية أو المديرية العامة بصعوبة، لكن من خلال ملاحظتنا من طرف العديد من الزوار بأن التوجه إلى مديرية النباتات ليس فيه أي إشكال أصبحنا نتردد كل يوم بحث أننا متوجهون إلى مديرية النباتات ومن ثم كنا نتوجه إلى المديرية العامة دون علمهم، فكل هذه العوامل كانت تشكل بالنسبة إلينا موضوعا للملاحظة، فالملاحظة شكلت لنا جانبا مهما في الدراسة، حيث ساعدتنا في صياغة أسئلة المقابلة، فهذه التقنية شكلت بالنسبة للباحث منهجا استقرائيا انطلق من معطيات ميدانية ساهمت في بلورة وبناء موضوع الدراسة وجمع المعطيات النظرية وبناء إشكالية منطلقة من الواقع المدروس، وصياغة الأسئلة والفرضيات من عمق الميدان، أيضا التصور الشامل للموضوع في جانبه النظري والميداني، فطبيعة الموضوع والدراسة الاستطلاعية فرضت على الباحث دراسة الحالة، وبالتالي تقصي حقائق الميدان بالاعتماد على المقابلات الحرة والموجهة وسنورد أهم الملاحظات الميدانية من خلال الجدول الآتي:

اليوم	الساعة	المكان	الفاعلون الذين حركوا الملاحظة	الملاحظة	تكرار الملاحظة	تحليل الملاحظة
11-11-2009	2 سا مساء	مكتب مصلحة المستخدمين	عامل له أقدمية 26 سنة وعامل آخر جديد 03 أشهر	قمنا بزيارة أحد المبحوثين الذين أجرينا معهم مقابلة سنة 2007 في إطار التحضير لشهادة الليسانس، وكان الهدف تحديد موعد مقابلة مع هذا المبحوث، فإذا بالزيارة تكون مقابلة استمرت 30 دقيقة، فسالناه عن أوضاع المؤسسة في هذه الفترة، فأجاب بصوت خافت عن الوضع المزري الذي آلت إليه المؤسسة، وصفه بأنه كارثي في العلاقات، تغيرت المؤسسة ولم تعد كالسابق، طرد وتسريح العمال، المدير يهددني، وأدنى خطأ يكلفني الطرد، ومن ملاحظتنا للمبحوث يتكلم بصوت خافت نظرا لوجود عاملين بنفس المكتب معه وقال لا تذهبي إلى أي أحد فلا يوجد منهم من يجيبك عن أسئلتك، أنا سأوجهك إلى عمال قد طردوا من المؤسسة، والذي أثار ملاحظتنا هو تخوف المبحوث على مستقبله المهني، وبعضا من الإشارات سواء باليد أو العين للأطراف التي أمامه وقوله بأنه لا يثق بهما. * الجو العام في المؤسسة (تحفظ، خوف..عدم الثقة...)	02 مرتين	- استنفاء المبحوث من التسيير التعسفي وتسريح بعض العمال لهم أقدميه في المؤسسة، هذا يدل على نوع القيادة والتسيير، والتخوف من طرف المبحوث من فقدان منصبه، لأن زملائه في العمل تم طردهم، وبالتالي فهذا دليل أن أوضاع المؤسسة منقسمة من خلال عدة جماعات بحكم الأقدمية أو المكانة والمنصب أو الجهة والسن، وجود تنظيم غير رسمي يدل على عدم قبول التنظيم الرسمي لعدة اعتبارات سواء المصالح، أو المنصب، أو الأجر، أو غياب التعاون..إن وجود تنظيم غير رسمي واضح من خلال تهديد المبحوث للتنظيم الرسمي لاقتلاعه من جذوره في حالة فوز جماعته في انتخابات النقابة إذن مناورات واضحة، فجماعته مترقبة تنتهز الفرصة للهجوم واحتلال مكان السلطة. - طبيعة العلاقات الاجتماعية متدهورة حيث تعددت جماعات العمل، جماعات الضغط والمصالح، الجماعات الرسمية وغير الرسمية، إضافة إلى استعمال

<p>استراتيجيات وقواعد ألعاب ومناورات متعددة.</p> <p>- ارتفاع الصوت كان نتيجة تخوف المبحوث على مكانته، واتجاهه إلى مدير الموارد البشرية فهو عامل جديد يريد أن يكسب ثقته وتحقيق ولائه وبالتالي ارتفاع مكانته، أو تحقيق البعض من الامتيازات نتيجة نقل الأخبار.. هذا يدل على أنه يراقب المبحوث السابق لأنه كان مهدد بالطرد وهو قديم، هذا يدل على صراع الأجيال بالمؤسسة، هذا ما يدفع بالعمال الذين لهم أقدمية إلى السخط والغضب وعدم الشعور بالراحة النفسية عند القيام بالعمل فهو مهدد بالطرد في أي لحظة، هذا ما يسمى بالرقابة الاجتماعية من طرف الإدارة عن طريق تنظيم غير رسمي لرصد مجريات الأمور.</p> <p>هذا العامل جديد لم تتجاوز فترة عمله بالمؤسسة 03 أشهر، فهو متخرج من فترة قصيرة، وهو دارس للقانون.</p> <p>- حدث جدال قانوني حول بعض المسائل مثل المخالفات، نظرا للوضعية التي مرت بها المؤسسة، فالصراخ والتهديد هي تصرفات متعمدة للتهرب من الإجابة عن الشرعية القانونية.</p>	<p>- في نفس اليوم حدث شيء آخر، فإذا بصوت مرتفع في المكتب، لا تسألني هذه الأسئلة (تمحورت الأسئلة عن الجانب القانوني وبعضها من المخالفات التي وقعت فيها المؤسسة.. وإمكانية الإطلاع عليها..)، صوت مرتفع في قوله إن طلبتها من مفتش العمل القانون سيعاقبك وأنت كذلك ستدخلين إلى السجن ثم خرج متوجها إلى مدير الموارد البشرية لينقل له ما حدث.</p> <p>- سألنا هذا العامل مجموعة من الأسئلة عن الموضوع وعن جانب القانون لكن تهرب من الإجابة بصوت مرتفع وقال لا تتحدثني معي فأنا لا أعلم شيء ولم أدرس القانون.</p>				
--	--	--	--	--	--

اليوم	الساعة	المكان	الفاعلون الذين حركوا الملاحظة	الملاحظة	تكرار الملاحظة	تحليل الملاحظة
2010-11-12	12سا صباحا	مكتب مفتشية العمل لمقاطعة سيدي موسى ولاية الجزائر	03 عاملات (زميلات في العمل) - مفتش العمل - عمال من مؤسسات معينة	موظفة بمكتب مفتشية العمل تقوم بترتيب مجموعة من الأوراق، مكتب آخر مجاور لمكتبها يترصد موقف جديد أو رهيب، به موظفتين تترصدان وتنتظران الموقف والكلام والموضوع، فإذا بنا نتساءل عن هذه الأوراق وماذا تحمل؟. فأجابت الموظفة بصوت جد خافت وفي رهبة من زميلاتها أن تسمع سؤالنا لأن المكتب قريب والباب مفتوح، إنها عبارة عن وثائق إنذارات وإعذارات لمخالفات لمجموعة من الشركات التي لم تقم بتطبيق لقانون العمل، سواء كانت هذه المخالفة تخص مثلا: الوقاية في مكان العمل، فقد كانت الإجابة بحذر شديد وتتنظر إلى زميلاتها وقالت بصوت خافت: حذار من لمس الأوراق في الوقت الراهن، سأريك إياها فيما بعد، فالمكتب المجاور ينظر	مرة واحدة	إن الكثير من المؤسسات الجزائرية واقعة في أزمت منها الإضراب، وعدم تطبيق القانون، أو تسريحات تعسفية، اطلعنا على الأوراق خفية، فالمفتشية قامت بدورات مراقبة، ومن ثم تم تحرير محاضر مخالفات لأصحاب العمل، المبحوثة حاولت مساعدتنا لكن عدم ارتياح زميلاتها حال دون ذلك، يمكن أن تكون هذه المحاضر سر من أسرار مفتشية العمل لا تصرح بها لجهات أو أطراف معينة. هذا يدل على أن العلاقات في المؤسسة ليست على ما يرام بين رئيس العمل والمستخدمين، صراعات أدت إلى تسريح عمال مؤسسة المرافق العامة، قد جاءوا لطرح شكواهم على المفتشية...

		<p>إلي، وفي هذه الأثناء نادتها زميلاتها وتم تحذيرها وكنا ننظر، فهما غير مرتاحتان، فقلنا للمبحوثة سوف أذهب إليهما وأفهمهما بأننا بصدد إجراء بحث علمي لا غير، لكن أجابت: أرجوك أنا لا أريد أن أفقد وظيفتي، إن زميلتي قامت بتهديدي.. اتجهنا إلى مكتب مفتش العمل فإذا به يقوم بتوقيع مخالفات لعدة مؤسسات... - في غرفة أخرى لاحظنا العديد من العمال ينتظرون.</p>				
<p>- من خلال حوار المقابلة تيقنا جيدا: 1- الخوف الشديد من طرف المبحوث. 2- انعدام الثقة بين العمال. 3- عدم الحديث بطلاقة دليل على وجود جماعات غير رسمية ورسمية تترصد موقف الآخر. 4- وجود جماعات غير ظاهرة حسب كلام المبحوث تترصد مواقف وتصرفات الآخرين. 5- أزمة علاقات في العمل وصراعات. 6- أزمة تسيير.</p>	<p>عدة مرات</p>	<p>توجهنا إلى هذا المكتب عن طريق شخص في البداية، كانت هناك عدم ثقة من طرف المبحوث، من خلال ملاحظتنا لعدم اكترائه للأسئلة التي طرحناها وردة الفعل في كل مرة عدم الإجابة خاصة في إطار موضوع الفترة التي مرت بها المؤسسة، كنافي كل مرة نحاول كسب ثقة المبحوث للتكلم والإجابة لأن له الفضل في المساهمة في</p>	<p>عامل بالمكتب</p>	<p>بيع مكتب الأزهار</p>	<p>11 سا صباحا</p>	<p>2009-11-22</p>

إثراء البحث العلمي وأهمية المعلومات التي لن يطلع عليها أحد دون ذكر الاسم. وعند كسب ثقة المبحوث وخروج العاملة التي تعمل معه في المكتب بدأ بالكلام.

- أشعل سيجارة وفتح النافذة وأغلق الباب.

بدأ يتكلم بصوت خافت عن الأوضاع كل مرة وعند دخول أحد العمال يتوقف عن الكلام، وكان في حالة سماع أي صوت أو وقع خطوات شخص ما، تخوفا من سماع حوار المقابلة من طرف ما، فكان يخرج من المكتب ويتربص جيدا الوضع، ينظر يمينا وشمالا ثم يعود كما قال: أخاف أن أفقد وظيفتي.

رأيت بابا آخر لنفس المكتب فسألناه فأجاب: باب يجمع بين مكتبي ومكتب رئيسي المباشر في العمل، حذاري أن تتكلمي معه، هذا بصوت خافت.

<p>التحدث بدون خوف نظرا لأنه المسؤول وحازم في العمل، أما بالنسبة للفصل بين المكتبين عن طريق غلق الباب نتيجة لتوتر العلاقات واختلاف وجهات النظر.</p>	<p>مرة واحدة</p>	<p>باب المكتب مفتوح، مستعد للإجابة على أي سؤال دون تخوف أو تردد، بين لحظة وأخرى يأتي أحد العمال ويسأله عن حجم المنتج الذي سيُشحن، أو طريقة العمل فيأمرهم كيف.. عامل آخر يدخل إلى المكتب فكان يجيبنا دون توقف وحتى في حضور العامل، فسألناه عن الباب الذي بين مكتبه والمكتب الآخر فأجاب لست أنا من أغلقه، ولكن العامل الآخر أغلق الباب لأنه قام بتحذير العاملة الجديدة مني...</p>	<p>المبحوث ومجموعة من العمال والزوار لشراء أشجار وأزهار من هذه المصلحة</p>	<p>مكتب مديرات النباتات (الرئيس المباشر)</p>	<p>09:30 سا صباحا</p>	<p>2009-11-23</p>
<p>- بعد إجراء المقابلة مع رئيسه المباشر وخوفا من أننا أطلعته على إجابته وتحذيراته ضده رفض المقابلة... وغياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.</p>	<p>مرتين</p>	<p>الرفض المطلق لإجراء المقابلة، حمل مفاتيح المكتب وقال شخص من عائلتي توفي، لماذا تأتئين إليّ أنا فقط - ماذا قال لك رئيس العمل - ذكر اسمه -</p>	<p>عامل بالمكتب</p>	<p>المشكلة</p>	<p>13 سا مساء</p>	
<p>- هناك تعاون بين العمال بحكم الأقدمية في العمل، تكونت علاقات صداقة وزمالة، التعاون في العمل وإن النقاش بينهم يدل على حسن الإنصات والاستماع إلى الآخر، وحضور المدير المباشر يدل على اهتمامه بالعمل، فهو متعاون يستمع وينصت لآراء العمال، أما بالنسبة لخروج زميلهم من المكتب</p>	<p>ثلاثة مرات.</p>	<p>- دخلنا المكتب فلاحظنا ثلاث عمال يعملون بك في عمل جماعي عن مشروع معين، هو مشروع إنجاز إحدى الطرقات، كل واحد يقدم اقتراحا وتوقعات عن</p>	<p>ثلاثة عمال زملاء وأصدقاء</p>	<p>مكتب التخطيط (مديرية التخطيط والبرمجة)</p>	<p>11:45 سا صباحا</p>	<p>2009-12-02</p>

<p>نظرا للوضعية التي آلت إليها المؤسسة.</p>		<p>الأرباح والتكلفة وعدد العمال اللازمون للعمل، عامل آخر يدخل إلى المكتب لاستشارتهم حاملًا أوراقًا يتناقشون فيما بينهم، ثم يقول أحدهم سنستشير المدير المباشر للتخطيط والبرمجة، يأتي المدير مبتسما يستمع إلى آرائهم واقتراحاتهم، يسألهم عن احتياجاتهم، وبعد المناقشة ويجاد الحلول كل منهم عاد إلى مكتبه يعملون في نفس المكتب، العاملة مكتبها فيه الكثير من الأوراق والمخططات في هذه الأثناء اتجهنا إلى زميلها في العمل لإجراء المقابلة فوافق وبدأ يحدثنا عن الأزمات التي عاشتها المؤسسة والمشاكل التي تتخبط بها اليوم، وكذا الخوف من التسريح، زميله الأخر لم يتحمل الكلام فخرج من المكتب، فقال زميله: لاحظي لقد خرج لأنه انزعج نظرا لما وصلنا إليه ونظرا للأزمات التي مرت بها المؤسسة.</p>			
---	--	---	--	--	--

<p>- المكاتب مغلقة هي طبيعة عمل المؤسسة من ناحية والتخوف من المسؤول، إضافة إلى الحزم والانضباط في العمل لكن العمل الجماعي هو قيمة أعضاء مكتب العمل، ويمكن القول: أن تعاون أعضاء الجماعة الذين يتقاسمون مكتب واحد ولهم اهتمام ومكانة واحدة وسن متقارب، فهم يرفضون طريقة تسيير مدير المالية وفرض تسلطه على العمال وغياب الحوار والتفاعل الاجتماعي والاستماع إليهم.</p>	<p>مرة واحدة</p>	<p>- لا أحد في الرواق، كل المكاتب مغلقة، توجهنا إلى هذا المكتب من طرف إطار من مديرية التخطيط ودخل معنا إلى المكتب تم تعريفنا بالعمال (03 ثلاثة عمال) ثم ذهب فلاحظنا عمل جماعي في الإعلام الآلي وعامل آخر والصحفية المكلفة بالأعلام والاتصال يتحدثون عن مجلة المؤسسة ويقومون بتصحيح أخطاء خاصة بخرائط المشاريع للمؤسسة فكان حوار بينهم فطلبنا منهم إمكانية مساعدتنا لإجراء مقابلات فلم يرفضوا، ثم قالوا مدير الموارد المالية سيساعدك ثم ضحكوا جميعا وقالوا أنه متعجرف لا يمكن أن يجيب عن الأسئلة، إنه سيكذب ويخفي عنك الحقيقة ويبدأ بالتفلسف، ننصحك بمدير التخطيط الوحيد بين المديرين الذي سيقبل بإجراء المقابلة.</p>	<p>- جماعة عمل</p>	<p>مكتب الإعلام الآلي "مديرية الموارد البشرية"</p>	<p>11:45 سا صباحا</p>	<p>2009-12-28</p>
<p>هذا يدل على التخوف الكبير من الأسئلة نتيجة للتسيير الجديد الذي جاء به المدير الجديد، الصرامة</p>	<p>مرة واحدة</p>	<p>- رفض إحدى العاملات إجراء المقابلة بحجة أنها لا</p>	<p>الكاتبة الإدارية مديرية الانجازات</p>	<p>مكتب الكاتبة الإدارية</p>	<p>14:15 سا مساء</p>	<p>2009-12-29</p>

<p>في العمل، وأي خطأ يكلف صاحبه الطرد والتسريح من العمل، لأنهم يعملون بعقود محددة المدة، لكن التخوف أيضا ناتج عن أصحاب الوشاية والناقلين للأخبار والاتصالات غير الرسمية التي تجعل العامل يعيش حالة من الخوف من المستقبل "مستقبل الوظيفة أو المكانة الاجتماعية، هذا ما يجعل غياب وعدم الراحة في العمل بالإضافة إلى انعدام الثقة بين جماعة العمل وبالتالي أزمة في هوية العمل أو اغتراب ناتج عن الخوف أو التهديد بعقود العمل."</p>		<p>تستطيع التكلم إلا عن طريق وثيقة رسمية من طرف مديرية الموارد البشرية، فكان همها هو العمل أو تعليمي طريقة عملها، لكن طرح الأسئلة عن المؤسسة وأوضاعها فهذا تم رفضه، حيث أنها قامت بالاتصال بصديقتها المكلفة بالتكوين عبر الهاتف وسألته: هل أقوم بإجابتها عن الأسئلة التي تطرحها أم لا، ثم نهضت من المكتب وقالت لا أستطيع الإجابة، فذهبت إلى المكلفة بالتكوين ثم نادتنا فذهبنا معها، وقالت لها أنظري ماذا تسألني، لم أعرف إن أجبها أم لا؟ ثم قالت لي المكلفة بالتكوين وكانت واقفتين، فتساءلت المكلفة بالتكوين في تعجب، ما هي الأسئلة التي تقومين بطرحها حتى يتخوف الكثير من العمال من الإجابة، فأجبناها أنها دراسة علمية وأسئلة عن وضع وتاريخ المؤسسة للأزمات التي مرت بها.</p>				
---	--	--	--	--	--	--

<p>القيام بعملية الرقابة، هو تطبيق للنظام الداخلي والأوامر من طرف مدير الموارد البشرية، لأن أي خطأ أو عدم تطبيق التعليمات يكلف صاحبه الطرد، هذا الذي سبب تخوف العامل رغم أنه طبق التعليمات، وبحكم كسب ولاء المسؤولين والمسيرين، فالمسؤول المباشر لجهاز المراقبة أخبر مدير الموارد البشرية، لكسب المزيد من الثقة وأنه يطبق كل التعليمات، هنا يمكن القول التسيير بالمنطق التايلوري هو نموذج مغلق، ما على العامل سوى تطبيق الأوامر لا غير، فالمؤسسة الجزائرية أصبحت ثقافتها في العمل هي ثقافة صاحب العمل و ليس ثقافة ضمنية...لكل العمال أو المسؤولين لهم ثقافة لكن ثقافة شخص واحد ما على الجماعة أو الفاعلون في التنظيم سوى التطبيق والتفاعل مع الثقافة حتى وإن كانت لا تخدم مصلحة المنظمة.</p>	<p>عدة مرات</p>	<p>- رقابة شديدة في الدخول والخروج - الرئيس المباشر يدون كل شيء في مذكرة خاصة من دخل ومن خرج والساعة واليوم صارم في العمل، لا يسمح للزوار بالدخول إلا بعد الاتصال بالمديرية ويسأل عن الاسم وماذا تفعون، وفي حالة خروج أي عامل يكتب اسمه، ويعلم كل العمال أن هم في مكاتبهم أم لا، حتى الزوار نفس الشيء، في هذا اليوم جرى خلاف بين المسؤول المباشر لجهاز المراقبة وبين أحد العمال، حيث أن العامل رفض دخول أحد المسؤولين في زيارة مسؤول في المؤسسة فرفض دخوله إلا عن طريق وثيقة أو تبرير، فهو لم يكن يعلم أنه من أقرباء المسؤول في المؤسسة، فقد طبق الأوامر، لكن مسئوله المباشر قام بإخبار المسؤول أن ذلك العامل هو الذي رفض دخوله، فتشاجر العامل مع المسؤول بصوت</p>	<p>أربعة عمال</p>	<p>مصلحة المراقبة</p>	<p>12:30 سا</p>	<p>2010-01-10</p>
--	-----------------	--	-------------------	-----------------------	---------------------	-------------------

		مرتفع، أعلم جيداً أنه سيتم طردني من المؤسسة، فلولا لم تخبره لما حدث هذا، فعند تسرحي أين أذهب، أنا ليست لي أية شهادة، لماذا أخبرت المسؤول.				
<p>- رفض إجراء المقابلة ناتج عن تخوف هذا الموظف من فقدان منصبه في العمل، فبعد الاستفسار علمنا أنه مهدد بالطرد وقد تعرض لعقوبة لمدة 10 أيام، لقد لاحظنا أن المبحوث اندمج في الموضوع، لكن الخوف من المسؤول أو نقل الأخبار منعه من ذلك، يمكن القول أن التهديد أصبح وسيلة من أهم الوسائل في تسيير مؤسسة المرافق العامة، أما بالنسبة للعامل المختص في الهندسة فكان له تنظيم غير رسمي حاول الاستفسار عن الأمور خوفاً من مناورات أو مستجدات جديدة، فكان هدفه هو رصد معلومات لا يعرفها، أو أن التنظيم الرسمي لا يقدم لهم المعلومات ظناً منهم أننا من طرف المديرية العامة، أو أننا بهدف مراقبتهم.</p>	03 مرات	<p>توجهنا إلى مصلحة الأرشيف، فوجدنا عاملاً منهمكاً في العمل، أما المسؤول فكان يحمل وثائق وهو على وشك الخروج، لكن رفض المقابلة بحجة العمل وحجة أنه سيحال على التقاعد، لم يقم بالإجابة على أي سؤال حيث قال ليس لدينا الوقت الآن لكن أعدك بإجراء المقابلة وهذا الموعد مرتبط حتى شهر جوان، عامل آخر في هذه الأثناء جاء ليترصد ماذا يريد الباحث، فجاء وقام بسؤالنا ماذا نريد؟ ولم يخرج من مصلحة الأرشيف حتى أجبناه عن أسئلته وقمنا بمناقشته في أمور عديدة عن العمل والمؤسسة وأزماتها السابقة.</p>	مسؤول الأرشيف + عاملين	مصلحة الأرشيف	11 سا	2010-02-01

<p>- استياء المبحوث ورفض وضعية التنظيم ناتجة عن رفضه للتغيير في القيادة الجديدة، والتي يرى فيها أنها لن تطور المؤسسة ولن تحقق فعاليتها لأنه غير مهتم أو غير مبالي لوضع التنظيم.</p>	<p>مرة واحدة</p>	<p>- دخول المدير العام على الساعة 12 سا، حيث قال المبحوث: أنظري من النافذة، جاء المدير إنه يوقف السيارة ولديه سائق، أنظري ماذا يلبس، جاء في هذا الوقت من أجل الفطور، إنه فرعون إنشاء الله يأتون له بموسى.</p>	<p>مسؤول المشاريع في</p>	<p>مكتب التخطيط</p>	<p>12 سا</p>	<p>2010-02-03</p>
<p>- رفض الإجابة هي إجابة في حد ذاتها فطلب تلك الشروط التعجيزية لمجرد عدم الإجابة عن أسئلة الدراسة والتخوف من الوشاية والتسريح من طرف مدير الموارد البشرية، فعقود العمل أصبحت وثيقة الضغط الوحيدة، فهو العنف الرمزي، عدم الإجابة بالرغم من أنه صديق حميم للطرف الذي وجهنا إليه.</p>	<p>مرة واحدة</p>	<p>- توجهنا إلى هذا المكتب من طرف صديق قديم للمبحوث، قام باستقبالنا، لكن بعد التحدث في موضوع الدراسة اشترط ثلاثة شروط للإجابة عن الأسئلة: شروط 1: أن يكون لنا مكتب بالمؤسسة. شروط 2: إمضاء على وثيقة خاصة موقعة من طرف DRH عن موضوع الدراسة من طرف الباحث. شروط 3: وثيقة رسمية من طرف المكلفة بالتكوين.</p>	<p>المكلف بالنزاعات القانونية</p>	<p>مكتب المكلف بالنزاعات القانونية</p>	<p>14 سا</p>	<p>2010-02-10</p>

<p>- عدم الإجابة تدل على فترة اللااستقرار بالمؤسسة، فترة التغيير في القيادة، المسؤولين والإطارات القديمة، وبحكم أقدمية هذا المبحوث، وبحكم عقود العمل المحددة المدة، وبحكم التهديد من طرف المسؤولين ، أن أي خطأ يكلف صاحبه الطرد، فغياب التعاون والاتصال والتمهيش وعدم الاستماع أدى بالمبحوث لرفض إجراء المقابلة وبالتالي التحفظ وانعدام الثقة.</p>	<p>مرة واحدة</p>	<p>- رفض أحد الإطارات بالمديرية إجراء المقابلة والخوف كما بدا عليه، أما أسباب الرفض لأن الأسئلة خاصة بأوضاع المؤسسة، والخوف من الطرد فكان طلبه هو الاتجاه إلى المكتب المكلف بالاتصال والإعلام، وتم طرح سؤال من طرف المبحوث: هل مدير الموارد البشرية على علم بالبحث في مثل هذا الموضوع؟ فقام من مكتبه وقال لن أجيبك مباشرة ولكن عن طريق الاستشارة وسأجيب على الأسئلة التي أريدها فقط.</p>	<p>إطار بالمديرية</p>	<p>مديرية الإنجاز</p>	<p>13:30 سا</p>	<p>2010-04-20</p>
<p>- نظرا لغياب تفعيل جانب الاتصال والعلاقات الإنسانية من طرف مدير الموارد البشرية، لأن الاتصال يتم عن طريق الوثائق، فالتعسف في السلطة ومعرفة العمال طريقة كلام المدير، وبحكم الثقة للمكلفة بالتكوين لأنها من جماعته وعصبته بحكم التغيير الذي طرأ على المؤسسة، ولأنها تكن له الولاء فطبيعة هذه العلاقة أدت بالعامل إلى طلب الدخول إلى DRH معها لأنه على ثقة أنه بحضورها سيستمع إليه.</p>	<p>عدة مرات</p>	<p>- عامل لا يريد الدخول إلى مكتب مدير الموارد البشرية، ينتظر المكلفة بالتكوين حيث قال لها: لن أدخل إلى "DRH" وحدي سوف أنتظر ك للدخول معي، فأجابته اطمئن سوف أدخل معك وسأوضح له الأمور.</p>	<p>المكلفة بالتكوين+ أحد العمال</p>	<p>مديرية الموارد البشرية"مكتب التكوين"</p>	<p>10:00 سا</p>	<p>2010-05-10</p>

كرونولوجيا الأزمة:

من خلال دراستنا الميدانية وطبيعة موضوع الدراسة تطلب الأمر دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة بسيدي موسى ولاية الجزائر، وباعتبار أننا تناولنا هذا الموضوع في اليسانس، أردنا استغلال المقابلات الميدانية التي قمنا بها عام 2007، لذلك تطلب الأمر دراسة كرونولوجيا الأزمة أو الأزمات من حيث تطورها عبر مراحل وفترات تاريخية معينة حيث تناولت تلك المقابلات أوضاع المؤسسة في تلك الفترة والأزمات التي مرت بها، فالأزمة كانت أزمة الصراع والنفوذ والمصالح، واستقالة معظم الإطارات، في النهاية لسنة 2007 تم علاج الأزمة بتتصيب قيادة جديدة أو مدير عام جديد حيث تقلد المهام والتسيير وعالج الأزمة بطرد المتسببين فيها لكن الأزمة لا زالت آثارها موجودة لعدة اعتبارات سوف ندلي بها من خلال المقابلات الميدانية التي تعرض لنا كرونولوجيا زمن تطور الأزمة، أو علاجها، أو تفاقمها، أو أنها اختفت وظهرت في فترة لاحقة كل ذلك سندركه ونتناوله من خلال دراستنا الميدانية ومن خلال عرض وتحليل المقابلات، وكذا تحليل بعض الوثائق حيث كان التركيز في التحليل الوثائقي أيضا أننا عرضناها بشكل من التطور من سنة 2005 إلى سنة 2010 كي نوضح من خلال هذه الوثائق كرونولوجيا الأزمة بمؤسسة المرافق العامة.

إضافة إلى أربع مقابلات تدعيمية لعينة الدراسة حيث تم تدعيم رأي علماء الاجتماع بجامعة سعد دحلب البليدة والمختصين في قانون العمل والمتمثل في مفتشية العمل لمقاطعة سيدي موسى.

4.6- عرض وتحليل المقابلات:

المقابلة رقم (01):

البيانات الشخصية:

الجنس: أنثى.

السن: 43 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

طبيعة المنصب: رئيسة دائرة.

الأقدمية في المنصب: 17 سنة.

مدة المقابلة: ساعة واحدة

التاريخ: 2007/12/02.

عرض المقابلة:

أنا عاملة في مديرية الإنجازات، فأنا رئيسة القسم الخاص بالإنجازات والمشاريع التي تقوم المؤسسة بإنجازها، فهذه المديرية تحتوي على عشرة عمال، أما فيما يخص الإنتاج، فبالنسبة إلي إن الأوضاع ليست جيدة فالمشاكل عديدة ومتراكمة على مستوى العتاد، وبالتالي التماطل في العمل يؤدي إلى مشاكل وحتى إلى تأخير المشاريع، وهذا نتيجة لنقص الخبرة، فوضعيتنا الحالية في السوق هي جيدة جدا على المستوى الوطني والدولي وخاصة في المناطق الصحراوية وذلك بعد الأزمة التي حدثت للمؤسسة، هذه الأزمة كانت بالنسبة للمؤسسة نقمة وفي نفس الوقت نعمة وعادت بإيجابيات على المؤسسة بعد انتقالنا إلى "روبية"، ولذلك فإن مؤسستنا لديها منافسة مع مؤسسات أخرى في مجال الأعمال التي تقوم بها.

فالوضعية الحالية للمؤسسة ليست جيدة والعلاقات جد مضطربة وعمال الإدارة هم في حالة قلق وتوتر وخاصة بعد حضور المدير الجديد للمؤسسة (حوالي 20 يوم منذ قدومه للمؤسسة)، فمؤسستنا تعاني من مشاكل تغيير المدراء وأنا شخصيا لا أدري لماذا هذا التغيير كل سنة تقريبا، هذا الذي أدى بالنسبة لي إلى "الكره الشديد"، كل هذا ناتج عن الخوف والتردد نتيجة لوجود مدير جديد.

إن المؤسسة تعاني من مشاكل عديدة وخاصة في مجال مديرية الإنجازات وهو مشكل الإدانة "الديون"، فنحن نقوم بمشاريع أو تعبيد بعض الطرقات وحتى المطارات، ولكن العمل الذي نقوم به، لكن لا نتلقى أية أرباح على الأعمال التي قمنا بها، ويبقى الدفع مؤجل من طرف المتعامل الذي نعمل معه إلى حين بعيد قد يصل حتى إلى (03 سنوات)، والعدد الإجمالي للأرباح التي لم نتقاضى أجرها حوالي (70-80مليار).

لذلك فهذا المشكل ترك آثار سلبية على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى مشكل الصراع الموجود على مختلف المديريات الستة، صراع وظيفي وعلاقات في أغلبها ليست جيدة، فهناك تقاعس وإهمال في العمل، عامل يعمل بجد وآخر لا يعمل وهذا أنا لا أحبده، هذا يؤدي إلى صراع بيني وبينه لأنه متقاعس عن العمل، ومن الآثار السلبية نقص المعلومات والاتصال بين المديريات الستة "6".

إن طبيعة التسيير داخل المؤسسة ليس جيد فالمدير لا نعرف طريقة تسييره والى ماذا يخطط منذ وصوله أما فيما يخص مديرية الانجازات ليس لديه حماس اتجاه العمل أو التخطيط وهو لا يبحث عن الحلول لتلك المشاكل التي تعاني منها مديرية الانجازات، أما بالنسبة للتخطيط فأهميته

تبلغ 80 %، فهو مهم جدا، فهو يساعد في الانجاز قبل البدء في المشروع فلولا مديرية التخطيط لما قمنا بالمشاريع.

إن مؤسستنا لا تضع تخطيط مستقبلي لمواجهة أزمات مستقبلية ومديريتنا لا تخصص مثل هذا لمواجهة الأزمات الحاضرة.

والمؤسسة لا تخصص احتياطي مالي أو مادي لمواجهة الأزمات (لا يوجد احتياطي)، وإن الاتصال لا بد منه حين حدوث الأزمة يكون اتصال بالمسؤولين ونحن نتصل بعمال الجنوب، والاتصال موجود كل يوم ولكن ليس جيد في كل الحالات أو معظم الوقت، ومؤسستنا لا تحتوي على فريق خاص لإدارة الأزمة، وأما فيما يخص الإشارات الإنذار المبكر فهي موجودة، فيما يخص الأعمال والمشاريع التي نقوم بها، فعند إنجازنا للأعمال تظهر لنا في البداية إشارات تنذر بحدوث مشاكل.

تحليل المقابلة:

هذه المقابلة تعبر عن جانب من جوانب الأزمة في التنظيم نظرا للأوضاع التي ميزت هاته المرحلة فأوضاع المؤسسة تشهد مشاكل في جانبها التقني والإداري والاجتماعي ، حيث أن المشاكل المتراكمة على مستوى العتاد أدت إلى أزمة تعطل المشاريع نظرا لقدم الوسائل، حيث يمكن القول أن الأزمة ارتبطت بجانب خارج إدارة المؤسسة هو ميدانها الصحراوي في العمل حيث أن البيئة كانت سببا من الأسباب في تعطل المشاريع، يمكن الإشارة من خلال ما سبق إلى النسق أو النموذج المفتوح على البيئة الخارجية للمنظمة حيث أن المنظمة كانت نسق مغلق فهي تهمل المحيط الخارجي حيث إن حدودها لا تمكن من تبادل المعلومات والطاقة مع محيطها، فالأزمة التقنية لمؤسسة المرافق العامة يمكن تفاديها من خلال استغلال أنواع الطاقة من المحيط الخارجي سواء كانت مواد أولية خام، آلات أو في شكل معلومات وأخبار كما أن مؤسسة المرافق العامة بالرغم من احتكاكها بالمحيط فهو مجال عملها، حيث أن المعلومات والتغذية العكسية حيث تسعى للحصول على قدر كاف من المعلومات المتعلقة بالمحيط واستخلاص نوعية العلاقة الموجودة بين النسق والمحيط الخارجي حيث أن التغذية العكسية تمكن المؤسسة من تصحيح مسارها لتفادي الأخطاء والأزمات.

ويبدو أن أهم الأسباب أو المشاكل التي سبقت تأزم التنظيم تمثلت في التماطل في العمل ونقص الخبرة، فقد تم وصف وضعية التنظيم من طرف المبحوث بالوضعية غير الجيدة نظرا لتأزم الوضع الاجتماعي فتم وصفها بأزمة الصراع بين المديريات، ويمكن القول أن لكل طرف ولكل مديرية قيم خاصة بها، فهي تختلف من حيث المصالح والأهداف، فتناقض المصالح يؤدي إلى عدم التقاهم خاصة أن أغلبية العمال لهم مستوى علمي مرتفع هو المستوى الجامعي مما يجعلهم يعون

جيدا وضعية التنظيم، فالصراع التنظيمي يؤثر على مستوى العلاقات الإنسانية حيث يعمل على تخريب هذه العلاقات أو إفسادها مما ينجم عن ذلك عواقب خطيرة على مستوى أداء الأفراد وأداء المنظمة حيث يؤدي إلى تدميرها والمساس بأهدافها الأساسية.

ومن بين الآثار السلبية نقص الاتصال وقلة المعلومات بين المديرين فهي إشكالية أخرى حيث أن الاتصال التنظيمي والذي يحدث في إطار أي منظمة هو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات لكن الاتصال قد يعتمد إلا على ما هو رسمي فيتجه اتجاها آخر حيث تتوتر العلاقات ويسود الصراع حيث تنشئ الجماعات غير الرسمية لأن إهمال الجوانب الإنسانية والاجتماعية من خلال اهتمام المسؤولين بالجوانب التقنية والمعلومات ذات الطابع العقائدي والتي تهدف أساسا إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرته المنظمة، لأن المعلومات مرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية والمرتبطة بالجزاء والعقاب بالإضافة إلى اهتمام الرؤساء بتطبيق حرفية القوانين، أما بالنسبة لنقص المعلومات واحتكارها حيث يؤثر ذلك سلبا في فعالية التنظيم هذا ما يجعل كفاءة الموظفين ضعيفة حيث يعتمد على التقاعس والإهمال وكمبدأ وهدف يعمل من خلاله على التأثير في التسيير الحسن للمنظمة.

ويمكن القول أن الأسلوب الفعال في تبليغ المعلومات وأحسن أساليب الاتصال هو الاتصال العكسي من أسفل إلى أعلى فقد وجد مختار حمزة بأن أحسن السبل تتمثل في الاعتماد على المقابلات الفردية أو أولا ثم التقارير ثانيا ثم الاجتماعات العامة ثالثا.

إشكال آخر عانت منه المؤسسة وأغلبية المبحوثين هو مشكل تغيير القيادة فهي مرحلة انتقالية جديدة في حياة المنظمة حيث كان التأثير باديا على المبحوثة فتم وصفه بالخوف والتردد، وزيادة على ذلك فالتغيير يكون من طرف شركة تسيير مساهمات الدولة ولا ننسى كما ذكر الدكتور ناصر قاسمي في رسالة الدكتوراه "أن الجهاز الإداري مازال تابعا للدولة ليس من حيث الهيكلية لكن بتبعية فكرية وإيديولوجية وسياسية بحيث لا يمكنه أن يفكر بطريقة تضرب مصالح الدولة"، حيث إن التغيير في القيادة أو المدراء هو سياسة أخرى من سياسات الدولة للتغيير ربما بالنسبة إليهم الوضع المتأزم وربما يكون لحماية المصالح والممتلكات، وعلى هذا الأساس يتم تسريح بعض العمال والإطارات نظرا للسياسة والإيديولوجية الجديدة في التسيير والخوف والتردد أو حتى إهمال العمل هو شيء طبيعي نظرا لتخوف المبحوثة من فقدان منصبها ومصالحها الإدارية، والتخوف أيضا هو المستقبل الوظيفي للكثير من المبحوثين حيث أنه في إطار الدراسة الميدانية بمؤسسة المرافق العامة في سنة 2007 كان الخوف والتردد باد على وجوههم حيث كلما سألتهم يقولون

المدير الجديد لا نعرفه، لا نعلم طريقة معاملته وتسييره ولا نعلم من هم الذين سيسرحون من العمل، حيث تم وصف الوضعية في التسيير ليست جيدة منذ حضور المدير الجديد. ويبدو أن عدم استقرار التنظيم وعدم التوازن في العلاقات، والصراعات بين المديرين واحتكار المعلومات ومشكل العناد وتعطل المشاريع والتغيير الدائم في القيادة يكون من أهم العوامل التي تؤثر في فعالية تسيير التنظيم حيث يجعل العلاقات التعاونية تتراجع وتناقض المصالح حيث تفسح المجال للأزمة، حيث يمكن القول أن الأزمة تتأثر بالإجراءات والقوانين فقد تكون القوانين والإجراءات الرسمية واللا رسمية بالمنظمة مصدرا من مصادر الأزمات، حتى ولو تم تغيير القوانين والإجراءات غير العادلة أو غير الديمقراطية، لكن تغيير أسس السلطة التنظيمية ليس بالشيء السهل لما في ذلك من مس بمصالح الأفراد وعوامل قوتهم.

المقابلة رقم (02):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 51 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

طبيعة المنصب: رئيس مصلحة مديرية الدراسات والبرامج.

الأقدمية في المنصب: 29 سنة.

مدة المقابلة: ساعة واحدة

التاريخ: 2007/12/26.

عرض المقابلة:

إن المشاريع في مؤسستنا موجودة لكن العناد ناقص فهو قديم فهو موجود منذ التسعينات (1990)، فالعناد قليل بالمقارنة بالمشاريع الضخمة، إذن لابد من وجود توازن، فالمشكل في العناد، أما بالنسبة للعمال فليدهم خبرة، فالجانب البشري "ما شاء الله". أما بالنسبة للشراكة فلدينا شراكة مع الترك، لكن ليس ناجح "طريق 25 كلم شرق - غرب"، وأما بالنسبة للمنافسة مع (شركات وطنية وخاصة) فمثلا في مجال المناقصة، فشركتنا في المستوى على مستوى المناقصة.

فمؤسستنا اليوم مزدهرة وسنبقى المشعل للجيل الصاعد فأنا سأحال على التقاعد، وإن شاء الله تذهب الأجيال التي تصنع المشاكل وتعرقل الأعمال وحتى الموظفين يعملون بفرح وسرور منذ أن جاء المدير الجديد في هذه المؤسسة، أما بالنسبة للوضع الحالية للمؤسسة فهي متوسطة، فمشاريع المناولة مثلا: لا يتقاضون أجورهم مبكرا، ولكن رغم كل شيء فوضعية المؤسسة في تحسن، والمدير العام الجديد قام بمبادرة مع مدير المالية للتدعيم كي يعملوا جيدا ويكمل العمل، فهذه المبادرة في المستوى.

إضافة لذلك فالمشاكل موجودة، فهناك مشاكل داخلية من مديرية إلى مديرية، فمثلا: هناك (2) عاملين في الموارد البشرية تخلق عراقيل، أما بالنسبة للآثار التي تتركها هذه المشاكل فهي موجودة، على مستوى المردود، فهناك عمال يعملون بكفاءة، فمثلا: عامل يعمل بدون كفاءة وآخر يعمل بكفاءة لكن دون زيادة في الأجر فالقضية خارج نطاق العمل، فرتبته لا شيء، والعامل الذي له كفاءة لا يصعد في الدرجة أو الرتبة والسبب هو أن هناك إنسان في المؤسسة ولديه جماعته الخاصة به والتي تعمل لصالحه، هنا ينتج صراع في المؤسسة وصراع بين الموظفين (3 سنوات من المشاكل)، كنا إخوة والمحبة متبادلة بيننا، ولكن اليوم هناك تخوف وتوتر.

فالفترة الجديدة وحلول المدير الجديد، "تسرحت" العقليات للموظفين، فمدير الموارد البشرية جديد حوالي (30 يوم منذ قدمه)، فالأمور تتحسن وكل واحد يعرف عمله الخاص به.

أما الاتصال موجود، لكن أحيانا يتعرقل، مثلا: المشاريع في الصحراء، فالمدير العام البارحة ذهب إلى الجنوب ليرى سير المشاريع للتحفيز، فالتشجيعات والتحفيزات موجودة حوالي كل (03) ثلاث أشهر.

أما بالنسبة للتسيير: ففي الماضي كل واحد لديه مهمته الخاصة به، وفي تلك السنوات "تخلطت"، لأن الكفاءات كلها ذهبت "سرحوا"، فهو لاء في معظم المديرينات نتيجة الصراع، فالمشكل في الكفاءة فهناك عمال ليس لديهم أية كفاءة ولكن أمنيته الشباب هم الذين يحملون المشعل ويعملون بنزاهة وإن شاء الله تتجاوز مؤسستنا الأزمة وتطور.

إن التخطيط المستقبلي موجود، فمديرية الدراسات والبرمجة (التخطيط) عائلة، فمديرها ما شاء الله، فالمشكل أو الأزمة على مستوى المؤسسة، أما بالنسبة للتوقعات المستقبلية في نظري أن هؤلاء الناس قادرون على معالجة الأزمة بكفاءة، وسيعالجون أزمات حاضرة أو مستقبلية بنفس الكفاءة، مثال: عامل من العمال قد طرد من المؤسسة فهو نقابي أو ممثل العمال ولكن هذا الطرد ليس ظلم ولكنه لم يعمل عمله على أحسن وجه، لأنه أبقى أن يعترف بالرقابة أو بالأحرى مراقبته هو، فقد ارتكب خطأ من الدرجة الثالثة (03) كلفه ذلك الطرد من المؤسسة فهذا الطرد بالنسبة لي

طرد موضوعي، فالمدبر العام في صواب لما قام بطرده، ونتمنى أن يكمل في خدمته وأمنيتنا أن يكون عادل فالعمال يريدون أن يكون المدير كذلك.

فالحلول المستقبلية موجودة ولكن يبقى التطبيق هو 'الصح' ولا بد من الاختيار بين الحلول، كذلك فالتخطيط بالنسبة لي أن تعمل ونكون المنافسة، فنحن نعمل المستحيل لكي نأتي بالمشاريع، فنحن توصلنا إلى الهدف، فالمناقصة في مشروع ما نحن الذين أخذناها ومدير الدراسات والإنجازات ما شاء الله، فهذا المدير أحننا الكبير وهناك اتصال حميم معه ومع باقي العمال، وليست لنا أية مشاكل معه فهو الأب، فهو الذي يعالج المشاكل ويرفه عنا في بعض الأحيان. فالتخطيط المستقبلي للمؤسسة فهي لديها تجربة في هذا المجال (المشاريع)، أما بالنسبة للاحتياط أو فيما يخص الجانب المادي والمالي، فقد خسرنا الأموال والمشاريع قد تأخرت والآن تحسنت الأوضاع.

عند وقوع هذه الأزمة كان هناك اتصال بين المسؤولين، ولكن لم يعرفوا مصدر الأزمة، ولم يكن هناك رد فعل للمعالجة، فالعيب سهل والذين يقومون بالبلبلة لا يهتمون بالشركة والعمال. ففي المحيط الخارجي للمؤسسة يسألون عن حال المؤسسة، فالذين يعطونا المشاريع يسألون عن حال المؤسسة وماذا يحدث فيها وما هي تلك الأزمة؟ كانت هذه هي التساؤلات من المحيط الخارجي للمؤسسة، لذلك فالأزمة والمشكلة هي أزمة تسيير.

فالمعلومات الخاصة بالأزمة موجودة، فالأزمة ليست أزمة عمل، ولكن الأزمة هي أزمة أشخاص ومصالحة، فقد نتج عن هذه الأزمة طرد العديد من العمال الذين لديهم كفاءة مهنية، فقد طرد مدير الانجاز وقد وظف لدى "كوسيدار" وغيره كثيرون وكل ما يحدث نتيجة للمصالح الشخصية.

فكل أربعاء المدير العام يقوم باستدعاء مدراء المديرية لكي يتكلمون عن المشاكل، ويقومون باجتماعات من (3 إلى 4 اجتماعات) واجتماع مع رؤساء المشاريع وقد تكلموا عن هذه المشاكل، وقال لهم المدير إذا كان لديكم مشكل وقمتم بمعالجته فهذا جيد، ولكن إن لم يكن هناك علاج فأنا موجود لمواجهة المشكل فقد اتخذ مديرنا قرار شجاع وهذا القرار يشجع فهو ارتجالي أما بالنسبة لوجود إشارات الإنذار للأزمات فلا أدري؟، فمؤسستنا تستعين بالخبراء والتمثلة في (شركات مساهمات الدولة)، فهي تتحكم في تسيير المؤسسة وتطلع على الأهداف وهم يكونون مجلس الإدارة ويطرحون تلك المشاكل ويجدون الحلول للأزمة.

تحليل المقابلة:

عرضت هذه الحالة أوضاع المؤسسة في فترة من فترات سنة 2007، لمختلف ظواهر التنظيم والأعمال التي تقوم بها مؤسسة المرافق العامة فيما يخص انجاز المشاريع وقدم العتاد، فقلة المشاريع تؤثر في صيرورة وفعالية المؤسسة لأن المبحوث قدم لنا عوامل للأزمات من خلال خبرته ومعاشته وأقدميته التي سمحت له أن يقدم لنا تحليلاً في علم اجتماع التنظيمات بحكم الخبرة والأقدمية، فقد زدنا بمؤشرات ومقاييس للأزمة، هي مقاييس مشكل العتاد، وتعطيل المشاريع وقد لاحظ أن هناك عوامل أخرى تؤثر في التنظيم هي عوامل وأسباب أو بواحد للأزمة مثل مشكل الأجيال في التنظيم، فقد فسر لنا المبحوث مشكل الجيل الذي يعمل على صناعة المشاكل والأزمات في التنظيم، حيث صرح لنا أن الأجيال بالمؤسسة في صراع خوفاً على المصالح والمناصب، فالعامل القديم يحتكر المعلومات الإدارية ويعتبرها سر من أسرار المؤسسة والتي لا بد أن تخفى عن العامل الجديد أو الجيل الجديد الذي يحمل شهادة علمية لكن تنقصه الخبرة والمعلومات عن العمل والجماعات والعمال الآخرين، أي أنه يكتسب معلومات من أجل التموثق وبناء الإستراتيجية أو المناورة التي تلائم أهدافه ومصالحه الخاصة، فهذه الأمور تسهم بشكل من الأشكال في الأزمة وعرقلة الأعمال.

وهناك عوامل أخرى والتي لوحظ أنها تؤثر في فعالية تسيير التنظيم هو المشاكل الداخلية بين مديرية ومديرية أخرى والتي تعبر عن أوجه الصراع بين المديريات، فكل مديرية تحتكر المعلومات، ولها جماعات وعصب خاصة هي عصب المصالح، وعصب نفس المديرية أو نفس المنطقة، حيث يتراجع التعاون التنظيمي فتسود قيم الصراع والمصالح حيث تصبح بمثابة القانون الاجتماعي أو التنظيمي الذي لا بد منه للتعبير عن حالة الاستياء من وضع التنظيم.

ومن عوامل الأزمة غياب الكفاءة في العمل، فالترتبة لا تعبر في مختلف الحالات عن المنصب بمنطق قانوني وإداري في نفس الوقت، لكن اكتساب القوة، والفعالية في كسب ولاء الأقوى في التنظيم هي أحد المبادئ الأساسية التي تكسب العامل الشرعية في المنصب باسم الصديق أو الزميل أو ابن الجهة أو المنطقة الذي له قوة داخل وخارج التنظيم منحت عامل أو مجموعة من العمال هذه المناصب حتى وإن كان المنصب أو الدور لا يتوقف مع القدرات العلمية والعملية أو الكفاءة للحصول على المنصب، حيث يبين المبحوث أن هناك عمال لهم كفاءة وآخرون لا، وأوضح أن القضية خارج نطاق العمل، فيمكن القول أن القضية هي قضية مصالح شخصية نادرة، هي قضية صنع إدارة ليست من أجل إدارة الأزمة لكن هي إدارة بالأزمات إدارة صنع الصراع صنع

الجهوية وعصب غير رسمية لا توافق طريقة التسيير أو التوزيع في المناصب والأدوار، فإذا كان الموظف ليس له كفاءة أو خبرة فكيف له أن يصعد في الرتبة أو الدرجة؟.

وهل التهميش من نصيب عامل الخبرة والكفاءة؟، أم أن كل ما في الأمر هو احتكار السلطة والتسيير والمنصب لخدمة عامل أو جماعة خاصة هي أحد علاقاته القرابية أو الجهوية؟.

أم أن كل ما في الأمر مناورة إستراتيجية لتجسيد فعل النفوذ والقوة حيث سيطرت فيه الزبونية حيث تحولت من خدمة التنظيم إلى خدمة سلطة ومصالح أفراد أو فاعلين وخدمة لمصالحهم فالزبونية في التنظيم كما أكدها بن عيسى محمد المهدي لم تعد وسيلة لخدمة قيم المجتمع المحلي ولا لتكريس العقلنة بل لتكريس اللاعقلنة وخدمة مصالحها السلطانية، ويمكن القول أن الزبونية هي أحد أزمات التنظيم الجزائري نابع من ثقافة وقيم سوسيولوجية أخذت شكل المحاباة حيث تركز بدافع دموي أو ثقافي أو اجتماعي فيصبح قيمة أو قانون اجتماعي تركز مبدأ الأزمة في التنظيم.

فإن كانت الأزمة موجودة في التنظيم في شكل كامن غير ظاهر لكن وجود الأزمة بالمصنع يختلف كثيرا حيث تكون الأزمة ظاهرة يمكن رؤيتها أو ملاحظتها مثل تعطل الآلات، أو كساد وانخفاض الإنتاج أو الإضراب العمالي والذي يمثل أحد أوجه الصراع، وإن تصريح المبحوث "كنا إخوة" تدل على التغيير التي آلت إليه المؤسسة فمن التعاون إلى التوتر والصراع، أما الأزمة فتظهر لعدة أسباب، زهاب الكفاءات، التسريجات، الصراع، مشكل الكفاءة... يمكن القول أن نمط إدارة المدير في هاته الفترة هو نمط حمل الكثير من عوامل الأزمات حيث أن طريقته في التسيير أدت إلى صراعات بين أجيال المؤسسة، حيث أصبح العمل من أجل المصلحة لا لمصلحة التنظيم سادت فيه قيم القرابة والجهوية أدت إلى تأزم وضع التنظيم.

في ظل الظروف السابقة تغيرت الأمور وحضور مدير جديد حيث سير أزمة المؤسسة وطرده من كان متسببا في الصراعات والاستحواذ على المناصب والمصالح، حيث لاحظنا جانب من الاطمئنان عند المبحوث حيث كان متيقنا من قدرة المدير الجديد على إدارة الأزمة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكانت له أمنية هي أن يكون المدير عادلا.

من الملاحظ أن الأزمة هي أزمة أشخاص حيث فيه المصادر الحقيقية للأزمة فهذا شيء طبيعي لأن الأزمة كامنة غير ظاهرة أو غير معلنة، حيث دلنا المبحوث على مفهوم "العيب ساهل"، فهو مفهوم يدل أن مفتعل الأزمة لا يهمه ماذا سيحصل فيما بعد مهما كانت النتائج أو العواقب.

وقد تبين أن الأزمة أصبحت معلنة ظاهرة خارج التنظيم حيث أصبح الزبون يبحث لماذا هذه الظروف في مؤسسة المرافق العامة، لماذا ظهرت الأزمة؟.

يمكن القول أن التصريح بالأزمة كان عن طريق نظام غير رسمي عن طريق الكتابة في الجرائد "أنظر الملاحق".

ونلاحظ أن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث مثل هذه الأزمة هي وضع الرجل غير المناسب في المكان غير المناسب، فهو أحد الأسباب الأولى، إضافة أنه لم يكن هناك ناس مخلصين ذي كفاءة يعملون جيدا لتسيير وتطوير المؤسسة وهذا هو المشكل الأساسي، والسبب الآخر هو تصفية الحسابات بين العمال حيث بين المبحوث أن الكفاءة والعدالة في التنظيم لا بد أن كل عامل يأخذ منصبه الحقيقي، لكن فترة المدير الجديد ظهرت فيها أزمات من نوع آخر هذا ما سنبينه في المقابلات اللاحقة من الدراسة.

المقابلة رقم (03):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 50 سنة.

المستوى التعليمي: ثانوي.

طبيعة المنصب: مسير مخزن

الأقدمية في المنصب: 31 سنة.

مدة المقابلة: ساعة ونصف

التاريخ: 2007/12/29.

عرض المقابلة:

هذه المقابلة طرحت فيها أسئلة عن أوضاع المؤسسة في سنة 2006-2007.

أنا عامل بمديرية الإنجازات، إن العمل موجود ولكن المؤسسة في السنوات الأخيرة أصبح فيها بعضا من المشاكل فبعض المسؤولين لم يقوموا من أجل تطوير هذه المؤسسة، ولكنهم قاموا بعكس ذلك، أي عملوا على تدميرها، أي البحث عن مصالحهم الشخصية الذاتية، هناك مسير يتحكم في العمل فهو ممثل العمال، فهو الذي يتحكم في كل شيء، فهو يتحكم في مدير الموارد البشرية، فهو يتحكم في العمل، أما بالنسبة للمنافسة فهي موجودة والعمل جيد.

فطموحاتي بعد مجيء المدير الجديد جاء يعمل ونتمنى أنها ترجع كما في السابق، ولكن لا بد من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فالقرار الذي اتخذه المدير منذ مجيئه تقريبا حوالي

شهرين فقد قام بطرد ممثل العمال من المؤسسة فهو بالنسبة لي "فرعون"، فهو الذي كان يقرر كل شيء والذي يقف في طريقه يكون جزاؤه الطرد من المؤسسة وبالتالي " واش لازم حب هو لازم يكون".

لذلك فقد اقرتف خطأ من الدرجة الثالثة فقد رفض الإمضاء على بعض الأوراق

وقد رفض مراقبة المدير العام له، فهي أخطاء لا بد من المعاقبة عليها.

أما بالنسبة للمشاكل ففي الأعوام السابقة كانت هناك مشاكل كثيرة فقد أكره العمل بالنسبة للعمال من طرف هؤلاء المسؤولين، نتيجة للتهديد الدائم بالطرد، والآن المؤسسة في تحسن شيئاً فشيئاً بعدما جاء المدير العام الجديد.

إن هذا النقابي هو الذي خلق المشاكل، فقد استخدم عمال ليست لهم كفاءة في العمل، أي دون التقيد بقانون المؤسسة، ولذلك فهو لاء العمال لم يعملوا عملهم بجد، ففي مختلف المشاريع كسرت مختلف الآلات، فقد قام باستخدام عمال يعملون بالكلام وليس بالحقيقة.

وبالنسبة لرد الفعل، فنحن لا نستطيع عمل أي شيء، فقد هدد أحد الإطارات بالطرد، وقال له عندما تنتهي مدة عقد العمل تطرد من المؤسسة وغيره كثيرون.

ف رئيس النقابة هو "فرعون شركتنا" فهناك الكثير من العمال أخرجوا من المؤسسة، فأنا كنت ضحية هذه الأزمة ففي العام الماضي 2006/05/09 طردت من العمل والسبب هو أنني دافعت عن حقوقي وقمت بكتابة مقال في الجريدة، حيث تكلمت عن ممثل العمال وجماعته الخاصة به، وقد طردني في ذلك اليوم، وقد كتبت لهم عدة رسائل وقلت لهم بأنه تسريح تعسفي فقد ذهبت إلى العدالة وحصلت على حقي ومنصبي في العمل بالعدالة والقضاء.

لذلك فهناك مجموعة قليلة التي تكلمت عن هذه الأزمة لأن ممثل العمال، كان يهددهم "بعقد العمل" فهو يضحك في أوجه العمال ولكن في الحقيقة يعمل عكس ذلك، فعدد العمال في فترة من الفترات كان 2100 عامل وأصبح 800 عامل ثم تحول إلى 1300 عامل.

فالأولوية في العمل للعمال الذين طردوا من المؤسسة، ولكن لم يفعل ذلك ولكن استخدم عائلته فقط، فممثل العمال رأى نفسه بأنه هو المدير الحقيقي لمديرية "الموارد البشرية"، فالمدير السابق للموارد البشرية لا يقرر أي شيء، ولكن العمال كانوا "معمرين" لكن الخوف استحوذ عليهم. كان يهدد مدراء المديرية الستة (6)، فأحد المدراء جاء سنة 2003، فالיום الذي أتى فيه لقي الكثير من المشاكل مع ممثل العمال، فقد قدم هذا النقابي بعض الإجراءات وقام بتهديد هذا المدير، وقال له سوف أقوم بإضراب مع كافة العمال ضدك، وقال له المدير "أنا لست ضد العمال" لقد قال

له المدير في أول يوم بأن العمال سلبت منهم حقوقهم وأنت أي ممثل العمال، ضد العمال، وقال له المدير أنت تعمل مع جماعتك الخاصة بك وأنا أعمل مع الجماعة الخاصة بي، ولكن لم يستجيب. لذلك قام بهذه الخطة تلبية احتياجات العمال أو الإضراب، قام بها لتهديد المدير فالمدير أتى سنة 2003 وذهب سنة 2004، فقد تهرب من ممثلي العمال، نتيجة للبلبل (تهديد بالإضراب)، فالعمال أصبحوا يبحثون عن مصالحهم فقط نتيجة لما يطلبه ممثل العمال.

فالمدير السابق لا يتكلم معه أحد سوى "ممثل العمال"، فعندما يشتكي العمال للمدير عن مشاكلهم، فيرد عليهم هذا المدير قائلاً: اذهبوا إلى ممثلكم "ممثل العمال"، فقد قال للعمال لا بد أن أرى عملكم قبل "مسؤوليكم"، أما بالنسبة لي فقد فزت عليه في "الشرع" في 26 فيفري 2007. أما بالنسبة لتسيير المؤسسة فلو كانت منذ القديم في يد مسؤولين أكفاء لما وصلت المؤسسة لما وصلت إليه اليوم.

لذلك فهناك تخطيط مستقبلي لمواجهة مثل هذه الأزمات وبالتالي فهؤلاء المسؤولين كانوا يتكلمون باسم الإدارة، فيعملون ما يحلو لهم فهم يتحكمون في الإدارة دون إمضاء عما يقومون به. لذلك فالحلول أصبحت موجودة عند مجيء المدير الجديد، فقد اتخذ قراره الحاسم بطرده لممثل العمال، فقد قال المدير بصريح العبارة: "أتيت هنا للعمل وأنا ضد الذي يقوم بالسرقة والتخريب والذي يقوم بسرقة حقوق العمال، وقال: فأنا الذي سوف أعالج المشاكل.

أما بالنسبة لأهمية التخطيط فهو جد مهم، لذلك فإن القيود قد انتهت، فمدير التخطيط من قبل كان مقيد، فكل التخطيطات كانت تمر على يد ممثل العمال، ودائماً في التهديد والآن العكس كذلك فإن المؤسسة في رأيي أنا نضع تخطيط مستقبلي لتفادي الوقوع في الأزمات، لذلك فقد كانت هناك خسائر كبيرة في الجانب المالي والمادي، فالخسائر الأولى: مادية (فوسائل الإنتاج تعطلت، والزبائن فقدوا ثقتهم بنا، كذلك فالاحتياط غير موجود.

وبالتالي فهذهم هو خسارة الشركة، فعملية الاتصال بالمسؤولين حين تقع الأزمة فقد كان هناك اتصال، لكن لا يستطيعون عمل شيء في هذه الظروف.

أما بالنسبة للقرارات فإنه لم يكن هناك سوى بعض الرسائل والمقالات التي كتبناها في الجرائد. وإن أسباب الأزمات هو سبب شخص ومصلحي بالدرجة الأولى.

لذلك فالحل بالنسبة لنا هو أننا قمنا بالضغط والكتابة في الجرائد كي تتحرك الدولة، والدولة بدورها قامت بإرسال مدير عام جديد لمؤسستنا لحسم الأمر ومعالجة هذه الأزمة.

تحليل المقابلة:

إذا لاحظنا في المقابلة السابقة صراعا واضحا بين الأجيال، ومشكلات داخلية ساهمت في تأزم وضع مؤسسة المرافق العامة، فهذه المقابلة توضح لنا أزمة في الصراع هي أزمة واضحة حيث أن المصالح داخل التنظيم بين الأفراد والجماعات أصبحت تحرك ألعاب الفاعلين لتحقيق الأهداف ووضع الاستراتيجيات فاستغلال المناصب من طرف المسؤولين لم يقم بهدف تطوير التنظيم لكن المصلحة الشخصية جعلت من المسيرين التحكم في العمل، هي مصالح لا تخدم الوضع الشخصي وتحقيق لعبة المصالح من خلال أكبر قدر ممكن من القيم المالية أو الوصول إلى المناصب المؤدية لهذه المصالح حيث تغيب فيه كفاءة وفعالية التسيير، حيث أنها تسهم بشكل أو بآخر في تحطيم التنظيم والسيطرة على كل الأمور.

نظرا لتأزم وضع التنظيم واستئصال ظاهرة لعبة المصالح المخططة فإن المبحوث ونظرا لرفضه لهذا الوضع فهو يأمل أن تتحسن أمور المؤسسة بعد تنصيب المدير الجديد، وقد قدم لنا تحليلا لوضع متأزم في مؤسسة المرافق العامة، هي أزمة كانت مفتعلة من طرف أشخاص، أزمة للوصول إلى المصالح والمناصب.

هي أزمة استحوذت على مصالح الغير في المناصب والحوافز والسلطة والمسؤولية، أثرت بشكل واضح في سلوك الأفراد داخل التنظيم، حيث تباينت فيه الأوضاع بين شكلين من أشكال التنظيم الرسمي وغير الرسمي، حيث تشكلت وتكونت العصبية التنظيمية، المتعاونة والمضادة الصراعية، والهجومية، والمترقبة والدفاعية كل لها موقعها ومناورتها الخاصة خفية غير ظاهرة، تظهر في حالة الظروف غير المستقرة أو الظروف تهدد تموقعها أو مصالحها.

ويبدو جليا أن كسب القوة أو النفوذ يكسب صاحبه الشرعية القانونية وغير القانونية وغير العادلة في ممارسة إجراءات يمكن أن نطلق عليها إجراءات تعسفية استغلالية نفوذية تطبق باسم المنصب أو السلطة العليا دون نقاش وإلا النتيجة هي الطرد وكما صرح المبحوث "واش لازم حب هو لازم يكون"، ويعني هذا استغلال النفوذ حيث يعمل المسؤول بتسخير طاقاته وجهود وإمكانات المنظمة في خدمة مصالحه الخاصة، لكن لا يتقاضى هؤلاء المتطوعين الثمن نقدا بل يتقاضونه في صورة عينية تتمثل في الغالب في التغاضي عن مخالفات يرتكبونها في العمل أو الحصول على المزيد من الاستثناءات والمزايا دون وجه حق والتي تكون عادة خصما من حقوق زملائهم مما يهدر قدرا لا يستهان به من إمكانات المنظمة ويتسبب في الخسائر ويسبب الأزمة حيث يشجع مناخا من الشعور بعدم العدالة أو الديمقراطية ويشجع على الأزمة في العلاقات حيث تسود الصراعات ويتراجع التعاون، ويحث أطراف آخرين على استنزاف واختلاس المنظمة إقتداء بالمسؤول أو القائد

حيث يتخذ من القوة والنفوذ حافزا من أجل السيطرة على الآخرين هذا ما تجسد في مفهوم "فرعون" والذي أدلى به المبحوث في دراستنا.

وقد اتضح من خلال المعلومات التي قدمها المبحوث أن الأزمة والمشاكل في السنوات السابقة أي قبل 2007 هي أزمة نقابة استغلت الظروف والإمكانيات لصالحها من خلال التهديد بالإضراب، مخالفة قانون العمل، توظيف ناس تغيب فيهم كفاءة المنصب، تعطيل آلات المشاريع. ويبدو جليا أزمة الصراع بين المالكين للسلطة والفاقدين لها، حيث أن المالكين للسلطة تقوم بعدم تفعيل وتطبيق القوانين، حيث تحتكر المعلومات وتعتمد أسلوبا في التسيير هو التسيير بالتهديد أو العقاب، ومن يقوم بهذه الأعمال؟.

هي النقابة خدمة لمصالحها دون الغاية التي أنشئت من أجلها، كلنا يعلم ونعلم جيدا أغراض النقابة المطلوبة والدفاعية عن حقوق العامل، من أجل تطبيق مبادئ العدالة والديمقراطية في الأجر، العطل، الحوافز،... فدورها معروف وواضح وباسم مقولة المصالح وحقوق العمال المهضومة من طرف الإدارة تدخل في لعبة المصالح لتحقيق مصالحها الخفية والظاهرة، فالنقابة هي شكل وأحد بؤادر الأزمة، حيث طرد العديد من مناصب عملهم وكان هذا المبحوث من بين هؤلاء، من خلال هذا التصريح: "أنا كنت ضحية هذه الأزمة في 2006/06/09 طردت من العمل".

لقد ذكر الدكتور ناصر قاسيمي في رسالة الدكتوراه من خلال ما وصلت إليه مغنية الأزرق في - أن النقابة تحالفت مع الإدارة لخدمة مصالحها المشتركة على حساب مصلحة العمال، وقد لوحظ أنه لم يحصل أن دخلت النقابة في أي صراع مع الإدارة أو موظفون سابقون فيها ما زالوا ينتمون إلى جماعاتهم في الإدارة، فأعضاء النقابة لهم جماعاتهم داخل الإدارة التي يعملون معها وينسقون من أجل توجيه مصادر التنظيم المختلفة نحو خدمة مصالحهم-، هو شيء وارد قد يحدث في أي تنظيم لكن ذلك لا يمنع أن النقابة تكون متحالفة مع أعضائها فقط فتكون ضد الإدارة والعامل في نفس الوقت، هذا ما حصل في مؤسسة المرافق العامة وكان حل وعلاج هذا الأمر إلا بطرد منسق النقابة والمتعاونين معه من أعضائها النقابية والإدارية معا.

ومن بين الحوادث التي حصلت في فترة وجود النقابة هو التهديد بالإضراب واستعمالها كورقة ضغط ضد المدير والخوف من العواقب أدت بالمدير إلى الاستقالة، ويبدو من ذلك أن الأزمة تطورت نظرا لغياب الموضوعية والعقلانية في التسيير فأدت إلى أزمات قانونية ساهمت هي الأخرى في تأزم وضع التنظيم، فالأزمة القانونية تكمن من خلال محاكمة المؤسسة من طرف المتضررين أو المسرحين وفي حالة التسريح التعسفي يتم تعويض العامل ماليا من طرف المؤسسة،

وتبقى المؤسسة هي الخاسر الوحيد لأن المدير أو النقابي لا يدفع من ماله الخاص، فيكلف بذلك توقع خطر الأزمة المالية أو الإفلاس.

وكان علاج الأزمة بحضور مدير جديد أدى إلى طرد المتسببين في الأزمة وما كان على التنظيم غير الرسمي أمام تأزم الوضع إلا الكتابة في الجرائد للتصريح عن وضع المؤسسة، وتبقى الأزمة هي أزمة تسيير، أزمة أشخاص لخدمة المصالح الشخصية.

المقابلة رقم (04):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 46 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

طبيعة المنصب: مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي.

الأقدمية في المنصب: 25 سنة.

مدة المقابلة: ساعة و 15 دقيقة.

التاريخ: 2007/11/14.

عرض المقابلة:

الإنجازات حاليا في تراجع فهي تعيش في فترة فراغ على مستوى الموارد البشرية كان هناك فريق يكون الإدارة العامة هذا الفريق هم ناس كبار ثم تقاعدوا هؤلاء العمال وبالتالي هجرة الخبرة العمالية أي المرور من الجيل القديم ذو الخبرة إلى الجيل الجديد دون خبرة، أي هناك فراغ وفجوة نتيجة ظهور عمال جدد تنتقص لديهم الخبرة بسبب تغيير الإدارة والإطارات، أي فراغات على مستوى العلاقات مع المتعاملين هؤلاء الخبراء يعرفون ولديهم خبرة وعلاقات كبرى وبالتالي الإدارة الجديدة سوف تعيد كل شيء إلى الوراء أي التكوين من جديد نتيجة العمال الجدد، وهناك مشاكل في تجديد العتاد بالإضافة إلى ذلك فالمشاريع كثيرة لكن المؤسسة غير قادرة لإنجاز كل تلك المشاريع كما كانت من قبل وإن الانجازات في تراجع.

وفي الوقت الحالي نحن غير مواكبين للتطور التكنولوجي، هناك مشاكل في اقتناء الآليات نتيجة للموارد المالية والمشكل يكمن في الموارد البشرية الوسائل مكلفة جدا ليست هناك إمكانيات لشراء ذلك العتاد.

وهناك توفر كبير لفرص العمل ووجود مشاريع نظرا لإطلاق البلاد لمشاريع عدة أي وفرة العروض الموجودة في المشاريع.

وهناك منافسة كبيرة رغم توفر العمل من بين هذه المنافسات: منافسة وطنية داخلية مع شركات وطنية، منافسة مع القطاع الخاص، منافسة أجنبية حاليا فرنسا على سبيل المثال ودول حوض البحر الأبيض المتوسط ومنافسة اليابان والصين في إنجاز الطريق شرق- غرب، نتيجة لإمكانياتهم المادية والبشرية الضخمة، فالقسم الغربي استحوذت عليه الشركة اليابانية، والقسم الشرقي للشركة الصينية، كما أن الطموحات التي بلغت المؤسسة هي أنها استمرت في السوق نتيجة الانجازات التي قامت بها خاصة في الجنوب بالنسبة للطرق والمطارات، وفي الشمال الملاعب والحدائق العامة، أما الطموحات المستقبلية الحصول على المستوى الأول في إنجاز الطرق والمطارات والملاعب والحدائق العامة، وإن الوضعية الحالية للمؤسسة هي فترة فراغ في انتظار إعادة الهيكلة وانطلاقة جديدة بالإضافة إلى تحديات عصرية تكنولوجية فالمؤسسة لازالت لم تصل إلى التطور بالمقارنة بالدول الغربية من حيث التطور التكنولوجي في الإنجاز والتسيير، أما المشاكل: مشكل المرور من جيل إلى جيل جديد من الأطارات بالإضافة إلى مشكل العولمة والتي طرحت مشكل في المنافسة بالإضافة إلى توتر العلاقات في الاتصال مثلا بين مدير الانجازات وترتب عليه أن العمال يتناسون العمل وبالتالي الصراع الدائم والعمل يذهب سدا، حاليا المؤسسة تعيش عند وجود مشكل بين شخصين وبالتالي لابد من تدخل طرف ثالث يحاول علاج الموقف وتقريب وجهات النظر، وهذا نتيجة لوجود المؤسسة في وضعية تشتت، وقد نتج عنها عراقيل كبيرة منها عدم تمكين بعض المديرين من إنجاز أعمالها بصفة منتظمة، وإن أحوال العمال في الجنوب بالنسبة للمؤسسة هم مصدر رزق ومصدر ثروة لأنهم هم الذين يقومون بالانجازات وليس الإطار وبالتالي لابد أن يؤخذوا بعين الاعتبار كالزيادات في الأجور ومختلف الامتيازات فهم يواجهون مشاكل كثيرة وطبيعة مشاكلهم مرتبطة بالموقع المكاني وظروف العمل البعد أي بعد المسافة والظروف المناخية القاسية وإن وسائل الإنتاج ليست متوفرة بصفة دائمة نظرا لبعد المسافة لأن المشكل في نقل الوسائل، كذلك التآكل السريع للعتاد، وبالنسبة للاتصال حاليا هناك إعادة لوجود الاتصال مثل الاجتماعات الدورية وإعادة إحياء الاجتماعات واستعمال الوسائل التكنولوجية للاتصال بالمشاريع البعيدة، لكن ليس في المستوى المطلوب.

وإن طبيعة التسيير حاليا في إعادة البلورة وإعادة الانطلاقة، أما بالنسبة للتخطيط جيد ولكن المشكل في الإنجازات عدم متابعة التخطيط مع الإنجازات، أما بالنسبة للتخطيط المستقبلي للمشاكل التي قد تواجهها المؤسسة لا توجد ولم تتوصل إليها المؤسسة بعد توقعات قريبة جدا وليست هناك

توقعات متوسطة أي بعيدة ولكن التوقعات هي توقعات الغد القريب فقط، وليس هناك حلول مسبقة لمعالجة المشاكل وإن أهمية التخطيط على مستوى المديرية والمؤسسة ككل لها أهمية كبيرة هي أول مديرية التي تنطلق منها المشاريع وإن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث المشاكل والأزمات هي عدم النضوج الفكري لبعض العمال، الأنانية والمصلحة الشخصية للإطارات أكثر من المصلحة العامة، وإن دور المديرية العامة (المدير وحاشيتهم) هو تفضيل بعض الإطارات على إطارات أخرى الذي يؤدي إلى تراكم الخصومات والصراعات وعدم حلها في الوقت المناسب، كما أن المدير القديم كان على اتصال مع المديرين والعمال متواضع جدا أما حاليا بالنسبة للمدير فهو جديد (مدته 10 أيام حاليا) وإن التخطيط البعيد المدى على مستوى المؤسسة لا يستطيع نتيجة الخصوصية فهي مغامرة (التخطيط البعيد مغامرة) فالمخطط السياسي أو الخطة الاقتصادية للبلاد ليست واضحة، مرة يقال أن المؤسسة (EVSM) سوف تخصص ومرة أخرى لا، وهكذا وإن المؤسسة لا تخصص ميزانية لمواجهة الأزمات والمشاكل الإدارية كما أن المؤسسة تعرضت إلى مشكلة حادة خلال السنوات السابقة وسببها الإرهاب وأدى بالمديرية العامة التنقل من مقرها الاجتماعي إلى مقر آخر غير ملائم، (روبية) نظرا لأزمة الإرهاب بالإضافة إلى مشكل 1994، فرضت على المؤسسة تقليص عدد العمال وعلى المستوى الكلي مست كل شريحة المؤسسة والتي لم تمسها الأزمة هي المشاريع الموجودة في الجنوب فالشركة ضحت بالكثير من العمال، من 1300 عامل إلى 700 عامل، وقد نتج عنها خسائر، ونوعية هذه الخسائر مادية كحرق العتاد للمؤسسة وإتلافه، كذلك في مجال الموارد البشرية خسائر كفقدان عدد من الإطارات ذوي الخبرة وهو المشكل الأكبر، وقد تم مواجهة الأزمة بالانتقال إلى مقر آخر وهو الجنوب وتقليص عدد العمال وبعد فترة من مرور الأزمة تم تشغيل وإعادة أغلبية العمال إلى العمل عندما لاءمت الظروف ذلك في المؤسسة.

تحليل المقابلة:

هذه المقابلة تعبر عن الظروف العامة لمؤسسة المرافق العامة في فترة 2007، هذه الفترة تميزت بالفراغ في مختلف المستويات مثل المشاريع والإطارات، حيث لأن الفراغ على مستوى الموارد البشرية أدى إلى تراجع المشاريع ويبدو أن أهم المشاكل تمثلت في هجرة عمالة الخبرة والكفاءة المهنية، ومشكل الأجيال حيث عبر عنها المبحوث بفترة الفراغ والفجوة نظرا لغياب الكفاءة والخبرة في العمل حيث أن العجز المالي ونقص الخبرة أدى إلى التراجع في إنجاز المشاريع، ويبدو أن مؤسسة المرافق العامة لها مكانة في السوق نظرا للمنافسة والأشغال التي تعمل بها هو ميدان الأشغال العمومية، فالإمكانات المادية والبشرية منحت لها بلوغ الكثير من الطموحات

من أجل الاستثمار في الإنجازات في الجنوب، حيث يمكن القول أن ظروف المؤسسة المادية ظروف مستقرة في مجال الإنجاز.

ويبدو أن الصراع الخفي بين الأجيال القديمة والجديدة من الإطارات أدت إلى تأزم الوضع نظرا لتخوف كل عامل على منصبه ومصالحه حيث أن الخبرة الجديدة بشهادة علمية تريد التفوق على الخبرة في الأقدمية، فينتج الصراع.

وإن المبحوث قدم لنا تحليلا للبيئة التنظيمية حيث أولى الاهتمام للتغذية العكسية من أجل أن تواكب المؤسسة التحديات العصرية والتكنولوجية في الإنجاز والتسيير، حيث يمكن القول أن المنظمة هي كائنات حية باعتبارها نسق مفتوح على البيئة الخارجية، حيث أنها باعتمادها على النموذج المفتوح تقي المنظمة نفسها من خطر التلاشي والاضمحلال أو الزوال، فالمنظمة عبارة عن كائن حي قد يضمحل أو يموت، لكن إتباع إستراتيجية في العلاقات الإنسانية، وتطبيق العقلانية في التسيير هو حل آخر لإنقاذ المؤسسة من خطر أزمة محتملة بالقضاء على الأخطاء التي وقعت فيها المؤسسات التي تعتمد أسلوب النسق المغلق كإستراتيجية في التسيير حيث تعتمد على النظرة المحدودة للمحيط، والاعتماد على النشاط والعلاقات الداخلية بالإضافة إلى إهمال مبدأ تعدد المسارات الذي يؤكد على إمكانية تعدد الطرق والأساليب لعلاج المشكل أو الأزمة وتسيير أوضاع التنظيم.

ويبدو أن توتر العلاقات الإنسانية وضعف الاتصال بين مديرية ومديرية حيث تم استبدال علاقات الاتصال والحوار والعلاقات الإنسانية بعلاقات أخرى هي علاقات المصالح، والوشاية والانتقام، إضافة إلى الصراع بين النقابة والإطارات صراع على السلطة في إطارها الرسمي وغير الرسمي حيث تعتبر من أهم العوامل التي تسهم في توتر وتأزم العلاقات الإنسانية، وبالتالي التغاضي عن العمل ويبقى البحث في الإطار غير الرسمي عن المناورات وإيجاد أي طريقة للقضاء أو تحطيم الخصم بشكل من الأشكال، هذا ما جعل المنظمة في حالة "تشتت"، وهو مفهوم يدل على الاختلاف والصراع أو الانقسام، فينتج التنظيم الموازي للتنظيم الرسمي هي الجماعات غير الرسمية، حيث أن التنظيم ساد فيه المحور الرسمي وأصبح تحصيل حاصل حيث تتحدد بوضوح العلاقات والأدوار والمراكز بصفة رسمية، وأصبح المحور غير الرسمي هو محور غامض لم يجد طريقا للاهتمام حيث أصبحت النظرة إلى العامل لا تتعدى دور الصيانة أو الآلة الذي يضمن استمرار التنظيم من خلال الإنتاج لا غير، فهذا ما يؤدي إلى التشتت والتوزع حيث تكثر المجالات بين أطراف التنظيم الرسمي وغير الرسمي، هي مجالات مادية ومعنوية مثل القيم، وبالتالي التأثير في صيرورة وفعالية العلاقات الإنسانية.

وقد قدم المبحوث تحليلاً لوضع الاتصال والعتاد حيث تم وصفها بالوضعية غير الجيدة وليست في المستوى المطلوب.

ومن الملاحظ أيضاً المفارقة والتحليل بين القيادة القديمة والجديدة حيث أن القائد أو المدير القديم كان على اتصال ومتواضع ومهتم بالعلاقات الإنسانية، لكن فترة الفراغ وكذا استغلال النقابة للأوضاع جعلت من التنظيم يحتوي الكثير من الظواهر التي أثرت في فعاليته وساهمت في تأزمه من خلال الأنانية، وطغيان المصلحة الخاصة على العلاقة وتراكم الصراعات والخصومات وعدم إيجاد الحلول المناسبة لها، أما القيادة الجديدة فتم وصفها بأنها جديدة هي مدة 10 أيام منذ تاريخ إجراء المقابلة يوم 2007/11/14.

وإن منطق التحليل لأزمة التسعينات لمؤسسة المرافق العامة هي نفسها بالمقارنة بالمقابلات السابقة، هي أزمة إرهاب أدت إلى حرق عتاد المؤسسة، وتقليص عدد العمال وخسائر وفقدان إطارات ذات كفاءة وخبرة.

المقابلة رقم (05):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 50 سنة.

المستوى التعليمي: ثانوي.

طبيعة المنصب: عامل بمصلحة الضمان الاجتماعي.

الأقدمية في المنصب: 10 سنة.

الأقدمية في المؤسسة: 32 سنة.

مدة المقابلة: 40 دقيقة.

عرض المقابلة:

إن أي بحث علمي لا يمكن له أن يخلو تماماً من مشاكل أو عراقيل ذلك نظراً لتخوف المبحوثين من نقل أخبارهم إلى المسؤول والوشاية بهم وربما يعود للثقافة التي يحملها كل مبحوث، وفي ميدان دراستنا اختلفت ردود الأفعال بين الرفض، أو الطرد بصفة غير مباشرة مثلاً من خلال

حمل مفاتيح المكتب والقول أنا أعتذر، أو أنه يريد الكلام ويريد أن يخرج كل ما في جعبته لكنه يتكلم وفي يوم لاحق يرفض إجراء المقابلة وهكذا، فلقد تعددت ردود الأفعال.

ولكن يبقى الشيء الأهم في الدراسة الميدانية خاصة إجراء المقابلات هو كسب ثقة المبحوث، حيث ما ميز هذه المقابلة أن المبحوث أول شيء يسأل عنه لا تقومي بكتابة اسمي أو حتى وظيفتي، لكن هذه المقابلة تتميز عن بقية المقابلات أن المبحوث سيحال على التقاعد وقد توجهنا إليه من طرف صديق له وكان مشغول جدا لكن منحنا بعض من الوقت لإجراء المقابلة حيث حاولنا أن لا ندخل مباشرة في الموضوع حيث تم التدرج في الأسئلة من العام إلى الخاص.

مؤسسة المرافق العامة كانت مؤسسة السكن والتعمير والبناء في عام 1973 وفي حوالي 1978 أصبحت مؤسسة المرافق العامة كانت المؤسسة عبارة عن وحدات كنا تابعين للوزارات العمومية، وقد تم تسريح العمال في عام 1996-1997، نظرا للأزمة الاقتصادية التي مرت بها البلاد فكان الحل هو تسريح العمال ومن بين الإجراءات التي تم اتخاذها الإحالة على صندوق البطالة، التعويض، التقاعد المسبق، وفي الماضي كانت ميزانية المؤسسة متوسطة، والعلاقات لا بأس بها فيها تعاون وتنسيق كما أن المؤسسة لا يمكن لها أن تعيش دون عراقيل أو أزمات، أما بالنسبة للنقابة كانت متعاونة، وكان هناك تأديب لكن دون تسريح العمال وذلك نظرا لعدة أسباب، فالميزانية كانت قليلة والمشاريع أيضا، والمدخول قليل فلا بد أن يكون فيه تسريح للعمال حيث يبدأ المسير بتسريح العمال الجدد ثم من لهم أقدمية، ممكن تسريح عمال لهم أقدمية دون الوصول إلى سن التقاعد، فهذا تعسف حيث يتجه العامل إلى المفتشية ثم إلى المحكمة فالحل أمام المحكمة لإنصاف العامل هو التعويض المالي، وإن المؤسسة تقوم بطعن عدم عودته إلى منصب العمل.

إن أوضاع المؤسسة اليوم أوضاع صعبة فالعمال يخافون على مناصبهم، وفي وقت ماضي كانت الدولة تتدخل لعلاج الأمور، لكن اليوم تترك المؤسسات على حالها إن لم تكن تنتج والآن "دبر راسك"، وفي مراحل سابقة لم تكن هناك منافسة في الماضي كانت المؤسسة أحسن في التسيير كان فيه اتصال أستمع إلى المسؤول ويستمع إلي، النقابة كانت تتحرك كانت تقوم بدورها، ومشكل الجهوية لم يكن موجود في المؤسسة كامل "كيف كيف"، والمدير كان منضبط يخدم من 1977 حتى 2006، مدراء الفترة السابقة يعملون بجد يبحثون عن العمل، ومؤسستنا من 1973 هي واقفة حتى الآن ولو كانت عكس ذلك لأغلقت، فالنقابة غير موجودة، كانت موجودة لكن الصلاحية انتهت وجاء مسؤولون جدد، وممكن تعود النقابة في شهر جانفي.

كان تسريح العمال في فترة 2007 من أجل التقليل من العدد أما السبب - لا أحد يجيبك فيها- لماذا؟، المسؤول الأول فقد أصبحت العقود مؤقتة، كما أنه يوجد مشكل الأجيال حوالي من فترة

2006 مشكل الأقدمية والجدد فكل عامل يخاف على نفسه من الطرد، لماذا؟، لأن المسؤول "غلطة" صغيرة يقول لك تسريح خاصة العامل الجديد لأنه لا يعرفك، فهو لا ينظر إلى الملف أو يبحث عنه، أما بالنسبة لتوقع الأزمات فذلك يكون حسب المسيرين والعمال، وإذا كان المسير يتحرك يبحث عن العمل فالمؤسسة تبقى موجودة، وإن أولى الحلول في حالة الأزمات هو التقاعد بداية بالعمال الجدد إذا كانت النقابة واقفة لأنها تؤسس المؤسسة ويمكن الجديد يبقى والقديم يخرج، فهذه ليست عدالة، فهي مؤسسة وطنية بدون غلطات وليست خاصة، وإن مشاكل المصلحة الاجتماعية نقوم نحن بعلاجها أو الاتصال برئيس المستخدمين مثل الأجور أو تعويضات المنح.

إن الخبراء المختصين مثل شركة مساهمات الدولة هي المسؤولة عن المؤسسة ومنها الوزارة ونحن نتعامل معها ولسنا تابعين لها فالشركة القابضة ترى إن كانت المؤسسة في حالة جيدة، تعيين المدير العام والموارد البشرية، فهي تقوم بحل الأوضاع من خلال الاجتماعات، النظر إلى المشاريع، المدخول... فالأزمة تعود إلى سوء التسيير، فبعض المسؤولين "طالقينها"، لا يبحثون ولا يتبعون المشاريع أما بالنسبة للمتغيرات من 2004 إلى اليوم تغييرات كثيرة مثل تغير المسؤولين بصفة مستمرة فهذا ليس إيجابي، فالعامل القديم هو من يعرف المؤسسة جيدا، وهناك بعض المسؤولين لا بأس ينظر إلى مصالح العمال ومصالح المؤسسة، فالمدراء الجدد ليست لهم نظرة جيدة عن المؤسسة لولا العمال "الشركة راهي راحت"، لا يزال عمال يريدون العمل، فرغم التغيير في المسيرين ما زال العمال لهم جهد للعمل يخافون على مناصبهم، حتى في الأزمات كنا نعمل، ومنها فترة الإرهاب في 1994 تم حرق الملفات، الضغوطات الأمن غير موجود...

إن استقلالية المؤسسات تركت أثارا منها العمل بعقود محددة المدة، فلا تستطيع عمل أي شيء من سنة 1998 إلى الآن العقود هي محددة، والمؤسسة التي عملت "قطنت أو ناضت" استمرت والعكس صحيح، ومن سنة 2000 بدأت المؤسسة تتقدم وأصعب مرحلة وأصعب أزمة هي أزمة التسعينات عند حرق العتاد والانتقال من الشمال إلى الجنوب.

شيء آخر يمكن إضافته هو أن تسريح العمال فيه ظلم، هذا المدير الجديد أمضى على نهاية عقود العمل لعمال معينين وإن الإجراءات التي قاموا بها هو الاتجاه إلى مفتشية العمل أو المحكمة، حيث قامت المؤسسة بتعويضهم بمبلغ مالي فالأهم بالنسبة للمؤسسة أن العامل لن يعود إلى منصب عمله، ونحن "سلكناها"، لكن سبب تسريحهم لا أدري ولا أعلم لماذا، هناك عمال أخرجوا من المؤسسة نظرا للاستقالة الإدارية من طرفهم وهناك من أخرجوا نتيجة "للحقرة".

تحليل المقابلة:

إن هذا المبحوث سيحال على التقاعد، له أقدمية 32 سنة، فقد مر بكل المراحل التي مرت بها مؤسسة المرافق العامة خلال مسيرتها التسييرية وخلال تطورها فرغم الأقدمية إلا أنه منحنا وقتا قصيرا لإجراء المقابلة، فطريقة كلامه وإشاراته أثناء المقابلة كان يدل على الوضع التي تعاني منه المؤسسة فكان يتكلم بصوت جد خافت، وللإشارة فقط إن إجراء هذه المقابلة كان من خلال توجيه صديق هذا المبحوث بحكم خبرته وأقدميته، فبالرغم من أنه سيحال على التقاعد إلا أن الخوف كان باد عليه من خلال إشاراته وإيماءاته.

ويبدو أن المبحوث قد قدم لنا تحليلا قانونيا حول الأزمة بالتنظيم وفسر لنا الأزمة من وجهة نظر قانونية، حيث قدم لنا في بداية المقابلة تعريفا للمؤسسة والتسمية التي كانت من قبل وآلت إليها من مؤسسة السكن والتعمير والبناء في 1978 إلى مؤسسة المرافق العامة، وقد اتضح من خلال تجربة المبحوث معاشته للأزمة الاقتصادية التي مرت بها معظم المؤسسات العمومية وهي من أهم الحلول التي بادرت بها المؤسسة لتفادي الإفلاس أو الغلق أو التسريح الكلي للعمال، إن المؤسسة العمومية الجزائرية ارتبطت بأزمات عديدة كانت في كل مرحلة تخلق عدة مشاكل، فبروز البيروقراطية في مرحلة معينة جعل المسؤولين يحتكرون التسيير والمحافظة على أحادية القرار، فالحجم الكبير للمؤسسات وتضخم عدد العمال جعل من الدولة التدخل وإعادة النظر من أجل تقسيمها وإعادة هيكلتها.

ومن أهم ما يمكن ملاحظته أن المبحوث رفض التصريح عن أزمات أخرى مرت بها المؤسسة، إلا عن طريق بعض الإشارات أو بعضا من الكلمات، وكان في كل سؤال يقول اذهبي إلى صديقي سيقدم لك كل الإجابة فأنا أقدم لك فقط بعض الأمور، وأهم شيء بالنسبة للمبحوث والذي كرره عدة مرات هو "مشكل الأجيال" أي عمال لهم أقدمية وعمال جدد، والمشكل يكمن في ضمان المستقبل الوظيفي لأن العامل الجديد لا يضمن منصبه أو وظيفته، حيث أصبح التهديد عقوبة يفرضها المسير على العامل الجديد، فأى خطأ يكلفه التسريح، لكن على خلاف ما تم تصريحه من طرف المبحوث ومن خلال المقابلات السابقة أن المسيرين يقومون بتهديد كل العمال لكن من لهم أقدمية أكثر، حيث دعمت الملاحظة هذا الجانب، فأغلبية الموظفون من فئة العمال الجدد هي فئة الشباب وكلما بحثت عن موظف له أقدمية لإجراء المقابلة يقول لي صديقه لقد تم تسريجه من العمل فكيف يمكن تفسير هذا الوضع؟.

فالأزمة هي أزمة أجيال ومناصب، فمن خلال تصريحات المبحوث تبين الأمر بأن تسريح من لهم أقدمية أنهم يدركون جيدا خبايا التنظيم ولهم أسرار حول التسيير، حتى أنهم قد يصلحون أن

ينقلدوا مناصب التسيير أو المسؤولية، فالمدير أو المسؤول خوفاً على منصبه، حيث يجد في التنظيم الند له في الأفكار والكفاءة، فيبقى الحل هو مناورة تنفذ للقضاء على الخصم وتحطيمه بشكل من الإشكال، حيث يتم تسريحه من العمل بحجة انتهاء مدة عقد العمل المحدد المدة، ويمكن القول أن الأزمة في نظر المبحوث هي الوضع الصعب لأن العمال يخافون على مناصبهم وامتيازاتهم ومصالحهم.

فتوقع أزمات التنظيم وعلاجها يتوقف على طريقة التسيير من طرف القائد، حيث يتوقف نجاحه من خلال العمل والبحث الدائم عن مشاريع جديدة والعكس هو الصحيح، لكن يمكن القول أن عجز القائد عن التغلب على الأزمات الطارئة فإنه يسبب أضراراً متفاوتة الشدة قد تؤدي إلى خفض كفاءة التنظيم، حيث يمكن أن نجد بعض القادة يتركون الأزمة تستقل ويتجاهلها فيصعب مواجهتها، وهناك قائد آخر يترك المشكلة جانبا حتى تتراكم فتصبح أزمة، وإن توقع أو التنبؤ بالأزمة يمكن القائد من مواجهتها في بدايتها حيث يكون حجمها محدوداً، وقد عبر هنري فايول عن أهمية التنبؤ بقوله: " إن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها"، لكن في نظر المبحوث ونظراً لطبيعة عمل المؤسسة في ميدان الأشغال العمومية، أن الأزمة هي عدم وجود مشروع، فغياب المشاريع ينهي حياة المؤسسة، حيث يمكن تفسير هذا الجانب بمنظور الأزمة بمنطق خلدوني وهي دورة حياة التنظيم، حيث أن المرحلة الأولى هي مرحلة التوازن المقبول، تندمج فيه مصالح التنظيم والأشخاص دون المطالبة بالحوافز والامتيازات، أما المرحلة الثانية هي مرحلة التوازن المقبول، توازن مصالح التنظيم والأفراد، حيث يصل التعاون إلى قمته، فالمسير في مؤسسة المرافق العامة في ظل تعاون مرؤوسيه يقوم من أجل البحث عن المشاريع لأنها عصب حياة التنظيم، لكن اختلاف قواعد اللعبة وفقدان المعايير والقيم يدخل التنظيم في مشاكل وصراعات، ويتم التحول من قواعد اللعبة القانونية للتعاون إلى قواعد اللعبة غير القانونية، لأن كل فعل داخل التنظيم له رد فعل، حيث توجد قوانين موازية للقوانين الرسمية، حيث يتم البحث في هذه المرحلة عن رهانات وإستراتيجيات أخرى تكون مرتبطة بمصالح شخصية، حيث أن استمرار الصراع وتعمده يهدد حياة المنظمة، فيتم تبادل التهم بين أطراف التنظيم عن الوضعية التي آلت إليها المؤسسة، تبادل التهم بين الإداريين والمسيرين والإطارات والعمال والنقابة، حتى مفتشية العمل، فالمرحلة الثالثة هي مرحلة المطالبة بالأجور العالية، يمكن القول هناك أربع احتمالات إما استمرار التنظيم، أو الدخول في عملية الحسابات والمطالب، أو عدم التوازن المرفوض، والمرحلة الأخيرة هي مرحلة زوال التنظيم.

فعلاج أزمات التنظيم يكون عن طريق تدخل شركة تسيير مساهمات الدولة، فهي التي تطلق الحكم إن كانت المؤسسة بحالة جيدة أم لا، حيث يمكن القول إن المؤسسة العمومية لازالت الدولة تتحكم بالمؤسسات رغم استقلاليتها، فإذا كان الهدف من استقلالية المؤسسات هو البحث عن الفعالية من خلال إعادة الاعتبار بتحديد أهميتها وشخصيتها وتحديد ديمقراطية ولا مركزية التخطيط والتقليل من تدخلات المركز، فكيف نفسر أن الحل الوحيد أمام مؤسسة المرافق العامة لعلاج أزمة من أزماتها هو الانتظار إلى أن تتدخل الشركة القابضة؟.

حيث يمكن القول أن المؤسسات في النظام الاشتراكي تختلف عنها في النظام الرأسمالي، فهذا الاختلاف راجع إلى أن الشركات في النظام الاشتراكي كانت من أجل حماية المواطنين، وبالتالي لم تحقق النجاعة أو المردودية رغم أنها كانت مطالبة بتحقيق التسيير والإنتاج، وفي المرحلة الثانية صارت المؤسسات من أجل تحقيق النجاعة أو الربح، والشركة إذا لم تحقق الربح تغلق أبوابها وبالتالي الإفلاس، ويمكن القول أن المؤسسات في المرحلة الأولى كانت لها ديمومة لأنها لم تكن معرضة للإفلاس، فهي كانت محمية من الإفلاس، فقد كانت محمية من طرف الدولة التي تدعمها.

لكن هذا الواقع لم يعد موجودا حاليا، فالمؤسسة تفلس أو تغلق، وإن الغلق هو أقصى عقوبة للمؤسسة، لأن الوضع يلتزم من المؤسسة الخروج من هذه الأزمة، فهذا توضيح لمقولة المبحوث: "في الماضي الدولة تتدخل لعلاج أزمة المؤسسة حيث لم يكن الإفلاس أو الغلق لأنها تتدخل، أما اليوم دبر راسك..."، ويبدو أن أهم الأزمات تمثلت في المنافسة، غياب دور النقابة، الجهوية والمحسوبية، تسريح العمال... هي أزمات حدثت من الفعالية والتطوير، حيث أن المبحوث يقدم مقارنة لوضع التنظيم في السابق والحاضر، حيث أن الوضع السابق لم تكن فيه منافسة، لأن التسيير جيد والاتصال في كل الاتجاهات، فمبادئ ومؤشرات الديمقراطية موجودة من خلال الاتصال والاستماع إلى الآخر، حيث تم تكريس الرجل المناسب في المكان المناسب بالمنطق الفيبييري، حيث عبر عنها المبحوث بمفهوم: "كيف كيف"، فهي مميزات التنظيم البيروقراطي من خلال الارتكاز على القانون العقلاني لمختلف العلاقات التنظيمية.

أما بالنسبة لأسباب تسريح العمال في فترة 2007 فقد رفض المبحوث الإجابة وقد أجاب "لا أحد يجيب عن هذا السؤال"، ويمكن القول أن عدم الإجابة هي إجابة في حد ذاتها، فالتغيرات في القيادة وطرق التسيير وإتباع إستراتيجية التهديد بعقود العمل المحددة هي الإجابة في حد ذاتها، حيث أدى إلى الاستقالة والذهاب الإرادي وجانب آخر هو تسريح تعسفي، يبقى الحل الوحيد أمام الوضع المتأزم هو التعويض المالي، وإن أحد أسباب الأزمات والتي مثلت نقطة التقاء مع الكثير

من المقابلات السابقة عدم رضا المبحوثين عن التغيير في القيادة والذي نتج عنه تغيير المناصب من لهم كفاءة وأقدمية من خلال تحليل المبحوث "المديرون الجدد ليس لهم نظرة جيدة".

المقابلة رقم (06):

البيانات الشخصية:

الجنس: أنثى

السن: 35 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

طبيعة المنصب: رئيسة دائرة البرمجة.

الأقدمية في المنصب: 10 سنة.

مدة المقابلة: ساعة ونصف.

عرض المقابلة:

نظرا لطبيعة الموضوع وكذا الأسئلة المتعلقة بأوضاع المؤسسة، فقد نضطر في الكثير من الأحيان للاتصال بالمبحوث أكثر من مرة، نظرا للرد بالرفض أو تقديم مجموعة من الحجج، مثل أنا مشغول، أنا لا أعلم شيء أو أنه يوجهنا إلى زميل له في العمل لتقديم الإجابات، حيث تكثر عدد مرات الاتصال، وإن تم ذلك فلا يدوم إلا بضعة دقائق، أو أنه يقدم حجة أخرى لمغادرة المكتب للتهرب من الإجابة، ونظرا لأهمية هذه الحالة حاولنا استغلال الوقت للاستفادة من تجربتها وكان نص المقابلة لهذه المبحوثة كالاتي:

ليس هناك مشاركة في اتخاذ القرار، حتى وإن كانت هناك قرارات صائبة لا يتخذ هذا القرار، وهناك أقلية يتخذون القرارات، المدير العام والمدراء ليس كلهم، مثلا يحصل مشكل مع الإدارة العامة فلا بد من أن "تربح الملاحه" مع الإدارة، ولكن إن كنت مظلومة لا بد أن "أسمح من حقي باش نبقى مليحة"، فالقرار يكون عن طريق الاجتماع، هناك اجتماعات إدارية حوالي كل شهر، يتم التكلم فيها عن المشاريع والمشاكل، أما بالنسبة لاتخاذ القرارات في مديريتنا مديرية التخطيط والبرمجة، فيتم اتخاذ القرار بصفة جماعية مع مدير التخطيط، نحن أسرة فإن كان أحدنا مريض فإن "أي واحد منا" يعمل عمل الآخر، وهناك مصلحة خاصة تقوم بدراسة المشاكل المستعصية المتعلقة بالمشاريع، مثل ارتفاع الأسعار، العمال، النقابة، كلفة المشروع، العناد، لكن لا بد من المشاركة في اتخاذ القرار، على الأقل المدراء كي يكون القرار صائب، ومرات أخرى لا

يتم إشراك حتى المدراء في القرارات، ممكن المسؤول يتخذ قرار أحادي دون استشارة، وهذا يبقى للتحليل والتفسير، ولا بد للمدير أن يقول أن القرار هو جماعي ولا يقول أن القرار أو الرأي قراره وحده، وذلك ما يحدث خلاا والعمال يتراجعون عن الإبداء بأفكارهم، فالأحادية في القرار لا بد لهذه الظاهرة أن لا تكون، لأنه يرتفع وتزداد مكانته بعماله وقراراتهم ويأخذ الرأي الصائب حتى وإن كان قرار عامل بسيط، فهذه العملية تقوم على تهديم المؤسسة إلا إذا كان الرأي أو القرار صائب، لكن بالرغم من ذلك لا بد من المشاركة الجماعية.

فالأزمات في السنوات الأخيرة لا نعمل في الوقت المناسب ولا نقدم المشروع في فترته المحددة، والمشكل في العتاد ورأس المال من أجل شراء عتاد جديد ولا توجد الكفاءات مثل مسؤول المشاريع أي أن الكفاءات كلها ذهبت والمؤسسة بحاجة إلى الدعم المادي والمعنوي، فمشاركة تسير المساهمات هي التي تقدم لنا كم تكون قيمة المال لشراء العتاد في حالة الأزمات، وإذا كانت هناك مشاريع يتدخل المدراء لعلاج الأزمة، ونعاني أيضا من نقص المواد الأولية، لقد كانت هناك مناقشات في العمل خاصة إذا كانت وسائل الإنجاز متوقفة.

أما فيما يخص الاتصال يكون بالأوراق أو الهاتف خاصة في حالة العمل، ويمكن أن يكون الاتصال مباشر خاصة مع مديرية الإنجاز، ويكون الاتصال بين السلطة العليا والتنفيذية عن طريق الوثائق والهاتف، أما بالنسبة للعلاقات في المديرية التي أعمل بها هي جيدة 100% كأسرة واحدة ونعمل كجماعة، في المديريات الأخرى فيها علاقات متوسطة، فالعلاقات بين العمال متوترة في المديريات الأخرى، أقول أنها غير موجودة، وأنا أقيم هذا الجانب فالعلاقات لا بد من المدير على الأقل أن يتعرف على العمال فنجاحه هو نجاحهم والعكس صحيح، لكن إذا كانت العلاقات متوترة فلا أظن أن العلاقات تذهب بعيدا، ونحن نتمنى أن تكون فيه علاقات التشاور والتفاهم وليس السيطرة، في المديرية هناك مديرين مسيطرين أما مديري المباشر لا يتكبر علينا يشاورنا ويأخذ برأينا، ومدير الموارد البشرية هو أستاذ جامعي هو لا يقول لك حتى السلام أو التحية، فإذا ماذا تنتظر من هذا المدير؟، أما مدير المالية هو نوعا ما، ولكن لا يتفاهم مع العمال ورأيه لا بد أن ينفذ دائما يبعث برسائل للمديرية الداخلية والخارجية، فيقوم بالتحجج على أحد العمال أنه لا يعمل، ولكن ذلك العمل هو الذي يجب أن يقوم به، وإن تقيمي لعملية الاتصال فهي حسنة، أما المدير العام نتكلم معه في حالة ذهاب المدير المباشر إلى العمل في الميدان، ومرات يكون مليح ومرات لا، ولكن في مجال اتخاذ القرارات لا يشاور المدراء هذا يؤثر على سير المؤسسة.

الاتصال في المديرية العامة متوسط لا أقول أن هناك اتصال 100% إلا في مديريتنا فقط، أما بالنسبة لاستماع رؤساء العمل إلى اهتمامات ومشاكل العمال، في حالة المشاكل الشخصية نتصل

بالمدير المباشر فهو يتقبل الأمر لأنه يعلم أننا لا نغيب إلا في حالة المرض، وفي حالة الأجور يريد زيادة الأجر أو الترقية ولكن عندما تصل إلى مدير الموارد البشرية "ترقد"، ونحن راسلنا المدير لكن ليس هناك رد، فإذا ذهبنا إليه للمطالبة بالحقوق، يبدأ بالصراخ ثم تقول ليطيبي لم أذهب إليه، حيث يقول "جيتو أديروا سانديكا"، حيث ذهبنا في جماعة إليه فأنا وزميلي تكلمنا وبقية العمال تراجعوا وقالوا لمدير الموارد البشرية جننا من أجل العمل وليس من أجل "تريكلماوا"، وعليه يمكن الضحك من ذلك الموقف، حيث قال لو كان "ما جيتوش كامل"، هو حب يتكلم مع كل عامل بمفرده وأنا منذ ذلك الموقف لم أعد إليه، فأنا قلت نحن في جماعة أحسن من يتكلم كل واحد لوحده، أنا أفهم أن مدير الموارد البشرية هو المثال في التفهم والاستماع إلى الانشغالات، وإن المطالبة بالحقوق إذا نتج عنها تسريح من العمل فنقول أن هذا ظلم خاصة من له أقدمية فتلك الجهود لا يرونها، هناك عمال سرحوا في العام الجديد بحجة انتهاء عقود العمل وأنا في نظري العقود يجب أن لا تكون أبداً، فإذا كان العامل يعمل بعقد دائم فهو يعمل وهو مرتاح عكس عقد العمل يعمل بقلق، وإن الأزمات التي مرت بها مديرية التخطيط هو مشكل العتاد، ومشكل المنافسة حيث يتم التقليل من أسعار المشروع وفي هذه الحالة ننتظر مشروع آخر عن المناقصات، أو عن طريق الوكالة الوطنية للطرق، أو المديرية العامة للأشغال العمومية.

وإن نظرتي للنمط القيادي فيمكن القول أن النمط القيادي لمدير فترة 1994-2003، فالذي كان يميزه أنه كان يراقب المشاريع حيث تسلم في وقتها، كان صارم في العمل، وإذا قال العمل لا بد أن يكون في الوقت، هذا ما يمنح للمؤسسة صورة ونظرة جيدة من طرف الغير، فقد كان يشارك المديرين في اتخاذ القرار، وأي تأخير في المشاريع يكلف المؤسسة خسارة من الأموال، وكان يبادر بترقية العمال، إذا طلب المدير المباشر منه ترقية أحد العمال فإنه يقوم بترقيته وهو الذي قام بترقيتي، أما مدير فترة 2004-2005، فهو لم يستمر كثيراً فقد كانت هناك مشاكل بينه وبين النقابة فقدم استقالته جراء ذلك، في عهده كانت هناك اجتماعات وكنا نشارك في الحلول، ولكن لم يكن يذهب إلى المشاريع في الصحراء، أما مدير فترة 2006-2007 لم يخرج كثيراً إلى المشاريع ولكن كان يثق في مدرائه، أما المدير الحالي ليست لنا به أية علاقة معه، وإن تقييمي من التغيير في المديرين فذلك لا يجعل المؤسسة في استقرار، لأن أسلوب العمل يتغير، أما الأسباب ممكن لشركة تسيير المساهمات أن تكون سبباً في التغيير، وإن أهمية القائد أو المدير في الأزمات، فهناك البعض منهم يحاول علاج الأزمات، وهناك من لا يكثر لها، ويمكن القول أنه هو القائد الأول لعلاج الأزمة فلا بد له أن يتصل بالجهات الوصية لتقديم الإعانات، وخاصة وأن المؤسسة

بحاجة إلى المواد الأولية مثل "الزفت"، حيث يقول أن المؤسسة تتدهور ولا بد من المساعدة فهم لديهم الطرق في كيفية التسهيل.

أما بالنسبة للتسيير فهو متوسط لأن أغلبية المشاريع "راهي تسوفري" وأجالها "لحقت" ولم نكملها، إذن لا بد أن نربح والصورة تبقى لا بأس بها، وإن التسيير من قبل كان لا بأس به لأن المشاريع كانت تسيير بطريقة جيدة ونقدمها في الأجل المحددة، كما أن الأوضاع في السنوات الماضية فكانت الأمور تدرس بجدية وتعالج في وقتها، والآن نوعا ما خاصة العتاد، لهذه الأسباب تتعرقل المشاريع والأجور والترقية، أما أسباب ذلك هو نقص العتاد، نقص الزفت، حسن التدبير حيث أنه هو الأهم، حيث يلعب دور الرأي الصائب والمخ المدبر، والآن توجد مبادرة لشراء العتاد، وإن نتائج هذه الأزمات حيث تهتز صورة الشركة على المستوى الخارجي، كما أن التأخر في المشاريع يؤدي إلى دفع ثمن التأخير وبالتالي خسارة مالية كأننا لم نعمل، وبالتالي "تشوف المؤسسة رايحا للواد" نظرا لتأخير المشاريع، والعلاقات تبدأ تتدهور والمنافسة وتشويه السمعة في هذه الحالة يسرح العمال وتغلق المؤسسة، فنحن نريد أن تبقى المؤسسة واقفة ولا نريد تدهورها.

وإن تفسيري للاستراتيجية المنفذة من طرف كل قائد في الأزمات، في البداية من أجل تطوير المؤسسة كنا نعمل فقط الطرقات، والآن في المطارات فهي إستراتيجية جديدة فتحت آفاق جديدة للمؤسسة وأثبتت المؤسسة كفاءتها، أي العمل في الوقت المحدد، هذه الإستراتيجية تم تطبيقها في عام 2003-2004، كما أن هناك إستراتيجية أخرى طبقها المدير في سنة 2007 هي إستراتيجية تسريح النقابة والعمال لعلاج أزمة الصراع ومشاكل أخرى، وإن إستراتيجية تغيير المناصب تقريبا كل المديرين لديهم هذه السياسة.

وللتقييم والتفسير يمكن القول أن هناك إستراتيجية جيدة من خلالها نتعلم ونفتح آفاق جديدة، أما إستراتيجية التغيير إذا كانت من أجل التطوير والمهم هو أن يكون التغيير إيجابي، ولكن له جوانب سلبية، حيث تتأثر وتتراجع المؤسسة والسبب في ذلك تغيير طريقة التسيير وبالتالي هذا التذبذب يكون فيه خلل وتكسير وهذا ما يؤثر في فعالية إنجاز المشاريع.

أما بالنسبة للتغييرات في عام 2007 هو تسريح العمال، والتسريح لا بد أن لا يكون حيث لا بد من التحقق من أسباب التسريح، فالتغيير لا بد أن يكون في مكانه من الجانب السلبي إلى الجانب الإيجابي، ولكن التغيير لمجرد التغيير مثل تغيير المناصب فذلك غير مجدي، وإن التسريح التعسفي أضعف الإيمان نحن نريد القيام بمبادرة لإرجاع زميل لنا في العمل لكن تلقى نفسك وحدك، هنا لا بد من النظر في قانون المؤسسة وأنا أظن أن القانون هو قانون واحد هو قانون العمل، والآن إن تم تسريح العمال يقومون بالتعويض "أوباش يرجعوك ما يرجعوكش" (أنا لا أعرف القانون)، فغياب

النقابة يعني غياب الحقوق هي تدافع عن العمال لكن "الحامي ربي" ومرات تكون نقابة ولكن تحمي نفسها ومصالحها وكل واحد من النقابة يقول "نفسى نفسى".

وإن نظرتي للتغيير في التكنولوجيا فهي تعمل على تطوير المؤسسة مثل الإنترنت في هذه الحالة إذا كانت العلاقات جيدة والتغيير الذي يكون فيه مصلحة فهو جيد وسلبيات التغيير تغيير المناصب الغير مجدية، والأقدمية تعوض بناس جدد وإن من بين أسباب الصراع هو المصالح، والأطراف بين المدير العام والنقابة وإن نتائج الصراع استقالة المدير، إضرابات في المشاريع، تسريح النقابة والعمال، وضياع حقوقهم، وإن نظرتي لظاهرة تسريح العمال يمكن القول أن هناك عمال ارتكبوا أخطاء، لكن ليس من دون سبب، ونتائج التسريح أن مؤسسة المرافق العامة تخسر الكفاءات وتراجع مردودية العمال لأنه يقول أنا أيضا سوف يحين موعد تسريحي من العمل خاصة من لهم أقدمية فقد تم تسريحهم.

ولا بد للعامل أن يتصف بالأخلاق، ولا يأخذ ويرد في الكلام، فالعامل لا بد أن تكون أخلاقه حميدة قبل الواجب المهني، "باش يشريها" لأحد العمال فيتم تسريحه فهذا من اللاأخلاقيات، أما بالنسبة للولاء يكون من أجل العمل وتطويره وليس أخذ ورد أخبار العمال، فأسباب هذا الولاء هو المصالح الشخصية ونتائج ذلك عدم تطور المؤسسة والحاجة التي تقام على الكذب عمرها ما تتجح، فالمدير الحالي يزينون له الأمور إذا كانت "الحالة معوجة أومايشوفهاش"، فالغيرة تعميهم لوجود عمال يعملون أحسن منهم.

فغياب النقابة تركت فراغا، وفي كل مرة يقولون ذك تكون ولكن غير موجودة ونتائج غيابها، حيث غابت حقوق العمال فحقوقهم غير مضمونة، لا يوجد من يدافع عنهم، والنقابات في هذا الوقت "الله يبارك؟"، أما بالنسبة لدور مفتشية العمل لا بد في حالة تسريح العمال من التوجه إلى مفتشية العمل لاسترجاع الحقوق، كما أن دورها لم تقم به بنسبة 100% فهناك من سرحوا لكن لم يحصلوا على الحقوق، هناك بيروقراطية في بلادنا، لا يوجد دور مفتشية عمل "ولا يحزنون" نحن نكذب على "رواحنا"، أما ظاهرة استغلال المناصب فلا بد للذي يملك منصب جيد أن يستغله لخدمة مصالح الشركة والرفع من مستواها وليس المصالح الشخصية، وتلك المصالح لا بد أن تكون بماله الخاص وليس أموال المؤسسة.

وما ينتج عن ذلك "الحقرة والكره للمسؤول" من طرف العمال وبالتالي تراجع العمل فماذا ننتظر عندما لا يعملون جيدا، وإذا أخذ أموال لتحقيق المصالح فالمؤسسة كيف تعمل أو تستمر؟.

وإن التحديات التي تواجهها المؤسسة المنافسة الخارجية، وإن النتائج الإيجابية للأزمات هو أن العمال أعادوا بناء المؤسسة، أما بالنسبة لتسييس المؤسسة فلا بد من منح الحرية في بعض الأمور فلو استمر التحكم أكثر، فإن ذلك يدمر المؤسسة.

ويكمن سر نجاح المؤسسة في عمالها والكفاءات، ليس من لهم أقدمية لكن حتى العمال الجدد حيث أن "بالضمير الحي تطلع المؤسسة" وتتطور وبالتالي تبقى المؤسسة واقفة وناجحة، أما بالنسبة لمستقبل مؤسسة المرافق فالوضع في الحقيقة صعب خاصة المنافسة من طرف الخواص نحن نريد الدخول إلى الشمال من أجل العمل لذلك نحاول التحدي ونريد تبديل الإستراتيجية للعمل في الشمال.

تحليل المقابلة:

ما يميز هذه المقابلة أن المبحوثة قدمت لنا تحليلا آخر عن الأزمة وأسبابها وأنواعها أيضا إن خبرتها ومستواها الجامعي وتقلدها لمنصب رئيسة دائرة مديرية التخطيط والبرمجة جعلها تصف لنا بعض ظواهر التنظيم وكذا تأثير المحيط ومدى مساهمته في تأزم وضع مؤسسة المرافق العامة، حيث أن المبحوثة قدمت لنا تحليلا مختلفا حول الأزمة ونظرتها لوضع المشاريع، العتاد، وسمعة المؤسسة على مستوى البيئة الخارجية.

إن منطلق التحليل للديمقراطية بالتنظيم تم تناوله في موضوعنا من عدة زوايا، منها مؤشر القرار، حيث بينت المبحوثة أن أسلوب اتخاذ القرار هو القرار الأحادي، حيث لا يتم إشراك كل المديرين في عملية القرار إلا البعض منهم، وإن المؤسسة لها ستة مديريات كل مديرية يترأسها مدير، وإن مديرية التخطيط والبرمجة تختلف كثيرا عن باقي المديريات سواء في مجال الاتصال أو القرار، حيث بينت المبحوثة أن القرار في مديرية التخطيط يقوم على القرار الجماعي، فتم وصف هذا الجانب بالأسرة الواحدة من طرف المبحوثة، وهذا ما أكدته لنا الملاحظة الميدانية، ففي إحدى الزيارات التي قمنا بها لإجراء المقابلة، لاحظنا أن العمال كفريق جماعي يتبادلون الحوار والآراء حول مشروع معين، ومديرهم المباشر معهم، حيث قام باستشارتهم ومنحهم فرصة لإبداء آرائهم وتوجهاتهم حول ذلك المشروع، حيث كنت في نفس المكتب أنتظر المبحوثة لإجراء المقابلة، وبدا واضحا انسجام هذه الجماعة متكونة من 10 عشرة موظفين، كل يكمل عمل الآخر ويستمع إليه ويبيدي وجهة نظره، أما مسؤولهم يتكلم إليهم يحاورهم، حتى أنه يخفف عنهم في حالات ضغط العمل، وتكررت ملاحظاتي هذه عدة مرات، حيث إن كسب ثقة المبحوثة جعلنا نكون صداقة مع هذه الجماعة، ويمكن القول أن المشاركة في القرار يتفادى الكثير من المشاكل والأزمات، فتكون القرارات أكثر فعالية وأكثر كفاءة، حيث أن المشاركة يدعم عامل الثقة والولاء والانتماء إلى

التنظيم، فالأحادية في اتخاذ القرار هي أحد مؤشرات أزمة التنظيم، حيث يحدث الخلل، ويمكن القول أن سر نجاح الإدارة اليابانية يكمن في استخدام وتكريس الجانب الإنساني حيث يكرس المسؤول أسلوب الحوافز والانتماء والتفاني في العمل.

ويمكن القول أن علاقات التعاون بين العاملين ومدير البرمجة والتخطيط تمكن من بناء علاقات ثقة واطمئنان وسط العاملين، حيث يكون التعاون فعال من خلال عامل القوة ومن خلال التكيف في الجماعة، حيث يتحقق الأساس التعاوني من تفاعل الأفراد داخل الجماعة من خلال التحفيز والمشاركة في القرار، ومن خلال هذه المقابلة تمكنا من معرفة بعض الجوانب الديمقراطية في إحدى مديريات المؤسسة هي مديرية البرمجة والتخطيط حيث تجسدت الديمقراطية في هاته المديرية من خلال المشاركة في القرار والاتصال بين العاملين، حيث أن المسؤول على اتصال مباشر بمرؤوسيه، يستمع إليهم، هذا ما أحدث الانسجام والتكامل والتعاون وتفاذي الصراع، لكن في الجانب الآخر للمؤسسة وباقي المديريات، المدير يتخذ قرار أحادي، أما الاتصال بالأوراق أو الهاتف فهو عمودي، حيث أن العلاقات متوترة، مدير عام مسيطر وبقية المديرين نفس الشيء، غابت فيه علاقات الحوار والتشاور والاستماع إلى الآخر، فمدير الموارد البشرية كما تم وصفه من طرف المبحوثة لا يقول التحية أو السلام، ومدير المالية "لا يتفاهم مع العمال"، فإذا انطلقنا من منظور تحليلي للأزمة فيمكن القول أن علاقات التوتر والسيطرة تولد الصراع، حيث صنف باريتو انقسام المجتمع إلى نخبة حاكمة وغير حاكمة وعامة الشعب، حيث يؤكد باريتو أن الصراع من أجل رغبة النخبة باحتلال المواقع الإدارية دون فسخ المجال للعوام للسيطرة على زمام القوة، فالتنظيم هو الآخر يحتوي المسير والإطار والعامل البسيط فاستحوذ المسير والمسؤول على السلطة والقرار ينتج عنه خلل وأزمة تؤثر في علاقات التنظيم وبالتالي أزمة في العلاقات الاجتماعية والمهنية، حيث يستمر الصراع ذلك ما يؤثر في فعالية التسيير للتنظيم، حيث تعيد عصب التنظيم حساباتها وأهدافها لتحقيق مصالحها ونفوذها، فالصراع هو إجابة للأزمة غابت فيه مبادئ ديمقراطية التنظيم.

وبذلك يبدو من خلال المقابلة بعض الأزمات الظاهرة وأخرى خفية أثرت في فعالية تسيير المنظمة، فالأزمات الظاهرة كما تؤكد المبحوثة تكمن في عدم تسليم المشروع في الوقت المحدد، ومشكل العتاد، قلة المواد الأولية، مغادرة وتسريح الكفاءات، مشكل المنافسة...

حيث يمكن القول أن وصف وتحليل الأزمة اختلف من مبحوث لآخر، حيث أن الأزمة بالنسبة للمبحوثة أزمة مشاريع، ونظرا لبيئة العمل الصحراوية فقد ساهمت في تعطل المشاريع وتآكل العتاد، فالبيئة الصحراوية هي أحد أسباب الأزمات حيث كلفت المؤسسة أزمة خسارة أموال عند

تعطل المشروع وأزمة عتاد ، فالأزمة بالنسبة للمبحوثة تتمثل في نقص المواد الأولية حيث قدمت لنا مفهوم "راهي تسوفري" حيث كررت هذه الكلمة لفظا وإشارة وهذا ما يوضح قلق المبحوثة لمستقبل المؤسسة ووضع المشاريع، حيث قدمت لنا مقارنة لوضع المشاريع في الماضي والحاضر، فمشاريع السنوات الماضية كانت لا بأس بها وتسلم في وقتها، والآن عكس ذلك تماما. كما يمكن التساؤل: هل أبعاد ومؤشرات الأزمة هي خارجية ظاهرة أم أن كل ما في الأمر الأزمة في التسيير؟.

إن التسيير إذا حللناه بمنطق خضوع المصالح الفردية والشخصية للمصالح العام للمؤسسة بمعنى إعطاء أولوية للمصلحة العامة للمنظمة وبالتالي تضحية نسبية في حدود معينة من أجل مصلحة التنظيم ككل والمصلحة العامة تقوم على أساس الانسجام والترابط والتكامل وليس التناقض وهو واقع في التنظيم حيث إعطاء الأولوية للمصلحة الشخصية يحدث الأزمة والخلل في العلاقات ويبقى الخاسر الوحيد هو المؤسسة، حيث تكريس مبادئ المصالح الشخصية، والسيطرة على الآخرين باستغلال النفوذ تجسد من خلال غياب الاستماع وعدم الرد على المراسلات والصراخ مثل ما قام به مدير الموارد البشرية من خلال تصريح المبحوثة "حبيتو أديروا سانديكا"، هذا اللفظ يدل على صراع قديم وتآزم في العلاقات بين الإدارة والنقابة، وكما نعلم أن النقابة تكون في الغالب متحالفة مع الإدارة ضد العامل من أجل النفوذ، وتحقيق المصالح النادرة الخفية والظاهرة تحت اسم أو واجهة النقابة تطالب بالحقوق وتدافع عن العامل، لكن واقع جديد في مؤسسة المرافق العامة حيث كانت الأزمة في أعوام سابقة ما بين 2004-2007 النقابة هي المتسببة في الأزمات وكان العلاج هو إدارة الأزمة بالقضاء على المتسببين فيها وهي النقابة، حيث توجه مجموعة من الموظفين إلى مدير الموارد البشرية لطلب بعض الحقوق تم وصفه من طرف مدير الموارد البشرية بالنقابة، لكن يمكن عرض سؤال آخر هل غياب النقابة قضى حقا على الأزمة أم هو عبارة عن استغلال من طرف الإدارة للفراغ الموجود؟.

وكيف نفسر لعبة الإدارة في التنظيم بالقضاء الجذري للنقابة وعدم تنصيب نقابة جديدة؟، ألا يمثل ذلك تعدي صارخ على القانون وعلى حقوق العمال في انتخاب من يمثلهم في مجلس الإدارة؟، أم كل ما في الأمر هي مجموعة من الألعاب أطرافها الإدارة والنقابة لكن تبقى المصالح هي الهدف الأول من كلا الطرفين حيث يبقى الخاسر الوحيد العامل والمنظمة؟.

ثم أن القول أن تسريح العمال بحجة انتهاء عقود العمل وبالتالي تسريح عمال كانوا متسببين في أزمات التنظيم هذا جانب موضوعي قانوني مصرح به في قانون العمل والنظام الداخلي لكن تسريح إطارات ذات كفاءة، لها أقدمية لمجرد انتهاء عقد العمل فهي أمور فيها ضبابية كبيرة، حيث

غابت فيها الشفافية وعدالة تطبيق الإجراءات القانونية من النقابة إلى المؤسسة والعامل إلى مفتشية العمل وانتهاء بالمحكمة، حيث تبقى الحلول الإجرائية والقانونية هو التعويض المالي دون الرجوع إلى العمل، في ظل كل ما سبق إن عدم قانونية عقود العمل في ظل صمت دائم من طرف الموظفين، حيث أن المبحوثين في مؤسسة المرافق العامة لا يملكون القوة أو الجراءة على التحكم أو التوجه إلى مفتشية العمل لنقد أوضاع التنظيم أو تقديم شكوى عن ذلك الوضع، حيث يسيطر التردد والخوف على العامل ويفقد هويته في العمل فلا يطالب بالحقوق فالمهم بالنسبة له الحفاظ على منصب العمل حتى وإن وقعت المؤسسة في أزمة أو أنه يتوقع اندثارها أو زوالها، فهو لن يتكلم، فهاجس الانتقال منه وتصفية الحسابات والخوف من الإقالة أو التسريح من العمل يجعله دوما في خطاب مع نفسه، لن أقدم شكوى ولن أتكلم حتى وإن كنت مظلوما فالمهم هو الحفاظ على المنصب أو الوضعية التي تضمن استمرارى واستمرار عائلتي، فعدم تقديم شكوى وعدم التصريح، يمكن تفسير ذلك نظرا لعدم وجود قوة فاعلة داخلية أو خارجية تضمن له الحماية حيث غابت فيه التوصية داخل أو خارج التنظيم.

ويبدو واضحا أن التغيير داخل التنظيم شمل التغيير في المديرين، ويمكن القول أن التغيير هو حالات عدم الاستقرار وعدم الثبات، وإن القائد الناجح هو الذي يأخذ في حسابه وتخطيطه البيئة الخارجية بكل ما فيها، فمؤسسة المرافق العامة شهدت تغييرا من نوع آخر هو التغيير في القيادة والمديرين حيث أن كل قائد له جوانبه الإيجابية والسلبية في التسيير، قد يسهم بشكل من الأشكال في إدارة أزمات التنظيم حيث يكون عكس ذلك تماما حيث يعتمد أسلوب التسيير بالأزمات ويمكن أن يكون التغيير في المعاملة ومناصب العمل، العاملين، أو تسريح العمال والإطارات، التهديد بعقود العمل، غياب النقابة، وعليه فقد بينت المبحوثة أن التغيير في المديرين لا يجعل المؤسسة في حالة من الاستقرار حيث تتغير فيه إستراتيجيات التسيير، إيجابا أو سلبا، وإن بيئة العمل الداخلية هي المتأثرة بأنماط تسيير المديرين بين فترة وأخرى غير مستقرة، ويبدو واضحا أن المبحوثة وصفت لنا نتائج أزمات التنظيم حيث أدت إلى تأخر المشاريع وتشويه سمعة المؤسسة.

وفي مقابل ذلك يمكن القول أن التغيير في القيادة يؤثر في فعالية التنظيم وتكمن إيجابياته إذا كانت القيادة عقلانية تطبق مبادئ الديمقراطية تعالج أزمات التنظيم حيث ترى في التغيير أنه إيجابي من خلال الانفتاح على البيئة الخارجية والتواصل المعرفي والثقافي في ميدان الأشغال العمومية لمؤسسة المرافق العامة، حيث تكشف من خلالها مؤشرات الأزمة في مستواها الخارجي، لكن دون إغفال كامل للبيئة الداخلية من خلال تفعيل ميدان الاتصالات بمختلف أشكالها، والنظر إلى المؤسسة كوحدة أو نسق واحد، حيث يتعاون ويتفاعل الجميع من اختصاصيين وإداريين ومديرين

وموظفين لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق الرضا الوظيفي والانسجام والتوافق، ولا يمكن أيضا إغفال الأزمات الكامنة من صراع خفي أو علاقات ومصالح شخصية مختلفة، حيث يمكن من خلاله اكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تنذر بحدوث أزمة معينة، فغيابها يجعل عامل الزمن حرجا للاستجابة أو علاج الأزمة.

إن المبحوثة برهنت لنا أسباب وجود النقابة في التنظيم حيث صرحت أن النقابة تبحث عن مصالحها وتقول "نفسى نفسى"، فهي لعبة وإستراتيجية أخرى من إستراتيجيات النقابة الخفية، حيث أن النقابة تمثل جزء من النسق والنتاج الاجتماعي للمنظمة حيث تستطيع من خلاله المحافظة على هامش الحرية لتحقيق مصالحها الشخصية، حيث تكون النقابة أو أي فاعل في التنظيم إما في حالة ربح أو خسارة حيث تختار الوقت والهدف والإستراتيجية الملائمة للوصول إلى مصالحها وأغراضها الخفية والظاهرة.

أما بالنسبة لظاهرة الولاء لأحد المسؤولين لأغراض شخصية وتصفية الحسابات فقد تم تحليلها من طرف المبحوثة بالأخلاق في مفهوم "يشريهالو"، حيث أن نقل الأخبار يتم في التنظيم أو خارجه بهدف تحطيم الخصم بشكل من الأشكال لأن الأهداف والمصالح اختلفت أو أن الهدف هو تغطية سلبيات العمل أو التسيير والأزمات الكامنة.

لكن من لهم ولاء فقط للعمل والمؤسسة، مفهوم المصلحة الشخصية والمحسوبية غير موجود لديهم، حيث أن ضميرهم المهني يجعلهم يعملون من أجل تطوير التنظيم وليس التسيير بالأزمات أو نقل أفكار خاطئة أو نشر الإشاعات، فالتنظيم الجزائري قد يتم بناؤه من طرف أحد المديرين لكن قد يتم تهديم الطريقة العقلانية والمرونة في التسيير نظرا لانعدام التواصل وقراءة ماضي التسيير أو تراثها التسييري، فكل سنة أو سنتين يوجد مدير جديد ويتم إقالة المدير السابق حيث أن أسباب الإقالات اختلفت، من تدخل الدولة، الاستقالة، التقاعد، حيث شهدت مؤسسة المرافق العامة مديرين ومسيرين جدد، مجلس إدارة جديد، إطارات وعمال جدد، فكل مدير يقوم بتحطيم ما جاء به المدير السابق حتى وإن كان ذو فعالية في التسيير وقد أكد الأستاذ معطي أستاذ علم الاجتماع بجامعة البليدة لأبد من عودة المسير بالتراث التسييري الجزائري.

فأزمة التسيير بالتنظيم الجزائري لم تتبنى فلسفة إنسانية ذلك من خلال المشاركة في القرار ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل دون انحياز الإدارة مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقيات، حيث قد نجد المناخ التنظيمي لمؤسسة المرافق العامة قد حدث به خلل نتيجة لأنماط قيادية فرضت نفسها، وأحيانا يكون الصراع الداخلي سببا رئيسيا في تأزم التنظيم

وغير ذلك من المؤشرات مثل تأثير البيئة الخارجية والتحديات مثل المنافسة والتغيير الدائم في القيادة حيث أنها تؤدي إلى إرباك حالة التوازن في التنظيم وبالتالي تؤثر على كفاءته وفعالته.

المقابلة رقم (07):

البيانات الشخصية:

الجنس: أنثى

السن: 28 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

طبيعة المنصب: إطار.

الأقدمية في المنصب: 5 سنوات.

الأقدمية في المؤسسة: 5 سنوات.

مدة المقابلة: ساعة واحدة.

عرض المقابلة:

من خلال عرض إشكالية الدراسة ومحور الفرضيات والأهداف زدنا هذا المبحث بالمعلومات الآتية:

إن القرار أحادي الجانب دون مشاورة ومن أطراف معروفة، فلا يتم إشراك أي إطار في هاته العملية، أما بالنسبة للأطراف فلها علاقة بالقيادة، فهي عملية تعسفية واستغلال للقوة ولا تساهم في تطوير المؤسسة، أما بالنسبة للقرار في حالة الأزمات فهو أحادي وسريع وتخدم مصالح معينة. وإن عملية الاتصال بين المديرين تتم بطريقة لفظية غير رسمية ولا وظيفية، فالإتصال مبني على سلطة الأوامر والقرارات عن طريق وسطاء، وإن علاقات العمل بين العاملين في التنظيم هي علاقة فاترة ليست قوية غير مبنية على الثقة ولا تحترم قوانين العمل المنصوصة في قانون 11/90، وإنني أقيم عملية الاتصال بيني وبين رئيسي في العمل فهي منعمة تنحصر فقط في المناسبات وتفتقر للنقاش، فهذا الإتصال إن قدمت له تقييم داخل المؤسسة فهو محصور بين المدراء والمسيرين، لا توجد مؤتمرات واجتماعات، ولا يتم تسريب معلومات إلى العمال فجانب الإعلام منعدم، وإن عدم استماع رؤساء العمل إلى اهتمامات ومشاكل العمال فهو نتيجة لعدم التطبيق لقانون العمل المتعلق بالحق في ممارسة العمل النقابي، إضافة إلى عدم إعطاء أهمية لدور العامل

الاجتماعي الذي يعمل على تطوير المؤسسة، فإجابتي بالنسبة للتسريح من العمل نتيجة للمطالبة بالحقوق، فهو تعسفي وتعدي على القوانين، وغياب دور مفتشية العمل.

أما بالنسبة للقيادة فيمكن أن أقول هو نمط مزاجي غير مفهوم غائب عن الساحة العملية، فالقيادة تتغير بالمؤسسة من حين لآخر رغبة في تحطيم المؤسسة وتكريس اللااستقرار، لكن في حين وقوع أي أزمة فأهمية ودور القائد تكمن من خلال لم شمل المؤسسة وضمن استمراريتها وتجاوز المشاكل والأزمات، وإن نظرتي إلى التسيير بالنسبة للمدير في المؤسسة ورئيسي المباشر فهو غير مقنع بالنظر إلى حجم رقم الأعمال وبرنامج المشاريع، كما أنني يمكن أن أفسر الأوضاع الحرجة للمؤسسة في السنوات الماضية وفي الحاضر، نظرا لأسباب اقتصادية وطنية ماضية، ثم سوء التسيير وعدم إحداث تغييرات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة حاليا.

أما بالنسبة للسنوات الحاضرة ففي سنة 2007 اتخذ مدير المؤسسة الجديد مجموعة من التغييرات منها، إنهاء مهام رئيس النقابة، حل النقابة وتسريح العمال دون وجه حق أو سابق إنذار بسبب الحسابات الشخصية، فنظرتي لهذه التغييرات في سنة 2007، فلها جوانب إيجابية تكمن في عدم تكريس بقاء الأشخاص خلال سنوات طويلة، أما الجوانب السلبية فإنها تعسفية لا تخدم القانون، وإن تفسيري لحالات وقوع الأزمات وهذه النتائج مثل التسريح التعسفي وغياب النقابة، هو غياب دور النقابة المحلية الفيدرالية، مفتشية العمل وغياب العدالة والقضاء.

إن نظرتي للتغيير بالنسبة للقيادة لا يحقق الاستقرار فهو يؤثر في التسيير والعلاقات والتطور، أما بالنسبة للتكنولوجيا فالتغيير معدوم بسبب تسريح جل الكفاءات المتخصصة مثل الإطارات والمهندسون، فسلبيات التغيير تتمثل في التشجيع على طرح ملفات التقاعد، خوف العمال، أما الجوانب الإيجابية للتغيير فهي تقوم على تدعيم مخطط شراء العتاد، وإحداث مديريات وهيكل جديدة في المؤسسة من أجل المراقبة والتدقيق مثل مديرية *Approvisement* أو مفتشية العمل.

وإن أسباب الصراع هي أسباب شخصية وفوقية عليا، ذلك نظرا لتضارب المصالح، واللااستقرار وإن أطراف الصراع تتمثل في المسيرين والجماعات الضاغطة وجماعات أخرى فاعلة داخل المؤسسة، فتفسيري لنتائج الصراع يكمن في التراجع في المشاريع، اللااستقرار نظرا للمناخ الاجتماعي المضطرب، وإنني أفسر ظاهرة تهديد العمال بالطرد والعقوبات فهي ظاهرة تعسفية، غير قانونية بسبب طبيعة العقود والثغرات القانونية التي لا تحمي العمال، فظاهرة تسريح العمال هي ظاهرة اقتصادية واجتماعية، أما بالنسبة لظاهرة الولاء فلها علاقة بالمصالح الشخصية وتعود الأسباب لغياب القانون والنقابة، فغياب النقابة بالمؤسسة يمكن أن أفسره نظرا لعدم تجديد المكتب النقابي السابق لعهدته رغم مضي شهور على حلها، بالإضافة إلى عدم اكتراث الإدارة

بمطالب وانشغالات العمال، وغياب دور مجلس الإدارة ومفتشية العمل، فهاته الأخيرة يكمن دورها في حماية حقوق العامل وضمانها، وحاليا لا تقوم بأي من هذه الأدوار ما أدى إلى غياب الثقة والغموض في مستقبل العامل.

وإن نظرتي لظاهرة استغلال السلطة فهي في نظري أنها ظاهرة حقيقية موجودة معاشة، تؤدي إلى وجود أشخاص غير مناسبين في أماكن غير مناسبة، لكن بالرغم من ذلك فالمؤسسة لها نتائج إيجابية نظرا لعملها في ميدان الأشغال العمومية، منها زيادة رأس مال المؤسسة ورقم الأعمال، حمايتها من الإفلاس ودخول نشاط جديد ومنطقة نشاط جديدة، ومن بين أهم التحديات التي تعترض المؤسسة هي

إن نظرتي إلى النتائج الإيجابية للأزمات التي مرت بها المؤسسة أنها كشفت عن أشياء لم نكن نتوقعها، بالإضافة إلى الدخول إلى الصحراء بعد أزمة التسعينات، ويمكن أن أقول أن النتائج السلبية فهي الاقتناع الكامل بغياب القانون وعدم الاعتراف بجهود العامل، عدم ضمان مستقبل وترقية العامل، وقد أثرت أزمات المؤسسة سلبا ما أدى إلى تراجع حجم المشاريع، فمؤسسة المرافق العامة نعم أصبحت مسيسة مثلها مثل بقية المؤسسات العمومية، ذلك من خلال عرضها سابقا للخصوصية وحرمانها من عدد كبير من المشاريع وإعطاء الأولوية للأجانب سابقا، أما الآن فهي غير قابلة للخصوصية وستراجع من طرف الوزارة بعدد من المشاريع (سياسة الدولة الحالية)، ويمكن أن أفسر سر نجاح وتفوق المؤسسة في المشاريع رغم ما مرت به من أزمات من خلال البرامج الخماسية لرئيس الجمهورية، أي زيادة العرض و إلتماس سوق الأشغال العمومية إضافة إلى تمركز المؤسسة في مناطق صحراوية انعزالية لا توجد بها منافسة ولو لمدة مؤقتة، فالمؤسسة لها مستقبل واعد باعتبارها ناشطة في مجال الأشغال العمومية، إلا أنها ستنبئ بانفجار اجتماعي وإفلاس مادي بسبب اللااستقرار والتصرفات التعسفية ضد العمال، وغياب النقابة، وسوء التسيير.

تحليل المقابلة:

قدمت لنا هذه المقابلة تحليلا عن حالة التنظيم والأزمات التي مرت بها المؤسسة فبحكم تجربة المبحوثة لمدة قصيرة نوعا ما إلا أن بيئة العمل التي عايشتها وبحكم علاقاتها وطبيعة منصبها حيث قدمت لنا المبحوثة بالمقارنة بالمقابلات السابقة بعض من الإضافات من خلال وصفها وتحليلها للأزمة بالمنظمة وللسلوكات والعلاقات والمصالح.

ويبدو أن القرار بمؤسسة المرافق العامة هو قرار أحادي يفتقد للحوار والمشاورة، فقد تم وصفها من طرف المبحوثة بأن أطرافها لها علاقة بالقيادة فهي عملية تعسفية تستغل فيها القوة ولا

تساهم في تطوير المؤسسة، حيث يمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية حيث يتم من خلالها أن المنظمة تحقق أهدافها المرغوبة فهذه العملية تتجسد فعاليتها ونجاحها من خلال اتخاذ قرار جماعي وليس فردي، لأنه في غالب الأحيان ما يتسم التنظيم الجزائري بأسلوب التسيير التaylorي وبالتالي الأحادية في القرار حيث يتطلع المسؤول أو القائد إلى التحكم في أفعال الآخرين من أجل النجاح في التأثير في سلوكهم هي حقيقة أساسية موجودة في حياة المنظمات، حيث أن المسؤول أو المسير حين ممارسته للقوة يأخذ غالب مصالحه الشخصية حيث أن المسؤول بحكم نفوذه و منصبه يكون مدفوعا لتعزيز مصالحه و حماية مستقبله الوظيفي حيث أن أفعاله مدفوعة أساسا لمصالح شخصية تفتقد إلى الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار، وبالتالي إشباع المصالح يعكس مفهوم المناورات السياسية التنظيمية، ويشير ذلك إلى استخدامات القوة والسلطة التي تعزز أو تحمي المصالح الشخصية للفرد أو الجماعة التي ينتمي إليها.

ويبدو أن المبحوثة قدمت لنا مؤشرات غياب الديمقراطية بالتنظيم، حيث أن القرار ارتبط بالقيادة والمصالح الشخصية، أما بالنسبة للاتصال فهو يعتمد على الاتصال الرسمي بالأوراق أو الوثائق فهو مبني على سلطة الأوامر، فقد بينا في الجانب النظري للدراسة أهمية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لأهمية دور الموظف في القرار حيث ينعكس ذلك على أدائه وفعالته عندما يستشار في اتخاذ قرار معين في حل مشكلة أو أزمة، حيث يمكن القول أنه قد تكون المعلومات لدى مدير المؤسسة غير كافية تفتقد للدقة حول أزمة معينة بالتنظيم وربما تغيب عنه حقيقة واقع تنظيمه بوجود أزمة حقيقية، حيث أن مشاركة واستشارة العاملين قد يكشف عن أصل المشكلة أو الأزمة، حيث يتم تشخيصها من عدة جوانب وآراء مختلفة، حيث تعزز الثقة بالمعلومات ويتم تصحيحها و ينعكس على فعالية القرار في تسيير التنظيم، ويمكن أن نظيف أيضا أن الكثير من الأزمات المتعلقة بالعلاقات أو الصراع أو أزمات أخلاقية مثل الاختلاس، الرشوة... حيث يدرك عمقها الموظفون أكثر من إدراك المديرين فتأتي حلول الأزمات أكثر فعالية.

وقد أكدت هذه المقابلة ما أكدته المقابلات السابقة للعلاقات بالتنظيم، فهي علاقات غير قوية غير مبنية على الثقة والاحترام، فتوتر العلاقات بمؤسسة المرافق العامة مبني على أساس احتكار المعلومات في ظل وجود نظام اتصالات باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل أي أوامر وتعليمات فينفذها العامل دون نقاش، لكن قد يكون العامل هو من يمتلك المعلومة فيقوم على الاستحواذ عليها فكما ذكر بن عيسى محمد المهدي إن امتلاك المعلومة من أحد الفاعلين في شبكة الاتصالات الموجودة بالمؤسسة تعطي له القدرة على المفاوضة والمساومة، خاصة إذا كانت ذات أهمية كبيرة ومؤثرة على حسن عمل الطرف الآخر أو على ترشيد قراراته التسييرية، فهذه الوضعية تمكنه من

بناء إستراتيجية دفاعية أو هجومية، وقد قدم ميشال كروزيه عن إستراتيجية إطار تابع لأحد الوكالات المحاسبية في تعامله مع رئيسه، كون هذا الرئيس في احتياج دائم للمعلومة الذي يرسلها له هذا الإطار من أجل تصويب قراراته وإتمام مهامه التسييرية والتنظيمية جعلت هذا الرئيس في حالة تابعة لمروؤوسيه، إذن إن امتلاك المعلومة من طرف المرؤوسين يمكن أن تشكل مصدر من مصادر السلطة في المؤسسة، حيث أن هذه السلطة والاستحواذ على المعلومات داخل التنظيم يؤثر بشكل أو بآخر في العلاقات حيث يعمل على توترها وعدم استقرارها، سواء من تنظيم رسمي أو غير رسمي، حيث يتم من خلاله إعادة بناء المصالح ويستحوذ الصراع بين العلاقات من أجل الموارد النادرة، فنكثر فيه عدد من العصبيات والجماعات غير الرسمية، فهي جماعات مصلحة متضامنة لبناء علاقات ترفض الوضع القائم من غياب للديمقراطية، حيث تؤثر بشكل من الأشكال في تأزم الوضع نظرا لانعدام جانب الاتصال والإعلام وعدم استماع رؤساء العمل إلى اهتمامات ومشاكل العمال، حيث تبين المبحوثة أن تأزم الأوضاع بالمؤسسة هو نتيجة، نظرا لعدم تطبيق قانون العمل المتعلق بالحق في ممارسة العمل النقابي، إضافة إلى إهمال الجانب الاجتماعي، أي تجاهل كلي من طرف المؤسسة على أنها كيان بشري له خصوصياته السوسولوجية والثقافية، حيث أن هذه الخصوصية السوسولوجية والثقافية التي تحكم العلاقات والممارسات التسييرية والإدارية، هي خصوصية عامل أو مسير جزائري بالرغم من أن المؤسسة حديثة لكن في الداخل علاقات المجتمع التقليدي حيث أن التركيبة البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية حيث تنقسم إلى صنفين، صنف المسؤولين الذين يكرسون مبادئ الأوتوقراطية حيث تغلب عليهم صفة التسلطية والاستبداد بحكم التنشئة الاجتماعية للفرد الجزائري ويحاول هذا الصنف الحصول على أكبر عدد من الامتيازات وتمتين مناصبهم وحتى ولو لم يكونوا أهلا لها وعلى حساب خسارة وتهديم وتأزم المنظمة.

أما الصنف الآخر هو صنف العمال الذين يحاولون كسب مكانتهم في المؤسسة ليس عن طريق العمل لكن عن طريق التحايل ومحاولة التقرب من المسؤولين لكسب عطفهم والتودد إليهم أو عن طريق اللجوء إلى سياسة التكتلات كسياسة لحماية مصالحهم وتواجدهم في المؤسسة، ألا يدل ذلك على أزمة بالتنظيم الجزائري أم أن الأزمة هي ما هو ظاهر خفي عن أعين الجميع؟.

يمكن القول أن الأزمة ذات مستويين إحداها خارجي والآخر داخلي كامن في التنظيم والأخطر هي الأزمات الكامنة غير الظاهرة.

وقد ركزت المبحوثة على عوامل وأسباب الأزمات منها اللااستقرار الناتج عن التغيير الدائم في القيادة والتي وصفته بالنمط المزاجي غير المفهوم، ففي نظرها أن هذا التغيير هو أسلوب

للتسيير بالأزمات حيث يكرس تحطيم المؤسسة وعدم استقرارها، حيث أن أزمات التنظيم هي أحد نتائج التسيير غير المقنع والعقلاني نظرا لتراجع حجم المشاريع وكذا أزمات مرتبطة بأسباب اقتصادية وطنية ماضية، أي تأثير المراحل السابقة في حسن تسيير المؤسسة، حيث أن المؤسسة العمومية باستثناء القطاع الخاص لحدائته في الجزائر ورث نظام تسيير تراكمت تناقضاته من مرحلة لأخرى، وعلى هذا الأساس فأزمة التنظيم مرتبطة بمشاكل داخلية مثل سوء التسيير، نظرا لنقص الخبرة في مجال التسيير إضافة إلى القيود المفروضة على المؤسسة العمومية الجزائرية، فرغم تحول المؤسسة الوطنية إلى الاستقلالية فإن ارتباطها بالدولة فرض عليها قيود ساهم في تأزمها أكثر، حيث أنها ليست حرة في تسيير ومراقبة أموالها، إضافة إلى عدم التحكم في الثروة البشرية نتيجة تطبيق نصوص القانون، ومن بين أحد المعوقات وأسباب أزمات التنظيم الإدارة التقليدية وعقلية نمط تفكير المديرين أو أصحاب القرار.

فأزمات مؤسسة المرافق العامة تكمن في الحسابات الشخصية والمصالح وتغيرات لا تحقق الاستقرار في القيادة، إضافة إلى الصراع هي كلها أزمات وفي نفس الوقت أسباب للأزمات حيث تنتج أزمات منها فقدان الهوية في العمل، الخوف، غياب دور النقابة ومفتشية العمل، إضافة إلى الثغرات القانونية التي لا تحمي العامل، تسريح العمال، استفحال ظاهرة الولاء لحماية المصالح وتكريس مبدأ التوصية في التنظيم حيث غابت فيه الثقة وغموض مستقبل العمل، وبالرغم من إيجابية بعض الأزمات وتطبيق إستراتيجية الانتقال إلى المنطقة الصحراوية، فرغم النجاحات التي حققتها مؤسسة المرافق العامة إلا أن المبحوثة تتوقع أزمة انفجار اجتماعي في العلاقات وإفلاس المؤسسة نظرا للتصرفات التعسفية وغياب النقابة وسوء التسيير.

المقابلة رقم (08):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 45 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

طبيعة المنصب: منسق المشاريع.

الأقدمية في المنصب: سنة واحدة.

الأقدمية في المؤسسة: 3 سنوات.

مدة المقابلة: ساعة واحدة.

عرض المقابلة:

الديمقراطية ليست موجودة لأن المؤسسة تخضع لقانون التسيير الخاضع لقانون السوق أو خاضع لجهات عليا، فالديمقراطية ليست موجودة بالضرورة، فعوامل غيابها في نظري ليست غائبة ولكن تخضع لقانون الدولة والتي تخضع للقطاع العام، أما بالنسبة للقرار فهو أحادي في المؤسسة الخاصة لأن المسير لا يريد إفساد أمواله، فالقرار يخضع لقانون ميثاق مؤسساتي من الدولة، غدا لو تغيرت سياسة البلاد، فهذا من الطبيعي أن تتغير سياسة المؤسسة، في السبعينات كانت مؤسسة المرافق العامة خاضعة لدستور الاشتراكية، الفرد يعمل للجماعة، لكن اليوم المؤسسة خاضعة لأمر ومنظور السوق، وميثاق التسيير خاضع لعدة أطراف، واتخاذ المؤسسة قرار أحادي هذا محال خاصة سياسة المؤسسة، فالمؤسسة الجزائرية ليست لها سياسة واضحة مثل أوروبا، المهم هو الربح وعدم الاهتمام بالعامل "تكراري العامل"، وبالنسبة للأطراف التي تتخذ القرار فتنتمثل في الممثلين للمجتمع المؤسساتي مثل: شركة تسيير مساهمات الدولة، ممثلين للعمال، البنوك من خلال النصائح والنظرة المالية والمشاريع، الإطارات المكلفة بالمشاريع، حتى الآن لم أرى المدير يتخذ القرار وحده ربما يتخذ قرار واحد في أمور عادية ولكن اتخاذ القرارات لمشروعات هامة مستحيل لأنه خاضع للقوانين، فاتخاذ القرارات الهامة لا يمكن أن يتخذ بدون الإطارات ومكاتب الدراسات والتقنيين، والمدير إذا اتخذ القرار لوحده فهذا مستحيل وفي هذه الحالة سيتحمل المسؤولية، فإذا كان عقلائي لا أظن أن يقوم بذلك وإذا اتخذ القرار لوحده فهو مسؤول أمام القانون، والقرار في المؤسسة يخضع إلى المجلس الإداري والمدير العام، نسبة القرار إلى المدير العام تساوي 50% من مجلس الإدارة والرأي يعود إليه وتبقى القضية قضية قناعة، أما بالنسبة لمشاركتي في القرار أشرك بطريقة جماعية، أما القرار في حالة الأزمات فبالنسبة لي وبحكم التجربة عندما تكون أزمة في المؤسسة أول حل هو أنه يخضع إلى المقاييس المالية، إذا كانت المؤسسة تتوفر على موارد مالية قوية أو غطاء مالي ثري يكون حل الأزمة سهل، إذ أن المقاييس العالمية الجديدة تخضع إلى السيولة المالية وتليها كفاءة الموارد البشرية لتسيير هاته الموارد لاتخاذ القرار وحل الأزمة، فالمؤسسة القوية لها موارد مالية وبشرية قوية فهي تعرف تسيير الأزمة.

مؤسسة المرافق العامة في حالة تراجع وتدهور لكن بفضل الكفاءات أدى إلى تخليصها من الديون وتشخيص الأزمات الصغيرة وحلها في ظروف قياسية في العشرية السوداء مرت بمرحلة حرجة فاضطرت للدخول في الصحراء، فحرق العتاد كان أزمة المؤسسة في وقت مضى، لكن بحذافة المسيرين ومساعدة الدولة والمؤسسة خضعت للعمل في الصحراء وخضعت إلى قرار

جماعي فلولاها لتم غلق المؤسسة، أما بالنسبة للاتصال فالمؤسسة لها ميثاق تسيير يخضع إلى علاقة شرعية فيما بينها (التواصل، التعاون، الإمداد...).

ويكون الاتصال بين المديرية بوثائق رسمية، فالتسيير أصبح يخضع لقانون المراقبة الصارمة إما عن طريق المسؤولين أو الشركاء أو الدولة وأي قرار غير عقلائي سوف يكون ضد من اتخذه، الاتصال غير منقطع ليس من الممكن لأي مديرية أن تعمل بانفراد.

أما بالنسبة لعلاقات العمل بين العاملين في التنظيم، فنحن نقول منذ أن خلق الله الأرض من الطبيعي جدا أن تكون العلاقات بين الناس وفي المؤسسات تكون علاقات عملية ومهنية أكثر، والعلاقات المهنية كي تدوم في المؤسسة تخضع إلى قوى خفية جدا بين الموظفين، هي قوى سرية لكي تدوم وإلا فمصيرها محدود مثلا: العلاقات المهنية بين العمال والإدارات، هناك دائما جانب عقدة مركب نقص بالنسبة للعامل الجزائي بين الإطار والموظف العادي في المؤسسة فلا الموظف يستطيع أن يتقبل الأوامر ولا الإطار يستطيع أن يفرض رؤيته المهنية على الواقع من خلال الموظف لماذا؟، لأن لو استفسرنا الموظف العادي الذي يعمل كيف أمكن له أن يتوظف لنجده توظف عن طريق العلاقات لأن له علاقات سرية عائلية، صداقة.. مع مسؤول من الإدارات الذي ساعده على احتلال المرتبة التي هو فيها لذلك سيكولوجيا نرى أن هذا العامل يتمتع بنفسية محارب بالنسبة للمسؤولين ولا يمكن له أن يخضع لأوامر إطار أو مسؤوله الذي يحكمه، أما بالنسبة لنظرة الإطار أو المسؤول لهذا العامل فهو يعرف جد المعرفة أن العامل له علاقات قوية وطيدة عائلية مع المسؤول، فلا يستطيع أن يفرض عليه أمرا لأنه يعلم أن للعامل علاقات أطول من علاقته، وفي قرارة نفسه يعلم أن في المؤسسة يتم نقل كل الأخبار وكل المجريات إلى السيد أو المسؤول، ومنه تتكون عقدة نفسية اتجاه هذا الأمر، والنتيجة من هذا كله نلاحظ أن الجانب السوسولوجي أو البسيكولوجي يؤثر، والخاسر الوحيد في هذه المباراة هي المؤسسة.

أما بالنسبة بيني وبين رئيسي في العمل ومدير المؤسسة، فهي علاقة عملية بحتة لا توجد فيها شوائب للعلاقات العائلية حتى الصداقة تخضع لأوامر الطاعة والتحليل والشفافية فالأمور واضحة، فالعامل يقع في أمور مشبوهة، هذا ما يؤثر في التسيير ويؤدي إلى أزمة، فهناك أمور لا ترى بالعقل الطبيعي أو العين المجردة، فالمؤسسة خارجيا هي واجهة المؤسسة لكن داخل المؤسسة "الله يستر"، هناك قوانين تربط العلاقات المهنية فيه جانب رسمي، تتكلم وتتصل بالعامل، أو المدير بالرغم من العوائق، لكن تفرض عليك هذا النوع من العلاقات، فالعلاقات السلبية بين العمال هي نقل الأخبار نظرا لوجود قنوات وعلاقات غير رسمية من أقاويل وأخبار وإشاعات كل هذه الأمور لها تأثير، "فهذه العلاقات لا تعجبني"، وإن علاقة العمل بين المسؤول والعامل وإذا كانت علاقة

العمل فيها شفافية فلن يكون فيه تهديد، إلا إذا ارتكزت على إشاعات ومصالح شخصية هنا العلاقات تتكدر ويكون التهديد بالنسبة للعامل في حالات مثل مطالبة العامل بأحد المطالب من المسؤول ويرفض المسؤول مد الإعانة، فهذا الرفض يكون خاضع لتأثير ما على المسؤول أو للدفاع عن مصلحة ما فيكون الرد مرفوض، أو نتيجة علاقة متأزمة سيئة بين الرئيس والمرؤوس، أو الرفض احتراماً وتطبيقاً للقانون.

إن نظرتي إلى النمط القيادي، فنظرتي تقول لكل مقام مقال ولكل أزمة حل ولكن تختلف الأذواق والألوان، فكل مدير كيف ينظر إلى طريقة علاج الأزمة، وفي حالة الأزمات يطلب المساعدة ولا بد من إطارات لها كفاءة لتسيير الأزمة والتي تكون من اختياره إلا إذا فرض عليه الوزير، المجتمع، الدولة أو رئيس الحكومة أو الاستعانة بناس لهم كفاءات ذات اختصاصات معينة أو استشارات خاصة مما يؤدي به إلى تغيير الإطارات الحاكمة المركزية أو تشييب الإطارات للمدى البعيد لتفادي أزمات مماثلة مستقبلية أو الاستجداد بتجربة مؤسسات سبقتنا في هذا الميدان وطنية وعالمية.

أما بالنسبة للتغيير في القيادة أو المدراء، فالمدير العام يتغير بتغير سياسة المؤسسة، وإذا لم تعجبهم طريقته في التسيير يغيرونه، نحن ضد التصرفات التي تمس فائدة المؤسسة، فالعلاقات العائلية هي سبب تعقد الأمور والأزمات وتغيير القيادة خاضع لقانون الدولة، فالشيء إذا تمركز وطال في مكانه تسلط، لأنه يعرف بكل أسرار المؤسسة حيث تصبح له عروق وهي من الأسباب للتغيير لأن الدولة تحمي مصالحها، وإن التغيير يؤثر في التسيير، فكل مسؤول له أتباع فهذا شيء طبيعي، وبالنسبة لدور وأهمية القائد في الأوقات الحرجة كالأزمات فلا بد من الصبر حيث يتحلى بصفات الحكمة والقدرة على حل المشاكل، فبدون العقلانية لا يستطيع فعل شيء، أي الحكمة بالمشاورة وقراءة تاريخ المؤسسة والمساءلة لا بد أن يضحى بنفسه لا بد أن يكون المقدم الأول في الأزمة وليس في آخرها وشيء مهم لا بد له أن يكون مسانداً لمعاونيه ذوي كفاءات وثقة، أما بالنسبة للنظرة إلى التسيير فنحن لا نستطيع أن نحكم على المسؤول إلا بالنتائج ومن الملاحظ أن هناك عدة نتائج للتسيير في المؤسسة وهي: توظيف العمال، مشاريع جديدة، تجاوز الديون، وأنا أفسر الأوضاع الحرجة في الماضي فأسباب الأزمة نظراً لتأثير النقابة المصلحية وناس انتهازيين، فالمسؤول في السابق كان يعمل لأغراضه الشخصية على حساب المؤسسة، فالنتائج كوارث سلبية منها: عدم القدرة على التسيير، والعمال أصبحوا يشكون أكثر من قبل، بالإضافة إلى تعطل المشاريع وتراكم الديون، وتفشي الحقرة والمحسوبية والمحاباة وعدم المسؤولية بين العمال والمسؤولين، إضافة لذلك إن التغيير في القيادة والذي يغير في طريقة التسيير فإنه يؤثر في فعالية

التسيير، مثلا الدولة تدافع على مصالحها بتغيير الأشخاص الخاضعين لتطبيق القوانين المؤسساتية على أرض الواقع، والعامل لا يعمل عمله وهذه هي الأزمة خاضع لتأثيرات معينة...

تحليل المقابلة:

تكمن أهمية مقابلة هذا المبحوث حيث لاحظنا أنه يملك معرفة نظرية وتجربة ميدانية بحكم خبرته وتقلده لعدة مناصب وعمله في عدة مؤسسات جزائرية وغربية، حيث لاحظنا أن له القدرة على تحليل التنظيمات في مجال السلوك التنظيمي، أو البيئة التنظيمية حيث أنه كان متفهم جدا لموضوعنا بالمقارنة مع بقية المبحوثين وأفادنا بمعلومات جد قيمة بحكم خبرته وتجربته، والملاحظ أيضا من خلال هذه المقابلة اهتمام المبحوث بالموضوع، حيث أننا كنا في كل يوم زيارة لجمع المعلومات كان يتوقف عن العمل ويتكلم بكل صراحة، حتى أنه شرح لنا بطريقة جيدة عمل المؤسسة في ميدان المشاريع وما هي الأزمات التي حلت بها، فهذه المقابلة على غرار المقابلات الأخرى حيث يجب الإشارة في خضم البحث العلمي وخاصة المقابلات الميدانية، أن كسب ثقة المبحوث هي النقطة الأساسية لضمان المعلومات وذلك بسبب نوع الموضوع ونوعية الأسئلة التي كنا بصدد البحث عنها، حيث أن المبحوث في هذه المرة كان هو المبادر بكسب ثقتنا إليه، حيث قال عندما قمنا بكشف موضوع الدراسة وطبيعة الأسئلة وتحدثنا أيضا عن تخوف أغلبية المبحوثين فرد وقال اسألني أي سؤال فأنا لن أبخل بأي إجابة لأن هذا الموضوع جد مهم في سبيل خدمة البحث العلمي.

يمكن القول أن التكوين الإداري الذي تلقاه هذا المبحوث هو الذي جعله يؤكد على تنفيذ حرفية القوانين والتي منها "أي قرار غير عقلائي سوف يكون ضد من اتخذه"، "علاقتي بيني وبين رئيسي المباشر ومدير المؤسسة هي علاقة عمل بحتة لا توجد فيها شوائب لعلاقات الصداقة فهي تخضع لأمر الطاعة والشفافية"، يمكن القول إن القوانين واللوائح المنظمة للعمل عادة ما تكون متشابهة، لكن يكمن المشكل الفروق بين القادة في تفسيرها، والقدرة على تمثّل روحها، تعد من بين العوامل الجوهرية التي تؤدي إلى ظهور اختلافات في كيفية تطبيقها، فهناك العديد من أوجه الخلل في إساءة القادة لتلك اللوائح على النحو الذي يجعلها سيفاً مسلطاً على رقاب الأتباع بدلا من خدمتهم حين تطبق بمرونة وتفهم لغاياتها وأهدافها بما لا يتعارض مع مصلحة المنظمة.

حيث فسر لنا الكثير من الأمور بالجوانب القانونية مثل الديمقراطية، والتي فسر بأنها ليست بالضرورة أن تكون موجودة لأنها تخضع لقانون التسيير الخاضع للسوق والجهات العليا، لكن التطبيق الحرفي للقانون لا يؤدي إلى تحقيق الفعالية في التسيير، وبالتالي لا يضمن وضعية جيدة

وفعالة للعلاقات وللمنظمة، حيث أن عدم ضرورة الديمقراطية يقضي على روح المبادرة والتعاون، إلا إذا تم تطبيق القانون بحرفيته في جوانب الترقية والمناصب والحوافز بشكل قانوني كما هو مصرح حرفيا في القانون، لكن وبالرغم من قانونية هذه الأمور إلا أن الحرفية القانونية تبقى مجالا للتطبيق لأشخاص أفاعلين دون آخرين ذلك وفقا لتكوينهم وثقافتهم، ومن ثم نحن لا ننكر إيجابية العلاقة التي تتكرر شوائب العلاقات العائلية أو قرابة الدم، من الممكن جدا أن المبحوث يطبق الجانب العقلاني في العمل حيث أنه ليس بعيد عن المنطق الفيبري، لكن الحرفية لها آفة حيث أن القائد الحرفي ليس لديه القدرة على النفاذ إلى روح القانون أي تلك القدرة التي تمكنه من تطبيقه على نحو مختلف ما دام يعمل على تحقيق هدف القانون ذاته، حيث أن الوقوف عند حدود القانون يجعله بعيد عن غاياته النهائية مما يؤدي إلى قصوره عن تحقيق تلك الغايات، حيث أن المتعاملين مع القائد قد يسبب في تآزم وضعية التنظيم حيث يثير لديهم الرغبة في الانتقام، فتصبح علاقات العمل هي علاقات مصلحة بالدرجة الأولى ويمكن أن تؤدي أيضا إلى جمود نظم العمل والإنتاج ومن المحتمل أن هناك أسباب تجعل من القائد المسؤول يحتمي بتلك اللوائح، مثل عدم الثقة في الآخرين أو الرغبة في الحصول على بعض المنافع العينية أو المعنوية من الطرف الآخر مقابل إنجاز خدمة، أي وضع العقبات ثم إزالتها نظير منفعة أو مصلحة معينة.

ومن ثم فقد قدم لنا المبحوث جانب عقلاني بحث بعيد كل البعد عن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، في تنظيم المؤسسة الجزائرية وقال أن المهم هو الربح وعدم الاهتمام بالعامل "تكراري العامل"، أي المنطق العقلاني التايلوري الذي يحقق أكبر قدر من الإنتاجية والأرباح دون استشارة أو الاهتمام بالعامل والأخذ بعين الاعتبار أهمية ظروفه وشخصيته، لأنه يحتاج إلى الحماية الاجتماعية، وقد أكد لنا في خضم تحليله أن الجوانب الديمقراطية موجودة من خلال مشاركتهم في القرار، ذلك يتوقف على مشروع أو عمل معين، لكن الجوانب الأخرى مثل الحوافز، أو الخدمات الاجتماعية لم يولي لها أي اهتمام.

لكن يمكن التساؤل: هل جوانب تحقيق الديمقراطية تخضع لتطبيق حرفي حيث يبقى القرار الأول والأخير لمدير المؤسسة؟.

يمكن القول أن الديمقراطية إن تضمنت جوانب حرفية القانون إلا أنها ذات جوانب سوسيولوجية، سيكولوجية قد تخفى عن الكثير من المسيرين مثل نوع التعامل والاتصال والاستماع إلى مشكلاتهم أو اهتماماتهم.

وفي نظر هذا المبحوث أن علاج الأزمة يخضع لمقاييس مالية، ففي نظره الموارد المالية والبشرية القوية تساهم في تسيير الأزمة في جانبها الخارجي مثل المشاريع، زيادة على ذلك فقد

فسر لنا المبحوث أن العلاقات المهنية تخضع إلى قوى خفية بين الموظفين، فهي سرية وهي جوانب توحى بوجود جماعات غير رسمية، فمن خلال تحليل المبحوث يبدو جليا وجود جماعات أو عصبيات، ومن هذه العصب قد نجد الموظفين القدماء، والموظفين الجدد، وخريجي الجامعات وعصب المصالح، كل منها لها أهداف أو إستراتيجية خاصة تعتمد عليها لقضاء مصالحها واحتياجاتها حسب الحاجة والوضع في التنظيم كي تضمن استمرارها، وقد فسر لنا المبحوث هذا الوضع بالمتأزم وأنه أحد أسباب أزمات التنظيم لأنه يقوم على أساس صراع جماعتين، الأولى العمال والثانية الإطارات، فقد حللها على أساس أنها "علاقة مهنية لها عقدة مركب نقص بالنسبة للعامل الجزائري"، فالانتماء الجهوي لقراية الدم والجهوية والصدافة منعت من تطبيق عقلانية التسيير وتنفيذ الأوامر، فلا أحد يمكن أن يفرض وجهة نظره على الآخر، فالإطار بحكم منصبه وشهادته لا يستطيع أن يفرض رؤيته المهنية أو أوامره على العامل، والعامل لا يتقبل هذه الأوامر، هذا ما جعل الإطارات تتراجع حتى تترصد وضع التنظيم وتقوم بتحليل أجوائه وعلاقته، خاصة الذين يتسمون بالرسمية والحرفية في تطبيق القانون، فالجهوية أثرت في فعالية تسيير التنظيم وساهمت في تأزمه حيث أنتجت صراعات بين طبقتين هي الإطارات والعامل، لكن يمكن القول في الظاهر أن الإطار بحكم شهادته ومنصبه في ظل علاقات قرابية و جهوية محدودة هو أقل قوة من عامل بسيط له جذور ذات علاقات جهوية أو صداقة تحميه ولو كان على حساب التنظيم، حيث تتحول أهداف التنظيم إلى أهداف خاصة، حيث أن الإطار يعلم تمام العلم بالقوة التي يملكها العامل من علاقات وقدرته على الوشاية ونقل كل الأخبار إلى سيده أو مسؤوله أو لمن يكن له الولاء، وقد توصل المبحوث إلى نتيجة في قوله: الجانب السوسولوجي والبسيكولوجي يؤثر والخاسر الوحيد هي المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المبحوث رافض للوضعية التي آلت إليها مؤسسة المرافق العامة، ووصف نفسية العامل بنفسية المحارب لأنه لا يطبق الأوامر، لأن له علاقات أطول من علاقاته، ومن ثم فإن التنظيم يحتوي على ألعاب كثيرة تختلف باختلاف الأهداف والمصالح، حيث أن لعبة العقلانية أو الموضوعية تقوم على أساس من الرسمية محاربة لمنطق الرجل غير المناسب في المكان غير المناسب، تنادي باسم حرفية القانون في تطبيق قواعد التنظيم حازمة صارمة، المهم هو العمل، الربح، الإنتاجية في ظل لعبة أخرى يقوم بها أطراف آخرون لها قواعد رسمية وغير رسمية فعلى أساسها تتم عملية التفاوض الرسمي المعلن، والتفاوض الخفي تحسب فيها الحسابات والامتيازات والمصالح وتبنى فيها العلاقات وكسب قوة تنظيمية ذات منصب كبير ولو كان من يحتلها عامل بسيط ليس له شهادة، ليس له كفاءة أو خبرة لكن بمفهوم المنطق والقانون الاجتماعي

الجزائري له من يسانده، له من يكسب له القوة وامتلاك نفسية المحارب القوي، حيث يتم من خلالها القضاء على الرسمية والحرفية والموضوعية والعقلانية وبالتالي الأزمة واللاعقلانية في التسيير.

ومن ثم إن مؤشرات تأزم التنظيم من خلال المبحوث تكمن في أمور مشبوهة للعلاقات والتجمعات غير الرسمية لأنها كامنة، بالإضافة إلى نقل الأخبار والوشاية أو كما أشار إليه الدكتور ناصر قاسيمي حيث سماه "بالعمل المخابراتي" والعلاقة المهنية بين المسؤول والعامل غير شفافة، بالإضافة إلى الإشاعات والمصالح الشخصية، كما أشار المبحوث حيث قدم لنا تحليلا كيف يتم علاج الأزمة من طرف القائد حيث صرح: يتوقف ذلك على نمط القيادة أو الموقف القيادي، أي أن علاج الأزمة حسب المبحوث تتطلب فريق لإدارة الأزمات يعتمد على كفاءة التسيير، والتعاون، وإطارات ذات كفاءة في تسيير الأزمات أو الاعتماد على تدخل الدولة أو الوزارات أو استشارات تقوم على تغيير القيادة أو الإطارات الحاكمة لتفادي أزمات مستقبلية.

لكن يمكن عرض السؤال الآتي: هل التغيير في القيادة أو الإطارات الحاكمة يقضي جذريا على أزمات التنظيم؟.

فكيف يمكن أن نؤمن بأن المسيرين والإطارات الحاكمة الجديدة ذات كفاءة في التسيير، ألا يمكن أن تكون نتيجة قرار من طرف الدولة ربما لعلاج الأزمة وحماية المصالح، لكن هل القيادة أو التسيير الجديد يضمن الحقوق ويقضي على الأزمة؟.

ألا يمكن أن توجد مصالح جديدة، عصب جديدة، صراعات أخرى، علاقات مهنية جهوية تسهم هي الأخرى في تأزم التنظيم؟.

وهل يبقى الحل الواحد والوحيد أمام المؤسسة الجزائرية هو التغيير؟.

ومن خلال التحليل الذي قدمه المبحوث يبدو جليا أن الأزمة في نظره هي العلاقات العائلية والجهوية بحكم استغلال الأمور من طرف النقابة لأنها السبب في تأزم مؤسسة المرافق العامة، حيث أن تمركز سلطتها وعلاقاتها وأقربائها في التنظيم أدى إلى تعطل المشاريع وتفتي المحسوبة والمحابة والديون، وعلى هذا الأساس تم تغيير القيادة للقضاء على الأزمة والمسيرين الذين لهم علاقات كثيرة في التنظيم المتكونة من أقربائهم وأصدقائهم، فالحل كان هو تغيير القيادة أمام الوضع المتأزم.

من ثم يمكن القول أن فعالية التسيير في إدارة الأزمة يعتمد على مبادئ التسيير الإداري والوظائف لمن يستحقها، واحترام القوانين والإجراءات بالإضافة إلى الانضباط والتعاون والموضوعية في التوظيف حسب الكفاءة والقول أن الأزمة ذات مصدر خارجي ليس داخلي، لكن هو قول ليس له أساس من الصحة، ذلك أن المنظمة أصبحت رهينة الصراعات وتصفية الحسابات

والمصالح وصناعة الأزمات، الاختلاسات وعدم الاستقرار في القيادة، رهانات واستراتيجيات كثيرة مختلفة الأهداف والمصالح، كلها مستلزمات وأسباب كل منها يحرك السبب الآخر بشكل من الأشكال حيث يسهم في انفجار أزمة متعددة الأبعاد والأسباب.

المقابلة رقم (09):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 53 سنة.

المستوى التعليمي: متوسط.

طبيعة المنصب: مدير مخزن.

الأقدمية في المنصب: 30 سنة.

الأقدمية في المؤسسة: 32 سنة.

مدة المقابلة: ساعتين

.

عرض المقابلة:

نحن لا نتخذ القرارات، لكن المسؤولين هم من يتخذ القرارات الإدارية، في وقت ماض كانوا في المستوى وكذلك المدير العام وبعض المسؤولين كانوا يأخذون التشاور بعين الاعتبار، أما بالنسبة للأطراف فهو المسؤول المباشر والمسؤولين في الإدارة في ذلك الوقت كان مسؤول المشروع ومدير مصلحة الإنتاج يتخذان القرارات، أما اليوم "كاين ناس" يتخذون القرارات لوحدهم حتى وإن كان ضد المؤسسة "مايخوش يفهم المهم المسؤولين يرضوا عليه" بالرغم أنك تقول للمسؤول واش راك تدير فو، مايخوش يفهم، "يخرج عمال من العمل"، في الماضي كانت مشاورات يومية، فالمشاركة في الثمانينات عندما كان المسؤول مسؤول بمعنى الكلمة والعراقيل موجودة لكن لا تضر مثل اليوم، أما اليوم لازم تقول الورقة بيضاء أما لو قلت زرقاء "يشروهالك" ويقولون "راهو حب يفهم"، أما أحادية اتخاذ القرار يتخذ بواسطة المسؤولين المباشرين وآخر كلمة تعود إلى المدير فالقرار الأحادي غير قانوني لا يستعملون القانون في الشركة والقانون الوحيد الذي يطبق هو قانون العقوبات عندما يكون العامل ضعيف، هم لديهم غلطات كبيرة فمن يطبق عليهم القانون، فهذه العملية لا تساعد على تطوير الشركة، فهي قرارات تعسفية، أما بالنسبة للأزمات ناس من الشركة شاركوا في حريق الشركة في سنوات التسعينات، كان فيه "سابوطاج" للعمال مروا

بظروف جد صعبة كانوا يشتركون البنزين من جيوبهم لأن الوضع المالي للمؤسسة كان ضعيف، فقد نجم عن أزمة التسعينات تسريح العمال لمرتين: مرة قالوا إنه قرار وزاري، لكن هو ليس وزاري فهو قرار المدير العام والنقابة سرحت العمال لأن الشركة عدد عمالها كثير، وفي سنة 1998 بدأت عقود العمل المحددة المدة، لأن المدير والنقابة وشركة تسيير مساهمات الدولة كلهم يقولون أن الشركة ستغلق ويقولون التقاعد المسبق والإحالة إلى صندوق البطالة هو الحل، أحسن من غلق الشركة، في المرة الأولى تم تسريح 400، وفي المرة الثانية تم تسريح 400 عامل، أما بالنسبة للأزمات الأخرى: أزمة الإرهاب فالعمل كان غير موجود، فقد انتقلنا إلى الصحراء، في الصحراء المشاريع قليلة، وكنا 2000 عامل في حين ذلك الوقت أزمة المشاريع غير موجودة هنا تم التسريح "هوما ما يخبروش واحد يخدم ولكن اللي يخدم مصالحهم الشخصية"، في السنوات الماضية تم شراء عتاد وآلات مغشوشة من طرف أحد المدراء، كما أن المؤسسة خسرت في قضية مشروع الطريق البلدية- العفرون مشروع "وجر"، أما بالنسبة للاتصال بين المديرية فيكون عن طريق وسائل متعددة مثل: الهاتف والتقارير الشهرية أو المعلقات، وكل شهر هناك اجتماع إداري يتمحور حول وضعية العمل والمشاريع ومشاكل العمل ولكن هذه الأمور تكون بين المسؤولين فقط، وإن الاتصال غير موجود بين السلطة العليا والتنفيذية، حاليا لدينا (4) أربع سنين لا يوجد ممثلين للعمال، من قبل كانت الاتصالات بين المديرية في سنوات الثمانينات في المستوى، لكن في سنوات التسعينات فقد كانوا ناس ليسوا في مستوى مناصبهم كانوا يعملون لمصالحهم والذين كانوا يعملون بجد لم يتركوهم يعملون، ولا يوجد عمال لديهم إيجابيات مثل العمال الذين لهم أقدمية، لم يعملوا حسابات إلا لأنفسهم، يتم الاتصال إذا أخطأت كي يطبق القانون، والاتصالات تتم بينهم والعمال الذين يعملون بهم، أما بالنسبة لعلاقات العمل بين العاملين كانوا "بكري" متضامنين لكن اليوم العكس فكل واحد يبحث عن نفسه، العمال عايشين بالخوف والتهديد بالعقد، لو كان قريب تخلص الكونطرا، المدير يهددك بالكونطرا وهل "يوجد إرهاب أكثر من هذا؟"، وأقول المسؤول يأتي على الساعة 12، لكن لو جاء عامل على الساعة التاسعة يتم تسريحه من العمل، وإن تقبلي لهذا الجانب، إن العمال "راهم كارهين" من عقود العمل، ولو تقول هذه ليست قانونية يقول في آخر العام لا تجدد لك الكونطرا، فالقانون يقول بعد عدة مرات من تجديد عقد العمل المحدد المدة يصبح العامل دائم ولماذا لا يطبق هذا القانون على المسؤولين؟، فمفتشية العمل تدرس الوضعية الحالية للمؤسسة في العقود، "مفتش العمل غمض عينيه على بزاف حوايج غير قانونية"، فهناك تجاوزات كثيرة في الإدارة لكن لا يتم التدخل من طرفهم، أما بالنسبة لعملية الاتصال بيني وبين رئيسي المباشر في العمل، في الماضي كان الاتصال في إطار قانوني فأنا أعمل قانونيا والشيء الغير قانوني لا أعلمه، أما مدير

المؤسسة فليس لي اتصال به، وإن تقيمي لعملية الاتصال في الشركة بين العمال لا بأس بها لكن مع المسؤولين يكون الاتصال بالخوف والسبب هو عقد العمل، فالعمال ليس لهم من يمثلهم، فهناك نقص فهم مهديين بالعقد فرؤساء العمل والمسؤولين لا يستمعون لمشاكل واهتمامات العمال، إلا إذا رضي عليه المسؤول فيستمع إليه، فأحد العمال ذهب إلى مدير الموارد البشرية لكي يشتكي ويستمع إلى مشاكله، فمنحه إنذار ثم قال أسكت أو أعيد لك إنذار آخر، وإن تفسيري أن المطالبة بالحقوق يكلف ذلك التسريح من العمل فهذا غير قانوني وغير إداري وغير أخلاقي.

إن المدراء أو القادة لهم إيجابيات وسلبيات، فالإيجابيات تتمثل من خلال البحث عن العمل والخدمة الجيدة وبيحث عن مصالح الشركة والعامل أيضا، فالشركة كانت متطورة بفضل المشاريع، كانت "الحالة تمشي" كنا نعمل بالضحك حتى وإن كانت مشاكل فقد كنا نتجاوزها، في السبعينات جاؤوا مسؤولين لهم إيجابيات وسلبيات كانوا في المستوى في العمل والتسيير، واحترام العامل في ذلك الوقت، للمجهود الذي قدمه يعترفون به، أما الثمانينات ففيها بعض السلبيات بالنسبة لقادة المؤسسة، فالعمال أجورهم كانت قليلة، وإن الفترة التي كثرت فيها السلبيات هي فترة 2003 بالرغم من زيادة رأسمال الشركة، فمدير هذه الفترة له الفضل في ذلك، المدير العام كان يعمل لمصالح الشركة، في هاته الفترة يوجد ناس في المستوى هربوا وقدموا الاستقالة.

في فترة (2003-2005) التسيير جيد لكن فيه تجاوزات، في الثمانينات لم تكن أزمات مثل اليوم والمشاريع في سنوات التسعينات كانت أكثر من سنوات الثمانينات، أما بالنسبة لتغيير القيادة بالمؤسسة من حين لآخر لأن ذلك يتوقف أن كل شخص له مصالحه الشخصية وليس من أجل الشركة، فالتغيير هو نتيجة لمشاكل خارجية "SGP" شركة تسيير مساهمات الدولة، وبعض من المدراء يستقيلون نظرا للمشاكل وأزمات، عندما جاء مدير في سنة 2003 منح لنا الحقوق وحوافز لم نأخذ مثلها من قبل مدة 15 سنة، رفع من رأسمال المؤسسة، لكن اصطنعوا له المشاكل من طرف ممثل العمال، وقد قال للنقابة بأنها لا تمثل العمال لكن تعمل باسمهم، أما بالنسبة لأهمية ودور القائد فإن كل وله أهميته، خاصة وقت الأزمات، فهذا المدير استقال نتيجة للضغوطات الخارجية والداخلية، أما بالنسبة للتسيير فالمدير الحالي، فماذا أقول المشاكل زادت فمدير الموارد البشرية يهدد العمال في حالة الشكوى فيقول أسكت وإلا تخرج، أما بالنسبة للرئيس المباشر فهو يسير كما يريد وليس كما يقول القانون، أما بالنسبة للأسباب فهي شخصية، فهي أسباب أزمات اليوم لم يطبقوا القانون، بين "بكري ودرك" فرق كبير، "بكري" الحقوق 80 % وكان المدير يسمع لكن اليوم عكس ذلك يهددك بعقد العمل، وأما بالنسبة للنتائج لم تأتي بنتائج إيجابية إلا السلبيات، مادام يهربوا ناس عندهم خبرة إلى أماكن أخرى، مادام يوجد عمال جدد دون خبرة فهذه من السلبيات

حيث يذهبون إلى شركات أخرى، المسؤولين ليسوا في المستوى، "المعرفة هي اللي تمشي واللي عندو واحد يعرفوا واحد ما يحقروا والعكس صحيح"، فالأزمات تتمثل في إن الناس الذين يقومون بالتسيير ليس في مكانهم أو مستواهم والذين عندهم مستوى هم على جنب، أما بالنسبة للإستراتيجيات اختلفت من مدير لآخر، فمنهم من قدم إستراتيجية من أجل تطوير الشركة من خلال إستراتيجية الانتقال إلى الصحراء، ومنهم من طبق إستراتيجيات التسريح والتعويض المالي والإحالة إلى صندوق البطالة، أما مدير سنة 2007 فقد طبق مجموعة من الإستراتيجيات منها تسريح وتغيير العمال، تغيير الطاقم التسييري، لذلك لا بد أن يكونوا ناس مختصين يأتون لرؤية "الحقرة" والكلام مع العمال بصوت مرتفع، أما بالنسبة أن كل قائد جديد يغير في طريقة التسيير، لكن التغيير يكون فقط في مجال العمال، والعمل يبقى هو هو، نحن لنا أزمة رجال، فالرجل المناسب في المكان المناسب كان في سنوات الثمانينات (1980) والتسعينات، والآن غير موجودة، فالمشاريع موجودة والعمل غير موجود فالمشكل من فوق في بلادنا، أما بالنسبة للتأثير كإين "حوايح يتغطاو" وبالقانون، وإن المؤسسة لا تقوم بـ Bilons لإعادة النظر في ما مر عليها من مشاريع أو مشاكل وسلبيات والإيجابيات، فلا بد من الدولة أن تتدخل وتقوم بالمراقبة وتقييم الشركة في كل المجالات، وفي سنة 2007 لم يوجد حتى تغيير إلا العمال وهذا من أجل المصالح الشخصية، فهم لا يضعون أشخاص في

المستوى، لكن كيما "حبوا هو ما"، ولا يبحثون عن العمل والمشاريع، فهم لا يحبون العامل الذي له كفاءة ويقولون إنه لا يعرف العمل ويتهمون، أما بالنسبة للتغييرات في الماضي كانت التغييرات في الجانب الإيجابي، فالعمل كان جيد إلا بعض النقائص، لكن الجوانب الإيجابية كثيرة والآن العكس، فاليوم عامل بسيط يصبح رئيس مشروع، فهذا يحتاج إلى كفاءة ومستوى علمي، لكن هذه الأمور غير موجودة ولكن مجرد معرفة لا غير، هناك عمال لهم 20 سنة أقدمية فلا يتم ترقيتهم والعامل الجديد يتم ترقيته، فهذا غير قانوني، وإن تسييري لحالات التسريح التعسفي وغياب النقابة لأن الناس الذين يسيرون لا يحبذون ممثلين للعمال ولكن يريدون من يتحكمون فيهم، فالتسريح غير قانوني، فكل المسرحين ربخوا المؤسسة بتعويض مالي، أما بالنسبة للتغييرات فأنا أتحدث عن التغييرات في القيادة، "كاين وين يأتي" القائد بإيجابيات ومرات فيه سلبيات، فالتغيير في القيادة هو نتيجة لقرار "SGP" شركة تسيير مساهمات الدولة، أما العتاد فهو قديم وهذا الذي يؤثر على تطور المشاريع، أما العمال فهناك تغيير خاص فالعامل الجديد لا يعرف طريقة تسيير آلة معينة وبالتالي هذا الذي يحدث أزمة في العتاد وتعطل المشاريع، عكس العامل الذي له أقدمية وإن المسؤولين غير واعين بالأزمات التي مرت ولا تزال تمر بها المؤسسة اليوم.

وإن أسباب الصراع في المؤسسة تعود إلى المصالح وتحقيق النفوذ، وإن تفسيري لهذه الأسباب يعود إلى الأغراض الشخصية، وإن أطراف الصراع تمثلت في النقابة والإدارة والإطارات والعمال، وإن ما نتج عن هذا الصراع انعدام الثقة، استقالة الإطارات القديمة وأصبح فيه تسبب وتجاوزات في التسيير، أما بالنسبة للعقوبات فهي غير قانونية نظرا لعدم وجود نقابة، "فالعمال را هم خافين نظرا للعقد المحدد المدة"، فمنذ إبرام هذه العقود أصبحت الأمور على غير ما يرام لأن المسؤول "ماكانش اللي يراقبوا"، وإن نظرتي لظاهرة التسريح التعسفي منذ أن بدأت عقود العمل، ومنذ أن بدأ العمال والإطارات يكتبون في الجرائد أصبح التسريح أكثر من قبل والذي يربح لا يعود إلى العمل، وإن تفسيري لهذه الظاهرة ضد العامل يتضح من خلال قولي هذا: (الدار إذا بنيت بأساس ماشي مليح نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة)، إن من نتائج هذا التسريح هو أنه أثر على المؤسسة سلبا ، الفراغ في الإطارات وغياب الاستقرار، وإن تفسيري لظاهرة الولاء لأحد الأطراف، وتصفية حسابات ضد العامل هو المصالح الشخصية والتوصل إلى النفوذ، ونتائج ذلك يخلق صراعات في المؤسسة وهي نتائج سلبية، وإن تفسيري لظاهرة غياب النقابة في السنوات الأخيرة لأن المسيرين لا يريدون ممثل العمال لأنه يدافع عن حقوقنا ويقوم بأشياء غير قانونية، كان هنالك ممثل للعمال لكن لارتكابه لمجموعة من التجاوزات تم تسريحه من المؤسسة، أما بالنسبة لنتائج غياب النقابة، فقد تركت فراغ كبير، فبالرغم من التجاوزات التي حصلت في الماضي إلا أنها ضرورية إذا طبقت القانون، فهي تدافع عن حقوق العمال، وإن مفتشية العمل فهي لا تقوم بدورها، فهي تتلقى هدايا من طرف المؤسسة لكي لا يمارسون القانون وهذا هو الفراغ القانوني، إلا إذا كان عامل يعرف القانون ويخافونه والعكس صحيح، هذا ما ينتج عنها سلبيات، عمال يغادرون المؤسسة بدون حقوق، وإن ظاهرة استغلال السلطة فهو غير قانوني فالمسؤولون "مكتيين" عندهم معرفة، والنتيجة هي سوء التسيير، والمؤسسة تمشي عادي والمشاكل والأزمات موجودة، وإن النتائج الإيجابية للمؤسسة من خلال عملها في ميدان الأشغال العمومية، فلا توجد مؤسسة أخرى تعمل في الصحراء إلا مؤسسة المرافق العامة، كونت إطارات ذات كفاءة وإن التحديات التي تعترضها هي المنافسة وإن النتائج الإيجابية فتتمثل في فترة 1990 بفضل مجهودات العمال تم إنقاذ المؤسسة والاستفادة من هذه الأزمات مستقبلا، أما النتائج السلبية، تدهور الأوضاع الاجتماعية في المؤسسة الصراعات وانعدام الثقة في المسؤولين والخوف والمحسوبية في العمل والترقية، ولذلك فإن المؤسسة أصبحت فيها سياسة وهذا نظرا لتأثير خارج المؤسسة والمتمثل في "SGP" فهي التي تتدخل في الأمور الداخلية للشركة بينها وبين المسؤولين، فسر النجاح يكمن في العمال الذين قاموا بمجهودات جبارة فهم عملوا فوق طاقتهم خاصة القداماء، وإن مستقبل "EVSM" في ظل

المعطيات الاقتصادية الحالية هو مستقبل غامض لا يعلم به إلا الله، الجزائر راهي كامل مجهولة، فالمسؤول يأتي في المساء وماذا نقولين عن مستقبل المؤسسة، هل هذا قانوني...؟.

تحليل المقابلة:

تتميز هذه المقابلة عن المقابلات السابقة أن المبحوث أجاب عن كل الأسئلة وتعددت مرات المقابلة وفقا لظروف العمل فكسب ثقة المبحوث أدت به إلى الكشف عن الكثير من الحقائق والمعلومات حتى أنه كشف لنا عن بعض الوثائق الخاصة به الناتجة عن الصراع بينه وبين منسق النقابة السابق فرفضه لطريقة التسيير والمعاملة والتعسفات الممارسة أدت به إلى مواجهته عن طريق الكشف عن أزمات التسيير بمؤسسة المرافق العامة عن طريق الجرائد، هذا التصريح كلفه الطرد من طرف منسق النقابة، أيضا وبحكم أقدميته ومروره بمختلف مراحل تطور المؤسسة 32 سنة أدى إلى تحليل ووصف ومناقشة أوضاعها وأزماتها من خلال مراحل متعددة.

ومن العوامل التي تؤثر في فعالية ممارسة الديمقراطية هي عوامل غياب الديمقراطية منها الأحادية في القرار عكس المرحلة السابقة في المنظمة فالقرار جماعي في فترة الثمانينات، فأحادية القرار استلزمت تغاضي العامل أو الإطار عن التجاوزات حتى وإن كان القرار غير صائب، فأى تعقيب فالنتيجة هي التسريح، لقد صرح المبحوث بكلمة "يشريهالو"، فهي تدل على الصراعات الموجودة بين أطراف التنظيم كأن يقوم بالوشاية عن فرد معين لأخطاء قام بها أو حتى أنه لم يرتكب أية مخالفة، فالهدف هو التصفية الجسدية، فيقوم بمؤامرة ضده للانتقام من خصمه أو من الذي "يريد الفهم"، فهو الرفض لوضعية التنظيم في التسيير أو الأزمات...

وإن القرار غير قانوني أحادي والقانون الوحيد المطبق هو قانون العقوبات هذا أحد الجوانب التي تؤثر في فعالية التنظيم ولا تسهم في تطويره.

ويبدو أن المبحوث حل مجموعة من الأزمات منها أزمة الإرهاب والتي أدت إلى نتائج منها تسريح العمال بقرار من منسق النقابة ومدير المؤسسة، في نظر المبحوث، يمكن التساؤل: لماذا ولصالح من يتم اتخاذ مثل هذا القرار حيث بينت لنا المقابلات أنه قرار وزاري سياسي.

إضافة إلى أزمة قلة المشاريع، وأحد العوامل التي تسهم في ظهور أزمات التنظيم المصالح الشخصية فالتسريح من العمل يقوم على مبادئ المصالح أو المعرفة والمحسوبية فلا يتم الاختيار وفقا للكفاءة أو انعدامها، لكن اختيار من سيتم تسريحهم على أساس شخصي خدمة للمصالح، إضافة إلى أزمة العتاد المغشوش والذي كلف المؤسسة الكثير من المشاكل.

ويبدو أن عوامل الأزمات هي عوامل غياب الديمقراطية في الاتصال وتفعيل، جانب العلاقات الإنسانية أو التسيير الديمقراطي، فالاتصالات رسمية عن طريق الوثائق والمعلقات... لكن فيه انعدام اتصال المسؤولين بالمرووسين، فالمبحوث اتجه نحو التفكير الفيبيري لأنه يرفض منطق عمال في غير مناصب عملهم لأنهم يعملون بمنطق المصالح، فهو يؤكد الرجل المناسب في المكان المناسب، فالمبحوث قدم في تحليله، رفضا لوضعية زملائه في العمل بحكم الأقدمية فدافع عن القدماء، فهو قديم لا يريد أن يفقد منصب عمله، فحملة التسريحات هي ضد الإطارات القديمة فهو يرثي هذه الوضعية التي آلت إليها المؤسسة، لأن العامل القديم يحمل إيجابيات هي الخبرة والتعاون... أما بالنسبة للعلاقات كانت علاقات أساسها التضامن والتعاون، الثقة، أما اليوم البحث عن المصلحة، الامتيازات، إضافة إلى التهديد بالعقود، الخوف والتردد، فالمبحوث يصف الوضعية بالإرهاب نظرا للتهديد بعقود العمل، حيث يمكن القول أن عقد العمل أصبح ورقة ضغط في يد المسير وفي ظل غياب النقابة مدة أربع سنوات.

ويمكن القول إن المسؤول أو المسير يتكل بمكيالين يبين الانضباط والصرامة في تطبيق القوانين لكن يستثني نفسه وزملائه من هذه القواعد والرسميات، حيث يصبح كل شيء قانوني حتى وإن تم الدخول إلى المؤسسة على الساعة 12سا، أو القيام بالتهديد، فنقول الكيل بمكيالين في علاقة العمل، لأن علاقات العمل اتسمت بعدم العدالة، لكن لو كان العامل يحضر على الساعة 12سا لتم معاقبته وتطبق في حقه الإجراءات القانونية مثل الإنذار، التهديد، التسريح... فعقود العمل حطمت إنية وشخصية العامل فقد تراجع وتيرة العمل وغابت فيه الثقة في المسؤولين، أما الجانب القانوني يبدو أنه هو الآخر يؤثر في فعالية التسيير وتسهم في حالة عدم تطبيقها أو غيابها أي غياب مادة معينة لظاهرة إدارية ما فنقول الفراغ القانوني وهي الحالات التي تطرأ في العلاقات المهنية داخل المؤسسة وتصل إلى درجة التأثير في صيرورتها وانعكاساتها على محتوى ومضمون القرارات الإدارية التي تستخدم من أجل التسوية من جهة ومن جهة تطبق ضمن احترام إجراءات قانون العمل الصادر سنة 1990 (القانون 11/90)، على هذا الأساس فإن التوترات والصراعات والاضطرابات والأزمات التي تحصل ضمن العلاقات المهنية ولا تسوى بنص المواد الواردة في قانون 11/90 يتم إحالتها على ما يسمى بلجان التسوية بمشاركة نقابيين، مفتشي العمل، مستشارين العمل بالوزارة للتسوية وفيما لم تتضمنه المواد الرسمية، وقد اتضح من تجربة المبحوث أن الجانب القانوني مهم في حياة المنظمة فالجوانب غير القانونية لا تثير اهتمام الجهات المعنية مثل مفتشية العمل نظرا للتجاوزات في الإدارة، ونظرا لتأزم وضع المنظمة في جانبها القانوني وعدم قانونية عقود العمل، وممارسات غير قانونية، فالاتصال موجود بين العاملين لكن الاتصال بالمسؤول نادر

نظرا لممارسة السلطة التعسفية في علاقات العمل حيث غاب فيه الاستماع إلى اهتمامات ومشاكل العمال فورقة الضغط الوحيدة هي عقود العمل.

قدمت هذه الحالة أنماطا في القيادة خلال فترات من تطور المؤسسة فقد تم التصريح أن كل قائد له إيجابيات وسلبيات، فالفترة التي اتسمت بالإيجابيات هي فترة السبعينات، حيث ساد فيها التعاون، العلاقات جيدة بين المسؤولين والعمالين، فالمسؤول في فترة السبعينات كانت الأمور تسير بشكل عادي نظرا لكفاءته وخبرته وبسبب علاقاته الإنسانية، مما أدى إلى حالة من الرضا والراحة النفسية بين العاملين هذا ما أكدته هذه المقابلة، فأسلوب العلاقات الإنسانية يقوم على الاهتمام واحترام العامل، والأخذ بكل الأسباب المحيطة به، أما مدير المرحلة الثانية مرحلة الثمانينات، هو مشكل الأجور لأن العامل دائما يبحث عن الأجر والحوافز وفي الكثير من الأحيان لا تهتمه أشياء أخرى مثل أوضاع الصراع فيكون محايدا متجنباً تلك الظروف، وفي فترة المدير الثالث (2003) تحققت الفعالية وتم تجاوز أزمة المؤسسة من الخلق والإفلاس، وزيادة رأس المال حيث ساد الجو التعاوني الذي قام على أساس العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة.

أما التغيير المستمر في القيادة من 2003-2007 فقد تعدد المديرين فالتغيير هو قرار سياسي لكن يمكن التساؤل: هل التغيير في القيادة يضمن إدارة أزمة المؤسسة؟، وهل يمكن أن تسهم القيادة في افتعال أزمات باسم المصالح والأهداف الشخصية والوصول إلى السلطة أو أعلى درجة في السلم الإداري.

فأحد أسباب التغيير في القيادة هي استقالة المديرين من مناصبهم نظرا للآزمات الموجودة مثل الضغوطات والتعسفات ويبقى الحل هو تقديم الاستقالة هذا الجانب تم تناوله في الجانب النظري وتأكد في الميدان.

وإن مدير فترة 2003 نقد النقابة وصرح أنها لا تمثل العمال لكن هي مصطنعة تعمل باسمهم، فالجوانب الخفية في التنظيم والتي توجد داخل الأسوار لا يمكن رؤيتها خارج أسوار المنظمة، فهي محتوى تنظيم غير رسمي له قواعد وأهداف كامنة غير ظاهرة هو نفس الشيء بالنسبة للعامل، أو المدير أو المسير أو النقابة حيث تتخذ من اسم ممثل العمال واجهة فقط، لكن الواقع قد يتغير ويقوم فقط من أجل أهداف شخصية، أما مدير فترة 2007-2010 فأسلوب التسيير هو التسيير بالتهديد بعد القضاء على أزمة الصراع والفصل الجسماني للنقابة والمتعاملين معها فتغير الأسلوب إلى أسلوب أوتوقراطي، وإن أسباب الأزمات تعددت بين استغلال المنصب والتهديد وعدم احترام القوانين في التسيير، ويمكن القول أن المبحوث قدم مقارنة لوضع المؤسسة في الماضي والحاضر فكلمة "بكري" "درك" تدل على التغيير والفارق بين الماضي والحاضر، فالفترة

السابقة هي فترة تطبيق الحقوق، الحوافز، الاستماع إلى العمال، التعاون، تطبيق القانون، أما الفترة الحالية هي فترة السلبات ونتائج الأزمات ومنها مغادرة الكفاءات، عمال جدد دون خبرة، غياب الكفاءة في التسيير، الرجل غير المناسب في المكان غير المناسب، فهذه النتائج أثرت في فعالية المنظمة خاصة مجال عملها ومشاريعها وسمعتها.

وإن "المعرفة" شيء وارد في التنظيم هي كلمة صرح بها المبحوث ويمكن القول أن المعرفة أو المحسوبة هي مفهوم مركزي لتحليل التنظيمات فهو يرتبط بلعبة المصالح، والولاء لحماية المناصب أو ضمان المستقبل الوظيفي فتكوين معرفة أو محسوبة ترتبط بالعصب نظرا للثقة التي يوفرها ابن المنطقة لابن منطقتة وبسبب تعدد الانتماءات الجهوية في الإدارة ويمكن القول أن تمتين هذه العلاقات وارتباطها بالعصبية أو المعرفة والمحسوبة، أو حتى التوصية من داخل أو خارج التنظيم تضمن المعاملة الجيدة والعدالة فلا أحد يقترب منه أو كما أدلى به المبحوث "اللي عندو معرفة واحد ما يحقرو".

وقد اختلفت طرق وأنماط التسيير، فاختلقت معها إستراتيجيات إدارة أزمات مؤسسة المرافق العامة، فأحد المديرين طبق إستراتيجية الانتقال إلى الصحراء لتفادي أزمة الغلق والإفلاس، ومدير آخر قام بجانب مؤلم هو تسريح العمال والتعويض المالي والإحالة إلى صندوق البطالة، أما مدير فترة 2007 فإن إستراتيجياته لإدارة أزمة الإفلاس و الصراع هو التسريح و تغيير العمال، تغيير الطاقم المسير، الكلام بصوت مرتفع مع العمال...ويمكن القول أن تسيير وإدارة الأزمة تختلف من قائد ومن مسير لآخر، إما أن يحقق الفعالية وتتم إدارته للأزمة أو أن إدارة الأزمة تصبح إدارة غير فعالة فتسهم في أزمات أخرى وبالتالي دورة جديدة للأزمة، وبالتالي التسيير بالأزمات بمنطق غير عقلائي، ويمكن ذكر وفقا لما سبق أن القيادة تسيير وتطبق إستراتيجية في العلاج أو الإصلاح الإداري وفقا للموقف أو الطرف فنقول القيادة بالمواقف حيث تعددت أنماط التسيير بين التسيير بالتهديد والشدّة والرسمية وأسلوب آخر هو أسلوب التسيير بالعلاقات الإنسانية، وأسلوب يعتمد على أسلوب الإدارة الديمقراطية التي تعتمد أسلوب المشاركة والمرونة وعدم التقيد بالرسمية والهيكلية وغيرها من المبادئ الإدارية المقننة، فقد تعددت المتغيرات التنظيمية وعلاقاتها المتشابكة مع بعضها البعض ومع البيئة المحيطة، فالأزمة اختلفت متغيراتها وظروفها وأنماط التسيير والقيادة اختلفت لكن لا يمكن أن يكون هناك نمط واحد للتنظيم يسهم في تسيير الأزمات، حيث يبدو أن التنظيمات التي تعمل في بيئة يصعب التكهن بمتغيراتها مثل مؤسسة المرافق العامة وتتطلب حولا للمشاكل والأزمات المستجدة عليها، ويمكن أن تكون أقل رسمية وتؤكد على الإشراف الذاتي للعاملين وتعتمد المشاركة كأسلوب لاتخاذ القرارات، فبيئة المؤسسة هي بيئة لا يمكن التحكم

بمتغيراتها وفيها عناصر غامضة وغير معروفة داخل وخارج التنظيم فهي تستلزم أسلوب مرن، أسلوب العلاقات الإنسانية والمشاركة في القرار، عكس البيئة التي يمكن التحكم في متغيراتها فتعتمد أسلوب الأحادية في القرار.

فقد تم وصف الأزمة بأنها أزمة رجال، هي أزمة الرجل غير المناسب في المكان غير المناسب، هو تحليل فيبيري التفكير، فالابتعاد عن العقلانية أو البيروقراطية الفيبرية أدت إلى أزمة تسيير عقلنة فالتغيير شمل جانب واحد هو التغيير في العمال وليس العمل. إضافة لذلك جانب مهم وضحه المبحوث هو قضية الدراسات السابقة لأوضاع المؤسسة وهو بمثابة تحليل سابق لأوضاعها وظروفها في جوانب مختلفة، التقني، الاجتماعي، الأزمات، الجانب المالي "bilon".

وأهم ما ورد في نص المقابلة إشكالية المصالح الشخصية والكفاءة، وعدم تطبيق القانون، فغياب الكفاءة أثرت في المؤسسة فأدت إلى أزمات ونتائج من التغييرات في جانب دون الجوانب الفعالة، وإن مشكل تغيير عامل قديم بأخر جديد أثر في فعالية تسيير المشاريع وبالتالي أزمة تسيير آلة وأزمة قدم العتاد، إضافة إلى تغاضي المسير عن الأزمات السابقة والحالية. ويبدو أن الصراع يعود لأغراض شخصية متمثلة في لعبة المصالح، فأطرافه تعددت بين الإدارة والنقابة، الإدارة والإطارات... فاستمرار أزمة الصراع أدت إلى نتائج انعدام الثقة، استقالة الإطارات، التسيب والتجاوزات في التسيير حيث غابت فيه الرقابة الذاتية والرقابة الردعية من طرف الجهات المختصة مثل شركة تسيير مساهمات الدولة، فالأزمة اتضحت من خلال الخوف والتردد هي أزمة الهوية في العمل أسبابها عقود محددة المدة.

فالتسريح أو التقليل من عدد العمال له جوانب ظاهرة فقانون العمل واضح (11/90)، وأسباب التسريح أو الطرد واضحة في القانون الداخلي للمؤسسة وفقا لنوع المخالفة والعقوبة، لكن التسريح التعسفي لمجرد انتهاء عقد العمل وتوظيف عمال جدد فهو غير قانوني.

فالأزمة هي أزمة عدم تفعيل الجانب السوسيولوجي والثقافي في المؤسسة، فهي جوانب أساسية لم يتم تفعيلها على أنها القاعدة التي يتطور من خلالها التنظيم، فكل التجاوزات من طرف المسير أو العامل، في الصراع، لعبة المصالح، الوشاية، التسريح التعسفي، عقود غير قانونية، تغيير دائم في القيادة، تصفية الحسابات، الفراغات (غياب النقابة، عدم تطبيق قانون العمل، غياب إطارات كفاءة، غياب دور مفتشية العمل، غياب ثقافة قانونية للعامل)، استغلال السلطة، كلها جوانب سوسيولوجية تحتاج إلى دراسة أولى من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب...

أما كلمة "المسؤولين متكيين وعندهم معرفة"، حيث بين ناصر قاسيمي في رسالة الدكتوراه أن كلمة "متكيين" هو مفهوم يدل على أن المسؤول أو العامل يعتمد على جماعات وأشخاص ذوي قوة ونفوذ سواء داخل التنظيم أو خارجه باعتباره متكئاً على قوة ما وتزداد قوته وشجاعته كلما كان معتمداً على شخصية ذات منصب عالٍ.

وإن النتائج السلبية للأزمات منها تدهور الأوضاع الاجتماعية فهي الجانب الذي أثر في فعالية التنظيم بالإضافة إلى تدخل السياسة.

ويرى المبحوث أن مستقبل المؤسسة مجهول لأن المسؤول لا يحضر في الأوقات المحددة للعمل، أما الجانب الإيجابي للمؤسسة هو تكوين إطارات لها كفاءة، وإنقاذ المؤسسة من أزمة التسعينات والاستفادة من الأزمات مستقبلاً.

المقابلة رقم (10):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 45 سنة.

المستوى التعليمي: ثانوي.

طبيعة المنصب: مسؤول وحدة العتاد.

الأقدمية في المنصب: 10 سنوات.

الأقدمية في المؤسسة: 15 سنة.

مدة المقابلة: ساعة واحدة.

عرض المقابلة:

إن أصحاب القرار هما اثنان في المؤسسة اليوم، مدير الموارد البشرية (DRH)، ومدير وسائل الانجاز، هذا الجانب سلبي، كان المدير العام ونائبه ومختلف المدراء يتخذون القرار، هناك فرق كبير "واش كنا أوكيفاش ولينا"، في الماضي كانت هناك اجتماعات المدير العام، ومدير الموارد البشرية والمندوبين، هذه الوضعية يرثي لها أصبح لدينا السلبيات فقط أكثر من الإيجابيات، في الماضي كنا نبحت عن العمل "هاذوا الناس" (المسؤولين) يبحثون على "كاش واحد يتحرك حتى يخرجونه من المؤسسة" وهذا من طرف DRH فهو بوليس، أما بالنسبة لمشاركتي في عملية اتخاذ

القرارات كانت منذ عام ونصف عندما كنت منخرطا في النقابة كنت في مجلس الإدارة ومجلس المدراء الداخليين، كنت نقابي ومندوب "Délégué"، وكنت ممثل العمال في الفترة 2003-2004، أما بالنسبة لأحادية اتخاذ القرار، فأنا لست قابل لهذه الوضعية لأنها تقدم نتائج سلبية، وإن اتخاذ القرار يكون في الاختصاص مثل وسائل الانجاز، إذا كانت الأمور تقنية فالقرار لأهل الاختصاص، وإذا كانت القضية اجتماعية لابد من الجميع أن يشاركوا في اتخاذ القرار، فالأحادية في القرار لا تقوم بتطوير المؤسسة فهي مجازفة والسلطة الآن ليست سلطة تشاور وإن القرار في حالة الأزمات يتم اتخاذه وفقا لنوع الأزمة، ممكن أن تكون أزمة عتاد قديم هذا ما يعطل المشاريع نظرا لقساوة مناخ الصحراء، هنا تتخذ المؤسسة قرارا لشراء العتاد لكن هذه الخطوة مازالت لم تتخذ بعد أو أزمة التسعينات حيث اتخذت المؤسسة قرارات حاسمة لتسريح العمال والإحالة إلى صندوق البطالة، أو التقاعد المسبق لإنقاذ المؤسسة من الإفلاس أو الغلق، في الوقت الحاضر لا توجد اتصالات كثيرة إلا في مجال العمل أو اتصالات غير رسمية وقت الفطور أو ساعات العمل، أما الاتصال بين السلطة العليا والتنفيذية فيتم في حالة إصدار الأوامر والقرارات الخاصة بالعمل، وإن علاقات العمل بين العاملين مرت في فترة من فترات 2006-2007 بأوضاع حرجة نتيجة للصراعات والاستنزات والسيطرة وتحقيق المصالح الشخصية على حساب المؤسسة، وإن تقييمي لهذا الجانب فقد اختلف عما كنا في فترة 2003 كانت علاقات جيدة فيها تعاون وإخلاص في العمل، أما اليوم فالعلاقات فاترة نظرا للأوضاع التي تمر بها، وإن عملية الاتصال بيني وبين رئيسي المباشر في العمل ليس لدي معه أي اتصال إلا فيما يخص العمل، كذلك بالنسبة للمدير العام إلا في المناسبات مثل احتفال الأول من ماي، وإن الاتصال في المؤسسة محصور بين المدراء والمسؤولين الحاليين، وإن تفسيرتي لعدم استماع رؤساء العمل إلى اهتمامات ومشاكل العمال، هنا أقول الثغرة القانونية في المؤسسة، نظرا لغياب النقابة لظروف معينة، فالنقابة هي التي تدافع عن حقوق العمال وتستمع إلى اهتماماتهم ومشاكلهم، فالإدارة ترفض تنصيب نقابة، فمجلس المساهمة موجود لكن شكلي ليس لديه حتى صلاحيات فدوره يكمن في تمثيل العمال ومجلس الإدارة لكن تم إلغاؤه اليوم، فالمندوبين موجودين فهي لجنة متخصصة في الخدمات الاجتماعية لديها دور في التكوين والتشغيل والمالية فمجالاتها ثلاث مجالات وهي: المجال التقني والمالي، ومجال التشغيل والتكوين، ومجال الخدمات الاجتماعية، فهي التي تهتم العمال كثيرا لكن الواقع ليس لديهم دور في الدفاع عن العمال، فجانبا للاستماع إلى المشاكل هو من طرف ثلاث أشخاص: المدير العام أو المدير المباشر، أو مدير الموارد البشرية، ونتيجة الإصغاء هي الصراخ أو فرض العقوبات، أما بالنسبة للتسريح من

العمل نتيجة المطالبة بالحقوق فهذا ظلم يدل على غياب دور مفتشية العمل في ظل الفراغ التي تركته النقابة.

في الماضي المدراء هم أبناء المؤسسة يحبونها ويخافون عليها، فالأزمات التي مرت بها المؤسسة خاصة سنوات التسعينات فتم النهوض بالمؤسسة بفضل مجهوداتهم، ولكن اليوم العكس تماما فالأجر والسيارة هي الأهم والمهم هو نهب المؤسسة، أما القائد الجيد فهو مدير فترة 1994-2003 هو الذي أنقذ المؤسسة، بفضل مجهوداته أصبحت لنا مشاريع فقد كانت بالتضحيات وهي تسريح العمال، لكن اليوم ينهبون "العتاد مكري"، في وقت ماض لم نكن نكري العتاد واليوم تم كراء كل العتاد تقريبا 40%، وإن التغييرات في القيادة نتج عنه أزمات داخلية مثل الصراعات خاصة مجيء المدير الجديد هذا يعني انعدام الثقة في العمل، هذه هي إستراتيجية من بين إستراتيجيات القائد الجديد، أي الخوف من انعدام الثقة وحب التغيير فالأزمة رقم واحد هي الأزمة السياسية أو الاجتماعية، فالشيء الذي قام به رئيس النقابة هو تقسيم الشركة إلى مجموعات من الناحية الاجتماعية، فالناحية الاجتماعية هي التي خربت المؤسسة ثم التصفية ثم الثأر وتصفية الحسابات، في فترة 2003 كانت هناك أزمات داخلية لكن سيطرت عليها الوضعية المالية الحسنة بمساعدة الدولة، وإن أهمية ودور القائد أو مدير المؤسسة في الأوقات الحرجة كالأزمات، هو الاستشارة وطرح المشكل أولا لكافة القيادات ومحاولة معالجتها بأخذ آراء مختلف الأطراف القيادية، أما بالنسبة لنظرتي للتسيير، فإنها اليوم سيئة من الناحية الاجتماعية والمالية، المشاكل والأزمات والمدير خارج مجال التغطية، ليس هو من يسيّر ولكن DRH ومدير وسائل الانجاز لا يهتمهم شيء يعملون ما يحبون، والمهم أنهم يتقاضون أجورهم ويكذبون على المدير، "بكري" كنا على شكل وحدات، عدد العمال كان ضخم وبعد الإصلاحات تم لم شمل الوحدات وتسريح العمال الذي كان 2400 إلى 800 عامل لتسيير الأزمة، ولولا ذلك لتم غلق المؤسسة.

إن رئيسي المباشر لا يتعامل معي مباشرة، فهو يهتم فقط بالوثائق الإدارية، إنه لا يعرف العمل مثلي وهو المكلف بالعتاد، إنه مكلف بالدراسات فهو يبقى في المكتب ولا يذهب إلى الميدان ولكن الميدان هو (عتاد- تكليف...)، فأنا لا أتكلم معه ولكن مع المدير، نتيجة لعرقلة العمل وتضييع الوقت، نحن لا نحترم السلم الإداري فنحن مهتمين بأشياء أخرى خارج نطاق العمل، أما بالنسبة للأوضاع الحرجة للمؤسسة في السنوات الماضية والحاضر، فهي بصفة عامة مشاكل في العتاد، فهو الأساس، في بعض المرات يكون المال غير موجود لشراء وتصليح العتاد، فالعتاد قديم لا بد من تجديده، تم شراء العتاد من خلال الاستثمار من طرف الدولة في عدة مراحل مختلفة، لكن الذي دمرنا هو الصحراء، في الماضي كان العتاد من الخارج والآن نشترى عتاد من مؤسسة

وطنية بالتقسيم، فهو عتاد محلي رخيص، ليس من النوعية الجيدة من "ENMTP" المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بالحراش، نعمل بالشراكة مع شركة ألمانية، فلا بد كل 5 سنوات يكون فيه تجديد للعتاد، هذا لأسباب نقص الصيانة وعدم المحافظة، لا بد من غسل الآلات من الرمل، وفيما يخص الإستراتيجية لا يوجد مثل مدير فترة 2003 عايش وتصدى لأزمات كبيرة ونجح في إدارتها وذلك بتضحيات جسام من خلال تسريح العمال من 2400 إلى 800 عامل، حيث قام بشراء وتجديد العتاد، وقد طور ووجد المشاريع خاصة المطارات بداية من 2000، حيث أن "EVSM" "عمرها ما خدمت مطارات" حتى وصول هذا المدير والصراعات في وقته كانت نادرة فقد سيطر عليها، كان متفاهم مع النقابة ومجلس المساهمة، أما مدير فترة 2004 فقد عمل لفائدة العمال، حكم لمدة عام ونصف حيث كانت زيادات في الأجور، فقد خدم المعيشة، أما مدير فترة 2003 الأجر كان قليل، كانت مشاكل كبيرة مع رئيس النقابة، والمشكل أيضا الشراكة مع الأتراك لم يقبل الشراكة معهم، لكن فضل البرتغاليين، لأن عملهم أحسن من الأتراك، فمدير فترة 2003 له إيجابيات وسلبيات، فقد كان يهتم بالميدان، لكن إهمال الجانب الإداري، أما مدير فترة 2004 عرف بأن المدير السابق تناسى الجانب الإداري خاصة المحاسبة، ولكن هذا المدير سد هذا الفراغ أي الإهمال الإداري، فقد قام بمجموعة من الإصلاحات، تكوين اللجان، الرقابة، الإصلاحات الإدارية، فقد قام بالتغيير والقيام بالإصلاحات، والعكس صحيح هذا المدير أهمل الجانب الميداني عكس المدير السابق الذي سيطر على الميدان 100% ، فهو يقضي كل شهر 15 يوما في الصحراء، فهو لا يهتم بالمظاهر والفخامة والدليل على ذلك مكتبه عادي، أما مدير فترة 2004 كانت لديه سيارة فخمة والسيارات من الطراز العالي وتأثيث المكتب وكل شيء، فمدير فترة 2003 كانت له علاقة مباشرة مع العمال يتكلم معهم ويستمع إلى مشاكلهم وهو يهتم بمشاكلهم، كان لا يحترم السلم الإداري، لكن مدير اليوم "إمبراطور" لا يتكلم مع العمال، هذا هو النقص وهي من بين الأسباب لتأزم المؤسسة ومدير فترة 2003 كان له اتصال مباشر بالعمال كان يلتحق بكل الورشات، والمدير الحالي يذهب مرة كل أربع أشهر إلى الميدان، "مخلي ناس آخرين دايرين رايبهم"، فكل مدير له إيجابيات وسلبيات، وفي فترة 2007 اتخذ مدير المؤسسة مجموعة من التغييرات وهي: تسريح العمال، وتصفية مجموعة من العمال، وسياسة التخويف والترهيب، وسرح بعض المدراء هذا ما أثر سلبا تسريح من لهم أقدمية، ويتصلون بالعنصر الجديد وهم لا يعرفون العمل مثل القدماء، والخدمات الاجتماعية راحت كلها، ومن الذي يتكلم، لا يوجد من يتكلم باسم العمال، وإن نظرتي إلى التغييرات الأولى فهي إيجابية في عهد مدير فترة 2003، تغييرات إيجابية، وفي سنة 2007

التغييرات سلبية وأنا أرى المؤسسة من هاوية إلى هاوية، وإن تفسيري لحالات وقوع الأزمات مثل: التسريح التعسفي وعدم وجود نقابة فهذه النتائج نظرا لاستغلال ظرف غياب النقابة، لأن حضورها لا يسرح العمال فهي تقوم بحل تلك المشاكل، لا توجد عدالة، سوى التعويضات، فالمشكل يسرحون عمال ثم يعيدون توظيف عمال آخرين مكانهم، يسرحون 30 عامل ويوظفون 50 عامل، والمشكل خروج من لهم كفاءة ومجيء "صاحب معارف"، فهذه النتائج نظرا للخوف من فقدان مناصبهم وبالتالي عندما يرون أي شيء مخالف، فهم "لا يقدرّون على الكلام"، أما بالنسبة للتغيير في التكنولوجيا فهي لم تتطور فالشيء الجديد فقط المبردات في أروقة المديريات، أما بالنسبة للتغيير في العمال يوجد وهو شيء رسمي فقد أصبحت لا أعرف أحدا، هم يكرهون القدامى ويخافونهم لأن القدامى يحبون المؤسسة عكس الجدد، أما بالنسبة للتغيير في العتاد، فهذه هي الكارثة، ليس لنا مال لشراء قطع الغيار، فنحن نستعمل قطع غيار قديم للتصليح وبالتالي يؤدي إلى العطب في عدة مرات، مما يؤدي إلى نقله وبعد المسافة من الصحراء إلى الشمال يتغير ولا ينجح، كنا نشترى عتاد جديد لكن كنا لا نقوم بتسديد فاتورات الشراء، وأما بالنسبة للإيجابيات، إعادة الهيكلة بالرغم من تسريح العمال وشراء العتاد وتحديثه، كنا نبيع العتاد في المزاد وإدخال أموال ونشترى به عتاد جديد، أما السلبيات خاصة تغيير المسؤولين، خاصة المدير العام، فمن 2004 - 2007 تعاقب على المؤسسة خمس مدراء، هذا الذي أثر سلبا في تسيير المؤسسة الذي يأتي يعمل ما يخلو له، هنا كثرت الصراعات.

تتمثل أطراف الصراع بين المسؤولين، النقابة والمديرين وسوء التفاهم فكل واحد حب يفرض وجوده أي "مشكل الزعامة"، وإن أسباب الصراع بالمؤسسة هو الزعامة، فالمشكل الكبير هو أن رئيس النقابة هو قديم وهو مسؤول النقابة لمدة 15 سنة، وعندما جاء المدير الجديد" حب ينقص من قيمته وهناك "ناس جاو باش يحطموه"، فالتسيير كان لا بأس به، يسير المؤسسة على أحسن ما يرام، لكن كانت هناك مشاكل شخصية، فلا أحد يفكر في الشركة، وتفسيري للأسباب: ماذا سأقول؟، هذا "سابوطاج" لا يفيد المؤسسة ولا العمال ناس يعملون لصالح مؤسسات خاصة و"EVSM" أصبحت من أكبر المؤسسات العمومية، باش تتحطم هناك ناس عملوا من أجل المساعدة والكتابة في الجرائد كانوا ضد النقابة والإطارات التي كانت قديمة ذهبت والجديد عمروا ما يخدمك، الإطارات القديمة ذهبت واليوم "راهم يمشو بالجديد"، والمؤسسة كي تتجح، تتجح بالقدماء.

تحليل المقابلة:

عرضت هذه الحالة عوامل الأزمة وعوامل غياب الديمقراطية والتغيير في القيادة التي يمكن أن تؤثر في فعالية التسيير من خلال عمليات مختلفة تسهم بشكل من الأشكال في تأزم المنظمة أو إدارة أزماتها من خلال اتخاذ إستراتيجية فعالة لتفادي مؤشرات الأزمة.

ومن العوامل التي لوحظت أنها تسهم في تأزم التنظيم وتؤثر بدورها في فعالية التسيير غياب الديمقراطية ومن عوامل غيابها الأحادية في القرار في الفترة الأخيرة بمؤسسة المرافق العامة، فتصريح المبحوث من خلال قوله "كيفاش كنا أوكيفاش ولينا"، تدل على التغيير التي مرت به المؤسسة، فالقرار في السنوات الماضية كان يتخذ عن طريق الاجتماعات والحوار والتشاور، فالقرار أصبح يتخذ من طرف مسؤولين في التنظيم هما مدير الموارد البشرية ومدير وسائل الانجاز، فالمبحوث قدم لنا وصفا وتحليلا لوضع التنظيم، حيث وصفه بالوضع الكارثي نظرا لتعدد السلبيات في التسيير والقرار...

ومن بين أحد المفاهيم التي تم تداولها من طرف المبحوث مفهوم "بوليس"، فالنظرة إلى المسير والمسؤول أصبحت نظرة ضابط شرطة فأي مخالفة قانونية تكلف صاحبها السجن، فأي خطأ من طرف أي فاعل يكلفه ذلك التسريح من العمل.

ومن عوامل غياب الديمقراطية التي تحدث عنها المبحوث عدم مشاركته في القرار، فالمشاركة كانت عندما كان منخرطا في النقابة، فالقرار في نظر المبحوث يتم وفقا لكل اختصاص نظرا لتعدد المديرية.

ويمكن القول أن الأحادية في القرار مجازفة تهدد حياة التنظيم، لأن السلطة ليست في المشاركة أو التشاور، والقرار في حالة الأزمات يتخذ وفقا لنوع وتأثير الأزمة، وأن القرارات التي يتم اتخاذها في حالة شراء عتاد المؤسسة، أما القرارات الأخرى والحاسمة والتي تم اتخاذها ضمن الإصلاحات الاقتصادية هو تسريح العمال، الإحالة على صندوق البطالة والتقاعد المسبق، فهي أحد الإستراتيجيات لإنقاذ المؤسسة من الغلق أو الإفلاس، حيث يمكن القول أنه في حالة الأزمات كثيرا ما يضطر المسيرين إلى اتخاذ بعضا من القرارات هي جوانب ألم لإنقاذ ولو جزء من المؤسسة لضمان استمرارها.

أما بالنسبة للاتصال فهو يندرج ضمن الاتصال الرسمي اتصال يعتمد على وحدة الأمر وتطبيق القرارات، ومن عوامل تأزم التنظيم توتر علاقات العمل حيث ساد الصراع والانتقام والاستحواذ على المصالح والذي ساهم في مثل هذه الوضعية المسؤول المباشر أو المسير، فطريقة المعاملة تفرض طبيعة العلاقات في التنظيم من مرونة أو خشونة في المعاملة حيث تؤدي إلى تأزم

العلاقات وتعدد المناورات لفرض قواعد اللعبة من طرف الفاعل سواء المسير، الإطار، العامل، النفاية...

ويمكن القول أن أسلوب التسيير أو المعاملة الديمقراطية المرنة تؤدي إلى فرض قيم التعاون بدل من الصراع من خلال العدالة في الترقية والأجور والإخلاص في العمل، وإن الاتصال انحصر ضمن الإطار الرسمي في المناسبات مثلا أو أنه محصور بين المديرين والمسؤولين، وإذا كانت الأزمنة موجودة ضمن المؤسسة العمومية فإن عوامل وجودها متعددة مثل عدم الإنصات والاستماع إلى الآخر، إضافة للثغرة القانونية المتمثلة في غياب النفاية حيث غابت معها الحقوق، فالمدير العام، المدير المباشر ومدير الموارد البشرية ينصتون إلى العمال ونتيجة الإصغاء هو الصراع أو فرض العقوبات، إن طريقة التعامل بالنسبة للمسؤول والمسير تفرض الطريقة التعسفية والتحكيمية وغياب المرونة وعدم تفعيل جانب العلاقات الإنسانية، ومن العوامل الأخرى التسريح التعسفي وغير الديمقراطي نظرا للمطالبة ببعض الحقوق.

ويبدو أن الحالة قدمت مقارنة في نماذج القيادة قبل 2003 وبعد 2003، حيث أن القيادة السابقة قدمت النموذج في التسيير من خلال التعاون، وإنقاذ المؤسسة من أزمات، وبعد فترة 2003 فالتسيير ارتبط بالمصالح والامتيازات والنهب وبالتالي التسيير بالأزمات، ويتضح أن أمراض القيادة تتمثل في نمط وطريقة التسيير المتسلطة أو المتسيبة فبعض الممارسات القيادية تؤثر في فعالية التسيير وتسهم هي الأخرى في أزمة التنظيم، ومن بين عوامل التغيير في القيادة، سوء التسيير، توتر العلاقات، انخفاض الإنتاج، انعدام الكفاءة، الاستقالة...

فالتغيير الدائم في القيادة هو أحد مؤشرات الأزمة وأحد الإشارات التي تنذر بأزمة حيث تنعدم الثقة والخوف والوشاية...

ويبدو أن التقسيم موجود أيضا في التنظيم فالعصبية امتدت إلى داخل المنظمة سواء عصبية الصراع، أو الدم...انقسمت المؤسسة إلى مجموعات تختلف سواء مجموعة نفس المنطقة، أو نفس السن، أو نفس دفعة التخرج، أو أنها عصب نفس المصلحة والأهداف أو الإستراتيجيات...فهذا التقسيم أدى إلى صراع بدلا من التعاون وساهم في تدهور المؤسسة من خلال أفعال التصفية أو تصفية الحسابات والثأر والوشاية ونقل أخبار عن أخطاء الفاعلين، مؤشرات هذه الأزمات (الداخلية) انحصرت في عام 2003.

أما القيادة تكمن أهميتها وقت الأزمات في المشاورة، لكن قدمت الحالة كلمة "مدير خارج مجال التغطية" فهي أقرب إلى مفهوم التسيير وعدم الاكتراث لما يحصل في التنظيم، فهذا الإلقاء من طرف المبحوث يدل على رفض طريقة التسيير، وأحد عوامل الأزمة في الفترة الحالية قدم

العتاد، ومشكل الميدان "الصحراء"، ويمكن القول أن المادة الأولية، والنظرة إلى البيئة من خلال نموذج مفتوح يعتمد أسلوب التغذية العكسية فيتناول مدخلات ومخرجات الأزمة وإيجاد الحل لها وبالتالي تشخيصها والبحث في أسبابها، فالتغيير الدائم في المديرين جعلت من المبحوث يصف لنا طرق تسييرهم ومعاملاتهم حيث أن مدير فترة 2003 لا يهتم بالمظاهر لكن الاهتمام هو العمل والميدان خاصة "الصحراء"، تصدى لأزمات المؤسسة لكن السلبيات إهمال الجانب الإداري، عكس مدير فترة 2004 الاهتمام بالجانب الإداري والظاهري مثل تأنيث المكتب ونوع السيارة، فالفرق شاسع، فمدير 2003 اهتم بالعلاقات الإنسانية عن طريق الاتصالات الأفقية والمباشرة مع العمال والمدير الحالي تم وصفه "إمبراطور" أي أنه المسؤول الأول والأخير باعتباره السيد فله القوة الإدارية والقانونية، حيث غابت معه العلاقات الإنسانية فسياسته الجديدة أدت إلى تأزم وضع المؤسسة مثل التهديد، التسريح...

ويبدو أن المؤسسة تمر بفترة فراغات في الخدمات الاجتماعية والنقابة، والإطارات القديمة لتفادي الصراع لأن الإطار أو المسير القديم له معرفة جيدة بخبايا وأسرار التنظيم ويبقى الحل هو إبعادها لتفادي مشاكل.

وإن الأزمة أيضا هي أزمة غياب نقابة لأنها أدت إلى نتائج مثل التسريح التعسفي، وغياب العدالة والديمقراطية، إضافة إلى الأزمة القانونية، وبالتالي عدم تطبيق قانون العمل حيث تم تسريح عمال وإطارات وتم في نفس الوقت توظيف عمال جدد في مكان من تم تسريحهم، وإن المادة (69) من قانون 11/90 (تصرح أنه يمنع على المستخدم قام بتقليص عدد المستخدمين، اللجوء في أماكن العمل نفسها إلى توظيفات جديدة في الأصناف المهنية المعنية بالتقليص)، وإن موظف المعرفة أو المحسوبية له المكان الأول والوظيفة الأولى ولما تم تسريح إطار ذو كفاءة، فالقضية هي قضية مصالح وامتيازات أدت بالعامل إلى فقدان هويته وعدم التصريح أو المعارضة لأن النتيجة هي التسريح، ويبدو أيضا صراع بين العمال الجدد ومن لهم أقدمية، فإدارة أزمة المؤسسة قامت على تبني سياسة في التغيير أي تغيير الإطارات القديمة بإطارات جديدة شابة هذا ما بينته لنا الملاحظة الميدانية.

الأزمة هي تعاقب 5 مديرين بين فترة 2004-2007 وبالتالي عدم الاستقرار وعدم التوازن فطريقة التسيير والمعاملة والتغيير تختلف باختلاف ثقافة وسياسة القيادة الجديدة.

وقد أكدت هذه المقابلة ما أكدته المقابلات السابقة الصراع بين المسؤولين والمديرين هذا الصراع هو صراع حول الموارد النادرة، وقد تحدث المبحوث عن مفهوم "الزعامة" والتي تعني تقلد مناصب السلطة، مناصب عليا هي مناصب المسؤول أو المسير والمسؤولية، هذا المفهوم الذي

يعبر عن قيمة اجتماعية في الكثير من المجتمعات حيث انتقلت من المجتمع والأسرة الجزائرية إلى التنظيم، وقد قدم سعيد أمر في كتابه "التصنيع في الجزائر" إلى مشاكل المؤسسة العمومية حيث يعتبرها عناصر سوسيولوجية من المجتمع الجزائري، وإن مفهوم الزعامة ناتج عن التربية الأسرية أين يتم التفضيل بين الأنثى والذكر لدرجة يرى هذا الأخير نفسه زعيم صغير، وتظهر النتائج السلبية لهذه التربية في فكرة تمركز السلطة فالطفل الجزائري تربي على الأناثية ويعمل جاهدا في حياته المهنية في التنظيم أن تكون السلطة بيده ويعتبر كل شيء ملك له وهذا واقع موجود بالتنظيم. وإن أسلوب التسيير بالصراع فرض مدير جديد وتسيير جديد للقضاء على النقابة لأنها دامت 15 سنة، ومن ثم فإن الأزمات الشخصية والصراعية أثرت في فعالية التنظيم، نظرا لتباين الأهداف والمصالح الشخصية أو تحطيم المؤسسة هو ما أدلى به المبحوث في مفهوم "سابوطاج"، حيث حلل أوضاع المنظمة على أساس أنه تسيير بالأزمات لتحقيق أغراض مؤسسات أخرى، بالإضافة إلى مظهر آخر من مظاهر الصراع بين فئتين الفئة الأولى من كسبت شرعيتها من منطلق الأقدمية، والفئة الثانية هي فئة شابة تملك معارف بدون سلطة، فالصراع يترجم مصالح وأهداف الفئتين.

المقابلة رقم (11):

مقابلة جماعية: أربع مبحوثات.

مديرية المالية والمحاسبة.

مدة المقابلة: نصف ساعة.

عرض المقابلة:

إن هذه المقابلة جرت بالصدفة فمن خلال توجهنا إلى رئيسة دائرة المالية لإجراء المقابلة، حيث توجهنا إليها من طرف زميل قديم تم تسريحه من العمل وقد نصحنا أن نتوجه إليها بحكم أقدميتها ومنصبها لأنها قد تفيدنا في البحث.

فكان التوجه إلى هذا المكتب وعند الدخول بحثنا عنها فقالت لنا زميلتها سوف تأتي بعد قليل، كان الوقت في خضم الساعة الواحدة مساء.

وبعد ذلك أتت إحدى العاملات من نفس المديرية تسأل عنها وبعد وقت قصير دخلت عاملة أخرى إلى المكتب، ثم دخلت المبحوثة التي كنا بصدد إجراء المقابلة معها فكان عددهن أربعة.

في البداية لم نقم بطرح أي سؤال فقمنا بالانتظار لنرى توجهات المبحوثات حيث كانت تتكلم عن العمل، خاصة مدير الموارد البشرية، في البداية رفضت المبحوثة إجراء المقابلة وطلبت

منا عدة وثائق لإجراء المقابلة والوثيقة الوحيدة التي كنا نحملها هي وثيقة إجراء البحث الميداني بمؤسسة المرافق العامة، فقد رفضت المقابلة وطلبت منا أن نقوم بالمقابلة مع مدير الموارد البشرية أولاً وأنه لا بد أن يكون على علم وبعد الإلحاح وكسب نوع من الثقة بأن البحث هو بحث ميداني لا يرتبط بالصحافة أو شيء آخر وأن الباحث من طرف زميل لها وافقت على إجراء المقابلة وقالت سأقول كل شيء وزميلاتي لا أخاف منهن من نقل الكلام لأنهن صديقات ونعمل معاً.

هذه المقابلة تختلف عن بقية المقابلات الأخرى من حيث الطرح والطريقة فهي مقابلة جماعية تم فيها طرح موضوع للنقاش، الأزمات التي مرت بها مؤسسة المرافق العامة وكيف تم إدارتها من طرف المسيرين.

إن ما تم تداوله بين المبحوثات من خلال المقابلة، أن المؤسسة في الظرف الحالي هي في حالة مزرية والسبب يعود للمسيرين، في بداية المقابلة عند سؤالنا عن ظروف المؤسسة في جانب الاتصال، فأجبن بسخرية، فقالت إحدهن وهي في شدة من الضحك أن المؤسسة فيها اتصال جيد وتسيير جيد من خلال الإشارات وتعبيرات وإيماءات الوجه، وقالت رئيسة الدائرة أن الاتصال بين المديرات "جيد مليح ونزيد نقول هو هايل ونزيد نقول ماكين حتى اتصال"، وردت المبحوثة في قولها من خلال دراسة مثل هذا الموضوع لماذا لا تتوجهي إلى المسؤولين ولماذا لا تقومين بإجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية؟ والمديرية العامة تفيدك في هذا الموضوع أحسن منا، فهم على علم بمجريات المؤسسة بشكل جيد، وكانت باقي المبحوثات في استماع للحوار.

فقد رددت رئيسة دائرة المالية وقالت أثرت فيا الذكريات بالمؤسسة، وأثرتي فيا بركانا، وردت زميلاتها وقلن "ماكناش هكذا لدرجة أصبح العامل ماعدوش شخصية إيروح يتكلم عن فلان ويأخذ أويدي في الهدرة أوزيد أصبح عامل يبيع ضد عامل آخر لدرجة أصبحت الأمور شخصية"، قالت إحدهن بالإشارة "لازم تعبيدهم" وتقولي نعم على كل شيء وإلا تم تسريحك من العمل، "ماكناش هكذا في الماضي" فقد كان مدير فترة 1993 من أحسن المديرين "ماكناش مدير أو مسير كيما هو"، منضبط، يراقب، يسير، حازم، لديه الكثير من الإيجابيات هو الذي حرك الشركة وطورها مع بقية المسيرين والإطارات القديمة التي لها كفاءة، هذا المدير أحسن مدير أما البقية "والو"، أقول بكل صراحة المؤسسة تراجع، سوف نجيب عن الأسئلة بصراحة ونتكلم عن وضع المؤسسة وسنتكلم عن كل شيء "بقاوا غير السلبيات"، "واليوم ماكين والو..في الماضي كانوا المتعاملين مع المؤسسة "ليكليو" يلحون كي يعملون مع المؤسسة أما اليوم هو العكس، المؤسسة هي التي تلح على المشاريع، وإن مشكل المؤسسة هو قدم العتاد، ورددت إحدى المبحوثات إن مدير الموارد البشرية ليس عنده أخلاق، فالمدير ليس مدير والإدارة ليست إدارة..لقد طرح الباحث سؤال

عن التسريجات من العمل فكانت الإجابة بأن التسريح تعسفي خاصة إذا كان الموظف له كفاءة وأقدمية أكثر من 15 سنة، وقالت إحداهن ماذا نقول ناس تم تسريحهم تعسفي، وقالت إحدى المبحوثات ماذا أقول لقد تم تسريحهم تعسفي فلم يتركوا عند العامل حتى كرامة، وهل حقا التعويض المالي سوف يعيد له كرامته التي فقدها، أنا لا أظن؟.

نحن كنا في وقت ماضي نحب العمل في المؤسسة كنا على اتصال أي اتصال بين العمال والمسؤولين، كان فيه تعاون، وكانت هناك بعض النرفزة والقلق والتوتر لكن لإنهاء العمل في الوقت المحدد.

مبحوثة أخرى تقول: أنظري كيف أصبحت المؤسسة، أما اليوم أقول "مارانيش نخدم كيما كنت" من قبل كنت أعمل بحماس، كنا نعمل في أزمة التسعينات ولم نكن نتقاضى الأجور من أربعة إلى خمسة شهور، المهم هو كان "باش تطلع الشركة"، أما اليوم لم يتركوا لنا هذه الحماسة، "واليوم كامل راهم إيشارعوا في الشركة"، هذا كلفها خسائر مالية والمدير غير مهتم لأنه يعلم أنه لن يدفع من ماله الخاص ولكن من أموال المؤسسة.

وفي الجانب القانوني صرحت رئيسة الدائرة المالية إن القانون مجرد حبر على ورق أوراهاي بارتو هكذا... ومفتشية العمل ليس لها دور لا تستطيع فعل شيء إلا تحويلك إلى المحكمة، حيث تحكم للعمال المسرحين من العمل بتعويض مالي، حتى وإن طلبت المحكمة برجوع العامل إلى منصب عمله فلن يعود، ويعمل المسؤولون كل ما بوسعهم كي لا يعود المسرح إلى منصب عمله، ومن كثرة المشاكل والأزمات قد يصيب العامل الأمراض مثل: الضغط، السكر... إن زوجي له أقدمية وكفاءة وله عدة شهادات ورغم التسريح التعسفي إلا أنه يعمل اليوم مدير الموارد البشرية بإحدى المؤسسات، وقالت أنا لا أخاف أي أحد في الإدارة فمدير الموارد البشرية هو "فرعون".

حيث طلبت منا إحدى المبحوثات أن نقوم بإجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية، وأن نقوم بسؤاله عن أسباب التسريح من العمل، وطلبت إحداهن أن نقوم بتسجيل أقواله.

تحليل المقابلة:

المقابلة التي أجريناها مقابلة جماعية فالمبحوثات صديقات تربطهم علاقات اجتماعية جيدة بحكم الأقدمية في العمل، فهي علاقة صداقة وتعاون، وبحكم الأقدمية كونوا هذه الصداقة فالولاء والثقة متبادلة بين أطراف هذه الجماعة غير الرسمية، فهي عصبية نفس المديرية هي عصبية الصداقة لهم مصالح مشتركة وأهداف واحدة.

فهذه المقابلة تعبر عن جانب من جوانب التشاؤم من الوضع التي آلت إليه المؤسسة، فهي إحدى عصبية التنظيم لها وقت محدد للالتقاء من أجل الحديث عن الوضع والتطورات التي آلت إليها مؤسسة المرافق العامة، فالمقابلة تعبر عن جانب من جوانب الصراع بين تنظيمين رسمي وغير رسمي، فهو صراع غير معلن خفي، فالمبحوثات في هذه الجماعة لها من يرأسها فكل الموظفين اجتمعن في وقت واحد هو بعد الفطور، فالصراعات بدت واضحة من خلال تصريح المبحوثات، صراع بين المالكين للسلطة والفاقدين للسلطة رغم المستوى التعليمي بين أطراف الصراع، الإطارات والإدارة، فالاختلاف في الأهداف والنظرة إلى التنظيم أدت كلا الطرفين مراقبة عن قرب وعن طريق المخبرين، الطرف أو الجماعة الأخرى، فهذه الجماعة "المبحوثات"، هن غير راضين عن الواقع التي آلت إليه المؤسسة، لأن الاتصال بين المديريات منعدم، ثم إن المستوى التعليمي الجامعي جعل من المبحوثات أكثر وعياً بوضع التنظيم وأكثر احتراساً وتيقناً لما يدور حولهن.

ويبدو أن الأزمة هي أزمة اتصال حيث غابت فيه العلاقات الإنسانية بين أطراف التنظيم، وبفعل التغيير التنظيمي في القيادة أصبحت الوشاية ونقل أخبار الفاعلين في التنظيم إلى المسؤولين أحد إستراتيجيات الفاعلين لضمان مستقبلهم الوظيفي وخدمة لمصالحهم، حيث يتم نقل الأخبار ويبدو أن استغلال السلطة وعدم العدالة بين المرؤوسين أدت بالمسؤولين إلى السيطرة على الموظفين، حيث إن البحث عن المساندة داخل المنظمة لأن الحصول على حماية شخص قوي وتكوين التحالفات واستخدام التملق كلها وسائل فعالة للحصول على القوة والسلطة، أو الموافقة على كل الأمور وإلا كان المصير الطرد أو التسريح.

ويبدو أن أسلوب القيادة السابق هو أسلوب يعتمد على العلاقات الإنسانية، حيث يتعامل مع الأفراد في ظل نظم فنية إنسانية وإدارية لتحقيق أهداف المنظمة، حيث أن الأسلوب القيادي لفترة 1993 هو أسلوب تسيير الأزمات إلى جانب الانضباط، الكفاءة، فعاليته في الاتصال، ويبدو أن الفراغ الذي تركته القيادة السابقة أدت إلى عدم الرضا حيث ضعفت العلاقات الإنسانية وتم تسريح الإطارات حيث تازمت المؤسسة وتراجعت نظراً لمجموعة من السلبيات كتراجع المشاريع وإلحاح المؤسسة في البحث عن الزبائن، هذا زيادة إلى انعدام الثقة وتراجع وتيرة العمل عن السابق، وغياب التطبيق الفعلي للقوانين.

يمكن القول أن التسريح وتراجع وتيرة العمل ونمط الاتصال والتعاون ومقاضاة المؤسسة، التعويضات المالية، غياب دور مفتشية العمل ونمط القيادة، هي عوامل ومؤشرات أزمات التنظيم تسهم بشكل من الأشكال في التأثير في فعالية التسيير، ولم يبقى أمام هذا الوضع إلا الحديث عن

التسريح التعسفي للإطارات وتعسف الإدارة من خلال وصف مدير الموارد البشرية أنه "فرعون"، حيث يفتقد لجانب العلاقات الإنسانية والاتصال أو الاستماع إلى اهتمامات ومشاكل العمال وما ينتج عن ذلك نظراً لعدم القدرة على مواجهة المسؤول هو السكوت دون المواجهة العلنية إلا أنه يستطيع تدمير التنظيم من خلال التقاعس في العمل والتراجع عن فكرة خدمة الأهداف، لكن خدمة المصالح الشخصية، وانتظار الأجر أو انتظار الإجابة التي سيقدمها الباحث عن أسباب التسريح التي سيقدمها مدير الموارد البشرية، هو اقتراح من طرف المبحوثات.

المقابلة رقم (12):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 45 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

طبيعة المنصب: إطار.

الأقدمية في المنصب: 13 سنوات.

مكان المقابلة: مكتب العمل.

مدة المقابلة: 45 دقيقة.

عرض المقابلة:

إن المؤسسة مرت بعدة مراحل خلال تطورها، هذه المراحل كانت جد حرجة في بعض السنوات، وقد مرت بأسوأ مرحلة خاصة في التسعينات ومنها: الديون المتراكمة، والتهديد الدائم من طرف البنك، عدد العمال تجاوز 2400 عامل.

العمل والإنتاج قليل، الأموال غير موجودة وبالنسبة للآلات والعتاد نفس الشيء فهو قديم، هذا أدى إلى نقص الأرباح للمؤسسة حتى أنه في بعض الأحيان كان العمال يشترون وقود الآلات بمالهم الخاص، نظراً لعدم وجود أموال هذا الذي أدى بالمؤسسة إلى اتخاذ مجموعة من القرارات الصعبة، وأنا أسمى السنوات بسنوات الجمر بالنسبة للمؤسسة، ومن بين القرارات ما يلي:
التسريحات العمالية حيث شمل:

(1) - تعويض العمال بمبلغ مالي وذلك من خلال التسريح الإداري.

(2) - الإحالة إلى التقاعد المسبق.

(3) - الإحالة إلى صندوق البطالة.

فالعامل الذي لديه أقدمية اتخذ الإجراء (1)، والذهاب الإداري والتعويض، وهناك من اختار التقاعد المسبق، وإن أصعب إجراء هو الإحالة على صندوق البطالة، وعليه فإن كل هذه الإجراءات كانت بدون ضغط بل إرادية لدى العمال، وعليه فقد قل عدد العمال ولكن الأزمة مازالت مطروحة، فعدد العمال ضخم، وقد تم اتخاذ إجراء آخر وهو الحاسم بين نارين:

النار (1): غلق وخسارة المؤسسة دون حالات التسريح.

النار (2): تسريح العمال.

القرار (1): نادى به النقابة دون خسارة العمال، أما القرار (2): هو الحيلولة دون خسارة المؤسسة والتضحية ببعض العمال.

هذه الإجراءات في هاته المرة كانت دون الأخذ بعين الاعتبار حرية الاختيار في الإجراءات الثلاث، فالذي استغل الفرصة استغلها في الإجراءات الأولى، حيث أن المؤسسة وضعت قوائم للعمال الذين سيحالون على البطالة والعمال الذين يتم تعويضهم والعمال الذين سيحالون على التقاعد المسبق، وفي خضم هذه المحاولات وصل العمال إلى 800 عامل.

إن المؤسسة عرفت ضغط كبير في هذه المرحلة، ضمن إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية والإصلاحات الاقتصادية، ومن بينها هذه الإجراءات:

- مرحلة التسعينات والإرهاب: المرحلة الأصعب بالنسبة للمؤسسة من خلال: (1) - التهديد، (2) - حرق معظم عتاد المؤسسة، (3) - قتل العمال، (4) - العمال في حالة تخوف دائم من العمل في الشمال، وكانت الخطوة الأولى من طرف مدير المؤسسة، اتخاذ قرار الذهاب إلى الجنوب بولاية إيليزي، وهي مرحلة الانتعاش الاقتصادي للمؤسسة حيث بدأت شيئاً فشيئاً تتطور من الناحية الاقتصادية، من خلال مشاريع الطرقات، هذا أدى بنا إلى تكوين مجموعة من العلاقات الجيدة، عرفنا على أشخاص قدموا لنا المشاريع.

وبعد هذا الانتعاش وبالرغم منه إلا أن المؤسسة مازالت تعاني من الديون المتراكمة، وكان المتنفس الوحيد من وراء الضغط هو بيع أحد الأصول من إدارات المؤسسة لتسديد الديون، وقد تم التسديد ولكن ليس بالكامل، وفي فترة التسعينات ومن خلال إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية والإصلاحات، جاء قرار الدولة بمسح ديون المؤسسة، وقرار إستراتيجية تغيير العمل من الشمال إلى الجنوب الصحراوي، كان من طرف مدير المؤسسة والذي أنعش المؤسسة من خلال هذا القرار.

أما فترة وأزمة الصراعات في 2006 مشكل النقابة والتحكم والسيطرة ومشاركته في التسيير، وتعيين مدير من طرف رئيس النقابة، من خلال الضغط على شركة تسيير المساهمات "SGP" في تعيين مدير كان متقاعدا مسبقا، هو مدير المالية سابقا ومن خلاله كان رئيس النقابة يمارس حكم الضغط على المدير، حيث أنه هو الذي يقرر وما على المدير إلا الإمضاء على القرارات والإجراءات، هذه هي القيادة المتسببة، وقد جاء مدير جديد دام لفترة قصيرة على المؤسسة حتى أننا كنا نصفه لو أن الحمام حط على كتفه لما طار من شدة الأمان هذا الأخير وجد نفسه أمام النقابة التي كنت عضوا فيما وقد حدث الخلاف من خلال ضغط رئيس النقابة على المدير، فهذا الأخير لم يتحمل الاستفزات والتلاعبات والاختلاسات فقدم الاستقالة وكان الحل الوحيد لمجموعة من العمال والإطارات هو الكتابة في الجرائد عن أوضاع المؤسسة المزرية والضغوطات الممارسة ضد العمال.

فأنا أقول بصريح العبارة: النقابة لا تدافع عن حقوق العمال، ولكن تبحث عن حقوقها فقط، ومن خلال تلك الكتابات في وسائل الإعلام اتخذت الجهات العليا من طرف الدولة ومن طرف شركة تسيير المساهمات الإجراءات حيث بعثت بمدير بالنيابة جديد على المؤسسة، هذا الأخير كان في شدة الصرامة، فعقد اجتماع، كان هذا الاجتماع بحضور شخصيا وحضور رئيس النقابة والمدير بالنيابة الجديد ومجموعة من مدراء مختلف المؤسسات عينتهم شركة تسيير المساهمات لحضور هذا الاجتماع.

وفي خضم الاجتماع سأل المدير رئيس النقابة وقال: سأبدأ بك أنت، إن المدير جاء محرضا ويعرف جيدا أوضاع "EVSM" فقد جاء لتطهيرها حسب أقواله فقد وضع خطة لرئيس النقابة وكان أول إجراء هو المطالبة بإجراء نظرة على الملفات والأوضاع المالية للمؤسسة وطلب أيضا بإعادة السيارة الخاصة بالمؤسسة كل هاته الأوامر قوبلت بالرفض من طرف رئيس النقابة لأنه لم يتحمل مسؤول عليه يقوم بأمره.

هذا الذي كلفه الطرد من المؤسسة، هذه كلها خطة لطرده أضف لذلك فالعمال ليس لهم شخصية نتيجة للتخوف من الطرد، فأزمة الصراعات الاجتماعية بين النقابة ومجلس المساهمة والإدارة، فمجلس الإدارة كان له تخوف من النقابة وهو التهديد بالإضراب، وأقول أيضا أن التوظيف والتعيين في فترات سابقة كان بدون عقلانية ومحسوبية، واليوم هنالك تهديد بالطرد بالأقدمية ومنهم من طردوا قبل هاته الفترة، وقد تم طرد كل المتعاملين مع النقابة، وأنا أقول أن هذا ظلم، الحل الوحيد هو التوجه إلى مفتشية العمل وإن الإجراء الوحيد التي تقوم به هو المصالحة

وفي حالة الإمضاء على ملف عدم المصالحة يكون التوجه إلى المحكمة، ويكون الإجراء الوحيد هو التعويض، ولا توجد عدالة في الجزائر.

لقد عرفت المؤسسة في فترة معينة سرقة واختلاس ورشوة في خضم المعرفة بهذه التجاوزات لكن دون التصريح بها أو وجود وثائق تدل على ذلك، وقد كان إسكات الجهات التي كانت تعلم بالتجاوزات من خلال الزيادة في الأجر فهي عبارة عن رشوة للسكوت عن التجاوزات، إضافة لذلك فإن رئيس النقابة المطرود لا يزال يطالب بحقوقه للعودة إلى المؤسسة، والآن النقابة غير موجودة فقد كانت الانتخابات حوالي شهر ديسمبر، لكن للأسف لقد تم شراء العمال وإسكاتهم والضغط عليهم في فترة من الفترات ولكن للأسف قد تم تزوير الانتخابات.

فأعضاء النقابة قد طردوا من طرف المدير الجديد وأنا الوحيد الذي بقي في المؤسسة. جاء رئيس مكتب مفتشية العمل بمحضر للإمضاء عن التنازلات عن مناصب في الجهاز النقابي، فوصلت إلينا الوثيقة فقامت بالتنازل عن المنصب في جهاز النقابة والاستقالة من المنصب، لأن كل هؤلاء ضعفاء ليس لهم شخصية للدفاع عن حقوقهم هذا كله كان من أطراف هددتهم بالطرد من العمل، واليوم حتى وإن قمت أنا كعامل ومسؤول بالشكوى لمفتشية العمل فإن ذلك سيكلفني الطرد والتسريح من العمل...

أعمل بعقد محدد المدة، وقد تم تجديد العقد لمدة ثلاث أشهر فقط... وإن المؤسسة لديها ثغرة قانونية غياب النقابة لظروف معينة، الإدارة رفضت تنصيب النقابة، النقابة غير موجودة فالعامل أصبح مفروض عليه "إيرواح لجلادو" أو إلى: 1- المدير المباشر، أو 2- المدير العام أو 3- مدير الموارد البشرية، وعقد العمل اليوم غير قانوني، فلا نستطيع الذهاب إلى مفتشية العمل، فلو تكلمت "باصيت، أنا مارحتش أوقالوا رحنا".

في الماضي كنا نبحث عن العمل ولكن هؤلاء يبحثون على أي عامل يمكن أن يتحرك كي يخرج DRH مدير الموارد البشرية هو "بوليس"، وإن المدير يقول أتغذى بـ 30 عامل حتى يخافوني.

تحليل المقابلة:

تختلف هذه المقابلة عن بقية المقابلات حيث قام بتقسيم منهجي لأهم مراحل تطور الأزمات بمؤسسة المرافق العامة فالمرحلة الأولى مرحلة التسعينات 1990-1994 فهي المرحلة الكارثية بالمؤسسة وتمثلت في الأزمة المالية هذا الذي أدى إلى إصلاحات من بينها تقليص عدد العمال، أما المرحلة الثانية هي مرحلة الإصلاحات والنقد من دورة حياة التنظيم هي مرحلة الانتعاش فذلك

أدى إلى توحيد المؤسسة والجمع بين الوحدات فتقدمت المؤسسة وزادت الأرباح وبالتالي إدارة أزمة الديون التي كانت معظم المؤسسات العمومية تتخبط فيها وكان القرار من طرف الدولة بمسح الديون.

أما المرحلة الثالثة بين 2004-2008 مرحلة الصراعات وتعاقب المديرين على مستوى المؤسسة والتفرقة بين العمال جماعة ضد جماعة، ويبدو أن التنظيم أصبح يتشكل من مجموعة من العصبيات، الرسمية وغير الرسمية، وقد لاحظنا أن هذا الوضع انعكس على العلاقات وأثر فيها حيث أدى إلى مشكلات وصراعات كثيرة بين العصب، إضافة إلى نقص المعلومات المتبادلة، كل ذلك أدى إلى تدهور الروح المعنوية للموظفين، فعلاقات الشك وعدم الثقة، وانخفاض مصداقية المؤسسة واختلاف توجهات الإدارة والعاملين في الثقافة والقيم وهذه الوضعية أنتجها النسق الإداري لأن التعرف على مؤشرات حدوث الأخطاء والأزمات تعتمد على مدير المؤسسة لا بد أن يحافظ على سيولة عملية الاتصالات حيث يستطيع النقاط إشارات أو معلومات ذات أهمية تجعله يشعر بأية مقدمات يمكن أن تؤدي إلى حدوث أزمة وأن يكون منفتحاً على العاملين حيث يستمع إلى الآخر.

وقد ساهمت النقابة والطاقم التسييري في إنتاج هذه الوضعية المتأزمة من خلال التحكم والسيطرة وفرض نمط التسيير والاختلاسات والتي تعبر عن أحد السلوكات السلبية للمسير والعامل، وإن القيم والسلوك أصبح أزمة بين تصور نظري وواقعي، فالجانب النظري لا يطبق في الواقع، فقد تناولنا في الجانب النظري أن قيم التعاون والديمقراطية هي مجرد تصور نظري، لكن في الواقع تكاد مهجورة، فكيف لا يسهم ذلك في أزمة قيم بين التصور النظري والواقع التنظيمي؟.

أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة التغير، مدير جديد، أصبح تعسف في المؤسسة فتم تسريح 38 عامل، فسياسة الترهيب والتهديد بعقود العمل هي إحدى الإستراتيجيات لعلاج الوضع المتأزم لكن من قبل كانت فئة تسيير وفئة معارضة ولكن ما هو موجود اليوم الفئة التي كانت معارضة أصبحت تسيير.

المقابلة رقم (13):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 39 سنة.

المستوى التعليمي: ثانوي.

طبيعة المنصب: عامل.

الأقدمية في المنصب: 5 سنوات.

الأقدمية في المؤسسة: 5 سنوات.

مدة المقابلة: ساعتين.

عرض المقابلة:

إن مجلس الإدارة هو الذي يتخذ القرار ويرأسهم المدير العام عن طريق الاجتماعات، في مجلس الإدارة "المعلم" عندما يطبق القرار لابد أن يتم تنفيذه، فهم لا يستطيعون الخروج عن إرادته، فأنا لا يتم إشراكي في هاته العملية لأنه هو الذي يتحاسب أو مدير المالية لأن القرار الأخير يعود إلى المسؤول الذي يقوم بالإمضاء هو الذي يتحاسب، فهذا لا يساعد في التطوير لأنه لابد من الاستشارة عن طريق الاجتماعات، دائما المدير العام هو المسؤول وهو الذي يتخذ القرار، فالقرار في حالة الأزمات يكون قرار حاسم، فقد قاموا بتوقيف النقابة عن طريق قرار ارتجالي حاسم، وعندما جاء النقابي ليدخل إلى المؤسسة تم منعه من ذلك وكل المتعاملين معه تم تسريحهم من العمل، فالنقابة هي أساسية تدافع عن حقوقنا، فقد كانت لدينا امتيازات، أما بالنسبة للاتصال فإن المدير العام يتصل ويتحدث مع المسؤولين، فقد ذهب في الأسبوع السابق لتفقد المشاريع مع مدير الموارد البشرية ومدير المالية والمحاسبة، نحن لسنا لنا اتصال مع مدير الموارد البشرية لأنه هو إنسان لا يتعامل مع العمال بطريقة جيدة وهو أستاذ جامعي وهو لا يعطي قيمة لنفسه، فالعامل البسيط ليس له أي اتصال مع السلطة العليا إلا إذا كان مشكل مع مسؤوله الخاص، فعلاقات العمل من هذا الجانب "ما كانش مشكل" إن المدير العام لا أعرفه ليس لدينا معه علاقة أو اتصال، وإنني أقيم هاته العملية، فنحن العمال البسطاء لا نتصل بالجهات العليا، فالمسؤول "يشوف العامل البسيط حيوان" ومن المستحيلات أن تتناول وجبة الغداء معه، فمدير الموارد البشرية لو ذهبت إليه كي تكلمه فإنه يشتمك ويقول لك "أنت ماشي مربى" أو لا يستقبلك أو أنه يعاقبك لأن النقابة غير موجودة، وإن تفسيري لعدم استماع رؤساء العمل إلى اهتمامات ومشاكل العمال هي أولا عندما نقدم طلب للمسؤول المباشر، لا توجد ترقية ولو لم تكن لك "معريفة" لا تستطيع تحقيق أي شيء مثل الترقية فنحن الطبقة الكادحة من العمال "مالحقش باش نتكلم مع DRH"، فالسكرتيرة لا تترك تدخل أصلا.

أنا أخذ كل حقوقي ولكن بعض الحقوق غير موجودة لأن النقابة غائبة، فالمؤسسة اليوم "راهي تمشي كما في الماضي" كيما اليوم فالأجر في وقته، فالمدير الجديد اتخذ قرارات ارتجالية منذ مجيئه لأنه قام بتسريح حوالي ثمانون عاملا فهو قرار ارتجالي.

فالقيادة تتغير من حين لآخر في المؤسسة، فلا بد له أن يكون "معرفة لازم بيوجي" يذهب إلى البنك، استلف كي يتم دفع الأجور، فالمدير العام له دور مهم "ماتمشيش" المؤسسة لو كان هو لا يتحرك، فالمؤسسة أبدا لن تتحرك، أما بالنسبة لعملية التسيير فالمدير العام والمديرون الآخرون يقومون بهذه العملية، وعن طريق التقارير يقوم بهذه العملية، التسيير للمدير المباشر "أنا مانخاف حتى واحد"، المسؤول المباشر يعمل في كل وقت، في فترة التسعينات كانت مشاريع وأعمال المؤسسة متوقفة كما أن الصراع أدى إلى التسريح ومن نتائجه السلبية لا توجد نقابة فالجانب الاجتماعي كان موجود فالحوافز موجودة كالعتل.

أما بالنسبة للإستراتيجية المنفذة في حالة الأزمات فلا توجد إستراتيجية لتطوير وشراء العتاد لكن المؤسسة "ما راهيش تجري أو في تطور"، وقد تم كراء العتاد، وإن كل قائد يقوم بعملية التغيير هذا شيء طبيعي فهذا المدير قام بتغيير مدير المالية ومدير الموارد البشرية فهو يثق بهم كي يكون مرتاح، فذلك يؤثر سلبا على المؤسسة نظرا لغياب التجربة والتطبيق الميداني، ذلك نجم عنه أزمة الخوف كل واحد يقول اليوم دوري فنحن كل نهاية السنة نعيش هذه اللحظات من الخوف لا نرتاح إلا إذا تم الإمضاء على عقود العمل المحددة المدة، لكن المسؤول أو الإطار الكبير يخاف أكثر من عامل بسيط، وفي عام 2007 قام المدير بمجموعة من التغييرات، حيث قام بتسريح العمال، أحضر عمال جدد، قام بتوقيف الحوافز مثل الهدايا، أما لماذا لأنه يأتي بأفكار وإستراتيجية وعقلية خاصة. وإن نظرتي للتغييرات في هذه السنة والتغييرات بحضور مدير جديد، لقد بقي نفس الشيء، فهذه أشياء مخططة يمشي عليها المدير، هناك من تبقى وهناك أشياء تنقص، أشياء جديدة لا توجد، فالحاجة التي تهتم العمال هو الأجر ولا بد أن نحافظ عليه.

وإن المدير العام عندما جاء قالوا له أن النقابة "واعرا" وأنها ستقوم بأخذ مكانه ومنصبه والسكرتيرة تأخذ وتأتي له بالأخبار، واللي خرجوا كامل راحوا للعدالة وربحوا وأخذوا تعويضات مالية، هي أموال الشركة.

أما بالنسبة للتغيير في العتاد فلا يوجد تغيير من أجل شراء عتاد جديد، فهناك تغيير في العمال خاصة الإطارات، والقيادة أيضا، التغيير للتغيير، والمدير ليس هو من يقوم بتسيير المشاريع، لكن مدراء المشاريع في الميدان "الصحراء" هو الذي يسهر على المشروع، فسلبيات التغيير هو أن العامل الجديد لا يعرف العمل مثل العامل القديم.

ومن بين أسباب الصراع لأن صلاحيات النقابة انتهت، فالمدير العام هو الرابح الكل في الكل، ممكن السبب أيضا أن تأخذ صلاحيات المدير العام في القرارات، رغم كل شيء العمال كانوا يحبونه، لأنه حقق لهم كل الامتيازات فالصراع أيضا مع المسؤول الأول والإطارات، وعند مجيء

المدير الجديد كانت صلاحيات النقابة قد انتهت، وبالتالي انتهت العهدة، ومن بين الأسباب أيضا المناصب، كما أظن أن المدير هو المسؤول كل شيء في يده، هذه الشركة لديها مشاريع لكن تقوم بكراء العتاد "يخدم الناس اللي يعرفهم"، "المهم من أجل المصلحة"، فقد كانت الصراعات دائما بين الإدارة والنقابة، وعندما جاء المدير غير مدير الموارد البشرية (DRH) ومدير المالية والمحاسبة (DFC)، والذي كان مسؤول أحد المصالح في مديريةية الموارد البشرية قام بتوقيفه عن العمل وهو اليوم مدير الموارد البشرية في أحد المؤسسات، وفي المرة الأولى قام المدير بتسريح أحد المسؤولين ومن لهم علاقة به، وفي مرة أخرى رئيس النقابة وأربعون عاملا الذين كانوا يتعاملون معه وحتى الكاتبتين، والسبب هو أن بقاءهم في الشركة يؤدي إلى بلبلة وفي حالة التسريح لأي عامل فإنه يتم تعليق ورقة في مدخل المديرية بأن صلاحية العمل في المؤسسة قد انتهت حتى أنه تحدثت مناوشات في المدخل مع المراقبين من أجل الدخول.

أحد العمال ذهب إلى مدير الموارد البشرية كي يقدم شكوى فالكاتبة منعتة من الدخول وعند سماع المدير ما حصل من أخذ ورد في الكلام من أجل الدخول، قدم له المدير عقوبة ثلاثة أيام، وليس باستطاعة أي عامل فعل أي شيء لأننا لو تكلمنا فعقود العمل سيتم توقيفها، الأزمات اليوم موجودة، فالعطل والملابس والفوائد غير موجودة، "مادام كايين أزمة لا يمنحونك أي شيء لأن السوسيال فارغ".

ظاهرة التهديد بالطرد والعقوبات، فأسباب ذلك هو غياب النقابة والخدمة في الشركة لازملك معرفة، لو كان ماعندكش معرفة ماتخدمش هي موجودة من الأعلى إلى الأسفل عن طريق المعرفة أنا جابني نسيبي"، والذي ليس له معرفة فمصيره هو الطرد، فمدير الموارد البشرية هددني وقال "اللي كنت تاكل عليه راح" هو "إيشارشيلك" "لازم عليك تعدل روحك باش تدخل في اللعب أنتاعهم"، وفي نفس الوقت لا أستطيع فعل شيء خاصة إذا كان العقد سنتتهي مدته، فالتهديد يكون شفهي مثلا يقول لك: "هاذي الخدمة مانقبلهاش"، في الماضي كان نسيبي يدافع عني" فالتسريح في المؤسسة كان فقط تسريح الإطارات أما العمال العاديين فلم يتم تسريحهم، في مجلس الإدارة يتم طرد إطار وكل المتعاملين معه، العمال المسرحون ظلموهم لأنهم لم يسرقوا وليسوا مرتشيين والعدالة موجودة وهم غير عادلين، لكن النقابة غير موجودة، والمؤسسة تقرر تعويض العامل ولا تعيده إلى العمل، قبل هذا المدير العمال الذين تم طردهم عادوا إلى العمل في المؤسسة لقد كانت لهم الأحكام بالرجوع أما بالنسبة للنتائج أصبحت فيه فراغات واحد كان لديه 20 سنة أقدمية والمؤسسة قامت بتكوينه حيث تكلفت بالمصاريف عليه ومن ثم يأتي بعمال جدد لابد لهم من مدة كي يتعلموا.

وإن ظاهرة الولاء لأحد الأطراف موجودة منذ مجيء المدير تكون المناصب موجودة فكل طرف يعمل المستحيل لكسب ود المدير ويقدم لهم خط هاتف وإذا كانت لهم سيارة قديمة يتم استبدالها بأخرى جديدة، فهي مجرد امتيازات، أما بالنسبة لتصفية الحسابات فلا بد أن لا يتم الاستماع إليهم، فذلك يعمل على خراب المؤسسة، فتصفية الحسابات معروفة منذ الستينات من أجل المناصب فهو يقوم بترتيب كل شيء لصديقه أو أحد أقاربه والذي ينتج عن ذلك أن المؤسسة ستتعتل، والامتيازات "الحوافز" تقلصت، وفي عوض التفكير من أجل تطوير المؤسسة فإن التفكير يكون في النزاعات أو الصراعات، هذا يوقف المؤسسة وهو شيء واضح، فالتفكير لا يكون من أجل المشروع والعمل ولكن يكون من أجل صديقه أو أحد أقاربه، فالنقابة ضرورية في المؤسسة فهي على الأقل تحمي العمال البسطاء، فالنقابة لا بد أن تكون موجودة لأنها تقدم المساعدة في الزواج.. فغياب النقابة ناتج عن رفض المدير لأنه رأى أن النقابة من أجل المصالح الخاصة، فبالرغم من القوة التي تمتلكها النقابة كي تتقدم المؤسسة ولم يأتي بشيء إيجابي للمؤسسة فالمدير العام وضع ثقته في منسق النقابة في فترة 2008-2009 لكن دون إيجابيات، ومن بين نتائج غياب النقابة هي أن حقوق العامل كلها غائبة، أما دور مفتشية العمل هو أنه يوجهك إلى العدالة ولا يأتي إلى المؤسسة، فالحل الوحيد هو المحكمة، فلا بد لمفتش العمل أن يذهب للمؤسسة ليرى القضية، ولكن نذهب إلى المفتشية ويفتح لك محضر وتذهب إلى العدالة، فالدور لا أظن أنها تقوم بدورها والانعكاسات هو تسريح من ليس له معرفة أو حقوق، وعامل آخر لديه منصب وصلاحيات وعلاقات وبالتالي يعود إلى منصب عمله.

فظاهرة استغلال السلطة موجودة، فأى مسؤول أو مسير فالقانون يمنح له السلطة "بلا مزية حتى واحد"، فهذه الظاهرة تعمل على توظيف أفراد دون آخرين، أو ترقية عمال دون عمال لهم كفاءة، أما النتائج بين المسؤول والعامل البسيط فهناك فرق كبير حتى أنه "يحسب ربح إنسان والعامل البسيط حيوان"، وإن النتائج الإيجابية تكمن في مشاريع الصحراء لأن الخواص لا يعملون في مشاريع الصحراء، والعمل في الأشغال العمومية لا بد من مشتلة خاصة لغرس الأشجار فقد تم بيع أكثر من عشرة آلاف شجيرة للخواص، أما فيما يخص التحديات أو العراقيل، المؤسسة قد لا تحصل على المناقصات والعتاد الذي نعمل به في الصحراء يتعتل، أما الإيجابيات الأجر مازال في وقته.

أما بالنسبة لتسييس المؤسسة، فالدولة هي التي تتحكم والمدير العام لا بد له أن تكون له مشاريع وإن سر نجاح المؤسسة هو العمل في الصحراء، فالشركات الوطنية الأخرى لا تعمل في

الصحراء، وفي فترة ماضية توفي ثلاث إطارات في الصحراء لأن المؤسسة تأخذ المشاريع في عمق الصحراء.

وإن مستقبل المؤسسة يتوقف على ما تضمنه من مشاريع للاستمرار والعكس صحيح.

تحليل المقابلة:

من الواضح أن عوامل غياب الديمقراطية من خلال المقابلة قد بدت واضحة من خلال الأحادية في القرار الذي يتم اتخاذه من طرف المدير العام ومدير الموارد المالية ومدير الموارد البشرية، كما يبدو من خلال تصريح المبحوث بمفهوم "المعلم" وهو مفهوم يدل على الرئيس أو المسؤول والمسير الذي يقوم حسب تصريح المبحوث إنه يقوم باتخاذ القرار لأنه المسؤول الأول والأخير، وإن اتخاذ القرار يتم من طرف المسؤول الأول للمدير العام أو مسؤول آخر يثق فيه أو أنه يكن له الولاء.

فاتخاذ القرار مهما كان نوعه أو ظروفه فإن المسؤولية تبقى على عاتق من اتخذ ذلك القرار سواء كان قرارا صائبا يحتكم للموضوعية والعقلانية أم أنه قرار ارتجالي متسرع، فالتسيير الجديد كما يقول عمر أكتوف "معناه تحقيق أكبر قدر من الأرباح، وهذا يتطلب اتخاذ قرارات صائبة ولتحقيق ذلك يستلزم شخص ذو اطلاع على واقع التنظيم ومحيطه بصورة كاملة ولديه الأدوات اللازمة التي تمكنه من معالجة المعلومات التي هي بحوزته" [101] ص 18، حيث يمكن القول أن القرار لا بد له من معلومات من أسفل التنظيم، أي أن المسؤول أو المسير لا بد له أن يبحث عن وضع التنظيم فيقوم بجمع المعلومات، خاصة في ظروف الأزمات أين يكون الوقت محددًا والقرار الذي سيتخذ هو القرار الحاسم.

كما يبدو أن المدير الجديد لسنة 2007 قام باتخاذ قرار حاسم هو طرد منسق النقابة وكل المتعاملين معه، نظرا لارتكاب تجاوزات وتآزم التنظيم، وقد ذكر الدكتور ناصر قاسمي في رسالة الدكتوراه "أن النقابة التي يعتبر دورها معروفا في مختلف التنظيمات في العالم وليس في الجزائر فقط، قد دخلت هي الأخرى لعبة المصالح داخل التنظيم فباسم مصالح وحقوق العمال، ويبدو أن دور النقابة غامض إلى حد بعيد بل حتى وضعها بتلك الطريقة وطريقة الانتخاب لا تخدم رسالتها التي وجدت من أجلها".

أما بالنسبة لتفعيل جانب الاتصال في المؤسسة فإن الاتصال من طرف المدير العام يتوقف فقط على الاتصال بمدير الموارد البشرية والمالية، أما الاتصال بمدير الموارد البشرية فهو غير موجود، كما يبدو واضحا أن الاتصال متوقف فقط على الاتصال الرسمي من خلال الوثائق، فإن

المبحوث قدم لنا نقدا لأوضاع المنظمة من خلال طريقة التعامل مع العمال البسطاء، لأنه غير راضي على طريقة المعاملة والاتصال التعسفي حيث صرح بأنه لا يعرف المدير العام فعلاقات العمل منحصرة ضمن إطار رسمي مغلق فالإتصال يتم بين المدير وأعدائه الذين يثق بهم وبدورهم يكون الولاء وبفعل القوة والسلطة والنفوذ في التنظيم حيث تزيد المناورات السياسية في القمة حيث تكون المغريات والمخاطر أعلى حيث يمكن للقوة أن تفسد فيغيب فيه الإتصال وتسوء أحوال التنظيم فقد صرح المبحوث "المسؤول يشوف العامل البسيط حيوان"، حيث يمكن القول أن التaylorية لا تزال جذورها موجودة في تنظيمات حديثة بالرغم من أننا تجاوزنا التنظيم التقليدي، كما يسود اعتبار الإنسان بمثابة الآلة أو الحيوان وعدم مراعاة ظروفه واحتياجاته وطموحاته، حيث نظام الإتصال باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل أي أوامر وتعليمات فقط أي أن العامل ينفذ ما يأمره به رئيسه دون نقاش بالإضافة إلى استعمال أسلوب العقاب والشتم أو الثواب، فالمبحوث وصف لنا طريقة الإتصال في السنوات الماضية بأن المسؤول الأول "المدير العام" كان يتناول الغداء مع المرؤوسين، فهو فارق بين القيادة السابقة والحالية.

ويمكن القول أن من بين عوامل غياب الديمقراطية عدم استماع رؤساء العمل لاهتمامات ومشاكل العمال وقد تم تفسير ذلك من خلال طلبات الترقية أو الزيادة في الأجور لأن "المعرفة" أو المحسوبية منعت تحقيق بعض الحوافز والامتيازات، وإن مفهوم المعرفة عبر عنه بن عيسى محمد المهدي بمفهوم "الزبونية": (وهي التي تعمل على تكريس روح التكافل والتضامن الاجتماعي دون حسابات اقتصادية لدى أفرادها، فهي قيمة اجتماعية وثقافية تتم بدافع الروابط الدموية والاجتماعية والثقافية لخدمة هذه الروابط والعمل على استمرارها، وإن الجود والكرم والشهامة والتكافل الاجتماعي وغيرها من القيم الاجتماعية الأخرى تصبح قيما لا معنى لها في مجال المؤسسة الرأسمالية الحديثة، فالزبونية كقيمة ثقافية واجتماعية تركز الوساطة بدافع دموي أو ثقافي أو اجتماعي وتنتم في مجال مؤسسات المجتمع الحديث تتناقض تماما وروح العقلنة الاقتصادية الرأسمالية والتي لا قيمة فيها إلا لما يتم بدافع المنفعة الاقتصادية لا غير، حيث إن الزبونية هي علاقة اجتماعية تتم في شكل تبادل سلعي خذ وهات في سوق التنظيم الحديث وعلى حسابه، فهي وسيلة أو طريقة ليست لتنمية وخدمة الهدف الذي وجد من أجله هذا التنظيم بل لخدمة وتوسيع هامش المناورة فاستعمال الزبونية في التنظيم الاقتصادي مكلف جدا، حيث تعمل على بناء علاقات السلطة والحكم في التنظيم على أساس الحافز المادي سواء المباشر أو غير المباشر وغالبا ما يكون هذا الحافز إلا لشراء الخضوع والاستسلام لشخص السلطوية وليس للتنظيم ككل) [101] ص 29-31.

وانطلاقاً من مفهوم المعرفة أو المحسوبية أو الزبونية كما ذكرها محمد المهدي كذلك الأحادية في القرار وغياب الاتصال وعدم تفعيل جانب في العلاقات الإنسانية من خلال تكريس مبدأ عدم الاستماع أو الإنصات إلى الطرف الآخر فأين هي ديمقراطية التنظيم الحديث؟، أم هي مجرد شعار أو واجهة لا مجال لتطبيقها على أرض الواقع؟، ويبدو ظاهراً أن الأزمة اتخذت عدة أبعاد في تصورهما لممارسة الديمقراطية أم هي ممارسة تعسفية تخدم منطق عبادة الأنا الفردي لأن الفرد لا يعي نفسه عضواً أو جزءاً من الكل التنظيمي، بل يعي نفسه مركز هذا الكل هذا ما تجسد في مفهوم السلطانية عند بن عيسى محمد المهدي في رسالة الماجستير لأزمة العقلنة بالمؤسسة الصناعية.

وقد أكدت هذه المقابلة ما أكدته المقابلات السابقة رفضها للتغيير الدائم في القيادة، كما يقتصر دور القيادة في البحث عن المشاريع ومعالجة كل المشاكل التي تقترن بإنجاز المشروع، فلو لم يتحرك القائد فالمؤسسة تتوقف ولن تستمر حسب ما صرح به المبحوث، أزمة التسعينات أوقفت المشاريع وإن أزمة الصراع أدت إلى نتائج هي تسريح العمال والنقابة، في ظل وجود حوافز في فترات سابقة وغيابها في الوقت الحالي نظراً لأزمة الفراغ وعدم وجود النقابة، وما تم ملاحظته على غرار المقابلات السابقة عدم تخوف المبحوث والتصريح عن كل الأسئلة فقال : "أنا ما نخاف حتى واحد"، ثم إن التغيير اقتصر على المسؤولين والمديرين فهي إستراتيجية القيادة الجديدة بحكم البحث عن الثقة والولاء لجماعته الخاصة التي تبحث في مصالحه وتؤيده وتأخذ برأيه، فهي أحد السياسات والإستراتيجيات التي تقوم عليها القيادة كي تحفظ بها بقاءها واستمرارها حيث تطرقنا في الجانب النظري كيف يمكن تفسير أن التغيير المستمر في القيادة يسهم في تسيير فعال للأزمات؟، وهل الإستراتيجية في التغيير تشمل فقط تغيير الطاقم المسير وتسريح العمال بحجة انتهاء عقود العمل أو أن سياسة التسيير هي سياسة تسيير وإدارة لأزمات المنظمة الجزائرية؟، أم أن كل ما في الأمر أن موقع التغيير التي شهدته المؤسسة الجزائرية لم يكن انطلاقاً من إرادتها المحضة بل كان من الجهات الوصية وهي الدولة على خلفية الشكل القانوني للملكية؟.

وكيف نفسر أن التغيير الدائم في القيادة هو استمرار لأزمة مؤسسة المرافق العامة، دون إعادة النظر في الجانب السوسيولوجي أو الاجتماعي والإنساني حيث غابت فيه النقابة والتي كانت بدورها في فترة سابقة أحد أزمات التنظيم؟.

وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين من التغيير في القيادة نجم عنه أزمة أخرى هي أزمة الخوف والتردد، أزمة الخوف من الطرد أو التسريح بحجة انتهاء عقود العمل، وإن أول من يطبق عليه إستراتيجية التغيير بالتسريح هي الإطارات التي لها أقدمية.

يمكن القول أن الأمور جد صعبة وتحليل أزمة مؤسسة المرافق العامة صعب جدا، حيث تدخلت السياسة، وغابت فيه العقلانية، واستمرت فيه المناورات السياسية والإستراتيجية، حيث افتقر التنظيم للسياسات الواضحة، ويمكن القول أن المناورة في التنظيم تزداد في مواجهة المواقف الغامضة مثل التغيير الجديد للقيادة في مؤسسة المرافق العامة، حيث أن معظم الفاعلين في التنظيم من خلال المقابلات في سنة 2007 صرحوا بأنهم لا يعلمون شيء عن المدير الجديد، وما هي إستراتيجياته، وخطته في التسيير والمعاملة فكان الخوف باد على وجوههم وتخوفهم من فقدان مناصبهم، في هاته الحالة وأمام الوضع المتأزم بالنسبة للفاعلين خاصة عند مواجهتهم لمواقف جديدة وغير مألوفة وعلى درجة عالية من الغموض حيث تكون قواعد التنظيم غير واضحة فيصبح من السهل توقع أو تصور المناورات وإعادة بناء أهداف اللعبة الإستراتيجية والولاء للقائد الجديد بشكل من الأشكال خدمة لأغراض وأطماع شخصية تفتقد لمعايير تحقيق الفاعلية أو التعاون لعلاج تأزم الوضع في التنظيم وعندما تسوء الأحوال يعتبر لوم مهاجمة الآخرين أحد المناورات الشائعة في المنظمات.

وبذلك يبدو أن التغيير مخطط فقد شمل التغيير تسريح العمال، تغيير الوظائف والمناصب، توقيف الحوافز، أما الجانب الضروري الذي يهم المبحوث هو الأجر، فهي عبارة صريحة للتنظيم التقليدي التaylorي حيث يبقى حافز الأجر هو الحافز الوحيد.

إضافة فإن الوشاية ونقل الأخبار إلى والمسؤولين هي أحد المناورات التي يلجأ إليها الفاعلون لضمان مستقبلهم الوظيفي والولاء بغرض ضمان المزيد من المصالح أو الامتيازات، وتصفية النقابة لأنها الند الذي يخشاه المسير المسؤول ويبقى الحل هو التصفية لحماية المنصب والمكانة، فالتغيير في القيادة والإطارات ذات أقدمية، وسلبيات ذلك تكمن في أن العامل أو المسير الجديد يفتقد للخبرة.

أما أسباب الصراع فهي تكمن في المصالح والحصول على الامتيازات أو المناصب، أما أطرافه الإدارة والنقابة لأن الأهداف والمصالح اختلفت، والسبب الآخر للصراع هو تخوف الإدارة من أخذ صلاحياتها في القرارات، وبقي الحل الوحيد أمام الوضع المتأزم للصراع هو تغيير الطاقم المسير وتسيير أزمة الصراع، أما طريقة المعالجة فهي طريقة قاسية يستحيل فيها إيجاد حلول ترضي كل الأطراف في التنظيم ويبقى الحل الوحيد هو الفصل الجسماني كما بين ذلك الدكتور ناصر قاسيمي.

ومن نتائج الصراع هو التسريح من العمل لمن كان ظالما أو مظلوما، فالأزمة في نظر المبحوث هي أزمة حوافز وامتيازات، ففي نظره مدير الموارد البشرية لا يصغي ولا يستمع إلى

اهتمامات ومشكلات العمال، ويبقى الحل في نظره هو إستراتيجية من أجل التهديد بعقود العمل، فآزمة الفراغ الاجتماعي المتمثل في غياب النقابة وغياب الحوافز أو "السوسيال"، فالقضية هي قضية علاقات وحماية لضمان الوظيفة، فقرابة الدم، والعصبية سواء عصبية المصلحة، أو عصبية الإطارات، والمسيرين تستلزم لعبة من أجل المناورة للدخول في إستراتيجية الخصم والتموقع ضمن أحد العصبيات الدفاعية أو الهجومية، أو العصبية المحايدة، فضمن الحماية أو التوصية داخل أو خارج التنظيم هي أحد الضرورات التي لا بد أن يتحصل عليها الموظف أمام وضع متغير ومتأزم ومعقد في ظل سياسة غموض التسيير وتفعيل دور العلاقات الاجتماعية، بدليل أن عصبية قرابة الدم أخذت مكانة فعالة بالتنظيم الجزائري مثل "كان نسبي يدافع عني".

يبدو أمام وضع متأزم في التهديد بعقود العمل المؤقتة، وأمام التسريجات للإطارات دون العمال العاديين، ويبقى الحل أمام العدالة هو الحكم بالتعويض دون الرجوع وهذا ما تريده المؤسسة ولو كلفها ذلك خسارة التنظيم، ونتائج ذلك هو الفراغ من إطارات كفاءة غادرت التنظيم، ثم أن ظاهرة الولاء بحضور المدير الجديد هو خدمة المصالح الشخصية حتى وإن كان لهم مسؤول سابق يكونون له الولاء، فالمهم عمل المستحيل لكسب ود المدير، وإن أحد المؤشرات لأزمات مؤسسة المرافق العامة تصفية الحسابات، وبذلك تكون المؤسسة تحولت من أهداف من أجل تحقيق الفعالية إلى أهداف شخصية طورت من خلالها الصراعات وحولت فيه التفكير من العمل إلى العمل من أجل تحقيق الالفاعلية والأزمة في التنظيم.

فالأزمة بالنسبة للعامل البسيط هو غياب النقابة التي تضمن الحقوق أو بعضا من المصالح، في ظل غياب دور مفتشية العمل في حالة التسريح من العمل، فمنطق العودة للوظيفة هو التوصية أو علاقات داخل وخارج التنظيم حتى وإن كان قد ساهم بالتسيير بالأزمة أو افتعالها مثل التسيير بالصراع.

فالمفهوم الفيبييري للسلطة وعقلانية التسيير الرجل المناسب في المكان المناسب تجسدت من خلال منطق تسيير جزائري يعتمد على المحسوبية وعدم تفعيل الكفاءة، ويبقى الجانب الإيجابي للمؤسسة هو عملها في ميدان الأشغال العمومية، لكن التخوف هو المنافسة. ويبقى الجانب الإيجابي بالنسبة للمبحوث هو الأجر بالمفهوم التايلوري ومستقبل المؤسسة هو ما تضمنه من إنجازات ومشاريع.

عرض المقابلة رقم (14):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر.

السن: 55 سنة.

المستوى التعليمي: ثانوي.

طبيعة المنصب: مسؤول مكتب .

الأقدمية في المنصب: 20 سنة .

الأقدمية في المؤسسة: 30 سنة.

مكان المقابلة: مكتب العمل.

مدة المقابلة: 45 دقيقة.

عرض المقابلة:

لقد تم الاتصال بهذا المبحوث عن طريق شخص كان زميلا له في النقابة في وقت ماضي في المؤسسة، فلقد تكررت مرات الاتصال بهذا المبحوث لأنه كانت لدينا معلومات بأنه يجيب عن الأسئلة بكل صراحة لأنه لا يخاف أحدا، لكن اليوم الأول الذي توجهنا إليه قام برفض المقابلة وعدم استطاعته الإجابة عن الأسئلة، لأنه مشغول، لكن بعد الإلحاح عليه فقد تمكنا من أخذ الوقت القليل لإجراء هذه المقابلة، حيث أن ترده منعنا من إمكانية إكمال المقابلة المحددة للدراسة، فقد ركزنا فقط على بعض الأسئلة التي تركز حول الموضوع في اليوم الأول أخذنا حوالي 45 دقيقة من وقته حيث قدم لنا إجابة عن أوضاع المؤسسة في الماضي والحاضر، وقد تمكنا من الحصول على المعلومات الآتية:

في الماضي منذ سنة 1998 كان لدينا مدير عام كان التسيير لا بأس به وكان التوظيف جيد، كانت لدينا أرباح كل ستة أشهر لتشجيع العمال، كان العمل لا بأس به وكانت لدينا نقابة تدافع عن العمال فكانت حقوقنا غير مهضومة، وكان العمال الذين يحاولون على التقاعد يكرمونهم بإقامة حفل على شرفهم وتقدم لهم الهدايا، والمدير العام يقدم لهم هدايا مالية، وقد كان التسيير والعلاقات جيدة، أما اليوم فالمدير الجديد منذ 2007 غير المسؤولين في الإدارة وقام بتنصيب ناس جدد، والتسيير ناقص، فهؤلاء الجدد لا يعرفون التسيير، ليس لهم خبرة، هذا المدير أتى بعمال جدد لا يعرفون التسيير، و الفوائد لا تقدم في وقتها حتى تنتهي السنة، والأجور منذ حضوره، لم يتم رفعها (ملي

جاو هاذوا... منذ مجيء هذا الأخير زادت حدة الأوضاع " تخلطت"، كان التسيير لا بأس به، لكن منذ حضور المدير وأعوانه أصبح العمال يعملون بالخوف، والذي يتكلم عن حقه يكون مصيره التسريح من العمل، (راهم عايشين عمال في هذه الشركة...)، من قبل كانت الأجور كل شهر دون أن تتعطل، هذه المصلحة (مصلحة النباتات...) أو المشتلة ليست لدينا أية أهمية فهم لا يهتمون بها، ونحن بدون نقابة وكأنا شعب بدون رئيس، كل المدراء في الماضي كانوا مثل أصدقائنا لا يتكبرون يقدمون أهمية للعمال حتى أنهم كانوا يتناولون وجبة الغداء معنا في هذا المكتب الذي أنا فيه اليوم، أما اليوم مدير الموارد البشرية يهدد العمال فهذا عنف وبدون شكوى ينظر إليك فلا تعجبه فيتم تسريحك من العمل، فنحن مرشحون في النقابة، لكن لا يوجد شيء فهم يسجلون من يريدون، فهذا استعمار من طرف الموارد البشرية، فشركة تسيير مساهمات الدولة هي التي أنت بهذا المدير، فالعمال القديما يأخذون ويقدمون لهم المعلومات (راهم يدوا وايجييو في الهدرا...)، لأن المسؤولين يكافئونهم بزيادة الأجور لهم، لكن من يقدم شكوى أو يطالب بالحقوق يقولون لك لا تتكلم ومن ثم يفرض عليك عقوبة ثلاث أيام، المؤسسة كانت واقفة وقفة مليحة، فهؤلاء جاؤوا لتحطيم المؤسسة فالتسيير متسيب، فالتسيير لهم فقط، جاؤوا من أجل تسريح القديما (باش ايكولو جدها...)، فمشروع المساحات الخضراء لم يعطوه أية أهمية، فالعامل ليست له أية حقوق، حيث أن العامل مازال في أجره القديم منذ التسعينيات ومهددون بعقود العمل، وليس لهم الحق في الكلام مع المسؤولين، فإذا تكلمت يتم طردك من العمل، فنحن نعمل كالعبيد، فالقانون موجود لكن معكوس و مفتشية العمل ليس لها دور، ليس لنا نقابة ولا بد من المفتش أن يضع نقابة للعمال، لقد استعمرونا لأن النقابة غير موجودة، اسمعي هذا المثل: (عصفور نام في الشجرة وقال لها في الصباح عند مغادرتي، كي كان طائر، اسمحيلي لقد سببت لك المشاكل ضريتك يا شجرة، فقالت الشجرة للطير والله لم أعرفك إن كنت في الغصن أو في الورقة...لم تحس بنا فنحن هم العصافير(العمال)...)، فاندحام النقابة من أجل تحقيق مصالحهم، ويعملون ما يريدون، فلا توجد ثقة بين العمال فكل عامل يخاف من عامل آخر، فقد أصبحت المؤسسة منقسمة، فالذين ينتمون إليهم يعيشون أما الآخرين فلا، وأصعب مرحلة تسريح عمال بدون إثباتات ولا نستطيع أن نفعل شيء... وهناك عمال متقاعدون ويعملون...

أما أسباب الصراع فهي من أجل المناصب فكل الجزائريين يبحثون عن الكرسي، ولا يبحثون عن العمل، لكن عن المناصب والأموال والحقرة، هذه الفترة من 2007 حتى الآن أصبح عقد العمل وسيلة تهديد من طرفهم، فقد وجدوا المجال فلا أحد يقف في طريقهم، لا يوجد ممثل للعمال وكلمتهم هي الأعلى، يبحثون فقط على مصالحهم، وتهديم المؤسسة، فلو كانت هناك نقابة للعمال لتم طردهم، فالعمال لا يستطيعون المواجهة (واش ايدير الميت في يد غسالوا) تشتكي لربي...لقد كانت لدينا

مجموعة من الحوافز منها ملابس للأطفال، العمرة، فقد تم نزع كل ما هو متعلق بالجانب الاجتماعي من 2007 الى 2010، أما من قبل كل ثلاثة أشهر كانت لدينا فائدة، لقد تم تسريح عمال، فإذا تكلمت يتم طردك من المؤسسة العمال ليس لهم أي قانون يتكلمون به لأن النقابة غائبة حقارين، هم قتالين إرهاب ليس لهم رحمة، يبحثون فقط على مصالحهم، فقد قتلوا العامل وعائلته " كي يعملون ما يريدون...فهذه هي السلطة التي منحت لهم من طرف GSP"، إن النقابة طردت ثلاثة مدراء لأنهم كانوا لا يعملون.

أنا كنت في النقابة فلولا الظروف لكنت نقابيا، ولولا الظروف أيضا لكنت مدير مثلهم...

تحليل المقابلة:

تتميز هذه المقابلة عن بقية المقابلات أنها قصيرة نوعا ما، ذلك نظرا لرغبة المبحوث في عدم الإطالة، لذا قررنا أن تتمحور الأسئلة حول أوضاع المؤسسة في الماضي والحاضر نظرا لخبرة وأقدمية المبحوث في المؤسسة حوالي ثلاثون سنة من العمل، أي كل الظروف التي مرت بها المؤسسة هو عالم بها خاصة وأنه كان منظما إلى النقابة، وهو يشرف على التقاعد، فقد كان رئيس أحد دوائر مديرية الإنجازات فله خبرة في العمل، فقد لاحظنا أن إجابته غلب عليها طابع من التخوف والتردد، فتصرفاته ونظراته كانت دليل على ذلك، حيث أنه كان يتكلم بصوت خافت جدا، وفي كل مرة كان يخرج خارج المكتب فيلتفت يمينا وشمالا ثم يجيب عن الأسئلة، فبالنسبة إليه كانت أوضاع المؤسسة جيدة نظرا لتوفر الحوافز والزيادة في الأجور، بالإضافة إلى وجود النقابة، والعلاقات جيدة، فهو إن زدنا بهذا التحليل، فإنه بالنسبة له الأوضاع إذا حققت له مصالحه المختلفة فهي جيدة لأنها وفرت له الحوافز والمصالح وبعضا من الموارد النادرة هذا التوجه ذاتي وواضح فكل موظف يضع في قائمة أهدافه مصالحه هي الأولى، ثم مصالح التنظيم، وقد لا يضعها ضمن احتمالات أهدافه أبدا، فالمبحوث وصف لنا الوضعية التي كانت والتي آلت إليها المؤسسة اليوم، فهذا يدل على التغيير الذي مرت به مؤسسة المرافق العامة، في المدراء وطريقة التسيير، والحوافز والأجور والنقابة، وقد أكد المبحوث من خلال كلامه وإيماءاته، ضرورة وجود علاقات إنسانية طيبة، هذا من خلال المدراء الذين كانوا في المؤسسة في سنوات الثمانينات والتسعينات، ففي نظره كانت القيادة، تهتم بالعلاقات الإنسانية وتهتم بالعامل كشخص وإنسان، حيث أن أحد المديرين السابقين في نظر المبحوث كان يتحدث إليهم ويتناول وجبة الغداء معهم، فهذا التوجه دليل على الاهتمام بالجانب الاجتماعي المهم بالعلاقات الإنسانية والذي يضع العامل ضمن الأولويات، ويدل على ظهور الاعتقاد بمسؤولية صاحب العمل بالجانب الاجتماعي وضرورة اهتمام الإدارة

بمشاكل الموظفين، فالعلاقات الإنسانية هي إحدى المسؤوليات التي كانت تتحملها مؤسسة المرافق العامة في فترة سابقة حيث يتوقف ذلك على نمط القيادة وطريقة التسيير، كما أنه زودنا بوصف وتحليل آخر لوضع المؤسسة في السنوات الأخيرة من 2007 إلى 2010، حيث وصفها لنا بالوضع المتدهورة لأنها عكس التسيير في الماضي سواء في التسيير أو العلاقات والحوافز وحتى النقابة، فبالنسبة له التسيير ليس على ما يرام .

ومن خلال هذه المقابلة تمكنا من معرفة بعض جوانب أو بوادر التغيير في مؤسسة المرافق العامة منها تغيير المدراء، وتغيير طريقة التسيير حيث تم الاهتمام بالجانب التقني الاقتصادي أكثر من الجانب الاجتماعي، حيث وظف المدير الجديد، ناس جدد، فأصبحت ظروف المؤسسة في جانبها العلائقي والاجتماعي أكثر حرجا في الصراع بين الموظفين الجدد والقدماء، من أجل المناصب والمصالح، والموارد النادرة، هنا يمكن التساؤل: كيف يساهم التغيير المستمر في القيادة وطريقة التسيير والموظفين في تسيير فعال لمؤسسة المرافق العامة؟، وهل التغيير في القيادة أو التسيير يعتبر أحد الحلول لتغيير الوضع المتأزم؟، أم التغيير هو الآخر أحد أسباب الأزمات على مستوى التنظيم؟، فالتسيير الجديد لنمط القيادة الجديد فيه نوع من العقلانية خاصة إذا كان إلغاء بعض الحوافز، والفوائد أو الصرامة في التسيير وتغييب كلي للاتصالات والعلاقات الاجتماعية والمحسوبة أو الزبونية في مؤسسة المرافق العامة من خلال التسيير العقلاني هذا ما ورد في أحد مقالات إحدى الجرائد الجزائرية، لكن الإشكال الكبير والذي يحتاج إلى إجابة واضحة، هل حقيقة أن التغيير الجديد في القيادة، والتسيير يلغي من قاموس التنظيم مبدأ المحسوبة والأفضلية وفقا للجهوية أو قرابة الدم؟، وكيف نفسر من خلال هذه المقابلة أن المسيرين الجدد ليس لهم خبرة في التسيير فقد تم إلغاء الحوافز والفوائد، لكن هي موجودة بالنسبة لطاقم التسيير الجديد الذي يحتوي أصدقاء المسير وكل من يثق بهم؟، وكيف نفسر أيضا حالة التهديد بعقود العمل؟.

ثم إن التمسك بعقود العمل من طرف الطاقم المسير الجديد يعتبر ورقة ضغط ضد كل من له محاولة من أجل المطالبة بالحقوق أو الحوافز، كما يمكن القول أن هذا المبحوث يعيش فترة فراغ نظرا للتغييب الكلي للحوافز والتي كررها المبحوث عدة مرات متحصرا من ذلك وفهمنا من المبحوث أن النقابة غير موجودة حيث أن التنظيم يحتوي نوع من العنف الرمزي ضد العامل فهو مهدد بعقود العمل، في حالة تقديم شكوى ويكون الجزاء هو تحفيز سلبي هي العقوبة بتوقيفه من العمل وما أثار اهتمام الباحث قضية العصفور والشجرة، فبالرغم من أنه فيها لسنوات فعند مغادرته لم يتم التعرف عليه، فطرحنا عليه سؤالاً أنا لم أعرفك فمن تكون، ثم قال المبحوث العصافير هي نحن العمال، فمن خلال ذلك القول يتضح لنا مدى تعلق المبحوث بالمؤسسة لأنه كون علاقات جيدة

مع العمال والمسؤولين، لكن الفترة الأخيرة غيرت الأوضاع فقد لمح أنه سيتم تسريحه أو طرده من العمل، حتى عند مغادرته فالمؤسسة لم تتعرف عليه بالرغم من السنوات التي عمل بها، هنا يمكن التساؤل: هل يدل هذا على الأوضاع المتأزمة للتنظيم في مستواه الداخلي والعلائقي، أم أن الأزمات الكامنة بدأت تظهر؟.

وكيف تؤثر أوضاع الموظفين في حالة هذا المبحوث على فعالية سير المنظمة؟، أم أن كل ما في الأمر هو رفض للتغيير مهما كان للمحافظة على المكاسب والمصالح؟. وكيف نفسر بعضا من المفاهيم التي تردت على لسان المبحوث عدة مرات مثل التسيير المتسيب، التسريح، مهددون بعقود العمل، القانون موجود لكن معكوس، غياب النقابة، مفتشية العمل لا تقوم بدورها، الاستعمار، الحقرة...؟.

لقد فهمنا من هذه المفاهيم أنها بوادر لتغييب الجانب الديمقراطي في التنظيم، وأصبح فيه نوع من التهديد الرمزي، بعقود العمل، وغياب ممثلين للعمال من أجل المطالبة بالحقوق فكيف يؤثر هذا الوضع في ظل التغييب الديمقراطي في التنظيم في فعالية تسيير مؤسسة المرافق؟، أم أن الديمقراطية أصبحت مجرد كلمة أو واجهة تتادي بها الدول الغربية أو بعضا من المسيرين لكن حقيقة ميدان تطبيقها تبقى مجرد واجهة نظرية مجردة لازالت لم تطبق بعد في تنظيم المؤسسة الجزائرية؟، فكلمة استعمار تردت ثلاث مرات نظرا للتسريح والتهديد وغياب دور مفتشية العمل والنقابة، فآزمة غياب تفعيل الديمقراطية بالتنظيم أحدث خلاا وظيفيا حيث غابت فيه الثقة بين العمال نظرا لأن كل عامل أصبح يشي بزميله للطاغم المسير الجديد كي ينال عنده مكانة أو منصب أو تحقيق بعضا من المكاسب المالية فيه نوع من الولاء، لكن نتساءل أين هو الولاء للمؤسسة، وأين مبادرة التعاون ومصلحة الأفراد هي مصلحة التنظيم، هل طغت المصلحة الشخصية والنفوذ على حساب خسارة وتأزم التنظيم؟، أم أن كل ما في الأمر هو استلزام وجود قيادة موقفية تتعامل مع ظروف مؤسسة المرافق العامة في جانبها الصارم والحازم في التسيير فتتخذ بعدا صلبا، وتستعمل في نفس الوقت نوع من المرونة في العلاقات وتحقيق بعضا من المطالب وتفعيل دور النقابة من جديد دون تجاوز حدودها، بالإضافة إلى تطبيق قانون العمل كما هو في النصوص القانونية، في حقيقة الأمر أن مثل هذا العلاج يحتاج إلى دراسة عميقة في صلب تنظيم المؤسسة الجزائرية من أجل النهوض من الأوضاع المتأزمة في التسيير والعلاقات والفراغات الكبيرة الموجودة على مستوى التسيير والقانون...

أم أن الأزمة كل ما في الأمر تكمن في أزمة الهوية بالنسبة للعامل الجزائري فأصبح عقد العمل مركب نقص طغى على هويته العمالية، فاضطرب فيه جانب المطالبة، أو الشكوى أو حتى

تفعيل التعاون من أجل القضاء على بؤادر تأزم تنظيمه، حتى أصبحت الأمور نتيجة الوضع الداخلي المتأزم، وتغييب كلي من أجل البحث في تسيير وتفعيل وتطوير المؤسسة، لكن أصبح المنصب والمكانة والسلطة لتحقيق الموارد والمصالح النادرة التي طالما يريدها هي المطلب الأول والأخير.

إن الذي أثار ملاحظتنا أن المبحوث في مرات لاحقة لإنهاء المقابلة هو الرفض وعدم تقديم إجابة على أسئلتنا، ففي كل مرة كان يقدم لنا حججا من أجل التهرب من إجراء المقابلة فأحد الحجج أنه مشغول جدا، ومرة أخرى ضرب لنا موعدا في أحد الأيام ولما اتصلنا به رفض وقدم لنا حجة أخرى هو أن أحد أقاربه قد توفي، وحمل المفاتيح وأغلق المكتب وفي مرة أخرى ترجانا المبحوث وقال لا أريد إنهاء المقابلة، فأنا لا أريد أن يتم تسريحي من العمل، ففي كل مرة عند تقديم هاته الحجج لم يكن مشغول ولم يتوفى قريبه، حيث أن ملاحظتنا في الميدان هو رؤيته في كل مرة مع أصدقائه خارج المكتب...فعدم الإجابة عن أسئلة المقابلة هي إجابة في حد ذاتها نظرا لتخوف وتردد المبحوث في كل مرة، هذا يدل على تخوفه من نقل الأخبار إلى المسؤولين فيتم طرده أو تسريحه بحجة انتهاء عقد العمل في شهر ديسمبر.

المقابلة رقم (15):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر.

السن: 48 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

طبيعة المنصب: إطار.

الأقدمية في المنصب: 05 سنوات.

الأقدمية في المؤسسة: 15 سنة.

مكان المقابلة: منزل المبحوث.

مدة المقابلة: ساعة ونصف.

عرض المقابلة:

تتميز هذه المقابلة عن المقابلات السابقة في أن المبحوث مر على العديد من مناصب المسؤولية لذلك له خبرة طويلة نسبيا، بحيث عمل في المناصب العليا وإن المناصب السابقة، مساعد

الرئيس المدير العام مكلف بالإعلام الآلي، مسؤول عن الإعلام الآلي، مسؤول عن خلية الإعلام الآلي، مكلف بالدراسات في الإعلام الآلي، وكان نص المقابلة كالتالي:

إن القرارات في فترة مدير 1995-2003 كان المدير المسيطر على الشركة ولكن كان يجمع بين خاصيتين السيطرة والديمقراطية: "الإطارات تربوا معه وطلعوا معاه"، وإن الإطارات رؤوا أن هذا المدير يتكلف بكل شيء حتى أبسط وأصغر الأشياء، فقرارات هاته الفترة كانت ديمقراطية وكانت العلاقات التي تربط الإطارات هي علاقات عائلية، فمن كانت لهم أقدمية وحتى العمال البسطاء كانوا ينصحون المدير في الأوقات الحرجة.

بعد فترة هذا المدير حدث "زلزال" بمعنى الكلمة أصبحت القرارات تتخذ بصفة عشوائية، فالمدير الذي لا يذهب لتفقد المشاريع فإنه يتخذ قرارات عشوائية، وبعد 2003 كل مدير له خصائص خاصة به وإن المدير الذي كانت لديه نظرة جديدة في التسيير أراد فرض السيطرة والتسلط وهو ما أدى إلى الصراع، وإن اتخاذ القرار من المديرين اللاحقين كانت قرارات غير صائبة فأصبح فيه تشتت، فالمدير السابق "1995" كانت اللقاءات رسمية وغير رسمية حيث يتم التشاور على بعض النقاط وبعد "الزلزال" كل وأحد أين ذهب والمحور الذي كنا ندور حوله ونتخذ من خلاله القرارات قد تم إقالته.

أحادية القرار موجودة في كل الميادين، وإذا كان القرار لا يمس شريحة واسعة فإنه لن ينجح، حتى وإن كان قرار سليم، لأن العمال لم يشاركوا في اتخاذ القرار، وإن ذلك لن يساعد في تطوير المؤسسة لأنها عبارة عن نشاطات مختلفة، أما بالنسبة للاتصال هناك لقاءات دورية، اجتماعات واتصالات يومية "بكري" كانت علاقات صداقة ولم يكن حرج نذهب للمدير ونتصل به والآن إلا الرسميات، وإن العلاقات في المؤسسة تعود إلى المركز مثل البيت فإذا كان المدير متحكم فإنه يجمع كل الاتصالات فتكون سهلة والعلاقات جيدة، لكن إذا تدخلت مديرية ضد مديرية فإن الأوضاع تتأزم، وإن الصراع بين المديرين شيء طبيعي فمدير المالية يتكشف ومدير العتاد يشتري هنا يحدث التصادم مثل مدير التخطيط والإنجاز، فذلك يرجع إلى طبيعة نشاط المديرية، وإن تقييمي لجانب العلاقات في المؤسسة في وقت ما كانت العلاقات جيدة نفرح عندما نذهب للعمل فكان وقت العمل من أحسن الأوقات، لكن بعد تلك الفترة أصبحت العلاقات غير جيدة فاستحوذت المصالح الخاصة والصراع، وإن تقييمي لعملية الاتصال داخل المؤسسة كانت جيدة ثم ساءت فأصبحت سيئة جدا، حيث أصبح مدير التخطيط يشتم مدير الموارد البشرية، وإنني أفسر عدم استماع رؤساء العمل للعمال لأن المدير العام عندما جاء بإطارات جديدة وأخرج الإطارات القديمة، فذلك راجع لعدم خبرة الإطارات الجديدة لأنهم أرادوا فرض أنفسهم، فذلك راجع لعدم تجربة

الإطارات الجديدة، لا يعرف كيف يتعامل مع العمال ومن هو على صواب وعلى خطأ؟، وعدم جدارة المنصب الذي بحوزتهم فهم يعلمون بأنهم سيأتي الوقت الذي يتم إقالتهم من مناصبهم، وإن التسريح التعسفي نظرا إلى إرادة التخلص من الإطارات القديمة، واليوم عدم اندماج الإطارات الجديدة مع العمال فليس هناك علاقة، ونحن لم تكن لدينا مثل هذه الأمور.

أما أطراف الصراع بين مسؤول النقابة والمديرين فكل واحد أراد فرض وجوده، فأسباب الصراع هي الزعامة، فهي المشكل الكبير لأن مسؤول النقابة قديم لمدة 15 سنة، وعندما جاء المدير الجديد أراد أن يحطمه وينقص من قيمته ومسؤوليته، ومن بين الأسباب الأخرى الأغراض الشخصية وتفسيره هو أن ذلك لا يفيد المؤسسة ولا العمال، ناس يعملون لصالح المؤسسات الخاصة ومن أجل تحطيم المؤسسة فالإطارات القديمة لم تعد موجودة والآن العمل بالإطارات الجديدة والمؤسسة كي تتجح بمن لهم خبرة، ومن سنة 2007 إلى 2010 شهدت المؤسسة ثلاث مديرين وإن نتائج الصراع أدت إلى عدم الثقة في المسؤولين، نقص وتيرة العمل والانضباط، التسبب، بالرغم من وجود مشاريع فلولا الصراع لكانت الظروف أحسن وإن 55% من العتاد مكري، وإن ظاهرة التهديد وتخويف العمال كي يستطيع الطاقم المسير الجديد فرض أنفسهم فكل عامل يرفض طريقة التسيير فإنهم يهددونه بعقد العمل، فظاهرة تسريح العمال هو تسريح تعسفي ليست هناك أخطاء وأتحدى أي شخص يقول أن كل العمال المسرحين قاموا بأخطاء، ربما هناك واحد أو اثنان ولكن ليس 100%، وإن الأسباب والحالات فقد تم تسريح عمال وإطارات لانتهاؤ مدة العقد، أغلبهم 20 سنة أقدمية لأنهم كانوا ضد التسيير الجديد.

وإن النتائج فذلك أثر على المؤسسة والكفاءة، فأصبح فيه فراغ في الإطارات من لهم خبرة وتجربة في الصحراء.

وإن تفسيره لظاهرة الولاء، فهي ظاهرة وقتية فبعض العمال والإطارات يعملون بمنطق "الخبرة" فيصبح اللعب لازم تعمل مع ذلك المسؤول بالرغم من أنهم يقولون غير جيد أو سيء فمنطقهم يقول لا بد من الولاء، فهذه الظاهرة وتصفية الحسابات كي يقيم علاقات "المعرفة"، فهذا مرض في المؤسسة وأسباب ذلك كي يكون عنده نفوذ والكلمة مع المدير، إضافة لتسيير أمورهم الشخصية بواسطة المدير فيعمل من أجل علاقات المحاباة مع المدير الجديد كي يسير أموره، فهذه الظاهرة موجودة في كل المؤسسات ونتائج ذلك جوانب سلبية مثل الصراع.

أما النقابة غير موجودة ومن يسأل عن النقابة فذلك يكلفه التسريح وإن ظاهرة استغلال السلطة من أجل "المعرفة" أو النفوذ حيث يستغل ذلك للتوظيف على أساس المحسوبية والقرابة ونتائج ذلك هو الصراع وتأزم المؤسسة.

وإن التحديات التي تواجهها المؤسسة فهي من المؤسسات الوطنية التي لها مشاكل واضحة فحرية العمل غير موجودة، والتسيير لا يكون 100% من طرف الشركة، ليس هناك حرية لشراء العتاد إضافة إلى المنافسة من طرف الشركات الأجنبية، وهناك مشاريع كبيرة لكن تبقى من الأمور الصعبة وبالرغم من المرور بالمشاكل والأزمات فإنها تترك نتائج إيجابية منحتها الخبرة في أزمات سابقة وأخذ الدروس والتجارب أما الجوانب السلبية منها انعدام الثقة بين المسؤول والعامل، نقص المردودية، التأثير في التسيير وقيمة وسمعة المؤسسة، هروب الإطارات، إن المؤسسة أصبحت مسيسة هذا جانب صحيح فكل مسؤول يأتي بعمال وإطارات يثق بهم مكان الإطارات السابقة كأنك في وزارة، زاد عدد العمال بالرغم من التسريحات هنا يكمن المشكل فكل التوظيفات قامت على المحسوبة.

وإن مستقبل المؤسسة في ظل المعطيات الاقتصادية الحالية، فإذا بقيت المؤسسة بنفس طريقة التسيير لا أظن أنها ستذهب بعيدا.

إن عقد العمل غير قانوني، وتم تسريح من العمل تسريح تعسفي فالطاقم المسير قام بضرب حجر بثلاث عصفير هي: (1) تسريح النقابة، (2) تسريح من كانوا ضد النقابة كي يتم القول بأننا من ساعدناهم على ما فعلت، (3) العمال البسطاء تهديدهم بالعقد أي حركة "تزغد تخلص"، وإن أغلبية المشاريع مجمدة، مشاريع لها مدة محددة للتسليم، وفي حالة التأخير يقدم للمؤسسة إنذار وإن عقوبة التأخير هي تجميد المشروع وما ينتج عن ذلك خسائر مالية، فقدان سمعة المؤسسة فكل هذا يعود إلى التسيير والجهات الرسمية العليا، وأجهزة المراقبة عن ظروف المؤسسة في التسيير والجانب المالي لا تقوم بأدوارها على أحسن وجه، لا تهمها الأوضاع التي ستؤول إليها المؤسسات العمومية لأن الاتجاه هو نحو الخصوصية والنظام الرأسمالي، فتسريح من لهم أقدمية بالمؤسسة هي إستراتيجية المسيرين للقضاء على من قاموا ببناء المؤسسة فهم لا يبقون على من هم ضدهم في طريقة التسيير والعارفين بخبايا المؤسسة، وإن رأس مال المؤسسة في انخفاض بالمقارنة بالسنوات الماضية والدليل على ذلك كراء كل عتاد المؤسسة، والأجور لا تدفع في وقتها وكل الحوافز غائبة مع غياب النقابة، فرغم الأزمة التي مرت بها المؤسسة في وقت النقابة "2007" إلا أنها كانت أحسن من اليوم، وتوجد فراغات قانونية، غياب النقابة، وعدم قانونية عقود العمل فهي لا تتماشى مع قانون 11/90 فمثل هؤلاء المسيرين يأتي اليوم فيخرجون من المؤسسة لأنها في طريقها إلى الزوال والإفلاس.

تحليل المقابلة:

هذه المقابلة تتميز عن سابقتها في أن صاحبها تقلد عدة مناصب عليا في التنظيم، فالمبحوث له خبرة طويلة وقد أمضى معظم حياته المهنية في مؤسسة المرافق العامة، لذا تلاحظ أن إجابته وتصرفه يغلب عليه الرسمية وحرفية القانون.

إن منطلق التحليل لتنظيم مؤسسة المرافق العامة وفقا لموضوع الدراسة يقوم على أساس مفارقة وتحليل قدمه المبحوث مبينا في ذلك عوامل الديمقراطية وغيابها في فترات سابقة ولاحقة من تطور المؤسسة، فعوامل الديمقراطية تجسدت في فترة 1995-2003 من خلال تفعيل عواملها في حسن الاستماع والإصغاء، الاتصال، المشاركة في القرار، لكن ذلك توقف على طريقة التسيير للمدير من خلال إيجاد نوع من التوازن في التنظيم يحفظ المؤسسة من الزوال بعد الأزمة الاقتصادية ومن خلال تفعيل جانب إستراتيجية العلاقات الإنسانية وتفعيل أسلوب التسيير بالمواقف، فقد تم وصف ديمقراطية التنظيم بالعلاقات الإنسانية والعائلية لأن فعالية التسيير مصدره تجانس المؤسسة من حيث توزيع المهام والكفاءات والمناصب، نظرا لوجود عدة انتماءات بداخله رسمية، غير رسمية، فكل طرف له أهداف ومصالح داخل التنظيم حتى افتعال الأزمات تخضع لهذه القاعدة.

فقد ردد المبحوث كلمة "زلزال" فهي مؤشر أزمة التنظيم، فقد تم وصف الأوضاع المتدهورة في التسيير، المعاملة، القرارات، السيطرة، الصراع، المصالح، "بالزلزال" حيث توقع المبحوث أن المؤسسة لن تتطور بهذه الوضعية، كما أنه أشار أيضا إلى كلمة "بكري" فمن خلال سياقه في الكلام والإجابات التي قدمها فذلك يدل على التغيير الذي مرت به المؤسسة من وضع فعال في تسيير الأزمات، السمعة، العلاقات والاتصالات الجيدة، ارتفاع رأس المال، إلى وضع غير فعال ساهم في تأزم التنظيم واستحوذ المصالح والصراع بين المديرين، غياب الخبرة والكفاءة، عمال في مناصب ليست مناصبهم أي عدم تفعيل الدور على أساس الخبرة والكفاءة.

ثم القول أن تسيير الأزمة مرتبط بوجود فريق إدارة الأزمات والتوقع المستقبلي، التسيير الإستراتيجي، تأهب الطاقم المسير لإدارة أزمة معينة ظاهرة ومعروفة من حيث الأسباب والمؤشرات هذا الجانب فيه جانب من الصحة لكن ذلك لا يقنعنا لأن تطبيق هذا البرنامج لم يلقى الكثير من الاهتمام في مؤسسة المرافق العامة، فهي تمر بأزمات داخلية خانقة افتقدت فيه إلى الفعالية في تسيير أزماتها فتسيير الأزمة لها جوانب أعمق من ذلك لها خصائص داخلية هي اجتماعية شخصية، صراعية، لعبة المصالح والامتيازات، عدم تطبيق القوانين.

ومن ثم إن تسريح إطارات بحجة واحدة هي انتهاء عقود العمل فذلك لا أساس له من الصحة سواء من الناحية الإجرائية والإدارية أو القانونية، لأن الأعمال الإدارية ليست أعمال مؤقتة، إضافة فإن تسريح عمال أو إطارات لا يتم توظيف عمال آخرين فقانون 11/90 واضح لكن لم يطبق. والذي أثار انتباهنا أن المبحوث متمسك جدا بالجوانب القانونية وكيفية عملها داخل التنظيم والدليل على ذلك تفسيره لنا لقانون 11/90 وقانون المنازعات في حالة الصراعات وكذا التسريح التعسفي، فقد قدم لنا وثيقة عقد التزام محدد المدة هو عقد غير قانوني، والحكم الصادر في 10 فيفري 2010 بأن التسريح تعسفي ويتم تعويض المسرح من العمل بمبلغ مالي، "أنظر الملاحق"، فقد وضع قاسيمي ناصر في رسالة الدكتوراه "أن النص القانوني لا يبدو جامدا ربما كما يبدو وللأسف، وإنما هو ديناميكية تحرك سلوك الفاعلين والجماعات نحو إعادة ترتيب نفسها ومواقعها داخل التنظيم خاصة في حالة إصدار نصوص جديدة، فكل طرف يحاول أن يعطيها قراءة تستجيب لمصالحه وتمنع الآخرين مصالحهم".

زيادة على ذلك هناك عوامل أخرى تؤثر في فعالية التسيير وتسهم في أزمة المنظمة هو الصراع لأسباب تكمن في الزعامة والأغراض الشخصية والتغيير المستمر في القيادة والعمال والإطارات، فالتغيير في المديرين فرض منطق آخر هو منطق تفسير إستراتيجي يقوم على أساس الألعاب والولاءات للمسؤولين، حتى وإن كانت طريقة تسييره ومعاملته لا تخدم التنظيم، وإن أهم ما ورد في نص المقابلة إشكالية "الخبرة والمعرفة"، حيث يبدو أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية للعامل أثرت هي الأخرى في التسيير، فأصبح المنطق هو منطق غير عقلاني يسهم بشكل أو بآخر في أزمة التنظيم، فالتغيير الجديد فرض إعادة بناء العلاقات والأهداف والإستراتيجيات من طرف الفاعلين، فحولت التنظيم إلى علاقات سيطرة وتهديد غابت فيه هوية العامل، وغابت معها الموضوعية في العمل، مما أثر في تسيير المشاريع ورأس مال المؤسسة، تسريح إطارات، أزمات تجريد مشاريع غابت فيها أدوار الجهات الوصية والمسؤولة، فأدت إلى أزمات على مستوى التسيير، السمعة، رأس المال، العلاقات...

5.6. عرض وتحليل المقابلات التدميمية:

1.5.6. مقابلة مع عينة من أساتذة علم الاجتماع

عرض المقابلة التدميمية رقم (01):

البيانات الشخصية:

السن: 49 سنة.

الجنس: ذكر.

الرتبة المهنية: أستاذ جامعي.

مكان العمل: كلية العلوم الاقتصادية.

مكان المقابلة: مكتب العمل.

زمن المقابلة: ساعة واحدة.

عرض المقابلة:

المؤسسات دخلت في مرحلة التغيير، وهناك عدة عوامل فرضت على المؤسسة التغيير هناك عدة عوامل هي من أسباب الأزمات منها العوامل الخارجية أو المحيط، ففي نهاية الثمانينات تغير النمط من الاشتراكي إلى اقتصاد السوق، وقد جعل المؤسسة تفتتح على المحيط المحلي والخارجي بتغير نمط الثقافة المرتبطة بالثقافة الجزائرية والموارد البشرية التي تأتي بسلوكات داخل المؤسسة من المحيط تحدث أشياء أخرى، فالنمو الديموغرافي كان سببا في التقاء الأجيال داخل المؤسسة هذا ما يجعل اختلاف في الرؤى، أما العوامل الداخلية منها نمط التسيير - القيادة - فلو أخذنا المؤسسة العمومية فإن لها ثقافة خاصة وهوية عمالية خاصة، وتسريح العمال وحل المؤسسات كلها تحوم حول قضية اجتماعية وأزمة في التسيير، أما بالنسبة لتفسير الأزمات الداخلية في التنظيم في جانبه السوسيولوجي فميشال كروزي أكد قضية الصراع في التنظيم، وفي علم الاجتماع نركز على الصورة حول التنظيم في الموارد البشرية، فالإنسان هو عامل من عوامل الصراع، وهل هناك تصور مشترك في التنظيم وتضارب المصالح؟، هذا إذا تكلمنا عن صراع المصالح عند كروزي فإن القيادة تسيير بالأزمات أي أنها تخلق أزمة كي تسيير الوضع، كما أن تشكيل جماعات ضاغطة، مثل النقابة هي جماعة ضغط قد تكون متحالفة مع جماعات أخرى مثل المدير أو الإدارة، وعدم تشكيل ثقافة مشتركة في تصورات الفاعلين مبنية على المنطقة والسن أنظر "سان سوليو" هناك عدة متغيرات السلطة - السن - قضية داخل فرقة أو جماعة التي تحمل الثقافة، القيادة وصراع الأفراد

فيما بينهم، فهناك عدة جوانب مشتركة و العوامل غير المرئية أكثر تأثير، ولا يمكن فصل الصراع التنظيمي عن صراع المجتمع فهو امتداد للصراع الاجتماعي مثل صراع الأسرة، وإن تقييمي لمظاهر الأزمات بالمنظمة الجزائرية، فلما نتكلم عن الأزمات مهما كانت هذه الأزمات في الحقيقة المحيط والعالم في أزمات لكن الفرق في العالم عندما توجد فضيحة أزمة في أوروبا فالعدالة مستقلة تماما والعدالة تأخذ مجراها في حالة الاختلاسات مثلا، لا يمكن تصور كل شيء فمممكن أن يكون عامل الاختيار خطأ، أي اختيار الكفاءة ومعيار النزاهة وضعف المراقبة نحن نعرف أنه في سنوات السبعينات مجلس المحاسبة كان يرعب كل المسيرين لكن لم يصبح لها دور، والدولة لما لا تراقب ولا تكون النزاهة فهي تؤدي إلى مشاكل وأزمات، وإن تسيير المؤسسات ليس مبني على نظام المراقبة، أما بالنسبة للشغرة التنظيمية في إدارة الأزمات، فهناك تجارب، فعندما نتكلم عن الشغرة فالشيء الموجود هو عدم تكوين المسيرين على إدارة الأزمات، فكل مسير من المفروض في تسييره له جزء كيف يتم إدارة الأزمات في المنظمة، ولكن أيضا الوقاية من الأزمات، فعندما يكون التنظيم والتسيير نوعي وديمقراطي إنه يؤدي إلى التخفيف من الأزمات، كذلك فالالاتصال الداخلي له دور في ذلك وإن الأزمات الكامنة هي سرطان، فهو المشكل الكبير الذي لا يرى.

وأفسر سوسيولوجيا الأزمة في ثقافة العمل من خلال التهديد بعقود العمل، فإنه هناك فرق بين الغرب واليابان لأن اليابان تعمل مدى الحياة، أما في فرنسا فنحن نعتمد عليهم في قضية العقود المحددة المدة، في بعض النشاطات ليست دائمة، ولكن الكثير يستعمل العقود كأداة ضغط، والعامل يخاف من المسؤول من فقدان منصب العمل والحقيقة هذه الثقافة موجودة في كل مكان حتى في الجامعة، كل هذه الأمور تسبب أزمة في ثقافة العمل ينتج عنها تدهور الصحة النفسية، الانطواء أو الانسحاب والخوف من بعض الممارسات وهو نقل الأخبار داخل المؤسسة وفي كل الإدارات، فأى شيء يتم التكلم عنه يتم نقله بين أطراف التنظيم وهذه ظاهرة تحتاج إلى دراسة من طرف علماء الاجتماع، فأزمة الهوية هي ليست فقط مرتبطة بالمؤسسة الجزائرية، فهوية المؤسسة هي صورتها، فهل صورة سوناطراك اهتزت أم لا؟، نعم هذه هي الهوية، أما بالنسبة لهوية الأفراد فالفرد هو جزء من المجتمع وجزء من المؤسسة فنقول أزمة هوية، وإن تفسيري لوجود إدارة خاصة بإدارة الأزمات في مؤسسات دون الأخرى، فهذا ممكن فالفكرة قد تكون من طرف المسيرين واستفادوا من تجارب من الخارج والسؤال المطروح: هل هذه الإدارة حققت نتائج وأهداف؟، وفي إدارة الأزمات تأتي التجربة في التسيير، وإن مسؤول المالية مثلا لا يمنع من تسيير الأزمة لأنه هو الذي صنعها، مثله مثل الموارد البشرية... وبالتالي تجربة سونلغاز تحتاج إلى دراسة، فالثقافة في الجزائر أنت من السبعينات ولم يستطع تصور الأمر، فالتسيير في فترة السبعينات كان يتكلم عن الصناعة

والآلة ولكن لا يتكلم عن الإنسان، أو استعمال الإنسان في الإبداع، والمؤسسة العمومية هي التي نشرت هذه الثقافة في كل المؤسسات، والمؤسسة الخاصة نفس الشيء لأنها أتت من القطاع العمومي وبالتالي يعيد إنتاج نفس السورة، هذا الذي يؤثر على السلوك أو الثقافة، وعدم الاهتمام بالإبداع والاعتماد على نمط التسيير الأحادي والتقليدي، وإن غياب إدارة الأزمات له علاقة بتدخل الدولة، فهذا أمر ليس فيه جدل، عن طريق شركة تسيير مساهمات الدولة، فالمؤسسة الاقتصادية إذا سحبت منها سلطة اتخاذ القرار فالمؤسسة تنتهي بذلك، والسؤال المطروح هنا: هل سحبت من المؤسسة سلطة القرار؟، والمسير هل يحس أنه هو المسؤول أم لا؟، إلا بعض المؤسسات الإستراتيجية فهذا يتوقف على إستراتيجية الدولة، وبالتالي تصبح مشكل وعائق أو أزمة، أو اتفاق على المصالح المتوازنة (كروزي)، ومن الصعب تحديد مسؤوليات المؤسسة في ظل هذا التنظيم أي الدولة: وعدم تطبيق قانون العمل في المؤسسة الجزائرية فهذا يتوقف على دور مفتشية العمل، أما بالنسبة لأساليب التسيير المتبعة في المؤسسة الجزائرية فأغلب هذه الأساليب هو النموذج الكلاسيكي الذي ينظر إلى الإنسان أنه آلة، ويفتقد إلى أدوات الإدارة الحديثة بالإضافة إلى عزل الذكاء والإبداع في التنظيم، فالأزمة هي نتيجة من نتائج التسيير نعم، لكن لا بد أن لا ننسى المحيط مثل ما قال سان سوليو.

المؤسسة هي قضية وصورة المجتمع ينعكس فيها، فالأزمة في الموارد البشرية جاءت من مجتمع متأزم فيه علاقة مباشرة وتفاعل بين المؤسسة والمحيط، فالتزم ممكن أن يخلق أزمة عدم الثقة نظرا للفترات التي مر بها المجتمع، فنحن في مرحلة صعبة جدا أثارها موجود في الأفراد.

تحليل المقابلة:

تتميز هذه المقابلة عن بقية المقابلات أنها وجهت إلى مختصين في علم الاجتماع، حيث أن خبرة الأستاذ ومستواه الجامعي جعله يصف لنا أزمات التنظيم كما قام بتحليلها في نفس الوقت فتجربته النظرية والميدانية أفادنا في هذه الدراسة، حيث وجهنا إلى ضرورة الاهتمام بالتغيير، حيث أن هناك عدة عوامل فرضت على المؤسسة التغيير ومنها الأزمات، فقد بين لنا المبحوث أن الأزمات لها أسباب داخلية وخارجية فقد بين لنا أن للثقافة الجزائرية أهمية لأنها ذات تأثير كبير على التنظيم حيث تلقت الأجيال، هذا ما يجعل الاختلاف في الآراء والتوجهات، أما العوامل الداخلية فأسبابها نمط التسيير، القيادة فكل ما هو موجود في التنظيم يدور حول قضايا اجتماعية، حيث بين لنا المبحوث أن النمو الديموغرافي كان سببا في النقاء الأجيال داخل المؤسسة، مما جعلها تختلف، فإذا انطلقنا من منهجية هي البيئة التنظيمية والمتمثلة في إيكولوجيا السكان أو الديموغرافيا،

حيث أن التنظيم تابع للبيئة، حسب الموارد التي يستعملها، وتبقى هذه النظرية وفقا للفرضية الآتية: "أن التنظيمات تتفاسم مجموعة من الموارد التي تكون متوافقة تابعة فيما بينها، فكل وحدة تتوقف وتعتمد على الأخرى متكيفة داخل الجماعة السكانية وتحدد في نفس الوقت نجاح واستمرار التنظيم أو تساهم في غلق التنظيم"، فقد بين المبحوث أن أحد أسباب الأزمات هي الصراع التنظيمي نتيجة لتضارب المصالح، فالأزمة قد ارتبطت ارتباطا وثيقا بالصراع، فإن الفاعلين في التنظيم يلجؤون للصراع لتحقيق مصالحهم من خلال القضاء أو تحطيم الخصم، فقد أصبح الصراع من أجل توسيع المجالات التنظيمية بحيث كلما توسع المجال زادت قوة الأفراد والجماعات، ولما يتوسع المجال تتوسع المصالح الشخصية الكبرى، وكلما زادت المصالح الشخصية على حساب مصالح التنظيم أصبح ذلك سببا في وجود أزمة، حيث يحول دون تحقيق الأهداف والإستراتيجيات، فالعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم هي علاقات لاحتلال المناصب أو الامتيازات في الجانب الرسمي أو غير الرسمي، أضف لذلك فقد أصبح الصراع على المصالح الظاهرة والخفية وللمالكين والفاقدن للسلطة.

ثم إن قول المبحوث بوجود قيادة تسيير بالأزمات حيث أنها تفتعل أزمة كي تسيير الوضع لصالحها، فهي حقيقة واقعية التمسناها من خلال المقابلات الميدانية، حيث أن القائد أو المسير أو أي مسؤول أصبح يفتعل أزمة لتحقيق مصالحه ولو على حساب خسارة المؤسسة التي يعمل بها، كما أن الأزمة حسب تصور المبحوث هي أزمة عدم القدرة على تشكيل ثقافة مشتركة للفاعلين في التنظيم، وهذا يعود نظرا لأن كل فاعل له قواعد لعبة خاصة يحسب من خلالها الخسارة أو الربح، فهو يضع في حسابه الأول أهدافه وإستراتيجياته الخاصة فما يربحه الطرف الأول يخسره الطرف الثاني، فلا بد من الاعتراف أن كل فعل تنظيمي له رد فعل، وفي كل منظمة توجد قوانين موازية للقوانين الرسمية حيث لا بد من الاعتراف بوجود القوانين الخفية، فقواعد اللعبة الخفية غير الرسمية تعمل على تكوين علاقات مصلحيه لتبادل المصالح و تكوين علاقات الصداقة، أما تفسير مظاهر الأزمات فقد أرجعها المبحوث للاختيارات الخاطئة سواء الكفاءة، معيار النزاهة وضعف الرقابة، هنا يمكن الاستعانة بالفكر الفيبري حيث ينادي منطقه الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن مبادئ البيروقراطية تعتمد على التخلص من أنماط التسيير التقليدي، كذلك التخلص من المصالح الشخصية والذاتية، وكما أن الترقية والمناصب تكون على أساس الكفاءة، فيمكن القول إن إدارة الأزمات، أو تفاديها يكون من خلال إتباع النموذج الفيبري البيروقراطي في التسيير، حيث يتم إلغاء كل العلاقات الشخصية مثل: علاقات القرابة والمصلحة والجهوية والصداقة أو الزمالة، حيث كلها إذا تفاقمت مظاهرها في التنظيم ساهمت هي الأخرى وكانت أحد أسباب أزمة المنظمة، والتخلي

عن هذه العلاقات يعتمد على علاقات موضوعية وقواعد عقلانية ترسخ فيه مبدأ الترقية والتوظيف وفقا للكفاءة العلمية والعملية، أما بالنسبة للثغرة التنظيمية في إدارة الأزمة فإن المبحوث وجهنا أن سبب ذلك هو عدم تكوين المسيرين على إدارة الأزمات، فقد بين لنا بأن الديمقراطية التي تعتمد أسلوب الاتصال الداخلي تعمل على التخفيف من حدة الأزمات، وحذرنا أيضا من الأزمات الكامنة باعتبارها سرطان داخل التنظيم، أما بالنسبة للتفسير السوسيولوجي لأزمة الثقافة في العمل من خلال عقود العمل محددة المدة فقد قدم المبحوث مثلا عن العمل نظرا لاستعمال العقود كأداة ضغط، وفي نفس الوقت تنتج عنها أزمات في تدهور الصحة النفسية والانطواء بالإضافة إلى نقل الأخبار والتي أكدها المبحوث بضرورة دراستها من طرف المختصين في علم الاجتماع، ويمكن القول أن نقل الأخبار هو بهدف تشويه سمعة الخصم ولتحقيق مكانة لدى المسؤول، حيث أنه يوضح الولاء لهذا المسؤول، أما بالنسبة لهوية المؤسسة فقد بين المبحوث أن هوية المؤسسة في صورتها حيث طرح تساؤلات: هل صورة سوناطراك اهتزت أم لا؟، فأزمة الهوية هي انعكاس بين الفاعلين في التنظيم أي الهوية على المستوى الداخلي، من خلال اكتساب الفاعلين لهويتهم في العمل بالاعتراف بهم ومشاركتهم في القرار واعتبارهم فاعلين من المهم الاعتراف بهم كأشخاص فهم بشر لهم شخصية ومكانة داخل التنظيم وتفهم المسؤولين لانشغالاتهم ومشاكلهم، أما الهوية على المستوى الخارجي هي ما تصدره المنظمة من إنتاج ومشاريع... وحتى السمعة فهي واجهة التنظيم التي تحقق لها هذه الهوية، من خلال اعتراف واقتدار أطراف خارج المؤسسة بمؤسسة ما أنها ذات هوية وقيمة في المجتمع، فتقافة التسيير الجزائري تقليدية لا تشجع على الإبداع، وهذا الذي يؤثر على السلوك والثقافة، كما أن إدارة الأزمة لها علاقة بتدخل الدولة وقد قدم لنا المبحوث مجموعة من الأسئلة: هل سحبت من المؤسسة سلطة القرار؟، وهل يحس المسير أنه مسؤول أم لا؟، فقد أجاب بأن ذلك قليل ما يكون حيث يؤدي إلى مشكل وأزمة على مستوى المنظمة، وقد أضاف أيضا أن الأزمة هي نتيجة من نتائج التسيير الجزائري، وهو التسيير التaylorي الذي عمل على عزل الذكاء والإبداع في التنظيم، وأشار المبحوث في الأخير، أهمية المحيط وعدم إغفال هذا الجانب لأن الأزمة مصدرها من مجتمع متأزم أثارها لازالت باقية في الأفراد داخل التنظيم.

المقابلة التدعيمية رقم (02):

البيانات الشخصية:

السن: 42 سنة.

الرتبة المهنية: أستاذ جامعي.

مكان العمل: كلية العلوم الاجتماعية - جامعة البليدة -

مكان المقابلة: قاعة التدريس.

مدة المقابلة: ساعة واحدة.

عرض المقابلة:

الأزمات التي تحدث في المؤسسة الجزائرية يمكن إرجاعها إلى الغموض الكبير في الإجراءات التنظيمية الفاصلة بسبب المهام والصلاحيات، بالإضافة إلى المصادر الخاصة بالقرار الإداري تشهد تدخلات كثيرة.

والصراع التنظيمي داخل المؤسسة إدارة في سبيل احتكار القرار الإداري والصراع إدارة نقابة في سبيل المشاركة في القرار الإداري، والصراع إدارة مركزية، إدارة فرعية للتحكم في ريع المؤسسة، كما أن الإطار العلائقي الجاف الذي يمنع احترام التعليمات وتطبيقها لخير المؤسسة وحسن تسييرها، أما الأزمات الداخلية سوسولوجيا يمكن ضبطها فيما يلي: سوء فهم السلطة وما يترتب عنها من التزام بالمسؤوليات والميل لفرض منطق التحالفات الجماعية داخل المؤسسة، وتجميد تفعيل الإطار القانوني والميل لفرض أطر تتناقض في الأداء القانوني وعدم وجود رؤية تنظيمية سليمة تربط الكفاءة بالدور يقدر ما نجد سعيا واحدا في اتجاه واحد وهو ربط الدور بالولاء والخضوع والتبعية، أما مظاهر الأزمات فيمكن ضبطها في السياق التالي، الإضرابات دوما تأخذ بعدا اجتماعيا وليس إداريا أو مطلبيا، وإن الإضرابات تعبر عن وجود امتعاض أو معارضة ضد عملية تقسيم الأدوار وليس تقييم الأدوار، وغياب السيولة الاتصالية بين المركز والمحيط، وعدم وجود رؤية عمل متكاملة تساهم في الدفع بالعمل إلى الابتكار وتراكم الخبرات فيما بينهم داخل المؤسسة، وإن الثغرة التنظيمية في إدارة الأزمات بالمنظمة الجزائرية، لأن المنظمة الجزائرية يغلب عليها طابع الوحدة الاجتماعية وليس الوحدة الإنتاجية ولأن العلاقة الغالبة هي علاقة أفقية أكثر منها عمودية، ولأن اتخاذ القرار يتم دوما بطريقة انفرادية اعتباطية غالبا ما تأتي بنتائج خطيرة، وعدم إخضاع سير المؤسسة لجهاز مراقبة إداري وتقني متمكن وصاحب خبرة.

وعدم وجود تجدد في الخبرة القانونية السالفة رغم التقدم الملحوظ في معالم الأعمال وبالتالي ينعكس سلبا في الإطار التنظيمي، وغياب شبه كلي في السياسات الاستقطاب للموارد البشرية داخل المنظمات مما يخلق لها مصاعب كثيرة.

أما بالنسبة للأزمة في ثقافة العمل فهي تتمثل في عدم وجود فضاء مهني يسمح لكل عامل باكتساب هوية مهنية واستقرار مهني وإن الأداء في العمل هو أداء يمثل تعبيراً عن وجود ولاءات وارتباطات إدارية مشبوهة في الغالب، وتغييب مستمر في الإطار التنظيمي لصالح الإطار الاجتماعي، وهذا ينعكس بوضوح في طريقة التوظيف والترقية المعتمدة فيها إلى الآن والأزمة في ثقافة العمل تمثل العلاقات الغير واضحة بينها وبين الوسائط الإدارية والمهنية التي معها في محيطها المهني بالإضافة إلى التباطؤ الكبير في الالتزام بالسياسات المهنية المعلنة عادة في برامجها السنوية.

أما بالنسبة للأزمة في الهوية العمالية فهي موجودة وهاهي صفاتها:
وجود حالة من الاغتراب المهني بين منصب العمل ودوره في المؤسسة- انتقال الأدوار المهنية لا يتم إلا على أساس الولاءات والمصالح- عدم الشعور بوجود سياسة عمالية داخلية لتتضمن العلاقة بين الكفاءة والأداء- الفاصل الكبير بين محيط إدارة المؤسسة وانشغالات العمال والتي تنتهي دوما بإضرابات فوضوية (لا أحد يفهم أحد)- عدم تسليح الأطراف جميعا بالإطار الثقافي والقانوني الذي يسمح للعامل باكتساب هوية عمالية شرعية.

أما بالنسبة للسبب في وجود إدارات خاصة بإدارة الأزمات في بعض المؤسسات دون غيرها فذلك يرجع إلى علاقتها الحساسة والمتواصلة بشرائح كبيرة من الزبناء داخل وخارج الوطن، والحاجة الملحة فيها إلى تجدد يقظة تقنية دائمة تحتاط لكل عطل أو تأخر، بالإضافة إلى مشاريعها المبرمجة المعلنة لا تسمح بأي تأجيل أو تعطيل أو تباطؤ، بالإضافة إلى وجود أجنحة عمل تربطها باستمرار مع مؤسسات وطنية وأجنبية، وإن مستوى الخدمات فهي تفرض عليها بالدوام توفرها على هذه الإدارة "إدارة الأزمات".

أما بالنسبة لغياب إدارة خاصة بإدارة الأزمات له علاقة بتدخل الدولة في التسيير، فالمشكل هنا متعلق أساسا بالإطار القانوني والتنظيمي المتعلق بالمهام الموكلة بـ "GSP" (مؤسسات تسيير مساهمات الدولة)، الدولة تتدخل لحماية ومراعاة رأس مالها بالأساس، ولذلك فتدخل الدولة هو تقريبا تدخل في إطار رعاية المصالح، بالإضافة إلى وجود تداخل أيضا بين مهام وصلاحيات عدة أجهزة، فتكثر التدخلات ولا نجد أي أثر فاعل لها، لأن المسائل يتم معالجتها بطرق غير تقنية ولا منهجية.

وإن تفسيري لعدم تطبيق قانون العمل على مستوى التنظيم، فالمشكل المطروح هنا متعلق بدرجة أساسية بوجود جو اجتماعي مهيمن على الإدارة والمؤسسة الجزائرية، فنحن نفسر القانون لحماية المصالح والمواقع، وإذا لم يكن الفرض هكذا فيمكن إصدار القانون ولكن يبقى حبرا على ورق، فكثيرا من الحالات ما يتم إصدار قوانين للعمل لا تجد طريقا لها للتنفيذ وهذا لأنها تمس بالمصالح والعلاقات التي ربطها أصحاب المصالح في إطار تحويلهم للمؤسسة من وحدة إنتاجية إلى وحدة اجتماعية تقوم على تحقيق مطلب الانتساب والولاء والخضوع والقبول بالأمر الواقع، أما بالنسبة لأساليب التسيير في الجزائر فهي تعتمد غالبا على التمويه ويعني ذلك تسيير المؤسسة خارج القوانين الرسمية والادعاء باحترام القانون، كما أن كثرة طرق التسيير بالتفويض، فلا أحد يتحمل مسؤولياته المهنية ويرمي بها إلى أطراف أخرى ووجهات أخرى حتى تتحمل خيبات التسيير، واعتبار أن كل تسيير فاشل هو خبرة إيجابية في حياة المؤسسة وهذا أمر خطير ومن أبرز مميزات سوء التسيير عندنا، بالإضافة إلى إشراك المنتخبين النقابيين في التسيير الإداري، وهذا ممنوع قانونا ومسموح به على الصعيد الاجتماعي لخلق الاتجاهات المطلوبة الإيجابية بالمؤسسة، والعمل على التركيز على الرأسمال المالي وليس الرأسمال الإنساني، وبالتالي تتعكس السلبيات هنا كثيرا على ضعف الاستقطاب للموارد البشرية وغياب سياسة تقييم الأداء بطريقة علمية قياسية، وأما بالنسبة لتفسير أزمة الفراغات في المؤسسة الجزائرية، فإنه يجب العودة بالأساس إلى الهياكل والهيئات التي تعمدت أن تصنع أزمة الفراغات في المؤسسات الجزائرية ومن صفتها:

- إعطاء صلاحيات التدخل بطريقة غير قانونية لأرباب المصالح والمؤسسات من خلال منتدى رؤساء المؤسسات "FCE".

- عدم وجود جهاز رقابة مركزي يكون بمثابة سلطة ضبط يمنع من حصول انحرافات في التسيير داخل المؤسسة.

- التغييرات الطارئة وغير المدروسة على رأس هياكل المؤسسات بدون تدخل مجالس الإدارة لضبط السياسات.

- التغيب المبرمج والفوضوي الذي كان بالإمكان أن تلعبه مفتشيات العمل هي هذا الإطار.

- وجود مكاتب استشارة أجنبية تؤثر سلبا في سيرورة المؤسسة من خلال إيجادها لثغرات جديدة في المؤسسة الجزائرية ومن أمثلة ذلك فرض جهاز ENST منذ أكتوبر 2009 وهي المدرسة أو الهيئة الوطنية للتكنولوجيا كحلول لتسيير الأزمات في المؤسسات الجزائرية، فهي هيئة استشارية إدارية تقف وراءها هيئة فرنسية، بالإضافة إلى اتجاه FCE (منتدى رؤساء المؤسسات)، والذي تم اعتماده خارج الأطر التنظيمية والقانونية التي تخضع لها المؤسسات الجزائرية.

تحليل المقابلة:

لقد تبين لنا في المقابلة السابقة لآراء أحد علماء الاجتماع أن الأزمة تعود إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية متعلقة بالبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي إضافة إلى الصراع، وهذه المقابلة هي لأحد آراء علماء الاجتماع حيث أوضح لنا أن أسباب الأزمات هي الغموض الكبير في الإجراءات التنظيمية، بالإضافة إلى الصراع وهي نقطة التقاء مع المقابلة السابقة حيث كان الصراع هو أحد أسباب الأزمات في التنظيم، لكن هذه المقابلة عدت وحلت لنا مستويات الصراع منها مستوى إدارة إدارة، إدارة نقابة، وإدارة مركزية، إدارة فرعية، وعليه فإن الصراع في التنظيم يشمل مختلف الإدارات سواء للمالكين للسلطة أو الفاعلين لها، مثل الإدارة المركزية والإدارة الفرعية، حيث أن الأولى ترى في نفسها الأحقية الشرعية في امتلاك السلطة ومختلف المصالح والموارد النادرة بالتنظيم، أما الإدارة الفرعية فهي في صراع مستمر لأنها غير راضية على طريقة التسيير وغياب الاتصال أو الإطار العلائقي الجاف بين مختلف المستويات الإدارية، فسوء استخدام السلطة واستعمالها كجهاز للقوة أو النفوذ للضغط على الجماعات والفاعلين في التنظيم حيث تراقبها لأنها تعلم جيدا أن المركزية العصبية تحيط بها مجموعة من العصبيات منها ما هو في حالة ترقب ومنها ما هو في حالة الاستعداد للهجوم وقلب النظام لتولي زمام الأمور والحصول على السلطة، وإن أهم الأزمات الداخلية في التنظيم فقد تم تفسيرها سوسيولوجيا من طرف المبحوث بحكم معرفته وكفاءته العلمية والمهنية لواقع التنظيمات، هو تجميد تفعيل الإطار القانوني وعدم تطبيقه في الواقع، وغياب رؤية أساسية تربط الكفاءة بالدور، يمكن القول أن غياب العقلانية أحدث أزمة هوية، حيث أصبح العامل يخضع لكل الأوامر سواء كانت موضوعية أو غير موضوعية، فالهدف فقط الولاء لتحقيق المصالح والموارد فغياب الاتصال كان احد أسباب الأزمات، وإن إحدى الثغرات التنظيمية في إدارة الأزمات هو تغليب الوحدة الاجتماعية وليس الإنتاجية (وهو نفس المنحى حيث نجده عند هشام الشرايبي في دراسته للمجتمع العربي، حيث يربط الأزمة بالبنية الاجتماعية للمجتمع العربي كون أنها بنية اجتماعية هجينة لا تمثل صفات الأصالة ولا قوة الحداثة... كما أن هناك تصورات وأطروحات أخرى ربطت الأزمة التي تعاني منها جميع التنظيمات الاقتصادية وغيرها في الجزائر، ليس بالبنية الاجتماعية الاقتصادية وإنما بالعجز والقصور في اختيار أسلوب التنمية المناسب والعجز في الربط بين الهدف والوسيلة المناسبة، هذا معناه أن هناك غياب للعقلنة على مستوى الخيارات الكبرى للمجتمع...) [101] ص3.

حيث أن أزمة التنظيم طغت على الجانب الاجتماعي مثل الصراع وغياب الاتصال وضعف الرقابة التنظيمية والاستحواد على السلطة والمصالح والموارد النادرة، لكن غابت فيه الوحدة الإنتاجية وتفعيل كل ما سبق من صراع وسلطة أو اتصال أهدافا من أجل تحقيق الفعالية وبالتالي الاهتمام بالوحدة الإنتاجية، وقد أشار المبحوث إلى مجموعة من أسباب الأزمة في ثقافة العمل نظرا لغياب دور تفعيل الاتصال وتحقيق الهوية بالقضاء على الاغتراب، حيث أن الولاءات المشبوهة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وتم تفعيل الإطار الاجتماعي (الصراع، المصالح، الولاءات، السلطة، العلاقات، العصبية المختلفة...) كلها تمثل الإطار الاجتماعي للمنظمة، فغياب التعاون التنظيمي الذي يعتمد على الاتصال والاستماع إلى الآخر وتفعيل الدور التنظيمي لتحقيق الفعالية لبناء التنظيم وتطويره وضمان استمراره وتحقيق العدالة والديمقراطية في الاتصال والترقية والحوافز والمصالح المادية والموارد النادرة على أساس عقلاني يرفض التحالفات التي لا تخدم مصلحة التنظيم، أو الولاءات التي تخدم مصالحها وتشوي بأطراف أخرى داخل المنظمة عن أخطائها وتجاوزاتها قد تكون حقيقية أو لا، حيث تكون مجرد إشاعة لتشويه سمعة الخصم أو الطرف الآخر، فهذه النقاط كلها تعمل على تجسيد غياب فضاء مهني يسمح للعامل باكتساب هوية عمل، فغياب التعاون وتفعيل الصراع حال دون اكتساب ثقافة عمل، وهوية عمل، فوضع الرجل غير المناسب في المكان غير المناسب هو نوع آخر من الاغتراب ليصنع أزمة هوية.

وإدارة الأزمات يرتبط وجودها بالبيئة فإذا اعتمدنا على النظرية المؤسسية، حيث تعمل المنظمة من خلال هذه النظرية انطلاقا من البيئة، حيث تضع ضرورات ومتطلبات التنظيم في جانبه التقني، الاجتماعي والاقتصادي، فمن الضروري الاستجابة لها خاصة نظام القيم، فالبيئة تتحرك من خلال البناء القانوني، أي القانون هو الذي يحرك، كما أن وجود المنظمة في بيئة أكثر تنافسية تجعلها تتخذ إستراتيجيات خاصة وهيكل فعالة، كلها عناصر تجعل المؤسسات الإستراتيجية تضع إدارة خاصة بإدارة الأزمات.

فأزمة الفراغات في المؤسسات واضحة كما بين لنا المبحوث أن القانون هو حبر على ورق حيث يستعمل لأغراض غير قانونية ومن أجل حماية المصالح، فالتسيير يعمل على تحميل الأخطاء لأطراف أخرى دون تحميل المسؤولية في ظل غياب النظرة من أجل الاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة، وعليه يمكن القول بأن تصور المبحوث للأزمة وتفاقمها بالمنظمة الجزائية نظرا لأنها ليست فقط مجرد عون اقتصادي لتحقيق فعالية المنظمة، وإنما تغيب أو تجاهل كلي للخصوصية السوسولوجية والثقافية والتي تحكم العلاقات الاجتماعية، هذا ما أحدث الأزمة الداخلية على مستوى التنظيم، حيث عمل على وجود أزمة عمل وأزمة هوية، وفراغات في التنظيم عادت

كلها إلى أسباب الصراع وغياب الاتصال وغياب تفعيل أساسي يعمل على ربط الكفاءة بالدور في نظر الأستاذ عيادي أستاذ محاضر بجامعة سعد دحلب البليدة.

عرض المقابلة رقم (03):

البيانات الشخصية:

السن : 56 سنة.

الرتبة المهنية: أستاذ مساعد.

مكان العمل: البليدة.

مكان المقابلة: قاعة الأساتذة.

مدة المقابلة: ساعتين.

عرض المقابلة:

إذا كان فيه أزمة طرد عمال من الدرجة الثانية والثالثة يمر العامل على لجنة الطاعة، والقانون اليوم لا يجبرهم (الطاعة)، كانت هذه الهيئة تساهم في حل المشاكل والأزمات، هذه اللجنة هي تركة من تركات النظام الاشتراكي، إن تفسيري للأزمات الموجودة بالمؤسسة الجزائرية فإنها لم تأخذ بالرصيد التسييري الذي كان موجودا من قبل في ظل التسيير الاشتراكي مثل مجلس الطاعة، هناك من احتفظ بهذا المجلس وهناك من لم يحتفظ به.

فعدم الأخذ بالإرث التسييري في الجزائر، فهذا هو الإشكال، ليس هناك استمرارية بالنسبة للعمل والخبرات، فكل مدير يأتي بتسيير جديد، المعرفة من المفروض أن لا تكون حبيسة شخص ولكن المنظمة، ولكن ثقافة المؤسسة، فالثقافة تذهب مع الجماعة أو المسيرين فهم يؤثرون في الثقافة، حتى فيما يخص القوانين، عدم احترام القوانين سواء بالنسبة للإدارة أو العمال، فالقوانين لها قضيتين: 1- قضية الشكل، و2- قضية المضمون لا نحترم الشكل لكن المضمون، ولكن الشكل هو الأساس، فالمشكل يكمن في الثقافة القانونية فهي ناقصة لا نحترمها وندخل في الإشكالات، هنا ندخل في أزمات مهمة واحد يعرف الحقوق والواجبات والآخر لا، وبالتالي توجد أزمة (التسريح والعقود...)، والإشكال المطروح لماذا لا تبرز الأزمات بكثرة؟، لو أنه عرف الحق ولكن لا يدخل في صراع ربما سوف يطردني من العمل أمشي معهم بالتي هي أحسن.

وإن قضية الأزمة الموجودة على المستوى الوطني هي أنه ليس فيه توفير مناصب الشغل، إن العامل يقبل مهما كان، لكن إذا استعملت في حقه جانب تعسفي تصبح أزمة والأزمة الأساسية هي

الأزمة الوطنية لأن المحيط يؤثر على الداخل، فالجماعة في الداخل إذا لم تسير ستتج أزمة، فالتسيير غير راشد هو الذي يشجع على الأزمات كيوادر تنتظر شرارة إيجابية لتوليد أزمة والمتمثلة في اللائقة في التسيير والقواعد، الحقوق والواجبات كل الأشياء والمهام موجودة بالنسبة للعامل، لكن الأمور غير واضحة، وغياب الإقناع، فكل هذه الأمور إذا لم تكن فيها شفافية قابلة للإنجاز في وقت معين فإنها تلتهم الأخضر واليابس، كما أن عدم وجود كفاءة تسييرية جيدة بالإضافة إلى الغموض وعدم وجود كفاءات تسييرية لتسيير الأزمات وانعدام خبراء في تسيير الأزمات، لابد من النظر إلى مؤشراتنا، للقضاء عليها ومعالجتها، فلابد أن نتوقع الأزمة وتسييرها حتى لو كسرنا حبة بيض، فإن جوانب موجودة ولابد أن تكون، حتى إنك قد تظلم لكن المهم كيف تخرج من الأزمة.

فلا يوجد مديرين للخروج منها بأقل الآلام والخسائر في أسرع وقت، فالتحكم في الأزمة قضية وقت، لابد أن لا نتركها تتعفن، فالمهم جدا هو اليقظة ووضع جهاز ينصت إلى الآخر، لابد أن نترك العامل كشريك حيث نقوم بإقناعه، فنحن مازلنا لم نتوصل لهذه الدرجة، مازلنا مع التaylorية.

فالعامل لابد أن يسمح من بعض الحقوق لتسيير الأزمة، وإن تقيمي لمظاهر الأزمات، فإنها مكدسة ومتراكمة تنتظر الفتيل لإشعالها، فلابد من تفاديها حيث نتكلم مع العمال من خلال الحوار والاتصال، فهي غير موجودة خاصة الإعلام الصاعد، لا نستمع إلى الآخر، لا يوجد وسائل الاستماع وحل المشاكل والأزمات، فالمسير ليس له كمدير الموارد البشرية مبادرة لعلاج المشاكل. أما بالنسبة للثغرة التنظيمية في إدارة الأزمات، فالجزائر ليس لها مختصين حتى مدير الموارد البشرية قد يكون اختصاصه في الموارد البشرية، ممكن حل الأزمات عن طريق مختصين في علم الاجتماع، فالعلاقات (النقابة - صاحب العمل...) لابد أن تقوم بتسيير الأزمة، ففي أمريكا إن علاج أزمة العلاقات والإضراب يمثل بالنسبة لها ألم كبير، فالمؤسسة الجزائرية اليوم لم تضع في اعتبارها تسيير الأزمة، فهذا مهم جدا ومكلف جدا، فقضية الحوار هي غير موجودة، لم نكتسب بعد الثقافة الديمقراطية، والمؤسسة الآن تبحث عن الربح بسرعة وتبحث عن الديمومة، لا تفكر في تسيير الأزمة والموارد البشرية، لكن تبحث في السوق، وإن أخصائي القانون هنا يكمن الإشكال جاؤوا من الجامعة، فلابد من دورات تكوينية خاصة، لكن نحن العكس؟.

ألمانيا واليابان تخصص أموالا باهضة للتكوين في كل المجالات، فالثقافة اليابانية لها ثقافة أخرى ليست الثقافة الصراعية مثلها مثل ألمانيا.

فالتسيير ثنائي هو طرف مندمج، لهم ثقافة التضحية من أجل الآخر، أما إيطاليا، فرنسا، إسبانيا، أمريكا فهي دول صناعية معروفة تكثر فيها الأزمات.

فاليابان وألمانيا لهما صفة الوفاء في العمل وللمؤسسة، لكن نحن في الجزائر لدينا الذهنية الصراعية أننا بها من فرنسا، فالمؤسسة الجزائرية لم تتبنى الصراع كحل للأزمات القائمة، لكن اعتمدت على التفاوض.

وإن الحلف الاجتماعي متمثل في الأمين العام لاتحاد العمال الجزائريين كي لا يدخل في أزمة، كذلك النقابات الأخرى ولتفادي الصراع، تقوم الدولة بزيادة الأجور، للرفع من قيمته، فهي تقنية لتفادي الصراع، وكي لا يتعدى على الحكومة حيث لا يكون مع العمال، فهي تقوم بمنحه بعض الامتيازات أو الصلاحيات كشخص ويقولون هذا الحكم (الزيادة في الأجور) يعود بفضل الأمين العام لاتحاد العمال الجزائريين، فهذا الحكم أعطى له الشرعية، أما بالنسبة لتفسير السوسيولوجي للأزمة في ثقافة العمل، فليس عندنا ثقافة، فالعمال يحاولون تجنب الصراع، لكن فيه تخمر بعض المشاكل الكبيرة المتعقبة، فتقافة العامل الجزائري تؤمن دائما بالمكتوب، فلا يدخل في الصراع إلا بعض منهم فتقافة الصراع منعدمة، فقيمنا غير واضحة، فتخمر الأمور يولد الانفجار فلو كان المدير يجيد الكلام والحوار، ويحل المشاكل، لكن مع الأسف سوء استخدام السلطة فالممارسة دائما تتجسد في (أنا ربكم الأعلى)، لا توجد ثقافة تسيير، لكن العكس إذا كانت شركته فإنه يقوم بإدارة الصراع بشكل أو بآخر، أما بالنسبة لأزمة الهوية العمالية ليس عندنا هذا الإشكال بشكل كبير، فالهوية كطرح هو سؤال كبير، هو من المفروض هذا الاهتمام ليس لهم بدرجة أولى، ربما لديهم تكتلات جهوية فهويته تسمح له بالتكتلات، فهو لا يرى المصلحة الموضوعية بقدر التجمعات التي تدخل في الإثنية والثقافة، لها تأثير تظهر في الجماعات غير الرسمية إلا إذا كان صراع حاد، ليس لدينا ثقافة أزمات أو صراع، وواقعنا صعب جدا وليس سهل للدراسة الميدانية، أما بالنسبة لتفسير وجود إدارة الأزمات في سونلغاز يمكن القول هي موجودة على المستوى الخارجي نظرا لطبيعة ميدان عملها، لكن هل إدارة الأزمات موجودة على المستوى الداخلي أي داخل التنظيم، وهل لديها جهاز تصنت ورصد الأزمات الداخلية أو الإدارية؟، إدارة الأزمات تقريبا هي غير موجودة كاختصاص في الجزائر لماذا؟، بالنسبة لنا مدير الموارد البشرية هو المكلف بتسيير الأزمة ويكون معه المختصون في القانون، لكن ليس هناك مختص في تسيير الأزمات.

فإدارة خاصة بإدارة الأزمات موجودة في جانبه غير الرسمي وبطريقة غير واضحة في بعض الشركات هناك خلية أزمة مثل الشركة الوطنية للمصنوعات النسيجية بالمسيلة، فقد حدث إضراب، وكنت أنا مسير هذا الإضراب كنت مدير الموارد البشرية.

فالشركات الجزائرية ليس لها اختصاص في إدارة الأزمات، فلها حساسية اتجاه الأزمات، فالأزمة إذن هي التوقف عن العمل والتوصل إلى درجة التعفن، المسؤول يرى مجموعة من الإشارات قبل أن تصل إلى درجة التعفن وهنا يصعب التدخل، مازلنا في التaylorية نظرا لغياب الحوار، فالديمقراطية الصناعية الغربية لم تدخل في المؤسسات الإدارية بفكرها كاشترت العمال في القرار وإدماجه حيث تعطي له القوة من أجل الإبداع والاختراع، فالديمقراطية من ناحية المفهوم موجودة في الثقافة الغربية من السبعينيات والثمانينات القرن الماضي، حتى هم (الغرب) تراجعوا عنها، فمازالت فيه أزمات ثم أصبحوا يبحثون عن الحل الاقتصادي والخروج من الأزمة الاقتصادية عن طريق الحل الاقتصادي بالاقتصادي وكان ذلك من خلال خروج بعض الشركات من مقرها (أوربا) إلى أماكن أخرى، ذات عمالة رخيصة مثل الصين، أوروبا الشرقية فمفهوم الديمقراطية غائب ولم يدخلوا فيه وقد تخلوا عنه، ونحن لم ندخل فيه جيدا وخرجنا منه وبحثنا عن الصرامة الاقتصادية بالدرجة الأولى، وإن الدولة تخلت عن التدخل المباشر في الشركات في التسيير، لكن تتدخل عن طريق الوزارات الوصية مثل: شركة تسيير المساهمات عن طريق وزير واحد، فلها الحرية الكاملة، ويبقى لها فقط التحكم في الجانب المالي مثل: بيع المؤسسة أو إغلاقها، إن شركة تسيير المساهمات يعينون الممثلين الذين يتدخلون في الرأسمال، يفكرون كيف يسيرون الرأسمال وكل القرارات في التسيير عن طريق مجلس الإدارة، فهو الذي يفصل في الجوانب التسييرية مباشرة في المؤسسة، فالاشتراكية كانت سببا في الأزمات وأثرت في المسيرين، إن القوانين موجودة وإذا لم يتم تطبيق القانون فذلك يعود إلى قواعد اللعب أي كم يربح وكم يخسر، فالمخالفة في تطبيق القوانين نظرا لأن العمال لا يطالبون بحقوقهم، فالجهاز الرقابي الوحيد هو مفتش العمل، إلا في حالة الشكاوي إلا إذا كان مضغوط، فيه تعدي صارخ على القانون لأنه لا توجد متابعة أو مراقبة، إن القانون أبكم والذي يحرك القانون أو الدعوة القانونية هو الذي يظن نفسه مظلوم، فالقوانين تصبح غير محترمة نظرا لعدم وجود شكاوي، وحتى في هاته الحالة يسرح بطريقة قانونية لأنه يعرف القانون.

فالثقافة المطلوبة والثقافة القانونية ناقصة لدى العمال وبالتالي القوانين لا تطبق، وتطبق في حالة الدعوى، إن أوربا في جانب قوانين حماية العمال تراجع كثيرا نظرا للأزمة الاقتصادية، لكن اليوم تغيرت الأمور فيه بدول صاعدة مثل: الصين، البرازيل، فقد دخلت في عقر دار أوربا وبالتالي البحث لحماية رأس المال... إشكال مطروح في أوربا... المبدأ لا يتحرك من تلقاء ذاته، لكن لا بد من طرف يحركه هم العمال (خوفا من البطالة)، حتى وإن كانت الحقوق مهضومة، إذا كانت الأزمة كبيرة فالمطالبة تقل، أما بالنسبة للأساليب التسييرية فالنموذج السائد هو الأسلوب التaylorي،

فنموذج المسير الجزائري هو تسلطي فهو يقول أعمل بصرامة، أما بالنسبة لنموذج الديمقراطية فلا زالت لم تدخل بعد في التنظيم الجزائري، فالأزمة يمكن أن تكون نتيجة من نتائج التسيير، نحن لا نسير الأزمة من البداية إلا بعد تفافهما، ليس لدينا مختصين في إدارة الأزمات، فالعامل الجزائري ليس في المنظمة لكن الوفاء دائما الجيب أو المال أو الامتيازات، فهو دائما يبحث عن الامتيازات.

تحليل المقابلة:

هذه المقابلة تتميز عن سابقتها في أن المبحوث كان مدير الموارد البشرية لأحد مصانع النسيج بولاية المسيلة، وقام بإدارة أزمة الإضراب والتي نتجت من أجل توظيف عمال من نفس المنطقة أو الجهة فتم تعطيل العتاد والمصنع، فتمت إدارة هذه الأزمة بتسريح المتسببين فيها. إضافة لذلك فهو أستاذ جامعي في علم الاجتماع ثم إن خبرته ومستواه الجامعي جعله يصف لنا ظواهر التنظيم والأزمات الموجودة، هذا ما بين لنا مستواه الميداني المرتبط بواقع حقيقة التنظيم وجسد لنا أسباب الأزمات وما ينتج عنها حتى أنه وصف لنا الأزمة بأنها نتيجة تراكم لمشاكل عديدة، حتى تصل لدرجة الأزمة أو التعفن الإداري، الذي ينتظر الفتيل ليشتعل ويخرج إلى واقع وظاهر التنظيم، فقد تم تحليل الأزمة بالمنظمة الجزائرية على أنها ناتجة عن عدة أسباب نظرا لعدم الأخذ بالإرث التسييري في الجزائر وعدم احترام القوانين، كما تم التساؤل: من طرف الأستاذ: لماذا لا تبرز الأزمات بكثرة؟، ويمكن الانطلاق من منظور تحليلي لمباريات التنظيم، حيث أن هذه المباريات عديدة تختلف بين مباريات السلطة والقوة و التغيير أو الأزمات، حتى القيادة والتسيير والصراع، فعدم كشف الأزمة إلى الواقع، فهذا إشكال موجود بالمنظمة الجزائرية، ويمكن القول أنها عقد مسيري التنظيم الجزائري؟، قد تكون الأسباب كثيرة ومتعددة نظرا للخوف أما على سمعة المسير أو سمعة المنظمة، أيضا مصالحه وامتيازاته بالدرجة الأولى، أو ربما يكون السبب هو عدم كشف الأزمات الكامنة مثل أزمات حدة الصراع والذي قد يتحول إلى صراع غير واقعي فيصبح مرضي لدرجة الأزمة، وقد يكون سبب آخر في العمال في حد ذاتهم، فتقافتهم أو الخوف على مناصبهم يجعلهم في صمت دون ذكر ما يجري في التنظيم، لكن هناك فاعلون قد يقومون بالتصريح ولو بطريقة غير مباشرة عن طريق التنظيم غير الرسمي للكشف عن الأزمات الكامنة، هذا ما حدث في مؤسسة المرافق العامة، حيث تم الكشف عن الأزمات عن طريق الكتابة في مختلف الجرائد، ويبدو أن أسباب الأزمات تمثلت في تأثير المحيط في التنظيم بالإضافة للتسيير غير الراشد حيث يشجع على الأزمات، وغموض التعليمات، فهذا الغموض يضع العمال في حالة

ارتياح فلا يفهمون ولا يعون أدوارهم ووظائفهم وحتى مكانتهم في التنظيم، فذلك يحول دون استقراره واستقرار المنظمة وهذا لا يؤدي توقع تسيير مستقبلي فعال خال من الأزمات، بالإضافة إلى غياب الشفافية وغياب خبراء مختصين في تسيير الأزمات، وقد تكررت كلمة "تعفن" عدة مرات لفظاً وإشارة حوالي خمس مرات، وهذا يبين مدى تراكم المشاكل والأزمات العالقة التي لم تجد طريقاً إلى الحل والعلاج في التنظيم الجزائري، ويدل هذا أن تراكم الأزمات والمشاكل الواحدة تلو الأخرى أنها تتخمر حتى تصل لدرجة التعفن، ففي هذه المرحلة تخرج إلى واقع التنظيم فيحس المسير والمسؤول والموظف، بالإضافة إلى غياب مختصين في إدارة الأزمات وبالتالي الثغرة التنظيمية في إدارة الأزمات، كما أن الأستاذ كرر كلمة الإنصات والاستماع إلى الآخر حوالي ستة مرات لأن توفير جهاز يستمع وينصت يؤدي إلى تفادي أزمات التنظيم، أضف إلى ذلك غياب الثقافة الديمقراطية، لأن المؤسسة تبحث عن الربح أكثر من إدارة أزماتها.

فالديمقراطية هي إشكال كبير حيث تبنتها الدولة الغربية كمفهوم لم يتم تطبيقه في الواقع، حيث أصبح البحث عن الربح والمال دون الاكتراث لمبادئ العلاقات الإنسانية أو الاستماع والاتصال مع الطرف الآخر، أضف لذلك غياب التكوين لمختصين في القانون، والتسيير، وإدارة الأزمات وكل المجالات الأخرى، إضافة لغياب ثقافة العمل، لأن ثقافة العامل الجزائري يؤمن بالمكتوب وقيم غير واضحة، فهو لا يريد إقحام نفسه في أمور يظن أنها صعبة، حيث ينتظر دائماً أن تحل مشاكله أو أزماته في المنظمة بطريقة ساحرة أو غيبية فيقول "الله غالب" أو "هذا مكتوب ربي"، "ماذا نفعل"، "لا نستطيع التكلم"، "خاف الطرد"، بالإضافة لسوء استخدام السلطة لصالحه، فيتحول بذلك إلى قائد ديكتاتوري فيتجاهل الآخرين وتزيد ثقته بنفسه، فيصبح عبء على المنظمة فتكون النتيجة النهائية هو الكره الشديد من طرف التابعين فيصبح العمل والإنتاج قليل أو في تراجع، ويبقى الحل أمام العمال هو التوجه للتنظيم غير الرسمي ليتموقعوا في أماكن إستراتيجية وفقاً لما يخدم أهدافهم وسياساتهم الخاصة، بالإضافة لذلك إن الأزمة اتخذت عدة أبعاد وأسباب مثل غياب المشاركة في القرار وغياب إدارة خاصة بإدارة أزمات، والتغيب لدور الفاعلين في التنظيم من أجل الإبداع، بالإضافة إلى تعدي صارخ على القانون نظراً لنقص الثقافة القانونية والمطلبية لدى العامل، بالإضافة فإن الأزمة هي إحدى نتائج التسيير التسلطي أو التايلوري.

لكن يمكن القول أن استغلال السلطة في التسيير حيث يتعامل المسير مع العمال على أنهم قوالب من طوب، كما أنه يستجيب إلى رغباتهم ولا يوفر لهم جهاز إنصات يستمع إلى آرائهم فيتعفن فيولد أزمة ثقة واغتراب في هوية العامل وحتى ثقافة العمل، لكن تجسيد فكرة القائد الفعال فهو الذي لا يضحى بمصلحة العمل من أجل العاملين أو العكس، لكن قراره النهائي مستمد من

تحمله للمسؤولية الكلية حيث يحقق التكامل والفعالية لأنه يعترف بأهمية العامل كشخص فلا يتخذ قرار أحادي فيشاركهم في وضع الأهداف ويوجههم ويستمع إلى وجهات نظرهم، حيث يتوقف نجاح القائد من خلال التعامل مع الأفراد والأزمات حسب الظروف المحيطة والمواقف الخاصة، فلا يترك الأمور تتعفن فيصعب إدارتها أو إيجاد الحلول لها.

2.5.6- مقابلة مع رئيس مفتشية العمل لمقاطعة سيدي موسى

المقابلة التدمعية رقم (4):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر.

السن: 45 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

المنصب: رئيس مكتب مفتشية العمل.

مدة المقابلة: 30 دقيقة.

عرض المقابلة:

يكمن دور مفتشية العمل في السهر على تطبيق القانون فيما يخص العلاقات مع لجنة المشاركة والنظر إلى التسيير والعلاقات التي تربط بين العمال والنقابة والمستخدم، وإن المسعى الأول لدور النقابة أنها تفهم قانون العمل للعمال وتعلم المستخدم مراسيم وقوانين العمل عن طريق مراسلات ملاحظات، إعدارات، وإن لم يتم تطبيق ذلك فمفتش العمل يتخذ إجراءات ردية، ويكمن دورها أيضا في حماية العامل في مجال الوقاية الصحية والأمن والتشاور مع النقابة والدور الأول يكمن في الرقابة القانونية، وإنما نقوم بدورات رقابة لمؤسسة المرافق العامة، هذه الرقابة تكون خاصة لأنها تشغل عدد كبير من العمال، أما الإجراءات في حالة المخالفات فإننا نقدم إعدارات أو إنذارات خاصة فيما يخص مدى قانونية عقود العمل، طب العمل، ظروف العمل... أما بالنسبة لأسباب التسريح من العمل فهي انتهاء عقود العمل، فبالنسبة لي كما تدين تدان، فقد كانوا سببا في تأزم الوضع في مؤسسة المرافق العامة، فهم كانوا مساندون لمنسق النقابة والذي أحدث بلبلة كبيرة في المؤسسة، كانوا مع منسق النقابة وعندما تم تصفيته بحضور مدير جديد أصبحت المساندة والتعاون مع المدير، لكنه كان دارس للأوضاع جيدا فقام بتسريحهم من العمل، سرحوا بحجة انتهاء

عقود العمل، وبعد هذا التسريح لجؤوا إلى مفتشية العمل بحجة أن العقود غير قانونية ، أين كانوا طيلة السنين الماضية التي عملوا فيها؟ فقلت لهم "صباح الخير يا أهل الكهف"، بالنسبة لي هم مشاركون في الجريمة هذا كله من أجل المصالح، أما بالنسبة لتدخلي كرئيس مكتب مفتشية العمل فيه تدخل وأنا أعلم أن العقود غير قانونية لكن اللوم الأول يبقى على عاتق العامل فأنا أحمله المسؤولية، والحلول التي قدمناها إما محضر الصلح أو محضر عدم المصالحة فيتم تحويل القضية إلى العدالة، فعقود العمل فيها إشكال في المرحلة السوداء مرحلة التسعينات، فقد اضطرت مؤسسة المرافق العامة كي تغير طبيعة علاقة العمل للتحكم في التسيير المالي وطبيعة نشاطها، وقبل أن تلتجئ المؤسسة إلى تقليص عدد العمال فإنها تمر بمراحل منها: الإحالة على صندوق البطالة، التعويض، التقاعد المسبق، فهذه إجراءات أولية أو مراحل أولى كي تتفادى المؤسسة تقليص عدد العمال فنظرا لقلّة النشاط في التسعينات وقلّة المواد الأولية التجأت إلى هذه المراحل والعمال المتبقين اضطرت المؤسسة أن تضع لهم عقود عمل محددة المدة، إلا أن هذا الإجراء مخالف لقانون العمل، فشرط العقد هو رضا الطرفين بين رئيس العمل والمستخدم، لكن عكس ذلك في مؤسسة المرافق العامة فعقود العمل تتم بطريقة فردية دون تراضي الطرفين وطبيعة علاقة العمل فيها التراضي، ونحن نعلم أن العقود غير قانونية فمرات نعمل بالتعليمات ومرات أخرى لا نقوم بذلك فالأمور معقدة وهي لا تسير بطريقة ناجعة...فالعشرية السوداء استغلت هذه الفترة لوضع عقود عمل محددة المدة، عمال مؤسسة المرافق العامة لهم خوف، المسؤول دائما يتحايل على القانون فلا بد من العامل أن يقدم شكوى على مستوى المفتشية، والمفتشية إن كانت في زيارة رقابة ورأت أن العقود غير قانونية فسوف تقدم لهم إعدارات، والعمال "لازم يتحركوا".

وإن تفسيري للأوضاع التي تتخبط بها المؤسسة العمومية اليوم تعود إلى سوء التسيير والصراعات الداخلية، بالإضافة إلى مشكلة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وإن بعض الأزمات التي مرت بها هذه المؤسسة، فتفسيري هو أن المؤسسة ثقيلة كلما كبر عدد عمالها زادت مشاكلها فهي متعددة الورشات والمسير يرتكب الأخطاء نظرا لنقص الكفاءة، الضغط التعسفي، المستخدم لا يدفع للعامل في حالة التسريح التعويض من ماله الخاص وهذا يعني تبديد الأموال العامة في عدم حسن سير المؤسسة، فلو تم التسيير بالمؤسسة لما تم دفع مبلغ زهيد للعمال نتيجة ذلك التسريح، بالإضافة إلى سوء التسيير في الخدمات الاجتماعية للنقابة والأزمة الموجودة في المؤسسة الجزائرية هو سياسة المرأة العاكسة لمعظم القول أو الحجة التي تقدم في حالة الأزمات أو الأخطاء لست أنا ولكن الآخر هو من ارتكب الخطأ، فكيف نفسر تعيين منسق للنقابة ليس له مستوى علمي، فيستغل الظروف ويسيطر على أوضاع المؤسسة؟.

والمشكل في الجزائر، المدير العام يريد أن يأخذ كل الصلاحيات والكلمة الأخيرة تعود إليه، ليس هناك مشاركة في القرار، وليس هناك تبادل في المشاريع على المستوى الوطني، يتعاملون مع المؤسسات الخاصة، والرشوة حدث ولا حرج، وإن أهم أزمات مؤسسة المرافق العامة انعدام أو غياب النقابة، تهميش إدارات المؤسسة، يتم توظيف إدارات خارج المؤسسة ولا بد أن يكون ابنها هو الموظف فالعامل الجديد جاء بعقلية كي يجمع ثروة من المؤسسة وقد فشل في مؤسسة معينة وجاء كموظف جديد في هذه المؤسسة "EVSM"، والأزمة هي أزمة رجال، فالصراع كبير بين المدير العام والأمين العام المخلوع الذي تم طرده نظرا لتداخل المصالح، فالشركة في طريقها إلى الإفلاس وقد طغت المصلحة الشخصية، وكرئيس مكتب مفتشية العمل ومن خلال الملاحظة والتجربة والتربية أستطيع أن أعرف كيف هو وضع وسير المؤسسة، والنقابة هي حق من حقوق العمال وعدم وجودها مشكل، ووجودها يتوقف على إرادة العمال، والعمال لا يتحركون وهنا المسؤول يجد فرصة لخدمة مصالحه، ولجنة المشاركة يستتفع منها المسؤول حيث يعمل وفقا لرغباته الخاصة...ولو لا بعض الأمور لقت بثورة في مؤسسة المرافق العامة، لماذا؟، لجوانب إنسانية وجوانب أخرى لا أستطيع الإجابة عنها، فتبقى ضمن خصوصيات العمل...

تحليل المقابلة:

رغم أهمية مقابلة هذا المبحوث الذي لاحظنا أنه يملك معرفة نظرية وتجربة ميدانية هامة بحكم أنه رئيس مكتب مفتشية العمل فبحكم تجربته وخبرته النظرية والميدانية أدركنا أهمية هذه المقابلة لكن كثرة انشغالاته لم تسمح لنا إلا بوقت قصير جدا نظرا لأننا ألقنا عليه لإجراء المقابلة.

وباعتبار أن هذا المبحوث رئيس مكتب مفتشية العمل لمقاطعة سيدي موسى نفس مكان مقر مؤسسة المرافق العامة فإنه يمتلك معلومات جد هامة خاصة بموضوعنا والمتعلقة بالآزمات والقيادة الإدارية والمصالح، والمخالفات القانونية وكذا الصراع التنظيمي، وحالات وأسباب التسريجات العمالية وكيفية علاج الآزمات التنظيمية في جانبها القانوني حيث زدنا المبحوث من خلال المقابلة بدور وأهمية مفتشية العمل بالنسبة لأي مؤسسة وبوجه خاص مؤسسة المرافق العامة حيث يكمن دورها في تطبيق القانون وتقديم إعدارات وإنذارات للمؤسسة في حالة مخالفة القوانين، أما بالنسبة لأسباب التسريح في مؤسسة المرافق العامة فهي انتهاء عقود العمل، وقد لاحظ أن المسرحون من العمل لمؤسسة المرافق العامة كانوا سبب في تأزم أوضاع مؤسستهم بحكم أنه كانت لهم علاقات مع منسق النقابة الذي استغل الظروف لصالحه، وقد لاحظنا من تحليل المبحوث أن نمط إدارة

المؤسسة السابق هو نمط صراعي ساهم في تأزم التنظيم بحكم المصالح والولاءات الخفية والظاهرة للمتسببين في أزمة التنظيم حيث أن الرغبة في الحصول على الامتيازات والتأمر ضد أطراف أخرى ولد سلوك صراعي استمر طويلا ساهم في أزمة تسيير المؤسسة، ونلاحظ من خلال ذلك أن رئيس مكتب مفتش العمل يلقي اللوم والاتهام على هؤلاء المسرحين من العمل لأنهم يتعاونون مع من يرون فيه مصالحهم وغاياتهم ولو كان ذلك على حساب خسارة المنظمة، ونلاحظ بذلك أن الأزمة بمؤسسة المرافق العامة هي أزمة أشخاص في فترة من فترات 2007 حيث طغت المصالح وزادت فيه العصبية إلى أن أطاحت بعصبية النقابة فتم حلها حيث ساءت أمور التنظيم وغابت فيه كفاءة التسيير بحكم القوة والنفوذ ووجود من يدعم هذه الأمور لترسيخ القوة والتسلط الإداري.

فهذه المقابلة تعطينا صورة قانونية لوضع مؤسسة المرافق العامة من خلال بعض مؤشرات الأزمة مثل: عقود العمل المحددة المدة، وتسريح المتسببين في الأزمة في فترة من الفترات، وقد اتضح من خلال المقابلة أن المبحوث أشار إلى الولاءات في تنظيم مؤسسة المرافق العامة مشيرا في ذلك أنها ولاءات من أجل المصلحة وتهديم المؤسسة خدمة لأغراضهم وأهدافهم الخاصة، ويبدو أن المبحوث مستاء جدا من عدم تصريح العمال بعدم قانونية عقود عملهم إلا بعد فوات الأوان وهو تسريحهم من العمل من عباراته "صباح الخير يا أهل الكهف"، "كما تدين تدان"، فالحل الوحيد أمام مفتشية العمل هو تقديم محضر الصلح أو عدم المصالحة.

ويبدو أن من أهم وأكبر الأزمات التي مرت بها المؤسسة هي أزمة التسعينات ومرحلة غلق المؤسسات الوطنية حيث قدمت من خلالها مفتشية العمل حلولا من بينها التعويض، أو الإحالة على التقاعد.

ومن ثم قدم لنا المبحوث بحكم تجربته وخبرته مقارنة وتحليلا للأزمة في مؤسسة المرافق العامة حيث قدم لنا مدخل واقعي وميداني للأزمة بالتنظيم والمتمثلة في سوء التسيير، الصراعات الداخلية، مشكلة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (وهي المقاربة الفيبييرية في التحليل العقلاني)، بالإضافة إلى الحجم الكبير للمؤسسة والعمال، وتعمق الأزمة أكثر حيث تزيد فيه أخطاء المسيرين، نقص الكفاءة، والضغط التعسفي، حيث يتم من خلال استغلال المنصب الإداري فتصبح السلطة تعسفية تمارس لأغراض شخصية لا لخدمة أهداف التنظيم أو من أجل تحقيق الفعالية في التسيير، وبالتالي تقادي أزمات التنظيم، وفي نظر هذا المبحوث فإن أزمة المؤسسة الجزائرية تكون أيضا من خلال أن كل طرف يتهم الآخر بحجة يقدمها كل طرف لست أنا ولكن الآخر، كما أشار أيضا إلى الدور أو الوظيفة على أساس القوة والجذور الوصية التي تحمي هذا الدور أو تلك الوظيفة وحتى وإن كان من ينقلها أمة لا تتوفر فيه شروط المنصب.

وقد أشار إلى أسباب أخرى مثل الرشوة، غياب المشاركة في القرار، تهميش الإطار وتوظيف إطارات جديدة جاءت بفكرة تجميع الثروة والامتيازات حتى ولو أنها كانت سبب في تأزم التنظيم السابق ويمكن القول أن المبحوث قدم لنا تحليلاً للسلوك التنظيمي الجزائري من خلال حيثياته وتصرفاته التي تسهم بشكل من الأشكال في أزمة التنظيم حيث إن اللامبالاة والتهميش للإطارات والدفاع على مصالح أشخاص لهم قوة وجذور يصعب اقتلاعها يؤثر ذلك في الدفاع عن مصالح الموظفين مما ينعكس سلباً على أهداف التنظيم، بالإضافة إلى مركزية القرار للمدير العام.

ويبدو من خلال الوصف والتحليل للعمليات الاجتماعية من طرف المبحوث الموجودة داخل التنظيم أنها ساهمت في تأزم مؤسسة المرافق العامة ومن خلال تحليل المبحوث ظهر جلياً أهمية النقابة بالرغم من عدم وجودها، ويتضح أيضاً أنه يعلم جيداً بالأوضاع التي مرت بها المؤسسة والأوضاع التي تمر بها اليوم لكن من خلال قوله أيقنا أنه يمارس نوعاً من المرونة في تطبيق القانون لأنه غاص في روح تطبيقها... حيث صرح لولا الجوانب الإنسانية الأخرى لقمتم بثورة واكتشف عن كل الأوراق أو الأشخاص الذين يستغلون المناصب...

وعلى الرغم من أن المبحوث كان صريحاً في الإدلاء بالإجابات إلا أنه لوحظ عليه نوع من التحفظ في التصريح ببعض الإجابات الخاصة بأزمات مؤسسة المرافق العامة خاصة الأزمات السابقة وطرق العلاج من طرف المفتشية في حالات الصراع وما هي أسباب الصراع، خاصة السؤال المتعلق بالأزمات التي وصلتهم عن المؤسسة وكذا الأطراف الذين تعاملت معهم المفتشية، لكن ما صرح به المبحوث من قبل قدم لنا الكثير من الجوانب التي كنا بصدد البحث فيها.

جدول رقم 03: أزمات مؤسسة المرافق العامة واقع و حلول.

الأزمات	أسبابها	الفترة التاريخية	الحول في ذلك الوقت	نظرة المبحوثين "للقيادة" المدير في تلك الفترة
إفلاس ونقص المشاريع	وطنية تراكمت على مدى السنوات تتعلق بالنظام التسييري المطروح	1989-1996	- تسريح العمال - تغيير النشاط من المرافق العامة إلى الأشغال العمومية. - تغيير مكان النشاط(الدخول إلى الصحراء).	- جيدة، ممتازة، - حكيمة، واضحة.
الأمّن وتفجير المؤسسة	وطنية(ظاهرة الإرهاب)	1992-1996	- تغيير المقر(من سيدي موسى إلى روية)	- جيدة، ممتازة، - حكيمة، واضحة.
سوء تسيير، ثغرات مالية	إستغلال المناصب للأشخاص	1998-2004	استقالة المدير العام	- هروب من المشاكل وعدم مواجهتها.
اللاستقرار في التسيير وتذبذب في الأرباح	- تداول أربعة أشخاص على منصب مدير عام.	2004-2007	- استقالة مدير عام(03 مدراء) - تقاعد مدير عام.	- هروب من المشاكل و عدم القدرة على مواجهتها.
تراجع في المشاريع	- سوء تسيير وعدم جدية المسيرين.	2007-2010	- لم يوجد بعد حل.	- هروب من المشاكل و عدم القدرة على مواجهتها.

المصدر: المقابلات الميدانية

جدول رقم: 04 يبين أوضاع مؤسسة المرافق العامة في الفترة 2007-2010.

المشاريع	المدير (القائد)	عقود العمل المحددة المدة	النقابة	العلاقات الاجتماعية	الفرق بين الأزمات الماضية والحالية
<p>- إن المشاريع هي أساس استمرار المؤسسة.</p> <p>- كانت وتيرة المشاريع لآبأس بها دون مشاكل وتسلم في آجالها، ولكن في الوقت الحاضر قل عدد المشاريع ذلك نظرا لقلّة السيولة المالية و المشاكل</p> <p>- التكلّم عن مشاريع المؤسسة في الواقع شيء آخر، في الأول من شهر ماي أن المؤسسة دفعت أرباحا قدرت بـ700 مليار.</p> <p>-هي في تراجع ومنذ 2007 إلى 2010 لم يتم إكمال وتسليم سوى المشاريع التي تم انطلاقتها من قبل ومنذ 2007 لم يتم إكمال أي مشروع حسب الآجال المحددة.</p> <p>- أغلبية المشاريع مجمدة.</p>	<p>- أنا لا أعرفه لم ألتقي به، والمدير السابق هو كارثة الشركة.</p> <p>- لا توجد مقابلات مع المدراء.</p> <p>- هناك جهوية لأن المدير جديد يأتي بحاشيته من معارفه لأنه يخاف أن يخدع من أشخاص لا يعرفهم.</p> <p>- منذ 2007 وصل مدير جديد إلى كرسي الإدارة إنه انعزالي لا يستمع، غير مهتم بانشغالات العمال ولا بالمشاريع، لا يقوم بتفتيش دوري للمشاريع.</p> <p>- لا نراه، والمؤسسة في تراجع ولا تتقدم يقولون لديه ضغوطات ولا ندري ما هي..</p>	<p>- هي مجال المساومة وممارسة الإجراءات التعسفية والتهديد.</p> <p>- نحن غير راضين على العقد، هناك من لهم أقدمية 15 سنة بعقود محددة، أصبح عندنا ضغوطات نفسية مرات لا ننام الليل.</p> <p>- غير قانونية.</p> <p>- لا بد من توقيف عقود العمل محددة المدة.</p> <p>- تهديد العمال.</p> <p>- لا بد لقانون العمل الجديد أن يوقف هذه العقود.</p> <p>- أثرت على مردودية المؤسسة.</p> <p>- تؤثر على السير الحسن للمؤسسة.</p> <p>- عقود تستغل العامل تأخذ منه كل شيء.</p>	<p>- اليوم غير موجودة كانت كهيئة موجودة لكن لم تقم بدورها.</p> <p>- كانت موجودة، حيث كنا نتجه إليها لتقوم بحل مشاكلنا، لكن اليوم غير موجودة.</p> <p>- غائبة منذ 2007 إلى يومنا هذا.</p> <p>- النقابة غير موجودة نظرا لعدم وجود انتخابات.</p>	<p>- الاتصال والعلاقات مع العمال شبه منعدمة.</p> <p>- كانت هناك مشاكل بين العمال خاصة في وقت النقابة، لكن اليوم العمال متضامنين مع بعضهم مع بعض التحفظ، نظرا لعقود العمل.</p> <p>- هناك علاقات اجتماعية، لكن هناك عمال لا يريدون إقامة علاقات اجتماعية.</p> <p>- تقريبا منعدمة بسبب غياب لجنة الخدمات الاجتماعية.</p> <p>- غياب الاتصال بين المديرين في المؤسسة.</p>	<p>- الأزمات الماضية هي أزمات اقتصادية وطنية، أما الحالية فهي أزمات اجتماعية متعلقة بشخصيات وجماعات معينة متعلقة بتصفية الحسابات.</p> <p>- المسؤولين يبحثون عن المنفعة الشخصية خاصة الجانب المالي.</p> <p>- تعطل المشاريع عكس في الماضي.</p> <p>- في الماضي أزمات قليلة لكن اليوم العتاد قديم وتعطل إنجاز المشاريع، غير جادين في العمل والأجور تتعطل.</p>

المصدر: المقابلات الميدانية

تحليل الجدول:

إن ميدان عمل مؤسسة المرافق العامة هو الصحراء، حيث أنها تنشط في ميدان الأشغال العمومية، وقد حاولنا من خلال المقابلات الميدانية أن ننظر إلى الأزمة من عدة أبعاد في مستواها الداخلي والخارجي وكانت الفترة التي ركزنا عليها ما بين 2007-2010 لأوضاع المؤسسة في عدة ميادين، منها المشاريع أو الإنجازات المختلفة، حيث أن تسيير الأزمة بالنسبة لإنجاز مشروع معين فأول خطوة هي تقديم فكرة لإنجاز مشروع مطلوب من الدولة إنجازه، ومهمة المؤسسة هو تحقيق هذا الانجاز بكل المشاكل التي يطرحها، فعند بداية المشروع هناك مشاكل وأزمات متوقعة وغير متوقعة ويطرح المشكل بأزمة داخلية مثل نقص في الكفاءات والعمالة ونقص العتاد، ففي هاته الحالة تلجأ المؤسسة إلى البنوك وتوظيف الكفاءات، أما بالنسبة للأزمة الإدارية فهي تخضع للجانب القانوني لإيجاد الحل لها.

أما بالنسبة للأزمات غير المتوقعة فهي تخضع في هذا الجانب للبيئة الخارجية مثل المشاكل الطبيعية كالانهيارات والأمطار والزلازل، حيث أن المؤسسة تأخذ في الاعتبار مثل هذه المشاكل، وحسب رأي منسقي المشاريع أن المؤسسة تعمل في بيئة صحراوية حيث قساوة المناخ في الصيف والشتاء.

إن مشاريع المؤسسة هي رأس مالها من أجل الاستمرار، حيث وضح لنا المبحوثين أن المشاريع في تراجع نظرا لعدم العتاد، وقلة السيولة المالية، وكذا مشاكل المواد الأولية وقساوة البيئة الخارجية وهي الصحراء، هذا ما أدى إلى تراجع وتيرة إنجاز المشاريع وتجميدها نظرا للتأخر في تسليمها، وقد ركز أغلب المبحوثين على أن فترة 2007-2010 هي فترة تراجع المشاريع وتأزم الوضع في عدة مجالات، حيث يمكن الاستعانة في تحليلنا لنظرية استقلالية الموارد، حيث ركزت هذه النظرية على أن التنظيم مراقب من طرف البيئة الخارجية من خلال تحليل العلاقة ما بين التنظيمات وتحليل علاقات السلطة والاستقلالية التي يتمتع بها كل تنظيم أمام التنظيمات الأخرى، ونقطة ضعف التنظيم تأتي من حاجته للموارد المختلفة من البيئة الخارجية مما يعطي سلطة لهذه البيئة، هذا ما يفرض على التنظيم استراتيجيات خاصة، حيث يعمل على تحقيق استقلالية نسبية في الموارد.

يمكن القول أن تعطل وتجميد المشاريع يخضع لقانون البيئة الطبيعية القاسية مثل الصحراء، حيث تعطلت الآلات والتي تتطلب أموال طائلة لتصلحها، لكن يمكن التساؤل: إذا كانت البيئة أو نقص الموارد في إنجاز المشاريع هي سبب تأزم وتعطيل مشاريع مؤسسة المرافق العامة، لكن

كيف نفسر تأزم الوضع والبيئة الداخلية للتنظيم مثل التسيير، القيادة، النقابة، العلاقات الاجتماعية في العمل؟.

أما بالنسبة للوضع القيادي في هذه الفترة لمؤسسة المرافق العامة، فكانت إجابات المبحوثين أن مدير المؤسسة ليس له أي علاقات معهم وفي قولهم أنه انعزالي لا يستمع إلى آرائهم، ومنهم من صرح لا يروونه إلا في المناسبات مثل الأول من ماي لعيد العمال، ويمكن أن نشير أن ذلك يتصل بجوانب تنظيمية مختلفة مثل تبني القائد استراتيجيات وفلسفات غير ملائمة، وعدم وضوح الأهداف، أو ضعف الأداء والصراعات داخل جماعات العمل، التذمر، التسيب الإداري، كما أن، بعض الممارسات القيادية السلبية تؤدي إلى خفض درجة رضا العاملين، والذي يؤدي إلى توتر علاقاتهم، فضلا عن أنها تسهم في نشوب الصراعات داخل جماعات العمل وزيادة معدلات التغيب، فالعجز عن التواصل مثل عدم القدرة على الإقناع والتصنت، كما أن صنع القرار القيادي خاصة إذا عجز عن اتخاذ القرارات إبان الأزمات والتسرع في اتخاذ القرار دون المشاورة أو التعاون في ذلك، حيث يؤدي إلى انخفاض الإنتاج وعدم بلوغ الأهداف المتوقعة. كما أن، عقود العمل المحددة المدة كانت مؤشرا من مؤشرات أوضاع مؤسسة المرافق العامة، حيث أصبحت مجالا لممارسة الإجراءات والتهديدات التعسفية بحجة انتهاء مدة العقد، وفي ظل عدم قانونية هذه العقود أيضا وفي ظل صمت العامل وغياب دور مفتشية العمل فكل منهما يوجه أصابع الاتهام للطرف الآخر، فكانت معظم الإجابات أن هذه العقود ذات أثر سلبي في مرد ودية وتسيير المؤسسة، حيث كانت إجابات المبحوثين بضرورة إعادة النظر في القانون وإلغاء هذه العقود وتغييرها بعقود دائمة ضمن قانون العمل الجديد الذي سيصدر، وفي ظل غياب النقابة كهيئة للخدمات الاجتماعية والمطلبية، كما أن العلاقات تجسدت في غياب الاتصال بين المديرين وبين العمال إلا في إطارها الرسمي هذا حسب رأي المبحوثين لكن الواقع لا يمكن للعلاقات أن تكون غائبة أو منعومة بشكل من الأشكال، فعلاقات التنظيم غير الرسمي موجودة لا يمكن إنكارها في واقع تنظيم مؤسسة المرافق العامة قد تسهم في تأزم أو تطور تنظيم هذه العلاقات تتجسد في مناورات خفية تعمل من أجل الحصول على الامتيازات والمصالح، ويمكن القول أن أوضاع مؤسسة المرافق العامة من خلال تحليلنا للأزمة لا يمكن ربطها بمؤشر أو بعد واحد، لكنها اتخذت عدة أبعاد، كما أن الفرق بين الأزمات الماضية والحالية هي أن الأولى ارتبطت بالأزمات الاقتصادية الوطنية أما الثانية فهي أزمات اجتماعية متعلقة بتصفية الحسابات والمنفعة الشخصية وعدم الجدية في العمل وتعطل المشاريع وزيادة حجم الأزمات بالمقارنة بالفترة السابقة.

الجدول رقم 05: يوضح نظرة المبحوثين لممارسة الديمقراطية بمؤسسة المرافق العامة.

نظرة المبحوثين لممارسة الديمقراطية
<ul style="list-style-type: none"> - الديمقراطية غير موجودة، فالمسئول الأول هو المدير العام، له سلطة اتخاذ القرار الأحادي. - منعدمة، التكلم يؤدي بالعامل التوقف عن العمل لأن العقد سيتوقف. - لا توجد حرية التعبير، يقولون تبحثون عن المشاكل. - غير موجودة فلو تكلمنا يكون المصير التسريح من العمل فهذا شيء سهل بالنسبة لهم. - غير موجودة نظرا لغياب النشاط النقابي منذ 2007 إلى غاية يومنا هذا وغياب قنوات الحوار والتعبير عن حرية الرأي. - غير موجودة، التشاور غير موجود ممارسة الديمقراطية في المؤسسة لا تضع الرجل المناسب في المكان المناسب. - الديمقراطية في اتخاذ القرارات غير موجودة في العمل. - اللادعالة، المدير لا يراقب مسئول المشاريع. - غياب الديمقراطية نظرا لغياب ممثل العمال فلا يحق لأي عامل أن يدافع عن آخر، فلو وجدت النقابة لما حدث ذلك.

المصدر: المقابلات الميدانية.

التحليل:

يتضح من خلال الجدول والذي يبين نظرة المبحوثين لممارسة الديمقراطية بمؤسسة المرافق العامة، حيث أن هذه الأفكار هي حصيلة المقابلات الميدانية لبعض المبحوثين، فكانت آراؤهم كلها تتمحور حول ممارسة الديمقراطية ومدى وجودها بالتنظيم، وفيما تتمثل مبادئها ومؤشراتها، حيث يمكن التساؤل: ما هي مؤشرات غياب الديمقراطية بالتنظيم؟ وكيف نفسر نظرة المبحوثين لممارسة الديمقراطية بمؤسسة المرافق العامة؟، وما هي دلائل وجود أو غياب الديمقراطية بالمؤسسة؟، حيث أن معظم الإجابات وقد اخترنا من بينها ما هو موجود في الجدول أن الديمقراطية غير موجودة كممارسة في واقع تنظيم مؤسسة المرافق العامة، حيث كانت إحدى الإجابات أن الديمقراطية منعدمة لأن المدير العام له سلطة اتخاذ القرار، ودعمت الإجابة أيضا أن غياب الديمقراطية ناتج عن غياب النشاط النقابي بالمؤسسة منذ 2007، بالإضافة إلى غياب قنوات الحوار والتعبير عن حرية الرأي، فإذا تكلمنا عن العدالة التنظيمية فيمكن القول أنها تتضمن التوازن في التعامل بين كافة العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين وفقا لمعايير الموضوعية والشرعية القانونية والتوازن بين الحقوق والواجبات، وبالتالي فإن العدالة هي مسألة نسبية متغيرة.

ومن بين مؤشرات غياب الديمقراطية بمؤسسة المرافق العامة، غياب حرية التعبير عن الرأي، فحسب المبحوثين إن ذلك يؤدي بالعامل التوقف عن العمل بالإضافة إلى غياب الرقابة والتشاور ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، أي أن تطبيق الديمقراطية تتمثل في

المشاركة في اتخاذ القرار والاستماع إلى الآخر وتطبيق العدالة في توزيع الأدوار والناصب الإدارية لمن له الأحقية فيها، كما أن القيادة هي المجسد الحقيقي للديمقراطية في التنظيم، كما أنها قد تكون مخالفة لذلك فتسهم في ظهور أزمات ناتجة عن الفراغ الديمقراطي، ويمكن القول أن ديمقراطية القيادة تقوم على المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها، ويمكن عرض التساؤل الآتي: كيف تتحقق الديمقراطية كهدف وغاية؟، وعلى الرغم من وجود بناء بيروقراطي يتحكم ويستبد إلى حد التعسف وتهديد العامل بالتوقيف عن العمل لأن عقود العمل محددة المدة، حيث تعسف ممارسة الديمقراطية تحت ستار من العدالة، لكن واقع التنظيم غير ذلك، حيث يعم التسلسل الإداري والذي ينطلق من قوى فوقية ومراكز وسلطات عليا، فتسود اللاديمقراطية التي تحقق في الظاهر للتنظيم أهدافا جمعية أو مصلحة عامة، إلا أنها في حقيقة الأمر تحقق مصلحة الأقوى داخل كل بناء بيروقراطي حيث تزداد المسافة والفارق بين قمة وقاعدة التنظيم.

فإذا تكلمنا عن جوهر نظرية العدالة (فهي تتمثل في مقارنة جهود الأفراد ومكافئتهم مع غيرهم من الأفراد في مواقف عمل متشابهة، والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الأفراد محفزين من خلال رغبتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل، حيث يعمل الفرد من خلال تبادله وحصوله على المكافئات في المنظمة، وعلى هذا توجد العدالة عندما يدرك الأفراد أن نسب مدخلاتهم ونتائجهم في المكافئات مساوية لنسب العمال الآخرين، وتوجد عدم العدالة عندما تكون هذه النسب متساوية وقد تكون نسب المدخلات إلى المخرجات أكبر أو أقل من نسب الأفراد، وإن مشكلة عدم العدالة يترتب عليها ظواهر تنظيمية سلبية تسهم في تأزم التنظيم مثل الغياب أو الاستقالة أو الاتجاهات السلبية أو الإحساس بعدم العدالة) [122] ص ص 291- 292، فغياب الديمقراطية ارتبط بسوء استخدام البيروقراطية في استعمال القوة أو السلطة وهذا مرض مم أمراض البيروقراطية، حيث تنزل القرارات والأوامر من أعلى التنظيم، فهي تجسد ظاهرة استبداد تنظيمي حيث لا يشارك العاملون في عملية القرار أو المشاركة في المناقشة والحوار، فهي كلها مؤشرات موجودة بالتنظيم لمؤسسة المرافق العامة، ويمكن القول أن التنظيم ليس نسقا جامدا وإنما نسق دينامي له حاجيات وضروريات ينبغي الاهتمام بها، حيث أن تهديد العامل بالتوقيف عن العمل هي إمتداد لنظرية (x) والتي تقوم على افتراض أن أسلوب العقاب والثواب هو الوسيلة لدفع العامل للإنتاج، ونظام اتصالات باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل واعتبار الإنسان بمثابة الآلة وعدم مراعاة ظروفه واحتياجاته وطموحاته، بينما تتحقق مبادئ الديمقراطية في نظرية (z) المطبقة في الإدارة اليابانية على أسس منها: توظيف دائم مدى الحياة للعاملين مما يعزز الاطمئنان الوظيفي للعاملين ويدعم انتمائهم وولائهم لمنظمتهم ويزيد من كفاءتهم في الأداء وخبرتهم في مواجهة الأزمات

بالإضافة إلى القرار الجماعي أي اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن القيم المشتركة المستمدة من العمل التعاوني والجماعي والابتعاد عن الأنانية والمصلحة الشخصية، لكن يبقى التنظيم الجزائري بحيثياته وواقعه، ولا شك أن نقطة الضغط الشديدة التي تعاني منها مؤسسة المرافق العامة إنما هي تعدد القيادات ونشوب الصراعات وتضارب السياسات والمصالح، تؤدي جميعها إلى التفكك وتآزم التنظيم، في ظل غياب عقلانية تقوم على قيادة تجسد في واقع التنظيم الجزائري موضوعية تطبيق أسس بيروقراطية وديمقراطية تحتكم للنموذج المفتوح في الحوار والرقابة الذاتية وغياب القوة والسلطة التعسفية في التعامل والحوار التنظيمي الذي يجسد مبادئ إدارة أزمات مستقبلية في التنظيم.

الجدول رقم 06: يوضح قائمة الأزمات لمستويات مختلفة في مؤسسة المرافق العامة.

الأزمات الداخلية	الأزمات الخارجية	أزمات يمكن تجنبها ومنع حدوثها
<ul style="list-style-type: none"> - اصطدام بين القيادة المسيرة والعمال. - انفجار اجتماعي في التنظيم - تمرد وإهمال المناصب. - إضراب العمال. - انعدام الحوار بين القيادة والعمال. - انعدام الثقة بين القيادة والعمال. - عدم المشاركة في اتخاذ القرار - عدم وجود الحوافز - غياب النجاعة في التسيير من فترة ماضية نظرا لوفرة الأموال والأعمال والمشاريع والفوائد مقارنة بالحاضر. - التسيير غير موجود في ظل غياب الأموال والأعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود ثقة بين المؤسسة وصاحب المشاريع. - نقص المشاريع. - منافسة خارجية. - توقيف المشاريع نظرا لعدم تسليمها في الوقت المحدد. - عدم وجود المصادقية في جانب تسليم المشاريع. - كلفة ميزانية المشروع. - قدم العتاد. 	<ul style="list-style-type: none"> - إفلاس المؤسسة وغلقها. - إضراب العمال. - نقص المشاريع. - شراء المعدات. - الرجل المناسب في المكان المناسب. - التقيد بالمدة الزمنية لتسليم المشاريع. - دراسة المشاريع م كل النواحي المالي، العتاد، الجودة في العمل.. - تحقيق الديمقراطية في الحوافز.

المصدر: المقابلات الميدانية.

التحليل:

قدمت لنا المقابلات الميدانية مستويات مختلفة لأزمات مؤسسة المرافق العامة ذلك وفقا لآراء وتدخلات المبحوثين، حيث كان المستوى الأول للأزمات الداخلية وكما ورد في الجدول الاصطدام بين القيادة المسيرة والعمال ذلك نظرا لعدة اعتبارات منها فرض القوة والسلطة في ظل غياب الاتصال والحوار والاستماع إلى الطرف الآخر، حيث يبدو ظاهرا أن المنظمة لازالت تمارس مبادئ التسيير التaylorي حيث يسود فيه منطق الإنتاجية على أنه الأساس والهدف الأول إضافة إلى ذلك أن العامل يرفض هذه الوضعية خاصة إذا كانت العلاقات الإنسانية والحوافز

منعدمة، حيث يتولد الصراع المعلن أو الخفي، فإذا كان الصراع غير ظاهر فيتجسد من خلال التغييب أو التأخر عن العمل أو التقاعس والإهمال وإهدار الوقت فهي إحدى مؤشرات الصراع الخفي، صراع حول المصالح النادرة، كما أن توتر العلاقات الاجتماعية في العمل هي أحد أسباب الأزمات الداخلية إذا غابت فيها المصلحة الجماعية وأهداف التنظيم لصالح أهداف خفية أو ظاهرة حيث تعمل العصبية المختلفة في إعادة التمتع أو التمرکز لبناء استراتيجياتها وأهدافها، خاصة في ظل غياب العدالة الديمقراطية في توزيع المناصب والأدوار حيث تعمل فيه المنظمة بتتصيب الرجل غير المناسب في المكان غير المناسب، فغياب الحوار وأساليب الاستماع ينجم عنه تراجع الولاء لمنظمة و المسؤولين، حيث يصبح الولاء هو للمصلحة الشخصية وخدمة للأهداف الذاتية لا غير، هذا ما يؤدي كما بينت المقابلات الميدانية إلى انعدام الثقة بين القيادة والعمال وقد اتخذ الموقف الإداري عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في ظل غياب النقابة التي تمثل الشريك الاجتماعي الذي ينوب عن العمال في المشاركة في بعض القرارات ويمكن التساؤل: هل المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات معناها فقدان التوازن في المؤسسة التي تحرص بشدة على الحفاظ على المصالح الخاصة لأرباب رؤوس الأموال والمسؤولين ومالكي وسائل الإنتاج؟ كما أن أحد الأزمات الداخلية التي أثارت اهتمام الباحث غياب نجاعة التسيير لماذا؟ لأن المرحلة الانتقالية أو فترة التغيير التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية أحدثت جانبا من الفراغ في التسيير، لأن المرحلة الماضية كما بينه المبحوثين هي مرحلة وفرة الأموال والأعمال بالرغم من عدم نجاعة التسيير الإداري، لكن في فترة لاحقة غياب أو قلة الثروة المالية والمادية وتراجع المشاريع في هذه المرحلة ظهرت عيوب التسيير وأصبح سبب التدهور والتراجع هو غياب نجاعة وفعالية التسيير.

كما أن الأزمات الخارجية كانت أحد مستويات وأزمات مؤسسة المرافق العامة لأن الأزمة الداخلية تركت أثارا في المستوى الخارجي للتنظيم، فغياب الثقة بين المؤسسة وأصحاب المشاريع هي أزمة في حد ذاتها والتي تعني تراجع نسبة المشاريع، حيث غابت فيه المصداقية والموضوعية في الانجاز في جانب التسليم فالتماطل والتأجيل في تسليم المشروع هو أحد بؤادر غياب الثقة وبالتالي تشويه سمعة المؤسسة لأن انجاز المشروع هو واجهة المنظمة في ظل كلفة ميزانية المشروع وأزمة عدم تجديد العتاد، فهو المادة الأولية الأولى بتوفرها تقضي على أزمة عدم الثقة أو عقوبة تجميد المشروع وخسارة مكلفة لمؤسسة المرافق العامة، لكن لكل أزمة حل فإن المبحوثين كان لهم رأي وحل أو علاج آخر للخروج من هاته الأزمات سواء في مستواها الداخلي أو الخارجي على حد سواء ومن بين الأزمات التي يمكن تجنبها ومنع حدوثها إفلاس المؤسسة

وغلقها من خلال إتباع سياسة تسيير رشيدة تعمل على علاج الأزمات، مثل نقص المشاريع ومشكلة الرجل غير المناسب في المكان المناسب، التقيد بالمدّة الزمنية في تسليم المشاريع وتحقيق الديمقراطية في الحوافز، إضافة إلى دراسة المشاريع من كل النواحي.

حيث يمكن القول أن تفادي أزمات التنظيم في مستويات مختلفة لا بد أن تتبع سياسة رشيدة تحتم للعقلانية والموضوعية في التسيير، حيث أن العمر الزمني للمؤسسة العمومية الجزائرية، وكذا التحولات والتغيرات التي عرفتها في المدّة الأخيرة سواء على مستوى الهيكل أو الشكل البنائي الداخلي أو الوعي الاجتماعي والثقافي، لأن الأزمة هي أزمة أطر مرجعية للفعل الاجتماعي ومضمون النسق القيمي والثقافي حيث أن علاج الأزمة يتطلب إعادة النظر في بنية تنظيم المجتمع الجزائري بالعودة إلى المؤسسات الاجتماعية التي تربي وتكون وتخرج منها العامل الجزائري والتي كونت إنّيته وثقافته الاجتماعية والتنظيمية، حيث أنها ساهمت بشكل من الأشكال في قصور المنظومة التسييرية وبالتالي عدم القدرة على الربط بين أهداف التنظيم و الأهداف الشخصية و المصلحية، حيث ارتبط واقع التنظيم الجزائري بعدم الكفاءة التعليمية والمهنية للطاقتين المسير والمسير.

الجدول رقم: 07 يوضح الأزمات المتوقعة من طرف الفاعلين في التنظيم

الأزمات المتوقعة	الأزمات الماضية في المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - انعدام الفوائد - ديون مع البنك . - التسيير غير موجود ثم يقال هناك اختلاسات . - إفلاس المؤسسة، سوء التسيير ونقص خبرة المسؤولين . - انتهاء مسيرة المؤسسة إذا استمرت وتيرة الديون . - استقالة الإطار ذات كفاءة وخبرة . 	<ul style="list-style-type: none"> - الأزمة الكبيرة الشراكة مع الأتراك ASKA خسارة مشروع العفرون . أزمة بيع عقود العمل . - الديون - عدم تقايضي الأجور . - الأزمة هي إحالة المدير السابق في 2003 على التقاعد . - نقص المشاريع وسوء التسيير وغياب النقابة أدى إلى غياب الحقوق . - العجز المالي للمؤسسة .

المصدر: المقالات الميدانية .

التحليل:

يمكن للمنظمة القيام بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية حتى تتمكن من حصر مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، إضافة لذلك لا بد أن تقوم المنظمة بإعداد ملفات خاصة بالأزمات السابقة والأساليب التي اتبعت لمواجهتها ونتائج تلك الأساليب، وكذا دراسة الأزمات التي وقعت بالمنظمات الأخرى المتمثلة في الأنشطة وغير المتماثلة، والوقوف على الأساليب التي اتبعت لمواجهتها و نتائج تلك الأساليب وكذا دراسة الأزمات التي وقعت بالمنظمات الأخرى المتماثلة وغير المتماثلة في الأنشطة، والوقوف على الأساليب التي اتبعتها والنتائج التي حققتها إذا أمكن ذلك [123]، إن هذه العملية ستساعد المنظمة على التعرف بسهولة على بعض الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، إضافة إلى إمكانية تجنبها وذلك نظرا لمعرفتها بها مسبقا لأنه تم تشخيصها ومعرفة أسبابها من قبل سواء من طرفها أو من طرف منظمات أخرى، وهذا ما يجعل إمكانية تجنب التعرض للأزمات ويكون للمنظمة استعداد أفضل لمواجهتها وبالتالي التخفيف من أثارها السلبية لذلك يمكن القول أن دراسة الأزمات السابقة التي تعرضت لها المنظمة ستكسبها مناعة ضد الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، كما أن ذلك يساعد على تقييم الأزمات الأخطر فالأقل خطورة، ذلك باعتبار أن الأزمات السابقة والتي يمكن أن تقع المنظمة فيها مرة أخرى، ستكون أقل خطورة من الأزمات التي لم تتعرض لها المنظمة من قبل .

ويمكن توضيح أهم الأزمات الماضية أو السابقة التي تعرضت لها مؤسسة المرافق العامة حيث وصفها لنا المبحوثين فكانت الأزمة الخطيرة هي أزمة الشراكة مع الشركة التركية ASKA حيث كلف المؤسسة خسارة مشروع طريق العفرون فلم تتحصل من الفوائد إلا نسبة مئوية قليلة ، وكانت أحد الأزمات التي تركت أثارا و فراغا في التسيير وديمقراطية العلاقات هي تقاعد مدير فترة 2003، بالإضافة إلى تراجع عدد المشاريع والعجز المالي للمؤسسة كلها أزمات لها جذور تاريخية أدت إلى حدوثها وتفاقمها إضافة إلى إهمال دراسة سجل أزمات المؤسسة التي حدثت لها من قبل وعدم العلاج فالأزمات قد تتكرر مثل العجز المالي، سوء التسيير، الاختلاسات، ولقد تمت دراسة في فرنسا حول " إدارة الأزمات في المؤسسات الفرنسية"، ووجدت أن % 29 من المؤسسات الفرنسية من أصل 58 مؤسسة تقوم بالتعليم من الأزمات التي مرت بها، ويرى كريستوف روكس - دوفور " christophe Roux Dufort " أنه لا يجب اعتبار ذلك خطأ، لأن ذلك شيء طبيعي إذ أنه من الصعب معرفة المنظمة لأخطائها وحسب باتريك لاقاداك " Pat ricklagadec" فإن هناك عدة منظمات لا تعمل على محاولة التعلم من الأزمات التي تمر بها وذلك لعدة حجج من طرف مسيري المنظمات ومن بينها: - ليس عندنا وقت للتعلم - إن هذا ليس من

الأولويات، - سنواجه موقف الأزمة، - لا تقل إننا قمنا بخطأ إن لم نتعلم من أزماتنا، أولاً نعرف مهمتنا [124] ص 11، وتعتبر هذه الحجج غير منطقية فإذا لم يكن لمسيري المنظمات وقت للتعلم فإنه عند وقوع الأزمة لن يكون لديهم الوقت الكافي لاتخاذ القرار، خاصة إذا كانت الأزمة قد وقعت من قبل حيث يكون من المؤسف أن تقع من جديد، وليس من مصلحة مسيري المنظمات الثقة المفرطة في إمكانياتهم في مواجهة الأزمات فلا أحد يمكن توقع مقدار الخطورة، خاصة إن بيئة المنظمات أصبحت تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد، لذا فعلى مسيري المنظمات تحليل الأزمات التي مروا بها وذلك بدراسة الأسباب التي أدت إليها والآثار الناجمة عنها حيث أن عدم التعلم ودراسة الأزمات السابقة تسهم في بناء سيناريو أو توقع أزمات محتملة على مستوى أي تنظيم حيث أن المقابلات الميدانية وضحت لنا مجموعة من الأزمات المحتملة وإن بعضها أصبح حقيقة مثل الاختلاسات والديون وقلة الفوائد ويمكن تفسير ذلك بحكم معطيات وواقع التنظيم أو البيئة الداخلية والتي تنبؤ بحدوث مثل هذه الأزمات، وكما يمكن القول أنه يتوجب على المسيرين تحسين كفاءاتهم وقدرتهم في إدارة الأزمات و خبرات تتعلق بالأزمات السابقة.

وحدة الموضوع: أوضاع مؤسسة المرافق العامة سنة 2005		
وحدات السياق		
أزمات	النقابة أفعال ومناورات	أوضاع المؤسسة بين الماضي والحاضر
<ul style="list-style-type: none"> - اختلاسات وتلاعب - مديونية على عاتق المؤسسة بالملايير. - تسريح العمال في التسعينات في ظل الرفض من طرف أعضاء الفرع النقابي. - أزمة استخدام أموال الخدمات الاجتماعية لمصالح شخصية. - تهمة سرقة الملفات. - تواصل الأزمة واستقالة المدير العام تقاديا لاستفحال الأزمة. - الاستقالة هي المنعرج الخطير. - حملة مؤامرة المؤيدين للمدير السابق. - تعيين مدير المالية المتقاعد مدير عام هو « صديق منسق النقابة ». - المرحلة الثانية هي مرحلة تحطيم المؤسسة. - حملة التهميش والإقصاء. - أزمة المناصب والأدوار [الرجل غير مناسب في المكان غير المناسب] - أزمة توظيف الأقارب والأصدقاء والمتقاعدين. - عصابة تصول وتجول أمام صمت الهيئات العليا. - قبل تفجر الوضعية وتحطيم المؤسسة. - المؤسسة من مرحلة صعبة لإعادة الهيكلة إلى مرحلة أصعب. 	<ul style="list-style-type: none"> - تهديد مصالح النقابة بحضور المدير الجديد. - إسقاط المدير الجديد حتى ولو سقطت المؤسسة. - منسق النقابة قائد التحرش من لا يقف معه. - منسق النقابة مرة يسقط قدر المدير ومرة أخرى يتودد إليه. - رفض مبادرة الحافز المعنوي (العطلة). - تهديد العمال والإطارات. - عزل نائب منسق النقابة من منصبه. - الزيادة في الأجور لكل من يؤيد حملة النقابة. 	<p>الأوضاع السابقة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المؤسسة كانت من أنجع المؤسسات - حققت المؤسسة إنجازات ونتائج. <p>الأوضاع الحالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - قبل فوات الأوان وتحطيم المؤسسة. - قوى الشر والطغيان والفساد. - مؤامرة التحطيم. - المؤسسة مهددة والعمال مهددون بالتسريح والطرده. - المؤسسة تعرف الانحدار بتقاعد المدير السابق. - مشاكل حملة الإقصاء و التهميش. - الاستحواذ على المكاسب الشخصية. - أزمة حادة بين المدير الجديد ومنسق النقابة. - الأزمة والتكهن من هو الفائز ومن هو المنتصر. - تجنيد عناصر عرقلة العمل. - تراجع واضطرابات على مستوى المشاريع. - التهديد بالإضراب.

6.6. التحليل محتوى الوثائق:

يتضح من خلال الجدول الذي يعرض وحدات السياق من خلال الوثيقة غير الرسمية والمقدمة باسم مجموعة من عمال وإطارات مؤسسة المرافق العامة الصادرة يوم 2005/10/30، حيث حاول تقديم صورة لأوضاع المؤسسة ذلك من خلال تقديم نداء من طرف هذا التنظيم، حيث أن الوضعية المزرية والمتأزمة وغير المريحة دفعت بهذا التنظيم لكتابة هذا الخطاب غير الرسمي والذي يقدم فيه مقارنة لأوضاع المؤسسة بين الحاضر والماضي، حيث شهدت الأوضاع الحالية حسب ما ورد في الوثيقة حالة الفساد ومؤامرات تحطيم المؤسسة في ظل التهديد بالتسريح والطرده، حيث تم عرض التساؤل الآتي: كيف وصلنا إلى هذه الحالة؟.

وقدمت الإجابة أن الحالة المتأزمة التي وصلت إليها مؤسسة المرافق العامة كانت نتيجة تقاعد المدير السابق، حيث بدأت معها حملة الإقصاء والتهميش للعمال والإطارات، وتم وصف هذه المرحلة باللاقرار نظرا لأن كل طرف له وجهة نظر خاصة به، هذا ما نتج عنه أزمة نسيان العمل والاستحواد على الامتيازات، وعليه يمكن وصف هذه الوضعية بالمرحلة الانتقالية والتغير في القيادة والتسيير والأوضاع، فتقاعد المدير السابق فتح المجال لكل الفاعلين في التنظيم هو كيفية الاستحواد على المكاسب الشخصية، فهي مناورة جديدة لاستغلال أوضاع التنظيم الذي يعيش حالة فراغ في القيادة حيث يزيد هامش الحرية والمناورة.

إن مفهوم الشك واللايقين مرتبط بعلاقات التفاعل بين الأشخاص ويرتبط بحرية الفاعلين وبقواعد اللعبة وبمجموعة القواعد التنظيمية التي تحدد هوامش اللعب، وتحديد وتوضيح الواجبات مقابل الحريات، أي أن الفاعلين يحتفظون بهامش من الحرية مهما كانت القوانين ومهما بلغت الصرامة وضغوط العمل مما يجعل النظام غير قادر على التوقع الكلي لردود الأفعال الحقيقية لذا يشتد الفاعلون لتوسيع منطقة اللابيقين داخل التنظيم بتحويل النسق البيروقراطي إلى نسق اجتماعي ملموس، وهذا التوسيع يعني توسيع حرية الفاعلين وسلطتهم وقوتهم في التفاوض مع الآخرين في إطار البحث عن التوازن في ظل تنصيب مدير عام جديد أو قيادة جديدة تختلف عن التسيير السابق، لكن نظرا للاختلاف في الأهداف والمصالح والمناورات أو المواقع الإستراتيجية، حدثت أزمة حادة بين هذا المدير ومنسق نقابة المؤسسة، حيث وصل وصف هذه الأوضاع من خلال الوثيقة بالمسلسل المكسيكي بين المدير الجديد ومنسق النقابة، نظرا للصراعات الشخصية، والاختلاف في الآراء، أما بالنسبة للتسيير كل منهما يرى في نفسه أنه القائد والمسير الأول، هي أحد المناورات في التسيير والعلاقات، بالإضافة إلى المشاكل والأزمات المتباينة نتيجة مفهوم التحكم والسيطرة والتي تتدرج ضمن المحاولات التي تهدف إلى التأثير في الغير والتي تؤدي إلى النتائج المرغوبة،

حيث أن القوة أو النفوذ يشير إلى إمكانية التحكم في الغير أو أن القوة بالتحديد هي إمكانية الحصول على الموارد الهامة أو النادرة، حيث أن ممارسة القوة في التنظيم تأخذ في الغالب المصالح الشخصية لمن يمارسها، فالقائد أو النقابي يمكن أن يكون مدفوعاً بمصلحته في تعزيز أو على الأقل حماية مستقبله الوظيفي، فالقيام بأفعال لإشباع هذه المصالح يعكس مفهوم المناورات السياسية التنظيمية، حيث يشير هذا التعبير إلى استخدامات القوة التي تعزز أو تحمي المصالح الشخصية للفرد أو الجماعة التي ينتمي إليها، وفي ظل المناورات بين طرفي منسق النقابة والمدير الجديد أصبح «الشغل الشاغل في المؤسسة هو متابعة آخر أخبار الأزمة»، وبالتالي نسيان العمل والاهتمام بوضع أهداف وقواعد لعب واستراتيجيات جديدة للوضع الجديد، حيث يقارن الفاعل مدى إمكانية تحقيق الامتيازات والمصالح أو كسب القوة والنفوذ أو الولاء للطرف الأقوى إما المدير الجديد أو النقابة.

فالأزمة بين فريقين من هو الرابح ومن هو الخاسر؟، ومن سيققق أكبر عدد من الأهداف، هذا ما نتج عنه الفضيحة والأزمة الإعلامية، ونتيجة التوقع والدخول في المناورات جعلت منسق النقابة يستغل الظروف لصالحه وبالتالي التسيير بالأزمات، وليس تسيير الأزمة، فتم رفض الحوار والاستماع، أو التصنت، عرقلة العمل، اضطرابات، التهديد بالإضراب واستعمال مناورة جديدة من خلال ورقة الضغط بالإضراب لتحويل الأمور لصالحه فهي عصبية متناقضة تختلف في الأهداف والاستراتيجيات، لا تحتكم للجانب العقلاني في التنظيم، فغابت فيه مبادئ التسيير الفيبري والتي تحتكم في أحد مبادئها للتخلص من المصالح الشخصية والذاتية.

وقد أشار ناصر قاسيمي في رسالة الدكتوراه أن [كل نمط قيادي يجد رد فعل معين، ففي حالة القيادة الديمقراطية قد تؤدي الاستشارة والاستماع إلى آراء الآخرين إلى اهتمام الفاعلين فقط بالقرارات التي تهم مصالحهم الشخصية، أما القيادة المنفردة بالقرار فقد تثير الصراع بسبب عدم استشارة الفاعلين داخل التنظيم و بسبب أن هذه القرارات تمس مصالحهم الشخصية والمهنية]

[23] ص 242

وقد بينت الوثيقة أن منسق النقابة أحس بخطر يهدده، حيث أن قوته بدأت تضعف، عكس المدير الجديد فقد أصبح أكثر قوة يتمتع بمركز قادر على رعايته وحماية مصالحه، لذلك يتطلع الناس للتحكم في أفعال الآخرين من أجل النجاح في التأثير في سلوكهم، هذه حقيقة أساسية في حياة المنظمات، كما أن قوة الإكراه والتحكم في العقوبات كانت إحدى استراتيجيات منسق النقابة، فيمكن للمرؤوسين أن ينفذوا رغبات رئيسهم خوفاً من معاقبته لهم إذا لم يفعلوا وحتى وإذا كانت تلك الرغبات لغير صالح التنظيم، وتشمل العقوبات مثل: الخصم من المرتب، الفصل، الإيقاف عن

العمل، الإنذارات الرسمية، التهديد بعقود العمل المحددة، أو مهام غير محببة وغيرها... فالعقوبات يمكن أن تؤدي إلى آثار جانبية سلبية أو غير مرغوبة، وإذا كان فيه قسوة في تطبيقها، حيث يمكن للعاملين في هذه الأثناء أن يثوروا على مشرف أو منسق النقابة مثلا، الذي يتصف بالقسوة هذا الذي يؤدي بالتكثف مع الزملاء للاحتجاج في قراراته غير الديمقراطية، أو الاستقالة.

وبالتالي أزمة التنظيم في ظل غياب أو مغادرة الكفاءات والإطارات وكما ورد في الوثيقة، وأمام مخالفة النقابة لأهداف واستراتيجيات المدير الجديد [هنا قامت القيامة... يسقط هذا المدير...]، ومن خلال ما سبق يمكن الاستعانة بالتحليل الخلدوني حيث نستعين بأدوات التحليل مثل العصبية فهي مفهوم مركزي للتحليل، فالعصبية المترقبة أو الهجومية [النقابة] تصبح كبديل للعصبية المركزية والتمثلة في المدير، [وإن الفعل في العصبية الخلدونية يتراوح بين الصراع والتعاون في بعض جوانبه من خلال اعتبار التنظيم نسقا مفتوحا ومغلقا في الوقت ذاته، فيكون الصراع بين العصبيات المختلفة من أجل الوصول للسلطة بينما تكون الغلبة للعصبية الأقوى] [23] ص53، ففي التنظيم تتعدد العصبيات ويزيد الصراع للوصول إلى السلطة حيث يبحث كل فاعل لتحقيق مصالح وامتيازات ولو كان ذلك على حساب خسارة وتدمير الكيان الإداري، ففي مؤسسة المرافق العامة ما حصل سنة 2005 بحضور المدير الجديد هو الصراع بينه وبين منسق النقابة فكلٌ وله إستراتيجية وأهداف خاصة، لكن العصبية المترقبة مستعدة للهجوم في أي لحظة لإسقاط النظام الجديد فتحدث انقلابا في التنظيم، وإن فشل في ذلك يقوم بإعادة بناء قوته أو مناورته ويعمل من أجل وضع أهداف جديدة تخدم الوضع الجديد وبالتالي تخدم المصالح، فهي إستراتيجية من أجل التودّد وإحداث نوع من التوازن في العلاقة بين الطرفين بفعل عصبية النقابة كي تظهر الولاء للقيادة الجديدة أو المدير الجديد، لكن إذا تفوّق الفاعل أو رئيس عصبية الصراع التي أظهرت نوعا من الولاء قد تختلّ جماعتها التابعة لها لأن إستراتيجيتهم ليست صراعية، لكن هي من أجل التعاون والتضامن مع المدير الجديد، فوحدة التعاون لهذه العصبية قد تختلّ وتريد الانضمام إلى جماعة أخرى لتحقيق مصالحها حيث أن الرئيس المتمثل في النقابة وفي أثناء الممارسة الإدارية فإذا كان سلوكه تسلطيا غير عادل وغير ديمقراطي ويتميّز بالقهر فإنه يحدث التراجع والضعف، هذا ما يؤدي إلى تراجع فعل المرؤوسين لأعضاء النقابة، والحل الوحيد أمام منسق النقابة هو فرض عقوبة من خلال التخلي عن خدماتهم لأنهم يوافقونه في درجة الوعي والفهم في الألعاب والمناورات داخل التنظيم، فيبحث عن فاعلين آخرين يكونون أقل قوة حيث تسهل قيادتهم فيتم الاستعانة بعاملين أميين حيث يسهل استغلالهم ويوافقونه في كل الأمور، هذا الذي أحدث ثورة بعض أعضاء المجلس النقابي والذي هو متكون في أغلبه من أناس أميين يسهل التحكم فيهم وقام بعزل المجلس النقابي [فتعيين قائد جديد

داخل أي تنظيم يجعل الموظفين والجماعات الاجتماعية المختلفة تبحث في بطاقته الشخصية وفي أصله الجغرافي ومكان إقامته وانتمائه السياسي... وهي كلها معلومات هامة مهما كانت بسيطة إذ عليها يبني الأفراد والجماعات إستراتيجياتهم ورهاناتهم مع هذا القائد، لذا يعمل كل طرف لكسبه عضواً جديداً لتدعيمه ويتنافس الأشخاص والجماعات منافسة خفية أو ظاهرة لتحقيق هذا الهدف باستعمال مختلف الوسائل حتى وإن كان من خلال الإفصاح عن عيوب هذا الطرف أو ذاك والتحذير من الاتصال بهذا الشخص أو تلك الجماعة نظراً لخطورتهم] [23] ص56

كما أن الحوافز هي منشط آخر لتحقيق فعالية التنظيم خاصة المعنوية مثل العطل الترفيهية، فتعمل على تجديد الطاقة، لكن هذا الجانب أثار موجة صراع بين المدير الجديد ومنسق الفرع النقابي فتم تأييد الفكرة من طرف المدير والرفض من طرف منسق النقابة فاستعان هذا الأخير بورقة ضغط حيث اشتدت حدة أزمة الصراع بين الطرفين، وكانت اللعبة الجديدة لمنسق النقابة هي التهديد واستعمال نوع من العنف الرمزي فهذا إما أشار إليه الدكتور ناصر قاسيمي في رسالته، حيث إن الدولة تستعمل نوع من العنف الرمزي وهذا يسقط على التنظيمات حيث يقوم المسيرون بممارسة هذا النوع من العنف ضدّ الموظفين بتهديدهم بوظائفهم أو الأجور، الترقية والعلاوات فأصبحت ورقة التهديد هي الإيقاف عن العمل وعرقلته، وفي جانب آخر دخلت لعبة أخرى في تنظيم مؤسسة المرافق العامة هي اتهامات التلاعب في صفقات الشراء والاختلاسات بالإضافة إلى المديونية لمؤسسة المرافق العامة والتي قدرت بالملايير، فموضوع الاختلاس هو موضوع واقع المؤسسة الجزائرية مثل مؤسسة سوناطراك وغيرها من المؤسسات، فإن الاختلاس هو نشاط يعبر عن مرض متوطن في المنظمات وغالبا ما يتجاهله المديرون، فسوء السلوك التنظيمي يوجهنا إلى حقيقة واقع أزمات التنظيم، فغياب الثقافة في العمل وغياب الوازع الديني، جعلت من الفاعلين ينتاسون أهداف المنظمة لخدمة أهدافهم الخاصة، حيث قد يكلف ذلك ثمنا باهظا هو إفلاس أو حل المنظمة وتسريح المتسببين أو غير المتسببين في الأزمة، فقد بيّنت الوثيقة غير الرسمية باسم مجموعة من العمال والإطارات أن منسق النقابة هو مفتعل الأزمة لأنه استغل الأمور لصالحه أو أغراضه الشخصية، حيث استغل أموال الخدمات الاجتماعية حيث أصدرت الوثيقة هذه الأسئلة: ألم يحصل على ثلاث شقق من التعاضدية العامة للعمال؟، من أين وكيف أنجز مسكن ذو طابقين يقدر بالملايير وهو الذي كانت وظيفته بيع تذاكر الدخول إلى مطعم المؤسسة لا غير فكيف أصبح إطارا؟، فكل هذه التساؤلات والتصريحات توضح الأوضاع المزرية لمؤسسة المرافق العامة سنة 2005، تبين حقيقة وواقع الأزمة في التنظيم، يمكن تشخيصها في أنها أزمة صراع وأزمة أشخاص، فالفاعلين هم سبب هذه الأزمة أم أنهم صانعو الأزمة؟، فالمكانة والمنصب والسلطة كلها

ساهمت من أجل تحقيق النفوذ والامتيازات، فهل للعقلانية والبيروقراطية في التسيير مكانة بالتنظيم الجزائري؟، أم أن البيروقراطية بمفهوم واقع أزمات التنظيم هي اللاعقلانية في التسيير حيث استحوذت أنماط التسيير التقليدي والمصالح الشخصية؟ ومن ناحية أخرى تطبيق نموذج الصرامة على العاملين بالتنظيم ورقابة مشددة تنتشر الخوف في صفوف العمال وتجاهل التنظيم غير الرسمي وعدم تطبيق مبادئ الموضوعية والبيروقراطية، والجهوية والارتكاز على أنظمة تستند إلى علاقات موضوعية وقواعد عقلانية للوصول إلى مجتمع بيروقراطي؟، أم أن كل ما في الأمر تطبيق قواعد العقلانية في الصرامة والرقابة الشديدة على أطراف دون أطراف أخرى في ظل تغييب دور التنظيم غير الرسمي والتي تسهم في إلغاء المرونة والمبادرات.

سؤال آخر عرض في الوثيقة: أليس منسق النقابة من وقع مع الإدارة بروتوكول تسريح العمال في التسعينات؟، هذا ما أوضحته لنا المقابلات الميدانية حيث صرح أغلبية المبحوثين أن منسق النقابة كان مساهما في التسريحات الجماعية للعمال وفي نفس الفترة تمت الموافقة على عقود العمل المحددة المدة، ويمكن القول أن الصراع التنظيمي ليس بالضرورة سلبيا دائم، لكن قد يعيد ترتيب علاقات التنظيم وتصحيحها وإعادة توجيهها حيث يعمل الصراع على إحداث ديناميكية وحركية في التنظيم لأنه يكشف عن أسراره وأزماته الكامنة التي تظهر في التنظيم نتيجة الصراع التنظيمي ويرى كوزر أن الصراع هو آلية للتكيف مع المعايير الملائمة للظروف ويعمل على تأكيد قوة المصالح المتعارضة داخل البناء وبذلك يحدث توازنا مستمرا في بناء القوة ويقلل العزلة الاجتماعية بين الجماعات ويحافظ على الحدود الفاصلة بين هذه الجماعات فالصراع في هذه الحالة يحدد مركزا لكل جماعة فرعية داخل النسق وحدود العلاقات بين هذه الجماعات، لكن استمراره وتعقده يحولّه إلى أزمة نفسية يؤدي إلى آثار سلبية حيث تضطرب وظائف التنظيم وتضطرب فيه العلاقات، ويهدد استمرار البناء داخل النسق التنظيمي فيصبح غير وظيفي، إذا ساد الانتقام والسيطرة والتسريحات العمالية لأغراض شخصية لأن الفاعل الذي تم تسريحه من العمل لا يوافق على طريقة التسيير أو أنه يرفض آراء المسؤولين، فدورة حياة مجلس النقابة وصل إلى مرحلة عدم التوازن المرفوض حيث زاد في هذه المرحلة الاهتمام والحصول على أكبر قدر من المصالح، هذا ما سبب عدم التوازن بين مصالح الفاعلين ومصالح منسق النقابة، فتخلى أعضاء النسق عن التعاون وتحقيق التوازن والأهداف ساد الصراع والانتقام من الخصم فقام منسق نقابة المؤسسة بعزل نائبه من منصبه وتواصلت الأزمة في شهر ماي 2005 إلا أن قدّم المدير العام الاستقالة تقاديا لاستفحال الأزمة، وكما ورد في الوثيقة [فقد مثلت هذه الاستقالة منعرجا خطيرا، فلقد صفى الجو لأصحاب المؤامرة وبدأت حملة تحطيم كل الإطارات الذين لم يشاركوا في تنحية المدير العام] فقد نجحت

إستراتيجية التغيير بالنسبة للذين أرادوا إحداث الانقلاب التنظيمي لتنصيب مدير عام جديد، فالمقولة السابقة تبيّن مدى تخوّف الفاعلين من العمال والإطارات بالوضعية التي آلت إليها المؤسسة، فالمدير العام لم يستطع أن يسيّر أو يتعامل وفقاً للظروف أو المواقف التي آلت إليها المؤسسة، فوجود قوة وسلطة أعلى منه من حيث النفوذ والمصالح ومؤيدين داخل وخارج التنظيم والتخوف من تحميله مسؤولية الأزمة وعدم قبوله بالأوضاع فرضت عليه تقديم الاستقالة والذي صرّح من خلاله التنظيم غير الرسمي بالمنعرج الخطير للمؤسسة وهذا مقتطف من هذه الوثيقة: [..قدم المدير العام بالنيابة الجديد استقالته مبدياً رفضه لما يجري، وعدم استعداده للسير في الإطار الذي رسموه له...]، فقد تم الإطاحة بالمدير العام، فعصبية النقابة كانت هي محور العصبية المركزية في التنظيم لأن قوة هذه العصبية الداخلية والخارجية أقوى من عصبية المدير، قدّم المدير استقالته، فقد يقوم بالانتقال إلى تنظيم آخر إن أمكن وفي هذا الاتجاه وضّح قاسمي ناصر ما يلي: [وفي الوقت الذي يحسّ فيه المشرف بقرب نهاية عهده فإنه يهيئ نفسه للانتقال إلى تنظيم آخر - إن أمكن - لينقل معه أهم أفراد عصبية في التنظيم الأول من إطارات وغيرهم، أما العصبية الأخرى فإنها تعيش في هذه الفترة الانتقالية أجواء الإشاعة والإشاعة المضادة التي تشترك فيها العصبية المركزية والفردية على السواء، خاصة ما يتعلق بالطرف الذي سيتقلّد منصب القائد الشاغر، وهنا تنطلق رهانات جديدة فتعيد العصبية الفرعية حساباتها وتعيد النظر في إستراتيجيتها إن أمكن، فتقترب من القائد الجديد وتزوّد بالمعلومات وربما تنطلق كلّ عصبية في تشويه سمعة العصبية الأخرى خاصة عصبية المشرف الأول ببيان أخطائها وعيوبها مقدّمة صورة حسنة عن نفسها] [23] ص 58

وباستقالة المدير وفي اجتماع مغلق تم تعيين مدير المالية كمدير عام بالنيابة متقاعد وصديق منسق النقابة، فقد أصبح الأمر النهائي ينصب ويقصي ويرفع أجر من يشاء وأصبح المدير الجديد لا حول ولا قوة له سوى الإمضاء على قرارات متخذة من طرف منسق النقابة، هذا ما تبيّنه الوثيقة. ويتضح أن منسق النقابة يتخذ القرارات والإجراءات، هنا ظهرت عصبية أخرى في مؤسسة المرافق العامة حيث انطلقت رهانات وأهداف جديدة حيث أعادت حساباتها للتأييد والولاء لمنسق النقابة، وإلا فإن الأهداف والامتيازات ستصبح مجرد عقوبة أو التهديد بعقود العمل في نهاية كل سنة، [..فالقائد الجديد...يقوم بتعيين أشخاص آخرين قد يكونون من نفس القرابة أو المنطقة الجغرافية، لذا نجد داخل التنظيم ابن العم وابن الأخ والصهر وكأن العشيرة انتقلت إلى التنظيم] [23] ص 56، هذا ما تم توضيحه في الوثيقة [..الأدهى والغريب هو توظيف العشرات من أصدقائهم وأحبابهم وأغليبتهم من المتقاعدين...]

فالوضع المتأزم لمؤسسة المرافق العامة جعلت من العمال والإطارات يتساءلون عن صمت الهيئات من الوصايا إلى الهيئات النقابية حيث كانوا يتساءلون: هل هو تحطيم المؤسسة لتسهيل بيعها؟، ولمن؟.

في الأخير يمكن القول أن التنظيم غير الرسمي قدم هذه الوثيقة كي يبين حالة الوضع المتأزم لمؤسسة المرافق العامة فهذا هو الخطاب غير الرسمي، فقد حاول تقديم عرض لأوضاع أزمة التنظيم، فهو غير راض على الوضعية التي آلت إليها المؤسسة فهم غير موافقين على نمط القيادة وطريقة التسيير ذلك ما أدى بهم للاستجد بالهيئات والمسؤولين للحفاظ على حياة المنظمة ومصالحهم.

تحليل الوثيقة رقم: 02 محتوى محضر اجتماع 2006 "للتنظيم الرسمي"

الوثيقة هي محضر اجتماع أصدرتها المديرية العامة لمؤسسة المرافق العامة بسيدي موسى لولاية الجزائر، صدرت بتاريخ 2006/04/04، بحضور الإطارات المسيرة وممثلي عمال المؤسسة في اجتماع خاص من تنظيم الشريك الاجتماعي، بدعوة الأمين العام لنقابة المؤسسة ورئيس مجلس المساهمة.

يتضح لنا من خلال الوثيقة الرسمية التي تحصلنا عليها، وهي عبارة عن محضر اجتماع، حيث توضح هذه الوثيقة مسارات وجهود المؤسسة، وقد شهدت "EVSM" تطورات وتحديات في ميدان الأشغال العمومية، في خضم إعادة الهيكلة للمؤسسة وإنقاذها من الإفلاس، ويتضح من خلال أقوال الحاضرين في هذا الاجتماع بداية بالأمين العام للنقابة والمدير بالنيابة ومختلف الإطارات والجهات المعنية مثل شركة تسيير المساهمات ومفتشية العمل لمقاطعة سيدي موسى، أنها شهدت تغيرات وتحولات على المستوى الاقتصادي والاجتماعي داخل التنظيم وذلك من خلال تبيان رئيس نقابة "EVSM"، بأن منح العلاوات ومختلف الحوافز المادية والمعنوية مثل الفوائد السنوية والعطل وغيرها، بأنها دليل على الوضعية الجيدة والمريحة، ولكن يمكن طرح التساؤل الآتي:

هل عقد هذا الاجتماع يدل حقا على الوضعية المريحة للمؤسسة حاليا؟.

وإذا كانت الوضعية جيدة، فلماذا يتجه التنظيم غير الرسمي للكتابة أو تشويه سمعة المنظمة؟،

وهل حقا هذا صحيح؟، وإذا كان كذلك فلماذا؟.

أيضا يمكن القول بأن المؤسسة قد تعاني من أزمات مثل التشويه بسمعتها في البيئة الخارجية للتنظيم، وقد تعاني أيضا على المستوى الداخلي للتنظيم، من اختلاسات ونهب وانعدام الثقة وتضارب المصالح، لكن حتى وإن كانت مثل هذه المضرة بالتنظيم، فمن هو الطرف الفاعل

الأساسي؟، هل هي أطراف خفية كما تزعم الإدارة أو الجهات الرسمية أو المسيرة في التنظيم، أم أن الخلل في التسيير والإدارة أو التسيب الإداري وغياب العدالة والديمقراطية في اتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية بين مختلف الفئات السوسيو مهنية في مختلف الاتجاهات، هي السبب في حدوث مثل هذه الإختلالات وعدم التوازن داخل التنظيم؟.

وإن الهدف الأساسي من وراء هذا الاجتماع هو تفنيد أقوال كاذبة عن المؤسسة، وذلك من خلال تبيان الحالة الجيدة لها بعد مرورها بمراحل صعبة من خلال وصف رئيس مجلس إدارة المؤسسة بأنها تعيش وضعية انتقالية، بأن المرحلة صعبة وقد ينتج عنها أزمات ومشاكل تضر بمسيرة المؤسسة وتطورها والتحديات التي تمر بها وفقا لطبيعة الأعمال التي تقوم بها في ميدان الأشغال العمومية، واصفا أيضا بأن تاريخ المؤسسة شهد عدة صعوبات مثل تضخم المؤسسة العمومية والمديونية، وغيرها من المشاكل التي مرت بها معظم المؤسسات العمومية، فتلك الصعوبات والأزمات جاء علاجها من خلال إعادة الهيكلة للمؤسسات والإصلاحات الاقتصادية، فالיום على حد قول رئيس مجلس الإدارة إن المؤسسة هدفها ودافعها هو الاستمرار أمام التحديات في القطاع الاقتصادي.

إن المؤسسة العمومية عانت الكثير من الأزمات في التسيير والتضخم وكساد الإنتاج وكثرة عدد العمال بالمقارنة بالإنتاج، هذا هدد من استمرارها ومواجهتها للتحديات والمديونية والأزمة الاقتصادية وأزمة البترول، فالمؤسسة أمام هذه التحديات كان هدفها هو تحقيق استمرار حياتها من جهود إطاراتها وعمالها ومسيريها ومدرائها، وهنا نقول أن طرح هذا الاجتماع والذي بحث في وضعية " EVSM " والتحديات التي مرت بها، واستياء أعضاء الاجتماع من رئيس النقابة والمدير العام ومفتش العمل، وأعضاء من شركة تسيير المساهمات، على الوضعية السيئة التي تعاني منها المؤسسة، وهو الصراع التنظيمي والأطراف الخفية من وراء هذا التنظيم، سواء كان داخل بيئة المنظمة أم خارجها بهدف تحقيق إستراتيجيته الخاصة وهو تدمير سمعة المؤسسة من خلال خلق أزمة سمعة لـ: " EVSM " بتشويه سمعتها في ميدان الأشغال العمومية، وعلى هذا الأساس تناول المدير العام بالنيابة بقول "لم يتم باقتراح نفسه بل الأقدمية كإطار مسير لمدة 30 سنة، والوضعية الحرجة للمؤسسة، هي التي فرضت تعيينه من طرف مجلس الإدارة".

ويمكن طرح التساؤل الآتي: هل حقا تم تنصيب هذا المدير بموضوعية وفقا للأقدمية؟، وهل الوضعية الحرجة للأزمات التي قد تعاني منها أي مؤسسة تستلزم تنصيب مدير له خبرة في علاج الأزمات؟.

ويمكن طرح تساؤل آخر: هل الأقاويل والأكاذيب التي تشوه سمعة المؤسسة فقط في ميدان الأشغال العمومية ومجال الإنجاز؟، فكيف نفسر إذن وجود أزمات خفية داخل التنظيم بين العصب التنظيمية وعصب المصالح، ووجود مختلف الإستراتيجيات، من خلال قواعد لعبة جماعية سواء في الإطار الرسمي أو غير الرسمي، سواء كانت هذه الجماعة تتكون من مجلس الإدارة للمدير العام والمديرين بالنيابة ورئيس النقابة أم الجماعة الهجومية التي تهاجم التنظيم الرسمي في حالة عدم موافقته على طريقة التسيير والاتصال وكل الوظائف الرسمية مثل: اتخاذ القرارات والترقية وطرق التوظيف...فمخالفة القواعد والقوانين الرسمية في التنظيم واستفحال ظاهرة البيروقراطية في السلطة والافراد في اتخاذ القرارات، ينتج عنه جماعة متأهبة مستعدة للهجوم في أي لحظة قد يضعف فيها التنظيم الرسمي.

فالمدير بالنيابة يتكلم عن الوضعية الجيدة للمؤسسة وذلك من خلال المشاريع المنجزة والمحقة في الثلاثي الأول من عام 2006. إن الوضع المكشوف وواجهة المؤسسة من خلال إنجاز المشاريع جيد، فهل الوضعية الداخلية للتنظيم جيدة هي أيضا في "EVSM"؟.

فمن خلال هذه الوثيقة فقد أبدى الممثل الشخصي والمكلف بالنزاعات بالاتحاد العام للعمال الجزائريين، بما وصلت إليه المؤسسة من تطورات وتقدم في رأس مالها الاجتماعي، ومختلف المشاريع المنجزة في ميدان الأشغال العمومية، وعلى حد قول الممثل للأمين الوطني المكلف بالنزاعات بأن النقابة من بين أهم أهدافها الأولى هو تحقيق الاستقرار الاجتماعي في المؤسسة من خلال توفير حوافر مادية ومعنوية للعامل وحمل مختلف المشاكل الاجتماعية للمؤسسة والعامل على حد سواء، نحن نعلم جيدا بأن دور النقابة من الناحية القانونية هو تطبيق القانون "قانون العمل" لتوفير راحة العامل أو حل مشاكله باتخاذ الإجراءات القانونية والإدارية والتنظيمية في حل المشاكل مثل: مشكل الأجور أو الإضراب، والذي لن يكون إلا بوجود نقابة تقوم بتسيير الإضراب من الناحية القانونية وبموافقة الجهات المعنية مثل: مفتشية العمل ومجلس الإدارة.

وهل يمكن القول بأن نقابة المؤسسة في مختلف تطورها قامت بعلاج مختلف المشاكل الاجتماعية للعمال؟، وكيف نفسر إنجاز المشاريع في ظل تباين المشاكل التنظيمية للمؤسسة وصراع ضد نقابة المؤسسة من خلال الرد على محضر اجتماع 2006 بتاريخ 2006/04/04 من خلال تعليق وتوضيح عبر وثيقة موجهة إلى الجهات الرسمية مثل: وزارة العمل، مفتشية العمل، المركزية النقابية، رئيس الجمهورية والحكومة، ومختلف المؤسسات الوطنية والفدرالية، وعلى هذا الأساس فقد طرحت الوثيقة آراء ومواضيع مختلفة من خلال ممثلي الاجتماع بالمؤسسة.

فقد أبدى الأمين العام للعمال الجزائريين الدور الإيجابي التي تقوم به المؤسسة في ميدان الأشغال العمومية منذ الاستقلال، رغم محاولات الأطراف الخفية عن المؤسسة لإفشال وتحطيم دور المؤسسة من خلال اسم التحولات الاقتصادية واقتصاد السوق وخصوصة المؤسسات العمومية، وعليه يتضح مما سبق عن التحديات التي تواجهها "EVSM" في ظل ما يعرف بالتحولات الاقتصادية، معلنا في كلامه "الأمين العام للعمال الجزائريين" الصورة الايجابية للمؤسسة وهي في تطور ومحاربة كل المحاولات التي تهدف إلى محو القطاع العمومي من الساحة الاقتصادية. وعلى هذا الأساس يتضح من خلال هذه الوثيقة الرسمية للاجتماع، التحديات التي مرت بها المؤسسة والتي لا تزال تمر بها المؤسسات العمومية وعلى رأسها مؤسسة المرافق العامة والتي هددت من استمرار مسيرتها.

كما أن مختلف الآراء للحاضرين في هذا الاجتماع طرح الوضعية التاريخية والتحديات التي مر بها القطاع العمومي منذ 1989 والأزمة البترولية مبينين على أن التحولات الاقتصادية لا تزال تهدد القطاع العام، وطالبين من الشركة القابضة لتسيير مساهمات الدولة بالتضامن للإبقاء على المؤسسات أو تهديدها عن طريق الإتحاد العام، ضد تحطيم وإلغاء المؤسسات الاقتصادية العمومية، باسم التحولات الاقتصادية، ومن خلال مواجهة أصعب الظروف أمام مؤسسة المرافق العامة، والأقوال الحاضرة في هذا الاجتماع بينوا بأن المؤسسة في وضعية مالية جيدة، وعلى حد قول منظم الاجتماع للشريك الاجتماعي، بأن المؤسسة هي من المؤسسات الرائدة في الإنجازات العمومية من خلال دعوته للتضامن وحماية المؤسسة من الاندثار والزوال.

وعليه يمكن القول بأن هذا هو الخطاب الرسمي، حيث يحاول إعطاء الصورة الجيدة والمريحة والإيجابية للتنظيم، في جانبه الإيجابي والمريح، حيث طرحت مختلف الآراء والنقاشات في الاجتماع حول الوضعية المريحة للمؤسسة مبينين ذلك بمختلف الحجج والبراهين بأن المؤسسة العمومية عانت من تحديات في القطاع العمومي من خلال التحولات الاقتصادية منذ الاستقلال ويمكن القول من خلال العرض الإيجابي للصورة الإيجابية للمؤسسة، بأن التحليل السوسيولوجي للتنظيم يظهر بأن التنظيم الرسمي أو الإداريين والمسيرين ومختلف المسؤولين لهم حساسية اتجاه النقد السلبي للتنظيم، أو العيوب والمشاكل أو حتى الأزمات الكامنة للبيئة الداخلية للتنظيم وحتى الخارجية، إلا بعض الأمور التي طرحت في الاجتماع، وهي التحديات والتحولات الاقتصادية والخوف من التحول من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص في ميدان الأشغال العمومية.

لكن هل هذا يدل على حقيقة الوضعية المريحة لمؤسسة المرافق العامة؟.

كل هذا سنقدم له الإجابة في الوثيقة غير الرسمية والتي ردت على محضر هذا الاجتماع بأن أوضاع المؤسسة هي على عكس ذلك تماما.

وهل يمكن تفسير ذلك بأن القوة والسلطة التنظيمية جعلت من المسيرين إلى استغلالها لخدمة المصالح والمنافع الشخصية؟، حيث غابت فيها الرقابة من الجهات المختصة، وغاب فيها دور أعضاء مجلس الإدارة كما تبين في الوثيقة "ما هو دور رئيسهم"، هنا يمكن القول أن كل فرد يحاول المبالغة في أقواله عما قدمه للمؤسسة من خدمات وتضحيات معتبرة لكي يصل إلى تحقيق أهدافه واستراتيجياته، كما أن الغموض حول السلطة والمسؤولية قد يكون هو الآخر سببا في تأزم أوضاع التنظيم.

حيث أن غموض المسؤولية التنظيمية يجعل من الأفراد غير مدركين من هو المسؤول الأول، وهذا ما اتضح في التساؤل الآتي والذي طرح في الوثيقة: "أين هم أعضاء مجلس الإدارة وما هو دور رئيسهم؟"، كما أن الغموض حول السلطة داخل التنظيم يجعل من الفاعلين في المؤسسة لا يدركون من هو صاحب السلطة، أما بالنسبة للقيادة هنا طرح مشكل آخر هو مشكل وأزمة القيادة من خلال ما وضحته الوثيقة عبر السؤال الآتي: ما هو مصير المؤسسة إذا أصبح مسئولها الأول لا يحضر إلا يومين في الأسبوع فإذا حضر فعلى الساعة 11 و12 سا للتوقيع إلا على قرارات العقوبات والتحويلات؟.

نعلم جيدا أن القيادة في التنظيم لها مصادر رسمية مثل الجزاء والعقاب، إذن إن المركز الوظيفي يشكل قوة للقيادة، لكن تلك القوة لا بد أن تتوافق مع الصلاحيات، لأن القيادة تكليف وليس تشريف، ونعلم أيضا أن حوافز العقاب له مجاله الخاص في حالة الأخطاء والتجاوزات، لكن لا يتوقف عند هذا الحساب فقط بل لا بد من النظر لوضع أهداف التنظيم هي الأولى من أجل الاستمرار، وليس الإهمال والغياب عند تسيير المؤسسة في أوقات متأخرة إلا للتوقيع على قرار العقوبة والتحويل، لكن القائد الذي يملك الفن والعلم في الإدارة والتسيير والتنظيم وتحقيق استراتيجيات التنظيم وأهدافه واحترام مواعيد العمل وفقا للقانون والنظام الداخلي، فهذه هي الإدارة العلمية، فالقانون لا يطبق فقط على العامل ولكن المدير أو القائد أيضا نفس الشيء، كما أن فن مهارة التعامل في العلاقات الإنسانية بين مختلف أعضاء التنظيم، من خلال توفير النموذج المرين في العلاقات والتسيير، فهو أحد الدعامات الأساسية لبناء نظام مرين خال من الأزمات، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات للعلاج، بوضع إدارة خاصة بالأزمات الإدارية والشخصية والاجتماعية وحتى النفسية في التنظيم الجزائري.

لكن تبقى الكثير من التساؤلات مطروحة من خلال ما قدمته الوثيقة غير الرسمية من بينها:

كيف يتم تهديد إطارات بالطرد والإدارة في صمت؟، كيف أصبحت المؤسسة في نظر الزبائن؟، وما هي التطلعات المستقبلية للمؤسسة؟، وما هو عدد المشاريع التي تحصلت عليها؟، كل هذا يدل على أن وضعية مؤسسة المرافق العامة خلال هذه السنة ليست بالمريحة، بالنسبة لنظرة البيئة الخارجية للتنظيم والمتمثلة في الزبائن، والنظرة السيئة للمؤسسة، كل ذلك يشوه سمعتها، وقد يكون ذلك من خلال الإفصاح عن أوضاعها المزرية، فهذا الذي يمنع العمل مع المؤسسة، وبالتالي عدد التحصل على المشاريع هو قليل، هذا يؤدي بنا إلى طرح تساؤل آخر عن وضع ومستقبل المؤسسة في ظل الرهانات والأزمات التي تتخبط فيها، جانب آخر هو تحقيق شركة تسيير المساهمات في حالة أزمات على مستوى المؤسسات العمومية.

هنا نطرح التساؤل الآتي: هل شركة تسيير مساهمات الدولة تقوم حقيقة بهذا الدور؟، وهل تقوم بعملية الرقابة على التسيير والأزمات خاصة بالتنظيم الجزائي؟، وما هي الإستراتيجيات التي تتبناها في علاج مشاكل وأزمات المنظمات؟.

إن ظاهرة الغش وعقد العمل هو الآخر يساهم في تساؤل التنظيم غير الرسمي لأن الانتخابات في تفسيرهم معشوشة، ومشكل عقد العمل المحدد المدة يمنع العامل أو الإطار في التكلم أو الإفصاح عن التجاوزات التي تحدث على مستوى المؤسسة، لأن ذلك يكلف التسريح بحجة واحدة وهي انتهاء عقد العمل.

وقد تم التأكيد على الولاء للمؤسسة ورئيس مجلس الإدارة بشرط الاستعداد للعمل لصالح المؤسسة، وتم التأكيد من طرفهم سيقفون عازمين من أجل العمل، ناقدين وغير مؤيدين لوضع التنظيم، فحسب نظرهم فإن بعضا من مداخلات الاجتماع هي عديمة المستوى، مطالبين بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وفي خاتمة هذه الوثيقة تم التذكير بأن العمال والإطارات قاموا بمساعدة المدير العام بالنيابة عندما تم حذفه من قائمة المستخدمين، وهو اليوم يقوم بتسريح عمال وإطارات من خلال التحالف مع منسق النقابة، وفي الأخير فقد كان النداء موجها إلى مختلف الهيئات الرسمية لإنقاذ المؤسسة من مغامرين في التسيير ليس همهم سوى مصالحهم الخاصة، هذا ما ورد حسب آرائهم وأقوالهم في الوثيقة.

إن يمكن القول أنه لا بد من الاتجاه نحو الفعالية لإدارة هذه المشاكل والأزمات والصراعات بين تنظيمين رسمي وغير رسمي، ذلك من خلال المحافظة على الموظفين الأكفاء، كما يجب عليهم القيام بمختلف الأعمال والوظائف المطلوبة منهم، باتخاذ إستراتيجية العلاقات الاجتماعية في العمل والمرونة في التسيير، هي أحد الأهداف الأساسية من أجل استمرار التنظيم وتحقيق النجاح والقضاء على الأزمات وصانعيها بالتنظيم، هذا من خلال إطلاق إشارات للإنذار، وهو يشمل الكشف عن

التجاوزات التنظيمية من طرف العاملين للسلوكات غير الشرعية وغير الأخلاقية والممارسات الاحتياالية ومختلف المناورات من أجل الوصول فقط للمصالح الشخصية، والقضاء على ذلك يكون بإتباع إستراتيجية في التعاون بين الأفراد والجماعات في التنظيم لتحقيق أهداف مشتركة تخدم التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم.

تحليل وثيقة رقم 03:التنظيم غير الرسمي:

لقد تم عرض الوثيقة الرسمية للجماعة الرسمية في محضر اجتماع عام 2006 في المنظمة الجزائرية والتي زاولنا بها دراستنا الميدانية والسوسيولوجية، حيث تم طرح الجانب والأوضاع الجيدة لمؤسسة المرافق العامة وأهم التحديات التي واجهتها.

هذا هو التنظيم غير الرسمي يرد على محضر اجتماع 2006/01/04، حيث يقوم بالتوضيح والتعليق على الوثيقة الرسمية ، وفي طرحه لهذه الوثيقة، على أن طرح هذا الاجتماع هو اعتراف بأن وضعية مؤسسة المرافق العامة ليست على ما يرام، وإن التنظيم غير الرسمي لمؤسسة المرافق العامة لم يجدوا وسيلة للرد على محضر الاجتماع إلا بطريقة الكتابة في وثيقة أخرى ردا على الاجتماع، باسم مجموعة من العمال والإطارات المخصصة لمؤسسة المرافق العامة، فقد وضح التنظيم غير الرسمي عن تأسفه للرد بهذه الطريقة، على حد قولهم "بلغ الاستهتار بالأمين العام لنقابة المؤسسة لعقد اجتماع في المؤسسة مع بعض إطاراتها دون الآخرين". ولقد تم الرد على محضر الاجتماع في نقاط عديدة من حيث الشكل والمضمون.

فمن حيث الشكل أوضح التنظيم غير الرسمي على أن طرح هذا الاجتماع دليل على الوضعية الحرجة التي تعيشها المؤسسة، موضحين في ذلك بأن تنظيم هذا الاجتماع، متسائلين في ذلك، إن كان مجلس المساهمة أو النقابة أو الإدارة، وطرحت الوثيقة أيضا وفي تساؤل التنظيم غير الرسمي، لماذا حضر بعض الإطارات وهمش الآخرون؟، هذا التساؤل تم طرحه في الوثيقة.

هنا يمكن القول بأن التنظيم غير الرسمي وظهوره في التنظيم وعدم القدرة على مواجهة الجهات الرسمية، يدل على الوضع الحرج في المؤسسة، حيث إن محتوى الاجتماع الرسمي السابق ومحتوى الوثيقة غير الرسمية توضح أن مؤسسة المرافق العامة عاشت فترة من الصراعات المختلفة بين أعضاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي على حد سواء، فالجماعة غير الرسمية تنشأ بشكل عفوي بين العاملين بالمنظمة دون أي توجيه من طرف الإدارة العليا، وإن من أهم العوامل لنشوء التنظيم غير الرسمي هو وجود المصالح المشتركة بين أعضائها مثلها مثل التنظيم الرسمي لسبب أو لآخر، وها هو "إلتون مايو" يتحدث عن التنظيم غير الرسمي مبينا في ذلك أن الخلل على

مستوى التنظيم الرسمي من سوء للتسيير وعدم تقدير الجانب الاجتماعي في التنظيم الرسمي وقلة الاتصال، هي جوانب أخرى بعيدا عن الجوانب المادية، فغيابها يحدث خلا تنظيميا، هذا يؤدي إلى نشوء التنظيم غير الرسمي.

حيث يمكن القول إن الرد على هذا الاجتماع من الناحية الشكلية طرح عدة تساؤلات بالنسبة للباحث:

فما هي الوضعية التي ستسير مؤسسة المرافق العامة إذا استمرت على هذه الوتيرة والصراع واضح بين تنظيمين مختلفين لنفس المنظمة "EVSM"؟، وكيف يمكن أن نفسر على حد قول التنظيم الرسمي بأن هناك من يحاول تشويه سمعة المؤسسة؟، وهل يقصد بذلك التنظيم الداخلي للتنظيم غير الرسمي أو أطرافا أخرى؟.

هذا الصراع واضح بين التنظيمين، قد يكون لغياب الديمقراطية التنظيمية وقد يكون نتيجة لتضارب المصالح من أجل الوصول إلى السلطة، وذلك من خلال تبادل التهم بين أطراف التنظيم، كل طرف يتهم الطرف الآخر بأنه السبب في تدهور المؤسسة وتشويه سمعتها، هذا يدل على المناورات والسياسات التنظيمية بين طرفي التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، فكل منهما أهدافه ولعبته الخاصة، فما يهم كل طرف في التنظيم هو الربح وتحقيق خسارة الطرف الآخر، فالإستراتيجيات التنظيمية تختلف وفقا لاعتقادات وثقافة كل تنظيم أو جماعة أو فرد على مستوى مؤسسة المرافق العامة، وهكذا فالتنظيم الرسمي يرد على محضر اجتماع رسمي للإدارة العامة، مبينا في ذلك أن الوضعية حرجة، من خلال الرد عليه من حيث المضمون، مقدمين أرقاما ومشاكل وأقوال لتبيان صدق الموقف غير الرسمي، حيث طرح في الوثيقة بأن وضعية المؤسسة في هاته الفترة متدهورة، وقد تم الرد بأن الوضعية جيدة أو مريحة هي كذب، موضحين في ذلك بضرورة إعطاء نظرة على بيانات السنوات الأخيرة لتطور المشاريع والخدمات الاجتماعية للمؤسسة مطالبين الجهات الرسمية بالنظر في ذلك، هذه الجهات متمثلة في رئيس الجمهورية ورئيس الحكومة وكل الوزارات وشركة تسيير المساهمات ورئيس مجلس الإدارة، المركزية النقابية، الأحزاب السياسية، الإطار القدامى، المؤسسات الوطنية وفروعها النقابية لمدينة سيدي موسى.

فطرح الاستفسار عن الأوضاع الحرجة، خاصة الخدمات الاجتماعية وطريقة التصرف فيها، فهي سر من أسرار المتصرفين فيها على حد تعبير التنظيم غير الرسمي، لأن السؤال في ذلك يكلف صاحبه الطرد.

ولقد أوضح التنظيم الرسمي بخصوص الإشاعات والأفويل، مبينا أن ذلك صحيح وليس كذب من خلال اقتراحه على التنظيم الرسمي بضرورة الإجابة في كل نقطة حتى تتضح الأمور، حيث تم

رفض كل الأقاويل أو بعضا من المفاهيم والمصطلحات التي طرحها التنظيم الرسمي في محضر الاجتماع، مثل المؤامرات والأطراف الخفية.

هنا يمكن القول أو التوضيح بأن التنظيم غير الرسمي بين بأن لغة التنظيم الرسمي هي لغة جافة تخفي الحقائق، مفسرين ذلك من أجل الحفاظ على مصالحهم الشخصية، إذن إن لعبة المصالح في التنظيم كما وضح في ذلك "دهرندورف" أن الصراع يحدث بين الأفراد والجماعات من أجل مراكز السلطة والنفوذ لتحقيق مصالحها في التنظيم، فالصراع في نظره ينتج نتيجة الفروقات في السلطة.

لقد بينت هذه الوثيقة عدة ظروف آلت إليها مؤسسة المرافق العامة مثل المشكلات والصراعات الفردية بين المدير العام السابق وأمين نقابة المؤسسة، فالهدف هو المصلحة الشخصية أو تحقيق بعض التجاوزات، حيث أظهرت هذه الوثيقة ردا وتفسيرا بأن استقالة المدير السابق هو نتيجة لعدم الكفاءة في التسيير ووجود تجاوزات تنتافي وأهداف التنظيم، متسائلا في ذلك فماذا يمكن للمدير العام بالنيابة لمحدودية الكفاءة والتجاوزات التي لا تزال ترتكبها تحت الضغط السيئ والمعرض الذي يمارسه عليه منسق النقابة.

هذا ما أوضحتها لنا الدراسة الميدانية في إطار التحضير لرسالة الليسانس، حيث تمت الإجابات من طرف المبحوثين ورؤساء المصالح والإطارات بأن النقابة هي التي تقوم بالتسيير وليس المدير العام بالنيابة، هذا ما أوضحتها لنا المقابلة التي أجريناها مع رئيس مكتب مفتشية العمل لمقاطعة سيدي موسى، وسنوضح ذلك في الصفحات القادمة في تحليل المقابلات.

ويمكن أن نحلل فنقول أن قوة السلطة التنظيمية قد تكون هي من تسيطر وتأمّر بقوة النفوذ أو السلطة الإدارية، بمساعدة جهات رسمية كانت من طرف شركة تسيير مساهمات الدولة الجزائرية بإعطائه كل الصلاحيات، هذا ما تبين من خلال الميدان والمقابلات لسنة 2007-2010، ويمكن القول بأن قوة ممارسة التأثير والنفوذ، يتم ذلك في التنظيم من خلال التحكم والتأثير الناجح أو عكس ذلك تماما، أي التأثير السبي غير الناجح، ومن خلال تبيان تفسيرات الوثيقة غير الرسمية بأن النقابة تملك قوة تنظيمية تسيطر وتحكم في مجريات التنظيم، وحتى وإن كان يمارس وظيفة غير وظيفته الحقيقية أو الرسمية، ومن خلال ذلك يتضح لنا أن المناورات السياسية يتم استخدامها عن طريق القوة التي تعزز وتحمي المصلحة الشخصية الفردية أو الجماعية، من أجل حماية المستقبل الشخصي والوظيفي، وبالتالي تعزيز استخدامات القوة التنظيمية لتحقيق مكاسب شخصية تؤثر في فعالية تسيير مؤسسة المرافق العامة، حيث طرح الكثير من التساؤلات للتنظيم غير الرسمي عن الأوضاع، أو إشارات تنذر بحدوث أزمة تحول دون تطوير أو استمرار التنظيم.

من بينها التساؤل: عن تفقد المشاريع واستقالة الإطارات، تجميد وتوقيف مشروع طريق البلدية وقيمة فاتورة هاتف منسق النقابة، وتهديد عمال وإطارات بالطرد وتشغيل عاملين جدد بالإضافة إلى دفع أجور لعمال يزاولون وظيفتهم في المؤسسة وتفاضي المدير العام بالنيابة منحة من الشريك التركي "ASKA" ومن المؤسسة.

هذه الأسئلة تم طرحها من طرف التنظيم غير الرسمي من أجل توضيح الوضعية التي آلت إليها مؤسسة المرافق العامة.

من خلال هذه الوثيقة بينت الأوضاع الحرجة للمؤسسة، وهذه الأوضاع هي أزمات شخصية بين طرفي صراع رسمي وغير رسمي، وإذا تبينت الحقائق من خلال هذه الوثيقة، حيث نقول، عم الفساد الإداري وكثرت أزمات التنظيم الداخلي، ونقول أيضا أنها أزمات كامنة غير ظاهرة تم تبيانها من خلال هذه الوثيقة ومن عايشوا التنظيم عارفين بأحوال المؤسسة، حيث يتبين من خلال طرح التساؤلات الموجودة في الوثائق، قلق التنظيم غير الرسمي على مستقبل المؤسسة وقد يكون قلقا من أجل المصالح الشخصية، فكل شيء وارد في التنظيم ومن خلال هذا لعله من الواضح أن أهم سبب للصراعات والأزمات الشخصية وأزمات التسيير للتنظيم هو التناقض على الموارد المحدودة، فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة سواء المادية أو المعنوية أو الأفراد، وقد يعود أيضا إلى اختلاف الثقافات والقيم الاجتماعية والدينية، كما أن ما هو موضح في الوثيقة: هل من المعقول منح علاوات تصل إلى 10000 دج شهريا على بعض العمال دون الآخرين؟، وكيف تعقد صفقات بالتراخي تفوق الملايير؟، هل صحيح وما هو الدليل على صرف 3000000 دج من الهدايا آخر السنة؟، وإلى من سلمت وما هو حظ عمال المؤسسة منها؟.

ويتضح من خلال هذا ومن خلال الأسئلة عن الجوانب المادية والصفقات، هنا يمكن طرح التساؤل الآتي: هل هذا يوضح بأن أموال مؤسسة المرافق العامة تصرف بدون عقلانية وبدون إتباع إستراتيجية مالية في تسيير أموال المؤسسة؟، وهل الهدف هو تحقيق منافع شخصية تحول دون استمرار المؤسسة وبالتالي التنبؤ بالإفلاس والغلق وتسريح العمال؟، وهل يمكن تفسير ذلك بأن البعض من هذه الأموال لمختلف عمال المؤسسة تصرف كحوافز مادية في المناسبات مثل رأس السنة والأول من ماي عيد العمال؟.

تحليل الوثيقة رقم 04: مجموعة من المقالات:

جدول رقم: 09 يوضح تطورات أزمات مؤسسة المرافق العامة [الأسباب - الفاعلون...] من خلال مجموعة من المقالات.

رقم المقال	المقال « 01 »	المقال « 02 »	المقال « 03 »
عنوان المقال	العمال يطالبون بإفادة لجنة تحقيق في التجاوزات	مصالح رئيس النقابة على حساب المؤسسة و1200 عامل	إطارات وعمال مؤسسة المرافق العامة يستجدون
أسباب الأزمة	- انحرافات على مستوى "EVSM" - الممارسات التعسفية. - تقاعد المدير السابق. - عدة مشاكل وهي: [الاضطهاد، استنزاف أموال المؤسسة، الوضعية المزرية، تدهور وتفقر في المشاريع]	- غياب الديمقراطية [اللاعدالة]: دفع المدير العام إلى الاستقالة، تنصيب مدير جديد بالنيابة بدون تأهيلات من طرف النقابة، توتر العلاقات بين رئيس النقابة والإطارات، استقالة الإطارات وتحولهم إلى مؤسسات أخرى، المؤسسة في تراجع.	- سوء التسيير - اللاعدالة - تدهور المؤسسة. - استقالة المدير العام الجديد عن طريق المساومات. - فرض المدير بالنيابة من طرف النقابة. - غياب الخبرة والكفاءة في التسيير من طرف المسؤول.
الفترة	مارس 2006	30 مارس 2006	03 أبريل 2006
الفاعلون	العمال، الإطارات، النقابة، الرئيس المدير العام، المدير وأعوانه، المدير العام بالنيابة.	المسيرون - رئيس النقابة - إطارات المؤسسة.	المسؤول الجديد
القانون	السلطات المعنية، القوانين، النقابة، مفتشية ووزارة العمل	رئيس الحكومة	/
الآثار والنتائج	مشاكل كثيرة: استقالة 14 إطار - إلغاء كل المعاملات مع المؤسسة من طرف المستثمرين الأجانب.	المؤسسة في تراجع، تغيير فكرة المؤسسات الأجنبية التعامل مع المؤسسة.	طرد الكثير من الإطارات، دفع الإطارات إلى الاستقالة، تعويض إطارات بعمال أحيوا إلى التقاعد، مؤسسات أجنبية تستفيد من خبرة الإطارات، الوضع المتدهور سيؤدي بالمؤسسة إلى الغلق وتسريح 1200 عامل، تهديد مستقبل المؤسسة، زعزعة استقرار المؤسسة، مخاطر الإفلاس.

رقم المقال	المقال « 04 »	المقال « 05 »	المقال « 06 »
عنوان المقال	مؤسسة "EVSM" تستغيث	رد على الرسالة الموجهة إلى رئيس الحكومة	32 عاملا يحتجون على طردهم التعسفي من مؤسسة المرافق العامة
أسباب الأزمة	- اللادعالة - ممارسة ضغوطات تعسفية - تبذير أموال المؤسسة - تجاوزات كثيرة.	- الأقاويل الكاذبة - التشويه بسمعة المؤسسة - التشويش ضد نجاح المؤسسة - المساس بالمؤسسة وإطاراتها - مسؤولية الأزمة النقابة والمدير بالنيابة. - أشخاص من طرف جهات خفية - الطموح من أجل القضاء على المؤسسة - إتهام المؤسسة بسوء التسيير - الأغراض الشخصية - مؤامرة - المراهنة على مستقبل المؤسسة والعمال.	- احتجاج على الطرد التعسفي - انتهاء عقود العمل - عمال يزاولون عملهم بعقود منتهية - ذريعة العقود للتخلص من العمال - فصل رئيس النقابة - تخويف وتهديد العمال - تسريح 32 موظف.
الفترة	خلال 2006 .	08 أبريل 2006.	خلال 2006
الفاعلون	عمال وإطارات المؤسسة - المسيرون - رئيس النقابة - الرئيس المدير العام المستخلف.	المدير - العمال والإطارات	- المدير الجديد - العمال والإطارات المطرودة.
علاقات العمل	- العلاقات غير جيدة بين نقابة المؤسسة والإطارات والعمال.	- صراع واضح عن طريق التصريح في الجرائد بسوء التسيير ورد الطرف الآخر بتكذيب ذلك.	- اضطراب في العلاقات بين الجهات العليا المدير الجديد والنقابة.
الآثار والنتائج	- استقالات.	- تشويه سمعة المؤسسة - تسريح مجموعة من الإطارات.	- تسريح عمال - مقاضاة "EVSM" من طرف المسرحين - عدم إلقاء أي رد
أسباب التسريح	/	- استقالة بالإرادة - لم يتعرضوا للطرد - إثبات فشل العامل هو نتيجة مغادرة المؤسسة. - عروض مادية من شركات أجنبية أدى إلى استقالة إرادية - الاختيار هو بيع المؤسسة.	/

الإجراءات	لا تزال تتخذ بعد.	لم تتخذ بعد.	لم تتخذ بعد.
التطورات في "EVSM" والإيجابيات	/	<ul style="list-style-type: none"> - المؤسسة لفتت إعجاب الجميع ودولهم وزير الأشغال العمومية. - ثقة الوزارة في إنجازات المؤسسة. - الوضعية المالية المريحة للمؤسسة. - زيادة نسبة الفوائد. 	/
الإستراتيجيات	/	<ul style="list-style-type: none"> - مشاريع هامة - إنجاز ما يؤرق الجبناء - إستراتيجية إنجاز المشاريع ضربة قوية قضت على طموحات المشوشين. 	/
الحالة الإقتصادية للمؤسسة	/		<ul style="list-style-type: none"> - جيّدة لا تستدعي اللجوء إلى تقليص عدد العمال.
القانون	/		<ul style="list-style-type: none"> - عقود العمل باطلة تسريح 32 عامل خارج الإطار القانوني.

تحليل الجدول رقم 9:

يتضح من خلال الجدول حيث يبيّن أوضاع مؤسسة المرافق العامة في فترة 2006، فقد اتخذنا من مجموعة من المقالات كوثائق لتدعيم جانب من موضوعنا حيث قمنا بتقسيم كل مقال إلى وحدات تمثلت في أسباب الأزمة، والفترة التي حدثت فيها، والفاعلون الذين حرّكوا الأزمة إضافة إلى الآثار الناتجة عن الأزمات بالإضافة إلى علاقات العمل، كما يمكن لفت انتباه القارئ أن المقالات صادرة من طرف غير رسمي بالتنظيم، ماعدا مقال بعنوان « رد على الرسالة الموجهة إلى رئيس الحكومة ».

إن الأزمة اختلفت في تحديدها وتحليلها من تخصص لآخر ومن باحث لآخر وإن لها فارق في تحديدها من طرف تنظيمين رسمي وغير رسمي، فالتنظيم غير الرسمي عند ["تشيستر برنارد" أنه يسهم في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها أعماله المحددة، لذلك يجب رعاية التنظيم غير الرسمي من قبل الإدارة، وأن تتعاون معه وتكسب ثقته، وذلك حتى لا تتعارض مصلحة التنظيمين ويتسبب في ذلك فشل التنظيم كله] [125] ص ص 253- 254

لكن يمكن القول بأن لعبة المصالح قد اختلفت قواعدها وأهدافها بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي حيث تازم وضع التنظيم وساد الصراع بدلا من التعاون فاختلقت فيه إستراتيجيات اللعب بين الأطراف أو الفاعلون في أزمة التنظيم، وإن عاطف محمد عبيد في كتابه مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة ضمن النظرية النيوكلاسيكية أن التنظيمات غير الرسمية تتضمن خصائص منها تحليل اجتماعي، أوضاع واتصالات خاصة، مقاومة التغيير - القيادات غير الرسمية، كل ذلك سنحاول عرضه بشيء من التحليل من خلال تحليل الأزمة بمؤسسة المرافق العامة، حيث أن التنظيم غير الرسمي من خلال المقال الأول «العمال يطالبون بإفادة لجنة تحقيق في التجاوزات»، حيث تعددت أسباب أزمة التنظيم من خلال وصفها وتحليلها « بانحرافات على مستوى المؤسسة»، تجسّدت في الممارسات التعسفية مثل: الاضطهاد، استنزاف أموال المؤسسة - تدهور المشاريع، أما مؤشرات وأسباب الأزمة من خلال المقال الثاني «مصالح رئيس النقابة على حساب فائدة المؤسسة»، تتمثل في غياب الديمقراطية - استقالة المدير العام - تنصيب مدير جديد من طرف النقابة - توتر العلاقات، استقالة الإطارات، تراجع المؤسسة، وإن أسباب الأزمة تعددت واختلفت حيث أن المقال الثالث « إطارات وعمال مؤسسة المرافق العامة يستجدون»، فقد تمثلت الأسباب في سوء التسيير، اللامعالية، غياب الخبرة والكفاءة في التسيير حيث يمكن القول أن عدم كشف أزمات التنظيم واستفحالها أكثر يؤدي إلى الخلل في المنظمة وبالتالي تهديد استمرارها، فغياب عوامل الديمقراطية واستمرار الاضطهاد واللامعالية بين العمال والإطارات، واستنزاف أموال

المؤسسة، حيث يمكن القول أنها ليست فقط أسباب لأزمات مستقبلية بل يمكن أن يكون ذلك مدمرا للمنظمة، لأن استنزاف أموال المؤسسة ودفع المدير إلى الاستقالة واستقالة الإدارات، وتوتر العلاقات واستمرار الصراع بين الفاعلين في التنظيم أطرافه عمال وإدارات النقابة، الرئيس المدير العام، المسيرون، المسؤول الجديد فكل طرف وكل فاعل له إستراتيجية ومصالح خاصة يقوم من خلالها بتحريك قواعد اللعب إما خدمة للتنظيم أو لخدمة المصالح الشخصية والبحث عن الموارد النادرة، ويمكن القول بأن الكثير من المسؤولين لا يكتفون لمشاكل منظماتهم مثل الصراع وتدهور علاقات العمل، لأنها في نظرهم ليست مؤشرا أو إشارة إنذار تؤدي مستقبلا إلى أزمة فالتهوين في المشاكل يؤدي إلى الكثير من النتائج أو الأزمات لأن فرص المساومات لاستقالة المدير وتنصيب مدير جديد صديق منسق النقابة بمنطق المحسوبة فذلك مخالف لمنطق العقلانية في التنظيم ومخالف لمبدأ البيروقراطية الفيبرية الرجل المناسب في المكان المناسب، كما أن غياب الخبرة والكفاءة في التسيير هي أزمة وسبب في نفس الوقت، فالأخطاء البشرية تعني عدم القدرة على التعامل مع حقيقة واقع التنظيم فقلة الخبرة والكفاءة هي أخطاء بشرية وسبب أساسي للأزمات، حيث تناولنا في الجانب النظري للدراسة أنّ أحد أسباب الأزمات هي الأخطاء البشرية، لأن الفاعلون في التنظيم كل يسعى للوم ومهاجمة أطراف آخرين وتحميلهم أخطائهم في التسيير، فهي كلها مناورات تقوم من أجل الاستحواذ على المصالح، فالأزمة في ثقافة العمل أدت إلى غياب المسؤولية وعدم تحمل الأخطاء، والتعسف في السلطة وتوتر علاقات التنظيم، فالتنظيم الرسمي قد يتجاهل الكثير من المشاكل مثل ممارسة الديموقراطية على أرض الواقع أو الصراع فتجاهل مثل هذه الإشارات لأنها إشارات إنذار مبكرة تنذر بأزمة، حيث تؤدي بالفاعلين عن طريق تفعيل النظام غير الرسمي من خلال الكتابة في صفحات الجرائد مقدمين في ذلك مؤشرات لوجود فشل وقصور في المنظمة، فلا بد من حلّ المشكلات لتفادي الوقوع في أزمة الصراع، أو الأزمة القانونية، أو أزمة السمعة... من خلال الإقرار والاعتراف بالمشكلة ثم تحديدها وتحليل أسبابها كذلك التعرف على الحلول المتاحة للمشكلة ثم اتخاذ القرار المناسب، وآخر خطوة هي وضع وتنفيذ إحدى الخطط لحلّ المشكلة، كما يمكن القول أنّ توتر العلاقات وممارسة الضغوطات التعسفية تؤدي إلى الصراع، فإدارة صراع المنظمة هي المسؤولية الضرورية للتنظيم حيث أن إدارة الصراع تعمل على القضاء على أسبابه ونتائج السلبية والتي يمكن أن تتحوّل إلى أزمات.

فالجانب القانوني هو الآخر تم تفعيله في المقال الأول والثاني، فالكتابة هي دعوة صريحة للتدخل العاجل من طرف السلطات المعنية، من وزارة العمل، ومفتشية العمل، لتشويه أوضاع مؤسسة المرافق العامة فرفض القيادة من طرف عمال المؤسسة يعني رفض طريقة التسيير

والمعاملة، من طرف مسؤولين آخرين من طرف زعيم النقابة حسب ما ورد في وثيقة المقال، حيث يمكن القول أن النقابة العمالية كما لأعضائها من الإستراتيجيات والتكتيكات التي تستخدمها كمدخل للحصول على المزيد من التنازلات من صاحب العمل حيث يستخدم ممثلوا النقابة معظم التكتيكات في مواجهة صاحب العمل، فهي تعرض الكثير من المطالب وتناور بغية الحصول على ما تريده بالإضافة إلى ذلك يوجد العديد من أساليب الضغط والتي قد تلجأ إليها والتي تتمثل في الإضرابات، كما يمكن أن تكون النقابة بعيدة كل البعد عن الأهداف التي قامت من أجلها خدمة لمصالحها وأهدافها الشخصية، حيث تتعارض فيه المصالح بين عدة أطراف في التنظيم أهداف ومصالح النقابة، مصالح الإدارة والمسؤولين، مصالح الإطارات والعمال، وفي أحيان أخرى تكون أهدافها مخالفة لأهداف التنظيم وبالتالي يسقط الهدف أو الخاصية التي قامت من أجلها وهي أنها جزء لا يتجزأ من أهداف التنظيم، فظروف المؤسسة وأوضاعها المتأزمة أدت إلى مجموعة من النتائج أثرت سلبا في فعالية تسيير المنظمة هي نتائج لمشكلات وأزمات لم تعالج فاستفحلت وأدت إلى استقالة 14 إطار، فالوضع المتدهور للمؤسسة أدى إلى توقع من طرف الفاعلين في التنظيم إلى الغلق وتسريح 1200 عامل، الإفلاس، تهديد مستقبل المؤسسة وزعزعة استقرارها إضافة إلى تراجع وتغيير فكرة المؤسسات الأجنبية للتعامل مع المؤسسة.

يمكن القول أن المسير والمسؤول في المنظمة الجزائرية قد ابتعد كل البعد من أجل توقع مثل هذه الأزمات لإدارتها، أو أنه قام بتفعيل أسلوب عقلاني يقوم على سيناريوهات للأزمات المستقبلية من أجل علاجها وتفاديها مستقبلا، لكن التنظيم غير الرسمي قدم لنا سيناريو لأزمات مؤسسة المرافق العامة حيث نتيجة الأوضاع المتدهورة في العلاقات، وغياب الديمقراطية والممارسات التعسفية أدى بهم إلى توقع سيناريو لأوضاع مؤسسة المرافق العامة مستقبلا حيث كان التوقع والافتراض غلق المؤسسة وتسريح العمال وتهديد مستقبلها وزعزعة استقرارها نظرا لمخاطر الإفلاس.

ويمكن القول أن سيناريو الأزمة « هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق إطلاق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة وردود الأفعال الممكنة وتطورات الأزمة كنتيجة لردود الأفعال» [43] ص 95 لكن السيناريو في مؤسسة المرافق العامة لإدارة الأزمات تمثل فقط في توقع المشاريع التي سيتم إنجازها في المدى البعيد.

وقد ورد في المقال رقم «04» [مؤسسة EVSM تستغيث] أن أسباب الأزمة وهي اللادعالة وممارسة الضغوطات التعسفية هي: نفس أسباب المقالات السابقة، أما بالنسبة للعلاقات فهي غير

جيدة بين نقابة المؤسسة والإطارات والعمال، أما المقال السادس [32 عامل يحتجون على طردهم التعسفي من مؤسسة المرافق العامة] فالأسباب هي احتجاج على الطرد التعسفي، عقود العمل هي ذريعة لتسريح العامل، فصل رئيس النقابة، تهديد العمال.

وأمام الأوضاع السابقة وبعد تنصيب المدير الجديد تمّ طرد 32 موظف من العمل لأنهم متسببين في أزمة التنظيم وعلى رأسهم منسق النقابة، فعلاقات العمل كانت مضطربة بين الجهات العليا للمدير الجديد والنقابة، حيث يمكن القول أن التغيير في القيادة يصحبه تغييرات أخرى مثل التغيير في طريقة التسيير، أو تغيير الموظفين، وإدارة الصراع أو إدارة الأزمة بطرد أو تسريح المتسببين فيها وأمام الوضع المتأزم لم يجد المدير الجديد إلا الطرد أو التسريح كحل لأوضاع مؤسسة المرافق العامة، لكن مشكل المسيرّ والعامل الجزائري هو عدم الاعتراف بالأخطاء والتجاوزات أو العجز أو عدم قدرته وكفاءته للاستمرار في التسيير أو العمل فالمسيرّ أو العامل أو النقابة، تستمر في التسيير حتى وإن علمت أنها غير قادرة وغير مؤهلة لخدمة التنظيم، لكن عدم قانونية عقود العمل وطرد وتسريح من انتهت عقودهم يؤدي هو الآخر إلى خطر الأزمة القانونية حيث يتم مقاضاة المؤسسة قانونيا للرجوع إلى العمل بحجة من طرف العمال والإطارات سواء كانوا سببا في الأزمة أم لا، حيث أن المؤسسة يبقى الحلّ الوحيد أمامها هو دفع تعويض مالي وفي المقابل: عدم رجوع المسرح أو المطرود، لكن دفع أموال طائلة من طرف المؤسسة يؤدي بها إلى خطر أو أزمة الإفلاس.

ولإدارة الأزمة أو تفاديها لابد من الاهتمام بالمجال القانوني إذ يجب الضمان والتأكد أن نشاطات المنظمة تتم في إطار قانوني، كما يجب أن تتمكن من الوقوف في وجه الآثار السلبية التي يمكن أن توجدها على البيئة أو الأطراف التي لها علاقة بها، إذن المجال القانوني يغطي كل سياسات التأهب القضائية والتأمينات المرتبطة بنشاط المنظمة.

وإن المقال رقم « 05 » بعنوان [رد على الرسالة الموجهة إلى رئيس الحكومة]، من طرف منسق النقابة والذي وضّح من خلال المقال أن أسباب الأزمة هي تشويه سمعة المؤسسة من خلال الكتابة في الجرائد وقد عدّد أسبابها بالأقويل الكاذبة، التشويش ضدّ نجاح المؤسسة، المؤامرة والأغراض الشخصية المراهنة على مستقبل المؤسسة والعمال، ويمكن القول أن الصراع واضح عن طريق التصريح في الجرائد بسوء التسيير ورد الطرف الآخر حيث قام بتكذيب أقوال التنظيم غير الرسمي، فالآثار والنتائج تمثلت في تشويه سمعة المؤسسة وتسريح مجموعة من الإطارات.

فالتنظيم الرسمي أو المسؤولين والمسيرّون يقدمون دائما الصورة الإيجابية لمنظماتهم فهم لا يصرّحون بحقيقة تأزم الوضع، نظرا للخوف من فقدان مناصبهم وامتيازاتهم في التنظيم فيبقى الحلّ

هو عدم الاعتراف بالأخطاء والتجاوزات ولو كان ذلك حقيقة أو واقع التنظيم وتبقى الأقاويل الكاذبة والطموح من أجل القضاء على المؤسسة والمؤامرة والمراهنة على مستقبلها هي شعارات ترفعها النقابة للتمويه عن حقيقة التعسفات والممارسات التي قامت بها، أما بالنسبة للحجة التي قدمتها النقابة في أسباب التسريح من طرفها فهي استقالة بالإرادة هذا ممكن وقد حدث بالمؤسسة سنة 2007 من خلال المقابلات الميدانية حيث تم تزويدنا أن استقالة إطارات لها كفاءة نظرا للتعسفات الممارسة ضدّهم وأحد الحجج لتي قدمتها النقابة أن الاستقالة هو إثبات فشل العامل وتلقيه عروض مالية من شركات أجنبية، وأن المؤسسة وضعيتها المالية مريحة وزيادة نسبة الفوائد. إذن يمكن القول أن هذا عرض لتحليل بعض من مؤشرات الأزمة بمؤسسة المرافق العامة، حيث تبين أن الأزمة هي أزمة تسيير وأزمة صراع، غابت فيه روح المسؤولية وتحمل الأخطاء، وغابت فيه العقلانية في التسيير.

تحليل الوثيقة رقم 05

الجدول رقم: 10 توضيحات حول إشكالية النقابة بالمؤسسة

فئة الموضوع: الأزمة النقابية بمؤسسة المرافق العامة.			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	%
1	التغير	2	5,12
2	المصالح	5	12,82
3	إجتماع	5	12,82
4	النقابة	11	28,20
5	الجديد	3	7,69
6	المدير العام الجديد	6	15,38
7	الأزمة	1	2,56
8	محضر	6	15,38
	المجموع	39	100

من خلال قراءتنا لهذا الجدول والذي يمثل توضيحات حول المهزلة النقابية للمؤسسة حيث نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت كانت لوحدة التحليل رقم « 04 » وهي النقابة بنسبة 28,20 %، حيث أن المؤسسة شملت مشاكل عديدة من بينها مشاكل النقابة والتي حاولت بشتى الطرق كما بيّنت الوثيقة أن تقوم بعرقلة مسيرة المؤسسة، وهي عبارة أيضا عن مشاكل وصراعات شخصية داخل إطار التنسيق النقابي، وإن وحدة التحليل رقم « 01 » تقابل وحدة التحليل رقم « 06 » و« 08 »

« على التوالي بنسبة 15,38 % لكليهما والتي تمثل عدد تكرارات كلمة أو وحدة التحليل « المدير العام الجديد » وكلمة « محضر » ونجد وحدة التحليل رقم « 02 » و « 03 » بنسبتين متساويتين هي 12,82 % والتي تمثل تكرارات لكلمة « المصالح » و « الاجتماع »، تليها نسبة 7,69 % والتي تمثل المدير الجديد للمؤسسة، مقابل التغيير بنسبة 5,12 % أي التغيير الذي حدث بمؤسسة المرافق بحضور المدير الجديد، من أجل إعطاء نفس جديد للمؤسسة، تليها نسبة أخيرة لوحدات التحليل لكلمة أزمة بنسبة 2,56 % وهي عبارة عن أزمة شخصية بين طرفي صراع هما منسق النقابة ومسؤول التنظيم النقابي لمؤسسة المرافق العامة.

وعلى ضوء ما سبق للتحليل الكمي ومن خلال ما هو مدون في الوثيقة «أنظر الملاحق» - «توضيحات حول المهزلة النقابية للمؤسسة» حيث كتب مسؤول الفرع النقابي إلى الجهات المختصة كمفتشية العمل حسب توضيحه عن مهزلة نقابية حدثت على مستوى المؤسسة موضحا في ذلك أن المؤسسة عرفت تغييرا بعد مجيء المدير العام الجديد، حيث أعطى نفسا جديدا، فقد تم توضيح مسألة المهزلة على حد تعبير كاتب هذه الوثيقة، فالتغييرات التي أحدثها المدير الجديد لم تتماشى مع طموحات ومصالح رئيس النقابة فعلى حد قوله « مصالحتها مهددة بالخطر » ويمكن القول بأن أزمة الصراع بين الطرفين واضحة نتيجة لبعض من الأسباب والتمثلة في أن منسق النقابة قام بتحرير محضر اجتماع سنة 2004 بمفرده دون اجتماع كل أعضاء النقابة ومن خلال ما تردّد في وحدات التحليل والتي أخذت أكبر تكرار في الجدول السابق وحدة النقابة بنسبة 28,20 %، تم تكرار هذه الكلمة، هذا يدلّ على التأكيد وتوضيح أزمة النقابة على مستوى مؤسسة المرافق العامة، والأزمة الداخلية التي حدثت على مستوى هيكلها الداخلي تمثلت في صراعات بين أطرافها من خلال عقد محضر اجتماع فردي، هذا أظهر أزمة الصراع بين الطرفين، ومن خلال الكلمات والوحدات المكررة تبين أن منسق النقابة كان ضدّ ما أتى به المدير العام الجديد، وهذه الوحدة في التحليل ظهرت في الوثيقة بنسبة 5,12 %، شملت أيضا عدم الموافقة على التغيير الذي حدث على مستوى التسيير والموارد البشرية والمشاريع وغيرها، ويتضح أيضا أن مسؤول الفرع النقابي طلب توضيح المسألة من طرف منسق النقابة عن العبارات والمضمون والأسباب التي دفعت به من أجل تحرير المحضر، وتم الردّ عليه بالخوف وعدم القدرة على المواجهة، وعليه يمكن القول إن التغيير التنظيمي شيء طبيعي بالنسبة لأي منظمة وعلى رأسها مؤسسة المرافق العامة، بفعل التغيير التنظيمي وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية على المنظمة، ومن خلال ما تبين في الوثيقة يمكن القول بأن الإستراتيجيات التنظيمية تختلف وفقا للجماعة والفرد والإدارة والنقابة في التنظيم، فكلّ منها له إستراتيجية خاصة به فإستراتيجية المدير الجديد في التغيير لم تقبل من طرف منسق النقابة

لأن إستراتيجيته تختلف عن إستراتيجية المدير الجديد، حيث أن التحليل الإستراتيجي لميشال كمروزي يوضّح كيف يدخل الفاعلون في التنظيم الرسمي وكيف يضع كل فاعل إستراتيجيته الخاصة التي تخدم أهدافه وقواعد لعبته وهدفه الخاص، من أجل إتباع إستراتيجية للدفاع أو الهجوم أو الترقب أو إستراتيجية الإجبار، ولما أصبحت مصالح منسق النقابة في خطر نتيجة لتحرير محضر اجتماع رافضا المدير الجديد، اتبع إستراتيجية دفاعية من خلال الاتصال بالمدير ملتصا العذر للحفاظ على المصالح والمنصب، فإن الفاعلون في التنظيم كلّ وله مصالحه الخاصة هذا ما أوضحه لويس كوزر عن صراع المصالح في التنظيم، لكن نقول أن إعطاء الأولوية للمصلحة الشخصية على حساب المنظمة قد يقضي عليها ويخلق أزمة المصالح والصراعات الشخصية، فالمهولة النقابية كما أوضحت الوثيقة أن منسق النقابة تم عقد محضر اجتماع بحضور أعضاء النقابة والمدير العام بالنيابة موضحا من خلال محتوى الاجتماع أنه كان متناقضا عما جاء في الاجتماع الأول، حيث نفى كلّ أخطائه باتهام أعضاء مجلس النقابة بكل المخالفات والأخطاء وأنهم اتخذوا قرار تحرير محضر اجتماع أول في « 2004 » وقد اعترف في الاجتماع الثاني أنه اتخذ قرارات لوحده ولا يهتم بمجلس النقابة، ويتضح أيضا أن مسؤول التنظيم للفرع النقابي قد أوضح أن منسق النقابة قام باستغلال مصالح العمال لأغراضه الشخصية لكن رفضه لذلك جعله يزيحه من منصبه الذي كان يشتغله متخذا المبررات والأسباب حججا لذلك.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن الصراع واضح بين الطرفين، هذا الصراع تحول فيما بعد بين منسق النقابة والمدير العام بالنيابة الجديد نتيجة لاختلاف الأهداف والمصالح هذا ما أحدث خلاا وظيفيا، حال دون تقدّم وتطور مؤسسة المرافق العامة.

ونعلم جيّدا أن من أهم خصائص النقابة أنّها كيان يجسّد طموحات العمال ويحقق مصالحهم، وأنها تعمل من أجل مصالحهم الشخصية وأهدافهم، كما أن لها وظائف من أجل تحسين ظروف العمل للعمال والمحافظة على مستوياتهم المعيشية والاجتماعية من التدهور من خلال زيادة الأجور وتحقيق الضمانات الاجتماعية وتحقيق الضمان ضدّ البطالة والحوادث والإصابات والأمراض، وأيضا رفع المستوى الثقافي للعمال عن طريق التوعية ونشر دورات تثقيفية عن أهمية الإنتاج وحقوقهم، أيضا زيادة التأثير على الإدارة لإجراء تغييرات يرغب بها العامل للقضاء على التناقض والصراع بين إيديولوجية أرباب العمل وإيديولوجية العمال، من خلال الاعتراف ببعض من حقوق العمال، هنا يمكن طرح التساؤل الآتي:

هل يقوم الفرع النقابي بمهامه وتحقيق أهداف العامل والتنظيم على حد سواء؟، وهل تقوم النقابة بتطبيق قانون العمل، أم أنّها تسير وفقا لأولوياتها ومصالحها وأهدافها الخاصة؟.

هنا يمكن القول أن مسؤول التنظيم للفرع النقابي قام بالتوضيح من خلال الوثيقة من أجل توعية العمال، ماذا يحدث في الفرع النقابي من تطورات مطالبها في ذلك بانعقاد جمعية عامة لتوضيح الأمور بحضور مسؤولي الاتحاد المحلي والمركزية النقابية للاتحاد العام للعمال الجزائريين لتوضيح الأمور وإعطاء كلمة أخيرة للعمال.

تحليل الوثيقة رقم: 06

الجدول رقم: 11 الذي يمثل تحليل محتوى وثيقة موقعة من طرف مفتش العمل لمقاطعة سيدي

موسى.

فئة الموضوع: قضية عمال مسرحيون في مؤسسة المرافق العامة			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	%
1	العمال	12	27,90
2	تسريحات من مناصب العمل	06	13,95
3	عقود العمل	08	18,60
4	تقليص عدد العمال	07	16,27
5	القانون	09	20,93
6	انتهاء علاقة العمل	01	2,32
/	المجموع	43	100

يتطرق الجدول إلى إعادة النظر في قضية عمال مسرحيون من مؤسسة المرافق العامة، وقد استخلصنا منه ستة « 06 » وحدات للتحليل على النحو الآتي: فوحدة التحليل رقم « 01 » والتي تمثل العمال بنسبة أكبر لتعدد التكرارات بـ : 27,90 % تليها نسبة 20,93 % لوحدة تحليل كلمة القانون تقابلها نسبة متقاربة وهي 18,60 % لوحدة عقود العمل، تليها نسبة 16,27 % للوحدة رقم « 04 » وهي تقليص عدد العمال مقابل نسبة 13,95 % لوحدة التحليل رقم « 02 » و هي التي تمثل التسريحات من مناصب العمل، تليها الوحدة رقم « 06 » وهي انتهاء علاقة العمل بنسبة 2,32 % .

فمن خلال القراءة الإحصائية نجد أن أعلى نسبة سجلت في الجدول المقدم هي 27,90 % نظرا لتعدد تكرارها فالقضية هي قضية عمال مسرحيون من العمل، كما هو موضح في موضوع الوثيقة، فمن خلال الوثيقة المقدمة يتضح بأنها عبارة عن رسالة موجهة من طرف المفتش الرئيسي للعمل إلى الرئيس المدير العام لمؤسسة المرافق العامة في 07 جانفي 2008 ، وكان موضوعها المقدم هو إعادة النظر في قضية عمال مسرحيون من العمل، وعليه فإن الوثيقة تبين أحداث زيارة

مفتش العمل لمؤسسة المرافق العامة في إطار قانوني يبحث في تفسير عدد العمال المسرحون من مختلف الفئات المهنية أو كما ورد في الوثيقة « جميع الأصناف »، فتسريح العمال كان بحجة انتهاء عقود العمل/هنا يمكن التساؤل: لماذا تمّ تسريح عمال وإطارات ذات أقدمية في المؤسسة عند انتهاء عقود العمل، دون أطراف أو عمال آخرين؟.

وما هي المادة أو القانون الذي ينصّ على تسريح عامل له الأقدمية بحجة انتهاء عقد العمل دون البقية من العمال خاصة وأن مكان ومجال الوظيفة هي وظيفة إدارية، ويمكن أن نتساءل أيضا: كيف تسهم نهاية عقود العمل في تهديد المنظمة بظهور الأزمة القانونية بمقاضاة المؤسسة قانونيا؟.

هنا يمكن القول أن مفتش العمل حاول الاستفسار عن الدوافع التي أدت إلى اتخاذ هذا الإجراء للتسريح الجماعي لعمال لهم خبرة وأقدمية في العمل، حيث يمكن القول إن تسريح إطارات ذات خبرة ومكانة في المؤسسة يعود إلى خلافات وتضارب في الأهداف وإستراتيجيات الطرفين المتمثلة في كل من المسيرّ الجديد ، والإطارات القديمة بحكم الخبرة في ميدان الإدارة والتسيير ومجال العمل في ميدان الأشغال العمومية للمؤسسة، حيث أن التغيير وعدم الاستقرار في التسيير والقيادة هو أحد الأسباب التي أدت إلى تسريح جماعي في نهاية ديسمبر 2007، بحجة إنتهاء عقود العمل، كما أن أسباب التسريح تختلف من عامل إلى آخر فقد تعود إلى ارتكاب مخالفات على مستوى التسيير، لكن يبقى التساؤل مطروح وسنحاول الإجابة من خلال ما تبين لنا من المقابلات، فإلى أيّ مدى تقوم الهيئة المسيرة للمؤسسة بتطبيق قانون العمل؟، وما هو الفارق بين النصوص القانونية المتعلقة بعلاقات وقانون العمل والواقع في تطبيقها؟، وهل يمكن أن يطرح ذلك مشكلا أو أزمة إدارية أو قانونية تسهم في تدمير الكيان الإداري، في حالة عدم المطابقة بواقع لما هو منصوص في القانون؟.

حيث إن مفتش العمل طرح نفس السؤال: عن مدى قانونية إجراء التسريح والآثار التي قد يخلقها الجوّ العام للمؤسسة؟.

بطبيعة الحال إن التسريح ترك أثرا على الجوّ العام للمؤسسة، فمن خلال المقابلات اتضح أن التسريح ترك أثرا في نفوس العمال المتبقين، حيث كلما طرحنا سؤالا في قضية عقود العمل المحددة المدة ومدى قانونية العقد، فإن أغلب المبحوثين أجابوا بعدم قانونية العقد، وأنهم لا يستطيعون فعل شيء وإلا كلفهم ذلك الطرد والتسريح من العمل عندما تحين نهاية مدة العقد في ظل غياب نقابة تقوم بالدفاع عن الحقوق للعمال، كما يمكن القول أن من بين وحدات التحليل الموضحة في الجدول هي وحدة القانون بنسبة 20,93 والتي تكررت ووردت في الوثيقة، مبيّنا في ذلك من

طرف مفتش العمل بأن عقود العمل مخالفة تماما للمادة 12 من قانون 90 / 11 المؤرخ 21 / 04 / 1990 والخاص بعلاقات العمل، فالمادة 12 من قانون 90 / 11 تقول: يمكن إبرام عقد العمل لمدة محدودة في الحالات الآتية: عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل مرتبط بعقود أشغال أو خدمات غير متجددة، وعندما يبرز ذلك تزايد العمل لأسباب موسمية... هذا ما وضحه مفتش العمل قصد تذكير الرئيس المدير العام بأن عقود العمل غير قانونية لأنها لا تطابق المادة 12 من قانون 90 / 11. هنا يمكن أن نستفسر فنقول: لماذا لا يتم تطبيق القانون من طرف المستخدم؟ وهل يعود ذلك للثقافة الشخصية بالمستخدم؟، أم يعود إلى عدم التفرقة بين الخلافات أو الصراعات الشخصية في العمل؟ أم أنه يقوم بتسريح أيّ عامل حتى وإن دفع ثمن ذلك أزمة المحاكمة القانونية يكون حلها هو التعويض المالي؟.

يمكن الإجابة على هذه الأسئلة من خلال ردّ رئيس مكتب مفتشية العمل بقوله: « إن مؤسسة المرافق العامة هي مؤسسة ثقيلة ذات عدد كبير من العمال وبالتالي تكبر فيها المشاكل والأزمات على مستوى التسيير والعلاقات فهي متعددة الورشات، والمسير يرتكب الأخطاء نظرا ل: 1- نقص الكفاءة، 2- إن المستخدم لا يدفع لا يدفع التعويض المالي من جيبه، 3- الضغط التعسفي عن طريق عقود العمل، والمدير العام لا يدفع التعويض المالي للعمال المسرّحين من ماله الخاص ولكن هو تبديد الأموال العامة الذي يؤدي إلى التأثير سلبا على المؤسسة».

كما أن مفتش العمل قام بتذكير المدير العام بالتبريرات والحالات التي يتم فيها تقليص العمال وهي التي تعود إلى أسباب اقتصادية كالإفلاس أو الغلق بالإضافة إلى أن التفاوض الجماعي مع النقابة أو الشريك الاجتماعي قانوني في حالة التقليل، لكن من بين التسريحات هو تسريح النقابة وبالتالي غياب النقابة.

ومن خلال ما سبق فقد عرض مفتش العمل نقطتين أساسيتين وهما:

انتهاء علاقة العمل: بسبب عقد العمل فهو غير قانوني. 2- إن التسريح الجماعي تمّ خارج الإطار القانوني.

إن فإن مفتش العمل قدم رسالة موجهة إلى المدير العام من أجل التراجع عن قرار التسريح وأن حجة انتهاء عقد العمل فهي غير قانونية.

وفي الأخير يمكن القول أنّه بالرغم من عدم قانونية عقود العمل إلا أنها مازالت سارية المفعول بالرغم من إخطار مفتشية العمل والجهات القضائية وهنا يمكن طرح التساؤل الآتي: هل الإخطار هو مجرد وثيقة عابرة لن تطبق على أرض الواقع؟.

فهنا نقول أن الصراع بمؤسسة المرافق العامة كبير جدا نظرا لغياب النقابة التي تقوم بالتفاوض الجماعي في قضية التقليل والتسريح، كما أن صاحب العمل لا يطبق القانون والمحكمة يكمن دورها الفصل في القضية إما العودة إلى منصب العمل أو التعويض المالي هذا ما تبين لنا من خلال الدراسة الاستطلاعية والميدانية، كما أن مؤسسة المرافق العامة لم تشهد تسريحات عمالية منذ التسعينات في ظل الإصلاحات الاقتصادية وإعادة الهيكلة.

تحليل محتوى الوثيقة رقم 07:

جدول رقم 12: إستراتيجية في التغيير لإنقاذ مؤسسة المرافق العامة من الإفلاس

فئة الموضوع: إستراتيجيات التغيير لتفادي إفلاس "EVSM"			
وحدات السياق [الجمل]			
إستراتيجيات المدير الجديد	المرحلة الحاسمة في تسيير مؤسسة المرافق العامة	تحديات مؤسسة المرافق العامة	قضية 30 عامل انتهت عقود عملهم
<p>(1) إستراتيجية عقلنة المصاريف وترشيد النفقات.</p> <p>(2) إستراتيجية التقشف والمنافسة.</p> <p>(3) إستراتيجية فرض قيم العمل واحترام القانون.</p> <p>(4) إستراتيجية الحفاظ على المؤسسة العتيدة التي تعتبر مفخرة للجزائر.</p> <p>(5) إستراتيجية الإشهار في الموارد البشرية.</p>	<p>- المرحلة الحاسمة لـ EVSM هي التي تعد المنعطف الحيوي لإثبات وجودها أمام الاندثار والزوال من خلال:</p> <p>(1) المنافسة الأجنبية الشرسة التي لا ترحم.</p> <p>(2) عدم التحجج بنقص الإمكانيات لأنها متوقرة [إتمادات مالية ضخمة].</p> <p>(3) الغاية الكاملة للصرامة في التسيير لتحقيق الأهداف وفقا لدقتر الشروط أو عقد النجاعة.</p> <p>(4) إحداث التوازنات المالية حيث المصاريف تساوي المداخل.</p> <p>(5) التحكم في كتلة الأجور والتقليص إلى مستويات أدنى لتحقيق الانفراج المالي.</p> <p>(6) ترقية المؤسسة التي تلقى الدعم الكامل من طرف وزير الأشغال العمومية [عمار غول]</p>	<p>- رفع التحديات الكبيرة للمؤسسة في الصحراء الشاسعة.</p> <p>- التحدي من أجل شق الطرق أو توفير هياكل قاعدية حيوية لفك العزلة.</p> <p>- ربط الجنوب بكل المناطق الأخرى.</p> <p>- العمل في هذه المناطق شاق ومتعب نظرا لبعد المسافة وانعدام حد أدنى من الحياة.</p> <p>- التحدي من أجل إقامة محجرة خاصة بها.</p> <p>- صعوبة الظروف المناخية [مثل عين قزام- إيليزي- برج باجي مختار]</p>	<p>- تسوية وضعية 30 عامل وهي مسألة وقت.</p> <p>- مدير الموارد البشرية يصرح أن العمال المسرحون لهم أولوية في حالة فتح مناصب جديدة.</p> <p>- إنتهاء عقود العمل وفقا للمادة 12 من بنود عقد العمل.</p> <p>- المادة الأولى تحدد أن العقد له مدة من 1 جانفي إلى 31 ديسمبر.</p> <p>- إشعار العمال قبل قرارات إنتهاء علاقة العمل للبحث عن عمل آخر.</p> <p>- عاملتان تقولان أنهما سرحتا تعسفيا.</p> <p>- المسؤولون عن التسريح هم مسؤولي الدوائر من خلال اقتراحاتهم وليس المدير العام.</p> <p>- إعادة الإدماج إلا من ارتكب أخطاء خطيرة.</p> <p>مؤسسة المرافق العامة تشغل 1327 عامل بصيغة التعاقد منذ مرحلة [90] لعدة أسباب:</p> <p>- عدم قدرة المؤسسات على تسديد الأجور.</p> <p>- الديون الضخمة بالملايير.</p> <p>- الحل هو العقود بدلا من إغلاق المؤسسات.</p>

تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول والذي يوضح إستراتيجية التغيير كحل لإنقاذ مؤسسة المرافق العامة من أزمة الإفلاس، وذلك باتخاذ إجراءات بحضور قائد جديد للمؤسسة حيث طرح رؤية وإستراتيجية شاملة فلنهوض مؤسسة المرافق العامة، وإعادة هيكلتها وتطويرها من أجل تحقيق الاستقرار وتفادي أزمة الإفلاس، ذلك باتخاذ إجراءات حاسمة كسياسة فعالة لتطوير المؤسسة، إذن إن أحد الأسباب التي تقوم على فشل المنظمات يرجع إلى عجزها في التغيير الفعال أو تحقيق التوافق بين بيئة تنافسية جديدة بسبب القصور التنظيمي في جوانب التغيير الفعال أو تحقيق التوافق مع بيئة تنافسية جديدة بسبب القصور التنظيمي في جوانب التغيير والتطوير إلى الأحسن، بإعادة النظر في الأزمات واتخاذ البنية الاجتماعية الكلية المنظمة، كأساس تنظيمي لابد من إعادة النظر فيه، وهيكلته من جديد وفقا للإطار التنظيمي الجزائري، هذا ما بيّنه لنا «بن عيسى محمد المهدي» في رسالة الدكتوراه بعنوان ثقافة المؤسسة، حيث [أرجع سبب الأزمة أنّها متأصلة في طبيعة وشكل البناء الاجتماعي القائم والمؤسسة الاقتصادية بالنسبة لها ليس إلا مجرد مكان ونقطة التقاء للتحالفات والصراعات السياسية التاريخية والاجتماعية، وعليه فمصيرها إذن مرتبط بطبيعة هذه العلاقات وإفرازاتها] [101] ص 117

على هذا الأساس يمكن القول أن ما حدث بمؤسسة المرافق العامة من تناقضات في التسيير وبسط النفوذ والصراعات بين جماعات التنظيم الرسمي وغير الرسمي بين النقابة والإدارة، بين الأطارات والنقابة، للاستحواذ على المصالح من خلال اتخاذ كل طرف إستراتيجية خاصة لتحقيق مناورة سياسية ذات أهداف مختلفة للقضاء على الخصم، فالصراع أصبح من مكونات البنية الاجتماعية للتنظيم أفرز أزمات كامنة، حالت دون تحقيق التطور والنجاح، فأدت إلى إفلاس وتدهور اجتماعي خانق على مستوى التنظيم، وبالتالي هذا الذي فرض من طرف القيادة الجديدة لسنة 2007 بمؤسسة المرافق العامة مجموعة من التغييرات، فكانت وحدات التحليل لسياق الكلام والجمل في الوثيقة أو المقال « أنظر الملاحق » تبين إستراتيجيات المدير الجديد من بين هذه الإستراتيجيات: - إستراتيجية عقلنة المصاريف وترشيد النفقات من خلال رفع شعار « التقتشف والمنافسة » حيث بيّنت الوثيقة بأن هناك عدة تجاوزات في مستوى التسيير دون مراعاة اهتمام لمبدأ المحاسبة وقاعدة الانضباط في العمل، وقد اتخذ المدير فرض قيم العمل واحترام القانون كإستراتيجية لإزالة ظواهر التسبب والإهمال واللامبالاة والغياب غير المبرر والتأخيرات، فمن خلال هذه الإستراتيجية والصرامة، التمس القائد الجديد بمواطن الخلل ومعرفة الأماكن التي تعرقل أداء المؤسسة من خلال مبادئ فعالة وسليمة، تتطلب العزم والإرادة، فكما تبين في المقال فالمدير

الجديد لم يأت لتصفية الحسابات ولكن الحفاظ على المؤسسة، هو شغله الشاغل، ومن هنا يمكن القول أن إستراتيجية فرض قيم العمل في الانضباط واحترام مواعيد العمل، واحترام مواعيد العمل، واحترام القانون هو إستراتيجية بديلة عن التسيير القديم، من خلال التغيير في الطاقم التسييري والإداري وحتى العمال، إن هذا شيء طبيعي فإن المسير يقوم بإعادة إستراتيجياته في العمل والتسيير، ويقوم انطلاقاً من دراسة حالة المؤسسة الاجتماعية، الاقتصادية، وحتى السياسية، فالمناورات بين الفاعلين أصبحت هي الأخرى سياسة تتطلب من الطرف أو الفاعلين بناء رهانات إستراتيجية لضمان وضعيتهم ومكانتهم في التنظيم، [فهذه الرهانات تتمثل في مجمل الامتيازات التي توقرها هذه الوضعية للعامل، فالامتيازات تعتبر رهان إيجابي يسعى العامل دائماً إلى تغطيتها بسلوكه ورهانات سلبية يريد التخلص منها من أجل تحقيق الامتيازات التي يريدها، أما المنظمة عن طريق نسقها التسييري والتنظيمي تعمل دائماً وفق هذه المقاربة على التأثير على رهانات هذه الوضعية من أجل تحسينها وتدعيمها لضمان السلوك الإيجابي من طرف العامل، ولهذا يجب تحديد العوامل والمتغيرات الميدانية والملموسة التي تشكل رهانات وضعية العمل] [101] ص120، هذا ما تبنته القيادة الجديدة، فقامت بإعادة النظر في نسق التسيير والتنظيم للمؤسسة من خلال اتخاذ إستراتيجيات في التغيير، للتأثير في رهانات وأهداف سابقة كانت سبباً في حدوث أزمات حيث حدد المدير الجديد عوامل ومتغيرات ميدانية ملموسة والتي شكلت رهانات لوضع العمل، ذلك من خلال تبني إستراتيجية لاستثمار الموارد البشرية في الورشات الميدانية عبر الوطن، كما أن المرحلة الحاسمة لمؤسسة المرافق العامة هي تعدد منعطف حيوي أمام الاندثار والزوال من خلال المنافسة الأجنبية، وعدم التحجج بنقص الإمكانيات وتطبيق الصرامة في التسيير لتحقيق الأهداف والتحكم في الأجور، وإحداث التوازن المالي، إذن إن المحافظة على حياة التنظيم يعتمد على مرحلة حاسمة في تسيير المؤسسة، قبل الوصول إلى نهاية دورة حياة التنظيم، وهي التي تمثل مرحلة التدهور حيث تؤدي إلى تعارض المصالح للجماعات المختلفة، فيتم استخدام الأساليب والمناورات السياسية للحصول على المكاسب والامتيازات ومن الملفت للانتباه حيث تبدأ المنظمة في التدهور تشعر الوحدات الفرعية بالخطر وتزداد الحاجة إلى العمل السياسي وزيادة المنافسة والقوة للتحكم والسيطرة على التنظيم وتغيير مساراتها وإستراتيجيتها، فهذه الحالة تعكس حالة من عدم التأكد، هذا الذي يؤدي بالمدير الجديد إلى الخوض في مرحلة حاسمة بالتنظيم لإنقاذ المؤسسة من الزوال والاندثار من أجل ترقية المؤسسة والتي تعمل في مجال الأشغال العمومية والتي تلقى الدعم من طرف وزير الأشغال العمومية « عمار غول ».

أما بالنسبة لرفع التحديات بالنسبة للمؤسسة لأن ميدانها في الصحراء، حيث يكون التحدي من أجل شق الطرق لفك العزلة وربط الجنوب بكل المناطق والتحدي يكمن في المناطق الصحراوية نظرا لبعدها المسافة وانعدام حد أدنى من الحياة اليومية.

هنا ننتقل من منظور تحليلي للبيئة التنظيمية للمؤسسة المرافق العامة حيث نستعين بمنهجية في تطبيق مقاربة في تحليل البيئة التنظيمية للمؤسسة، والتنظيم يتأثر بعناصر خارجية تحيط بالبيئة المحيطة به، والتنظيمات الجزائرية لا بد أن تتخذ النموذج المفتوح مع البيئة الخارجية، ولا تأخذ فقط البيئة الداخلية بعين الاعتبار، هنا يمكن طرح التساؤل الآتي: ما هي إستراتيجية مؤسسة المرافق العامة في بيئة تنظيمية داخلية مضطربة وبيئة خارجية صحراوية لا ترحم؟.

فما هي قدرة المؤسسة على التكيف مع هذه الظروف؟، وما هي إستراتيجية المؤسسة أمام بيئة ذات مجتمع تكثر فيه نسبة البطالة والمنافسة؟.

وهل يتخذ المسير أو المدير الجديد الخصائص الثقافية للمجتمع بعين الاعتبار ومن الشكل الحضاري والبيئي والاجتماعي، تقاليد ومتغيرات اجتماعية، سياسية، دينية ثقافية واقتصادية وتكنولوجية، أي لا بد للمسير أن ينظر إلى التنظيم من منظور تشخيص عام لحالة المؤسسة، ذلك في إطار التحليل على المستوى الداخلي أو الخارجي، فالمؤسسة لم تعد تتلاءم مع البيئة الداخلية، ولكن البيئة الخارجية، فالتحدي لا يمثل فقط تحدي البيئة الصحراوية أو المناخ القاسي للصحراء الجزائرية، أو مواجهة المنافسة الشرسة، أو العناية الكاملة بالصرامة في التسيير لتحقيق أهداف التنظيم، أو التحكم في كتلة الأجور، كل هذه بؤادر للتحكم وبالتالي مؤشرات للتحدي على المستوى الخارجي لكم لا ننسى أن التغيير لا يكون في جوانب دون جوانب أخرى أو أن التغيير للعلاج والخروج من الأزمات لا يكون بنفس العقليات والنماذج في التسيير، فقد يكون التغيير بنفس الأشخاص، لكن شرط التغيير كما قال «طارق السويدان» في حصة علمتي الحياة يوم 02/09/2009 بموضوع: قانون التغيير.

حيث أن التغيير يكون من خلال قانون لتغيير العقليات هو ما سمّاه بقانون السذاجة هو من إبداعات أنشطين حيث [أن السذاجة هي أن نعمل نفس الأمور بنفس الطريقة ثم نتوقع أشياء أخرى]. فالشركة المتعثرة التي تمارس نفس الطريقة في التسيير لا يمكن لها أن تتفادى أزماتها. كما أن إحدى الإستراتيجيات بخصوص مسألة عقلنة المصاريف وترتيب الموارد البشرية هو تقليص فاتورة النقل إلى ورشات الجنوب من 5 ملايين إلى 99 مليون سنتيم والتنقل بالحافلة بدلا من الطائرة، لكن خلال دراستنا الميدانية سألنا المبحوثين عن هذه الإستراتيجية وكان الردّ هو رفض الإستراتيجية لأن التنقل بالحافلة بدلا من الطائرة يجعل العامل في حالة إرهاق لا يستطيع

مزاولة نشاطه، ومن جانب آخر يمكن الانطلاق من مقارنة سوسيولوجية للتحليل الإستراتيجي فنقول رهانات الفاعلين قد تتغير [رغم أن النظام الرسمي دقيق وصارم تبقى ثغرات والتي تترك مجالا للمناورة أو التحرك يستعمله الفاعلون لتحقيق أهدافهم الشخصية المترتبة عن ظروف الوضعية المهنية التي يعيشونها داخل المؤسسة] [101] ص126

فالعامل في هذه الحالة يصبح سلوكه في العمل غير اقتصادي، فالتنقل بالحافلة رفضه الكثير من الفاعلين نظرا لبعده المسافة وقساوة المنطقة الصحراوية، فابن عيسى محمد المهدي بين في دراسته ثقافة المؤسسة [أن الشواهد الميدانية تؤكد أن سلوك العامل ليس سلوكا اقتصاديا محضا وإنما سلوك إستراتيجي يقوم على تدعيم وتقوية مراكز القوة أو مواطن القوة لاستعمالها في علاقته التفاوضية من أجل الدفاع على المكاسب المالية أي الحصول على مكاسب أخرى جديدة، فالعامل يتصرف مع المنظمة حسب المكانة الإستراتيجية التي يحتلها داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف] [101] ص124

تحليل الوثيقة رقم 08:

الجدول رقم: 13 رد الاعتبار للعمل ورفض زعزعة الاستقرار [عنوان المقال]

فئة الموضوع: رد الاعتبار للعمل ورفض زعزعة الاستقرار			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	%
1	النقابة	3	15,78
2	المؤسسة	9	47,36
3	العمال	5	26,31
4	الأوضاع	2	10,52
	المجموع	19	100

لقد استخلصنا من هذا الجدول أربع وحدات للتحليل على النحو الآتي: فوحدة التحليل رقم (2) وهي التي تمثل المؤسسة وهذا بنسبة 47,36 % مقابل وحدة التحليل للعمال بنسبة 26,31 % مقابل وحدة التحليل رقم (1)، بنسبة 15,78 %، تليها أصغر نسبة للأوضاع التي آلت إليها مؤسسة المرافق العامة وذلك بنسبة 10,52 %.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية نجد أن أعلى نسبة سجلت للمؤسسة من خلال تكريمها لعمالها بمناسبة إحياء اليوم العالمي للشغل في 1 ماي مقدمة في ذلك شهادات شرفية وتشجيعية على ما تم تقديمه من طرفهم، حيث يشير المقال للقفزة النوعية التي صرّح بها رئيس نقابة المؤسسة هذه القفزة في جانبها الاقتصادي والاجتماعي والتقني.

وبفضل التغيير والتسيير من المدير الجديد، وبالتالي تجاوب العمال لهذه التغييرات والتفاعل مع الديناميكية الجديدة، هذا الذي جعل من المؤسسة تواجه التحدي والمنافسة بفضل التغييرات الجديدة، هنا يمكن القول أن التغييرات السريعة المستمرة في البيئة الإدارية هي الدافع الأساسي في أية منظمة إدارية ترغب في البقاء والاستمرار كما أن عملية وضع الديناميكية الجديدة وتغيير المنظمة يشمل كافة مكونات الجهاز الإداري من مواد وأفراد، إجراءات عمل من خلال تبني نظام متكامل له مدخلاته ومخرجاته وعملياته الواجب القيام بها، وفقا لتخطيط متكامل يقوم على أساس تجاوب العمال لسياسة التغيير من أجل أن تخوض المنظمة تحدي المنافسة بثقة أكبر محليا، هنا يمكن طرح التساؤل الآتي: هل للتغيير والديناميكية الجديدة المطبقة من طرف المدير العام بالنيابة تقوم أو أنها قامت على أساس تغيير جذري أم على أساس تغيير جزئي في المنظمة؟.

وهل ذلك التغيير هو إيجابي ويحقق الفعالية في التنظيم وبالتالي استمرار المنظمة، أم أنه تغيير سلبي يحول دون تقدم المنظمة وبالتالي تهديد استمرارها؟.

وإن تحقيق القفزة النوعية لمؤسسة المرافق العامة يكون من خلال معالجة السلوكات على مستوى التنظيم، والقضاء أو التصدي إلى محاولات زعزعة الاستقرار للمؤسسة، كما وضحت النقابة ارتياعها لنتائج المؤتمر الـ « 11 » لإتحاد العمال مقدمين في ذلك نداء من أجل تطهير صفوف الإتحاد من الدخلاء وذوي النزاعات الجهوية.

وعلى هذا الأساس يتضح لنا أن التنظيم الداخلي عاش مجموعة من الصراعات أو التناقضات وتركيز مبدأ الجهوية في التوظيف والترقية، هنا يمكن القول إن النقابة الجديدة تريد تحقيق إستراتيجية في التغيير من أجل القضاء على من هم أطراف في صنع أزمة الصراع والمصالح، وتهديم المنظمة من أطراف ذات مصالح شخصية، هذا ما يوضّح الواقع التنظيمي بمؤسسة جزائرية هي مؤسسة المرافق العامة، ويمكن أن نتساءل مرة أخرى فنقول: هل المسير أو المدير أو الفرع النقابي الجديد حصل بفعل التغيير التنظيمي ومن أجل التطوير يقوم بتغيير المنظمة إلى الأحسن من خلال ما ورد في المقال، رد الاعتبار للعمل ورفض زعزعة الاستقرار للمنظمة؟ أو يكون فيه اتجاه آخر وبالتالي دورة جديدة لأزمة جديدة قد تتولد بفعل تضارب المصالح والأهداف الشخصية وبفعل تغيير الإستراتيجيات وأهداف كل طرف من الأطراف الجديدة للمنظمة؟.

وعليه نقول أنه من خلال ما ورد في الوثيقة، أن بفعل التغيير التنظيمي لائحة تأييد ومساندة المدير العام الجديد ورئيس مجلس المساهمة للدور المتميز في إنقاذ المؤسسة ومصير 1300 عامل كم خلال الاعتماد على الكفاءات الجامعية وزيادة الأجور بنسبة 17 %، حيث طلب المدير العام بمقارنة أوضاع المؤسسة من قبل ومقارنتها بأوضاع اليوم المتميزة بنمو فعلي للمؤسسة.

نحن سنجيب على هذه الأسئلة من خلال دراستنا الاستطلاعية والميدانية لإطارات وعمال المؤسسة، بأن الأجور لم يتم الزيادة فيها إلا على البعض فقط، هذا ما بينته الدراسة الميدانية، وأما بالنسبة لأوضاع مؤسسة اليوم فهي في تدهور وأزمات اتضحت لنا من خلال المقابلات ومن خلال النظر في المشاريع هذه السنوات فقد عرفت تذبذبا، ومنها ما جمّد نظرا للتماطل في الإنجاز بالإضافة إلى تسريح عمال و إطارات ذو أقدمية وكفاءة بحجة انتهاء عقد العمل هذا ترك فراغ على مستوى التسيير حيث لاحظنا من خلال معايشتنا للمؤسسة أن أغلب العمال يتحدثون عن سوء التسيير أو الأوضاع المزرية التي آلت إليها المؤسسة، فهل هذا يدلّ حقا على الأوضاع المريحة والجيدة للمنظمة بعد التغيير الجديد؟.

تحليل الوثيقة رقم 09:

الجدول رقم: 14 إصلاحات عميقة تبعد شبح الإفلاس:

الفئات	الفئة « 1 »	« 2 »	« 3 »	« 4 »
العنوان	نقد التسيير القديم	ملامح التغيير	عتاد ومشاريع المؤسسة	رد الاعتبار للعمل
وحدات السياق، الكلمة، الجملة، أو الفقرة	<p>- إنقاذ المؤسسة من الإفلاس.</p> <p>تراكم الديون بالملايير رغم مخطط المشاريع الضخمة.</p> <p>- جملة الأخطاء القديمة:</p> <p>1- الإفراط في المناولة.</p> <p>2- استئجار الآليات.</p> <p>3- تفضيل شراء الحصى بدلا من إنجاز وحدات إنتاجية.</p> <p>* [هذا اليوم غير موجود بفعل معايير الشفافية والوضوح]</p>	<p>1) الجانب البشري:</p> <p>- توظيف إطارات شابة.</p> <p>- الديمومة والفعالية.</p> <p>- التكوين والتأهيل.</p> <p>- تخصيص 1 % للتكوين</p> <p>2) الجانب التسييري:</p> <p>- النهوض بالقدرات الإنتاجية.</p> <p>- تقليص المصاريف.</p> <p>- فتح محطات لتقنيات الحصى " المحاجر "</p> <p>- اقتصاد عشرات الملايير.</p> <p>- اقتناء 29 آلية للإنجاز.</p> <p>- التغييرات :- تجديد قاعدة الحياة بالرغاية.</p> <p>- حفظ كرامة وصحة العمال.</p> <p>- إنشاء قاعدة جديدة لتكسير الحصى بالجنوب.</p> <p>- زيادة الأجر بنسبة 17%</p>	<p>- عتاد يستجيب للإنجاز.</p> <p>- مشئلة لتحقيق غرس مليون شجيرة للطريق السيار شرق - غرب.</p> <p>- من بين المشاريع المنجزة هي:</p> <p>- طريق إيليزي - برج الحواس بطول 276 كلم.</p> <p>- تمراسات - عين قزام بطول 169 كلم.</p> <p>- برج باجي مختار- أدرار 115 كلم.</p>	<p>- تكريم 67 عامل.</p> <p>- تقديم 40 شهادة شرفية للعمال والإطارات.</p> <p>- القفزة النوعية للمؤسسة في الجانب الاقتصادي والاجتماعي والتقني.</p> <p>- تجاوب العمال مع ديناميكية التغيير الجديد.</p> <p>- المؤسسة تخوض تحدي المنافسة.</p> <p>- رص صفوف العمال للتصدي إلى محاولات الزعزعة والاستقرار.</p>

تحليل الجدول:

من خلال هذا الجدول سنقوم بتحليل مقال بعنوان: « إصلاحات عميقة تبعد شبح الإفلاس »، هذا المقال نشر بجريدة الشعب يوم 07 ماي 2008، وسنقوم بتحليل محتوى السياق للجمل والأفكار والفقرات، حيث أننا لم نقم بالتحليل الكمي نظرا لعدم وجود تكرارات لوحداث القياس، واعتمدنا على وحدة السياق من أجل التحليل، وعلى ضوء ذلك فإن مؤسسة المرافق العامة لسيدى موسى قامت بمخطط إصلاح منذ مجيء المدير العام الجديد نهاية 2007، حيث أن هذا المقال طرح في 01 ماي لعيد العمال معالم التغيير الإيجابي على عدة جوانب ومنها: الجانب البشري، حيث قام المدير بتوظيف إطارات شابة لضمان الديمومة والفعالية، بالإضافة إلى التكوين والتأهيل وتخصيص نسبة 1 % من الأعباء للتكوين.

ها هو قائد ومدير جديد يحلّ على مؤسسة المرافق العامة متبعا في ذلك إستراتيجية للتغيير والتي تمثلت على المستوى البشري توظيف إطارات شابة، هذا ممكن، لكن كيف نفسّر تسريح إطارات ذات أقدمية وكفاءة في العمل بحجة إنتهاء عقد العمل ليحلّ محلّها عامل أو شاب جديد ذو شهادة جامعية، وتقوم المؤسسة بتكوينه بعد ذلك، قد يكون هذا الجانب الإيجابي في التنظيم والتسيير، لكن إذا تراجعت كفاءة التنظيم فإثّه يتعرض للكثير من المشكلات الإدارية، مثل ارتفاع معدل دوران العمل وانخفاض الروح المعنوية، حيث زيادة دوران العمل هو نتيجة لذلك.

وهنا يمكن التساؤل: هل عدم الاستقرار والتغيير المستمر في القيادة يضمن كفاءة ذات فعالية في التسيير واتخاذ القرار؟ وهل يمكن القول أن تعيين قيادة جديدة للمنظمة في فلسفتها وطموحاتها وأهدافها وإستراتيجياتها الجديدة خلافا للقيادة السالفة، أئها تعمل على إدخال تغيير على المنظمة لتواكب الفعالية في التنظيم الداخلي والرضا الوظيفي وغياب الغموض في التسيير وتخوف العامل والإطار من مصير وظيفته مستقبلا نظرا لغياب معلومات تؤكد له ما هي الإستراتيجية التي يقوم عليها المدير الجديد؟.

أما المستوى الثاني من التغيير فقد شمل جانب التسيير والذي تمثل في تقليص المصاريف وفتح محطات لتفنتيت حصى " المحاجر" واقتصاد عشرات الملايير، هو جانب آخر من التغيير على مستوى التسيير، حيث يمكن القول بأئّه تغيير من أجل سدّ فراغات التسيير السابق أو من أجل علاج أزمة الإفلاس، كما اتضح في عنوان المقال، هذه جوانب إيجابية في تغيير التنظيم، لكن التغيير أو إعادة الهندسة والتطوير، لا بد أن يضمن تغييرا في كل المستويات الخارجية والداخلية معا، فالتغيير لا بد أن يكون شاملا للمنظمة وليس جزءا في الجانب البشري وليس في التسيير فقط، بحيث يشمل تغييرا في اقتصاد أموال المؤسسة، لكن أيضا يشمل ثقافة المنظمة من خلال حلّ المشكلات الداخلية

لمؤسسة المرافق العامة، مثل الصراعات والمصالح الشخصية والولاء للمسؤولين على حساب عمال آخرين، بل لا بد من نشر ثقافة التعاون التنظيمي لإحداث قفزة لتغيير الثقافة القديمة بحلول ثقافة في التعاون بين الفئات السوسيو مهنية لتطوير التنظيم والقضاء على أزمة الإفلاس، باتباع إستراتيجية من أجل التفتش وليس التبذير أو اختلاس أموال المؤسسة، فالمدخل التعاوني لتشيستر برنارد " Bernard "، فإن المتغير الأساسي في تفسير وتحليل فكرة التعاون هو القيادة، لأنها المحرك الأساسي للسلوك التنظيمي الرسمي، فهو الموجّه وصاحب القرار وصاحب الحوافز الإيجابية والسلبية، ومن هذا المنظور يقول برنارد: « العمال ليسوا سلبيين بطبيعتهم ولا مقاومين لأهداف المنظمة، وإذا أصبحوا كذلك فليسبب يرجع إلى بيئة العمل التي هي ضد فكرة التعاون، أو أنها لا تحقّق على التعاون ولا تنتج التعاون »، فتقافة التعاون التنظيمي تتحقق من خلال تفاعل الأفراد داخل الجماعة عن طريق التحفيز أو الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية، لكن قد ينتهي التعاون عندما تحدث الأزمات داخل التنظيم أو عدم الاستقرار في القيادة والتغيير المستمر في التسيير والموارد البشرية والإستراتيجيات فإن من بين أسباب عدم ثبات الأنساق التعاونية يعود إلى عدم ثبات المؤسسة أو الصراع الداخلي والمنافسة الخارجية أو الحاجة إلى المواد الأولية والتمويل (الأسباب المالية).

كما تبين من خلال الوثيقة هو النقد للتسيير القديم أو كما تمّ ترديده « ممارسات الماضي »، تمثلت في تراكم الديون وجملة من الأخطاء كالإفراط في المناولة واستئجار أو كراء الآليات وتفضيل شراء الحصى بدلا من إنجاز وحدات إنتاجية، كما أن الوثيقة طرحت مجموعة من المشاريع المنجزة هي موضحة في الجدول السابق، ونتيجة لما حدث في مؤسسة المرافق العامة، فقد بينت لنا وحدات السياق والأفكار الواردة في المقال: أن المؤسسة تشهد قفزة نوعية في جانبها الاجتماعي والتقني، بالإضافة إلى مطالبة العمال والإطارات لرصّ الصفوف من أجل القضاء أو التصدي لمحاولات زعزعة الاستقرار بردّ الاعتبار من خلال إستراتيجيات التغيير والإصلاح التي جاء بها المدير العام الجديد.

هنا يمكن القول أن تطبيق إستراتيجية في التغيير والتطوير التنظيمي يحدث نتيجة لجهود مخططة من قبل ونابعة من تشخيص دقيق لأزمات ومشكلات التنظيم بمشاركة جميع أعضاء التنظيم في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي.

7.6. عرض نتائج الدراسة:

1.7.6. نتائج الملاحظات الميدانية:

لقد توصلنا من خلال الملاحظات الميدانية إلى النتائج الآتية:

- طبيعة العلاقات الاجتماعية مضطربة نظرا لاستياء معظم المبحوثين من التسيير التعسفي وتسريح إطارات لها أقدمية.
- تعدد الجماعات والعصب في التنظيم فتعددت بين جماعة الضغط وجماعة المصالح، الجماعة الرسمية وغير الرسمية.
- تأزم التنظيم والتغيير في القيادة أدى إلى إعادة بناء واستعمال إستراتيجيات وقواعد ألعاب ومناورات متعددة حفاظا على المصالح والامتيازات وضمنان المستقبل الوظيفي.
- الجو العام للمؤسسة يمتاز بالتحفظ، الخوف وعدم الثقة.
- صراع الأجيال نظرا للتغيير الجديد وتسريح إطارات قديمة.
- الرقابة الاجتماعية من طرف الإدارة عن طريق تنظيم غير رسمي لرصد مجريات سير المؤسسة فكانت الوشاية من حيثيات الرقابة الاجتماعية.
- معظم المؤسسات العمومية في أزمت اختلقت أسبابها وأبعادها وخصائصها نظرا لمحاضر المخالفة والإعذارات الموقعة من طرف مفتشية العمل، ونظرا لعدم تطبيق القانون وتسريح غير قانوني...
- طبيعة علاقات العمل في صراع ونزاع، أطرافه رئيس العمل، العمال ونتيجة الصراع هو التسريح والشكاوي من طرف العاملين فهي كثيرة على مستوى المفتشية.
- معظم المبحوثين في خوف شديد وانعدام الثقة، أزمة علاقات عمل، وجماعات عمل غير رسمية تترصد وتنقل الأخبار، إضافة إلى أزمة التسيير، أزمة الصراعات.
- توتر العلاقات بين بعض المسؤولين والمرؤوسين وغياب الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
- مديرية التخطيط فيها تعاون، صداقة، تبادل الثقة والمسؤول المباشر يستمع يحاور على اتصال مباشر بالمرؤوسين.
- رفض طريقة تسيير مدير المالية ومدير الموارد البشرية نظرا لفرض السلطة وغياب التفاعل الاجتماعي والتنظيمي والاستماع إلى الآخر.
- الصرامة والعقلانية وفرض طريقة التسيير والمعاملة، التهديد بعقود العمل فهي إستراتيجية التغيير الجديد.
- انعدام الثقة، انعدام الراحة النفسية في العمل، اغتراب في العمل ناتج عن التهديد بعقود العمل وبالتالي الأزمة في هوية العمل.

- التسيير بالمنطق التaylorي فالمؤسسة أصبحت ثقافتها في العمل هي ثقافة صاحب العمل وليس ثقافة تضمن ثقافة الجميع.
- التغيير في القيادة يعني ثقافة جديدة من التسيير و التعامل خدمة للتنظيم أو سببا من أسباب تأزمه.
- المبحوثون يرفضون وضعية التنظيم رافضين للتغيير الذي يمس بمصالحهم وفي نظرهم لن يحقق فعالية المؤسسة نظرا لعدم الاهتمام من طرف مسؤوليها.
- فترة اللااستقرار واللاتوازن بالمؤسسة هي فترة التغييرات في القيادة والمسؤولين، فغاب التعاون والاتصال والتهميش وعدم الاستماع، والتحفظ وانعدام الثقة.

2.7.6. نتائج المقابلات:

من خلال تحليلنا للمقابلات الميدانية حاولنا تحليل نتائجها بتصنيفها ووضعها ضمن فرضيات البحث، وأهم المحاور التي تناولناها هي عوامل الأزمة بالتنظيم، الديمقراطية، التغيير في القيادة ونمط التسيير، نتائج الأزمات وعلاقتها بالفعالية وأهم أدوات التحليل التي اعتمدنا عليها في تفسير وتحليل الأزمة من منظور متعدد المداخل ومقاربات سوسيولوجية اقتربت في تحليلها إلى التنظيم.

إن عوامل غياب الديمقراطية هي أسباب أزمات المؤسسة حيث تؤثر في فعالية هذا الأخير، فعوامل غيابها في نظر المبحوثين تكمن في الأحادية في القرار وتغاضي العامل عن التجاوزات والقرار غير الصائب، ونظرا لخبرة و أقدمية بعض المبحوثين فقد فسروا عوامل الأزمة نظرا لغياب الديمقراطية ومنحوها أبعادا مثل الوشاية، التصفية، المؤامرة والانتقام، عدم قانونية القرارات، التهديد بعود العمل، غياب النقابة، ممارسة السلطة التعسفية، إضافة إلى غياب الاتصال وعدم تفعيل جانب العلاقات الإنسانية والتسيير الديمقراطي، انعدام الاتصال بين الرئيس والمروؤوس، الرجل غير المناسب في المكان غير المناسب، فمعظم المبحوثين يرفضون هذا المنطق، يرفضون الوضع التي آلت إليه المؤسسة حيث همش فيه الأطارات القديمة، وتندعم عوامل الديمقراطية في مقارنة من طرف المبحوثين من خلال العلاقات التي كان أساسها التعاون والتضامن والثقة، لكن عوامل غياب الديمقراطية أدت إلى البحث فقط عن المصالح والامتيازات، وهناك من يحدد هذه العوامل في عدم العدالة في علاقات العمل وفي تطبيق قانون العقوبات، الممارسات التعسفية غير القانونية المتمثلة في عقود عمل غير قانونية، وبعض المبحوثين من يعتبر عوامل غياب الديمقراطية في عدم المشاركة والمجازفة في اتخاذ القرار، كما أن المبحوثين دققوا أكثر في عوامل غياب

الديمقراطية، وإن عوامل وجودها تجسدت في أسلوب التسيير والمعاملة الديمقراطية، قيم التعاون، العدالة في الترقية والأجر، الإخلاص في العمل.

وإن الاتصال انحصر ضمن الإطار الرسمي مثل المناسبات، فهو محصور بين المديرين والمسؤولين، إضافة إلى عامل آخر من عوامل غياب الديمقراطية التسريح التعسفي، فأحادية القرار انحصرت بين المدير العام، مدير المالية ومدير الموارد البشرية، فالتسيير الجديد كما يقول عمر أكتوف: (التسيير الجديد معناه تحقيق أكبر قدر من الأرباح وهذا يتطلب اتخاذ قرارات صائبة فذلك يستلزم شخص ذو اطلاع على واقع التنظيم ومحيطه بصورة كاملة ولديه أدوات لازمة التي تمكنه من معالجة المعلومات التي هي بحوزته)، وإن القرار بالنسبة للمبجوثين يحتاج إلى معلومات من أسفل التنظيم خاصة في ظروف الأزمات أين يكون الوقت محدد، فالأحادية في القرار هو قرار حاسم لا يساعد على تطوير المؤسسة نظرا لغياب الاستشارة والاستماع إلى الآخر، فالالاتصال انحصر ضمن الإطار الرسمي بين المسؤولين، غير موجود فانعكس على العمال بالسلب.

فسر المبجوثون عدم الرضا على طريقة المعاملة والاتصال التعسفي، فغياب الاتصال ناتج عن استغلال السلطة والنفوذ، فقد انحصر بين المدير وأعوانه الذين يثق بهم، وانحصر أيضا في الأوامر والتعليمات والتنفيذ دون نقاش، كما أن أسلوب الاتصال من طرف مدير الموارد البشرية اعتمد على العقاب والثواب.

- وإن الديمقراطية تجسدت في مديريةية التخطيط حيث تقوم على قرار جماعي، الاستماع إلى الآخر وأسلوب المشاركة في القرار، دعم عامل الثقة والولاء والانتماء، التعاون، وغياب الصراع.

- إن أنماط القيادة السابقة في نظر المبجوثين اتسمت بمجموعة من الإيجابيات منها التعاون، علاقات جيدة بين المسؤولين والعاملين، كفاءة وخبرة المسؤولين، علاقات إنسانية، الرضا الوظيفي، الراحة النفسية، أما الفترة الأخيرة من دورة حياة المؤسسة فإن معظم المبجوثين يرفضون التغيير الدائم في القيادة ففي نظرهم هذا التغيير هو نتيجة قرار سياسي وأسبابه استقالة المديرين نظرا للأزمات والتعسفات، فأنماط التسيير بالنسبة للقيادة اختلفت في المؤسسة بين التسيير بالعلاقات الإنسانية، التسيير الديمقراطي، التسيير بالصراع، التسيير بالأزمات، التسيير بالمواقف، التسيير التايلوري والتسيير الأوتوقراطي أو أسلوب التهديد، التسيير بالتعاون...

وإن اختلاف أنماط وطرق التسيير أدت إلى اختلاف إستراتيجيات إدارة أزمات مؤسسة المرافق العامة حيث اختلفت بين إستراتيجية الانتقال إلى الصحراء لتفادي أزمة الإفلاس والغلق وبين إستراتيجية التقليل وتسريح العمال والإحالة على صندوق البطالة، وبين إستراتيجيات التغيير

منها التغيير في القيادة وإن القائد الجديد للمؤسسة قام بالتغيير على مستوى المسؤولين والمديرين والعمال، طريقة التسيير.

- وإن بوادر وجوانب التغيير في المؤسسة شمل تغيير المديرين، نمط القيادة والتسيير، والاهتمام بالجانب التقني والاقتصادي، توتر علاقات التنظيم، تسيير وإدارة أزمة الصراع من طرف الطاقم المسير الجديد، العقلانية والصرامة في التسيير، الفصل الجسدي للمتسببين في الصراع.

- وإن عوامل التغيير في القيادة في نظر المبحوثين، سوء التسيير، توتر العلاقات، انخفاض الإنتاج، الاستقالة، انعدام الكفاءة.

التغيير في القيادة أحد مؤشرات أزمة المؤسسة حيث أدى إلى عدم الثقة، انقسام المؤسسة، الصراع بدلا من التعاون، تصفية الحسابات، الثأر...

- وإن أزمة الطاقم المسير الجديد أدت إلى التمسك بعقود العمل المحددة المدة كورقة ضغط، إن المبحوثين يعيشون فترة فراغ في الحوافز، النقابة، القيادة، فمعظم المبحوثين يتوقعون أنه سيتم تسريحهم من العمل وفي حالة التسريح سيصرحون عن وضع المؤسسة وأزماتها والتجاوزات الممارسة وعليه فإن الأوضاع متأزمة في التنظيم في مستواه الداخلي والعلائقي هي أزمات كامنة.

- وإن فرض التغيير هو من أجل الحفاظ على الوظيفة والمصالح والامتيازات، وإن نتائج التغيير في القيادة حيث أدت إلى أزمة هوية، فأزمة المؤسسة هي أزمة التغيير وعدم الاستقرار في القيادة حيث تدخلت السياسة وغابت فيه العقلانية، وافتقار المؤسسة إلى السياسة الواضحة نتيجة هذا التغيير.

لقد مرت المؤسسة بمراحل التغيير في الحوافز، القيادة، طريقة التسيير، النقابة، فتفعيل جانب العلاقات الإنسانية كان ضمن الأهداف والأولويات ضمن فترات سابقة في أهداف المؤسسة لكن مرحلة 2007-2010 هي مرحلة الأزمات، الأوضاع متدهورة في التسيير، العلاقات...

إن أزمة غياب الديمقراطية أدت إلى غياب الثقة بين العمال، غياب الولاء للمؤسسة، وغياب التعاون وتكريس مبدأ المصالح الشخصية حيث غابت من خلاله بوادر التعاون من أجل تسيير فعال للمؤسسة أو تطويرها.

- صرح المبحوثون أن دور القيادة وقت الأزمات مهم إذا قام على أساس الحوار والمشاركة لكن عدم الاكتراث والتسيب أو تغيير إطارات كفاءة مقابل عمال جدد يفتقدون للخبرة هي من أسباب أزمات المؤسسة.

فالأزمة اختلفت متغيراتها وظروفها واختلفت معها طرق التسيير وأنماط القيادة، فتم وصف الأزمة أنها أزمة رجال، أزمة رجل غير مناسب، أزمة عقلنة في المصالح الشخصية، الكفاءة، عدم تطبيق القانون، إضافة إلى تغاضي المسير عن الأزمات السابقة وعدم إمكانية الاستفادة منها، إضافة إلى الصراع فأسبابه الأغراض الشخصية وتعقده أدى إلى أزمة الصراع وكانت نتائجه انعدام الثقة، استقالة الإطارات، التسيب والتجاوزات في التسيير، غياب الرقابة الردعية، فكل التجاوزات من طرف المسير أو العامل، الصراع، لعبة المصالح، الوشاية، التسريح التعسفي، عقود غير قانونية، تغيير مستمر في القيادة، تصفية الحسابات، غياب الثقافة القانونية، استغلال السلطة هي أسباب وعوامل الأزمات لأنها جوانب سوسولوجية تحتاج إلى دراسة وتفعيل هذا الجانب لتفادي أزمات التنظيم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- إن نظرة العمال إلى الأزمة هي غياب الحوافز، الترقية، الامتيازات... وإن أزمة الفراغات تتمثل، في غياب النقابة، غياب دور مفتشية العمل، وتم تفسير أزمة مؤسسة المرافق العامة من طرف المبحوثين أنها أزمة أشخاص، نظرا لتفعيل جانب العصبية في المؤسسة على أساس الزبونية والمحسوبية أو الوصاية لضمان الوظيفة أمام وضع متغير ومتعثر ومتأزم في ظل سياسة غموض التسيير، وتحول التفكير من العمل إلى اللافعالية في التنظيم والتسيير ذلك ما يؤدي إلى أزمة التنظيم.

- لقد اختلفت أسباب وعوامل أزمات التنظيم بين المبحوثين فقد فسرها أساتذة علم الاجتماع وربطوها بعدة مؤشرات منها الأسباب الداخلية والخارجية، فالجانب الداخلي ارتبط في تفسيره في الصراع، تجميد تفعيل الإطار القانوني وعدم تطبيقه في الواقع، فغياب الهوية حيث أصبح تطبيق الأوامر في جانبها الموضوعي أو غير الموضوعي، إضافة إلى الثغرة التنظيمية في إدارة الأزمات، نظرا لتغليب الوحدة الاجتماعية على حساب الإنتاجية، فأزمة ثقافة العمل تجسدت أسبابها في عدم تفعيل دور الاتصال بالقضاء على الاغتراب، الولاءات المشبوهة، غياب التعاون، إضافة إلى أزمة الفراغات، لأن القانون أصبح حبر على ورق، وعدم الاعتراف بالأخطاء وتحميلها لأطراف أخرى، وتم تفسير الأزمات من طرف المبحوثين على أنها نتيجة تراكم المشاكل وعدم الأخذ بالإرث التسييري بالجزائر، تأثير المحيط والبيئة الخارجية، التسيير غير الراشد، غياب الثقافة الديمقراطية، غياب المختصين في إدارة الأزمات، غياب ثقافة العمل، لأن العامل الجزائري يؤمن بالمكتوب وقيم غير واضحة وسوء استخدام السلطة، وإن الأزمة في نظر المبحوثين هي إحدى نتائج التسيير التaylorي، فتراكم المشاكل يولد أزمة ثقة واغتراب في هوية العامل وثقافة العمل.

- فالأزمة تم تفسيرها من طرف علماء الاجتماع أنها أزمة عدم تشكيل ثقافة مشتركة للفاعلين في التنظيم فمظاهر الأزمات تجلت في الاختيارات الخاطئة في الكفاءة والنزاهة، فالمؤسسة لها هوية في مستواها الداخلي والخارجي والأزمة تؤثر بشكل من الأشكال في صورتها وهويتها.

- وإن مؤشرات الأزمة في المؤسسة بالنسبة لمفتشية العمل هي عدم قانونية عقود العمل، ولاءات المصالح وتهديم المؤسسة، سوء التسيير، عقود عمل غير قانونية لأسباب تسريح العمال هو انتهاء مدة عقود العمل، مفتشية العمل تلقي اللوم على العامل والعكس صحيح، إضافة إلى عدم التصريح بعدم قانونية عقود العمل ذلك أدى إلى زيادة حجم أخطاء المسيرين، نقص الكفاءة، الضغط التعسفي، تهميش إطارات وتوظيف إطارات جديدة تحمل فكرة جمع الثروة والامتيازات ذلك هو تحليل الأزمة من منظور قانوني.

- وإن الأزمة بمؤسسة المرافق العامة ارتبطت بالبيئة الخارجية "الصحراء"، فأسباب تأزم المؤسسة التماطل في العمل ونقص الخبرة، وإن الصراع أدى إلى المساس بالأهداف الأساسية للمؤسسة، وإن السياسة الجديدة في التغيير هي سياسة طبيعية تحدث في أي تنظيم لحماية المصالح فتؤدي إلى تغيير المناصب.

- لقد تم وصف وضعية التنظيم بغير الجيدة منذ 2007، فعدم الاستقرار في المؤسسة وعدم التوازن في العلاقات والصراع بين المديرين واحتمار المعلومات وأزمة العناد وتعطل المشاريع هي عوامل أثرت في فعالية التسيير حيث تراجعت علاقات التعاون، إضافة إلى مشكل الأجيال فالموقعات والمناورات الإستراتيجية أصبحت تشكل خطر على المؤسسة وهي شكل آخر من عوامل الأزمة التي تعرقل سير المؤسسة وإنجازاتها، فمشاكل المؤسسة الداخلية أدت إلى التصريح بأزماتها عن طريق التنظيم غير الرسمي.

- أزمات المؤسسة هي مفتعلة هي أزمة للاستحواد على المصالح والمناصب أدت إلى تباين الأوضاع بين شكلين من أشكال التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وإن اكتساب الشرعية القانونية وغير القانونية باسم القوة والنفوذ غير عادلة تمارس إجراءات تعسفية، وإن اختلاس أموال المؤسسة هي أحد نتائج ممارسة غياب الديمقراطية وسيطرة مدير المؤسسة فأزمة 2007 هي أزمة نقابة المؤسسة حيث خالفت القوانين، استغلّت الظروف، التهديد، المحسوبية في التوظيف.

- لقد ارتبطت المؤسسة العمومية بأزمات عديدة كانت في كل مرحلة تخلق عدة مشاكل، بروز البيروقراطية في مرحلة معينة جعل المسؤولين والمسيرين يحتكرون التسيير والمحافظة على أحادية القرار، كذلك الحجم الكبير للمؤسسات والعمال والذي أدى بالدولة إلى إعادة الهيكلة.

- أزمة الأجيال والمناصب ومن لهم أقدمية يدركون خبايا وأسرار التنظيم والحل أمام الطاقم المسير الجديد هو القضاء على الخصم وتحطيمه.

- أزمة مؤسسة المرافق العامة هي قلة المشاريع لأن ذلك تمهيد لأزمات أخرى مثل الإفلاس أو التسريح، وإن فقدان المعايير والقيم واختلافها يؤدي إلى التحول من قواعد قانونية إلى قواعد غير قانونية، وبالتالي استمرار الصراع وتهديد حياة المؤسسة فيدخل أعضاء التنظيم في اتهامات متبادلة وبالتالي المرحلة الأخيرة من حياة التنظيم.

- إن المؤسسة العمومية كانت لها حماية من الإفلاس أو الغلق من طرف شركة تسيير المساهمات، أما اليوم فهذا الوضع لم يعد موجود، فالمؤسسة تفلس، تغلق أو تحول إلى الخوصصة وبالتالي فإن ذلك يستلزم من المؤسسة الخروج من الأزمة.

- تعطل المشاريع بالمؤسسة تأثر بفعل نمط التسيير، وإن قيام الإدارة بعدم تنصيب نقابة يعد تعدي على القانون وعلى حقوق العامل، إضافة الخوف من الإقالة أو التسريح حيث جعلت من العامل عدم تقديم شكوى والمهم هو ضمان حماية أو قوة فاعلة تضمن استمراره وحمايته وإن إغفال الأزمات الكامنة لن يمكن من اكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تنذر بحدوث أزمة، فغيابها يجعل من الزمن عاملاً حرجاً لإدارة أزمة المؤسسة فعدم قراءة ماضي المؤسسة حيث إذا تم بناء المؤسسة من طرف أحد المديرين يتم تهديمه من طرف مدير آخر فكل مدير يقوم بتهديم ما تم بناؤه من طرف المدير السابق.

- صرح المبحوثون أن مشاركتهم في القرار يكشف ويسهم في تسيير فعال للأزمات حيث يكشف عن أصل المشكل أو الأزمة، كما أن الأزمات المتعلقة بالعلاقات أو الصراع أو أزمات أخلاقية يدرك الموظفون عمقها وأسبابها أكثر من إدراك المديرين فتأتي حلول الأزمات أكثر فعالية إذا تم تفعيل جانب المشاركة في القرار كمبادئ أساسية تخدم أهداف المؤسسة.

- صنف آخر من عوامل الأزمة الكامنة هو صنف من العمال الذين يحاولون كسب المكانة عن طريق التحايل والتقرب إلى المسؤولين لكسب الولاء عن طريق سياسة التكتلات لحماية المصالح، فالأزمة لها مستويين داخلي فهي كامنة، خارجي فهي ظاهرة والأخطر الأزمة الكامنة.

- عوامل الأزمات اللاستقرار الناتج عن التغيير في القيادة وهو النمط المزاجي غير المفهوم، ففي نظر المبحوثين إن التغيير في القيادة هو أسلوب التسيير بالأزمات حيث يكرس تحطيم المؤسسة وعدم استقرارها.

- إن أزمات المؤسسة هي نتيجة من نتائج التسيير غير العقلاني والمقنع فتراجعت المشاريع، فنظام التسيير تراكت فيه تناقضات مراحل سابقة من التسيير في المؤسسة الجزائرية، وإن القيود

المفروضة على المؤسسة العمومية ارتبطت بالدولة، ليست حرة في تسيير ومراقبة أعمالها، إضافة إن المؤسسة لم تتحكم في الثروة البشرية بفعل الاعتماد على الإدارة التقليدية وعقلية نمط تفكير المديرين وأصحاب القرار، فأزمات مؤسسة المرافق العامة هي أسباب وأزمات في نفس الوقت.

3.7.6. نتائج تحليل المحتوى:

من خلال تحليلنا لمحتوى الوثائق في فترات متباعدة بين 2005-2008 حيث يمكن أن نصنفها ضمن عدة محاور فتوصلنا إلى النتائج الآتية:

- التباين في أوضاع مؤسسة المرافق العامة بين الماضي والحاضر، فقد شهدت الأوضاع بداية من 2005 حالة من الأزمات تمثلت في الفساد الإداري، مؤامرات ومناورات لتعطيم المؤسسة، التهديد بالطرد والتسريح، كما أن أزمة الفراغ في القيادة بعد التقاعد ساهم في تأزم أوضاع المؤسسة، فهمشت الإطارات وهمش العمل فتم الاستحواذ على الامتيازات.

- كما أن التغيير في القيادة أدى إلى أزمة حادة بين المدير الجديد 2007 ومنسق نقابة المؤسسة، فأزمة الصراع الحاد بين الطرفين أدت إلى أزمات متباعدة خدمة لمفهوم السيطرة والتحكم، فالأزمة عكست مفهوم السيطرة والتحكم في الفاعلين وعكست مفهوم المناورات لحماية المستقبل الوظيفي وتعزيز المصالح الشخصية، فالأزمة بين الطرفين أصبحت محل اهتمام من طرف الفاعلين في التنظيم، فتراجعت وتيرة العمل، ونتائج أزمة الصراع هي الفضيحة الإعلامية والكشف عن الأزمات الكامنة في المؤسسة، فتطورت الأزمة وأصبح لها مؤشرات رفض الاستماع إلى الآخر، عرقلة العمل والتهديد بالإضراب، فغياب الديمقراطية تجلت في فرض العقوبات مثل: الخصم من المرتب، الفصل والإيقاف عن العمل، الإنذارات الرسمية، التهديد بعقود العمل، الرقابة المشددة، وقد تدعمت مؤشرات الأزمة من خلال مغادرة واستقالة الكفاءات المتمثلة في الإطارات.

- ومن خلال تحليلنا لمحتوى الوثائق وجدنا أيضا أن عدم عدالة وديمقراطية النقابة أدى إلى تراجع عمل المرؤوسين إضافة إلى نتائج أخرى تمثلت في المديونية والاختلاس، فالتسيير بالأزمات هو خدمة للأهداف الشخصية، فالأزمة هي أزمة صراع وأزمة أشخاص ففسدت غياب الثقافة في العمل.

- الصراع التنظيمي فيه جوانب إيجابية حيث أصبح ديناميكية في المؤسسة لأنه كشف عن أسرار التنظيم وأزماته الكامنة، فأزمة الصراع أدت إلى الانتقام، السيطرة، التسريح لأغراض شخصية، استقالة المدير بالنيابة وتعيين صديق منسق النقابة.

فالتنظيم الرسمي أدلى في محضر اجتماع أن المؤسسة مرت بمراحل صعبة مثل: تضخم المؤسسة، كساد الإنتاج وكثرة عدد العمال، المديونية، أزمات في التسيير، فتم علاجها من خلال إعادة الهيكلة للمؤسسات والإصلاحات الاقتصادية، فالمؤسسة عانت من أوضاع سيئة تمثلت في الصراع التنظيمي، والذي أدى إلى أزمة سمعة، فتصريح المدير بالنيابة للوضعية الجيدة للمؤسسة من خلال المشاريع، وآراء أخرى من الممثل الشخصي المكلف بالنزاعات بالاتحاد العام للعمال الجزائريين، حيث تم التصريح بالوضع الجيد للمؤسسة نظرا للتقدم في الرأس مال الاجتماعي وتطور المشاريع وأن النقابة تحقق الاستقرار وتطبق قانون العمل وحل مشاكل العامل، بالرغم من الأطراف الخفية التي نشرت الإشاعات في نظر التنظيم الرسمي، فالمؤسسة لها صورة إيجابية في تطور وتحارب كل المحاولات التي تهدف إلى محو القطاع العمومي في ظل الظروف الصعبة للمؤسسة، فهي تدعو إلى التضامن والتعاون للإبقاء على المؤسسة العمومية من الاندثار والزوال، فالتنظيم الرسمي يعتبر مؤسسة المرافق العامة من المؤسسات الرائدة في الانجازات العمومية.

إن التنظيم الرسمي عرض وثيقة خاصة بالوضعية التي عانت منها المؤسسة العمومية من تحديات مرفوقة بالإصلاحات الاقتصادية وقدم الصورة المريحة والجيدة.

وفي جانب آخر لتحليل محتوى الوثائق للتنظيم غير الرسمي حيث بينت الوثائق النتائج الآتية: تدهور المشاريع والخدمات الاجتماعية في السنوات الأخيرة، فمناورة التنظيم الرسمي أخفت حقائق الأمور للحفاظ على المصالح لأن استقالة المدير السابق هو نتيجة لعدم الكفاءة في التسيير والتجاوزات التي تتنافى وأهداف التنظيم حيث تم تبادل الأدوار فالنقابة من تقوم بالتسيير وليس المدير بالنيابة، فالنقابة تملك قوة تنظيمية تسيطر على مجريات التنظيم فتعزز وتحمي المصالح الشخصية ذلك ما أثر في فعالية التسيير من خلال تعزيز استخدامات القوة والشرعية الإدارية والقانونية.

ومن خلال تحليلنا لمحتوى الوثائق تبين أن الأزمة تمثلت في توقيف وتجميد مشروع البلدية، إضافة إلى تهديد العمال والإطارات بالطرده، فالأوضاع الحرجة للمؤسسة وأزماتها الكامنة أدى إلى قلق التنظيم غير الرسمي، فكل شيء وارد في التنظيم فالصراعات والمصالح، هي أزمات التناقض حول الموارد النادرة فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة، فالأزمة تعددت جوانبها نظرا لاختلاف الثقافات والقيم.

من خلال تحليلنا أيضا للوثائق وجدنا أن كل فاعل في التنظيم يحاول أن يؤكد خدماته وتضحياته التي قدمها للمؤسسة كي يصل لتحقيق أهدافه وإستراتيجياته، كما أن الغموض في السلطة والمسؤولية هي أسباب تأزم التنظيم، إضافة إلى أزمة القيادة فغياب المسؤولية واستغلال السلطة

جعلت من القيادة عدم الحضور للمؤسسة إلا يومين في الأسبوع في ساعات متأخرة للتوقيع على قرارات العقوبات والتحويلات، وإن مشكل عقود العمل منعت العمال والإطارات من الإفصاح عن التجاوزات لأن ذلك يكلف التسريح من العمل، فالتنظيم غير الرسمي معارض غير مؤيد لوضع المؤسسة نظراً لوجود عاملين دون مستوى فتمت المطالبة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، أيضاً المطالبة بإنقاذ المؤسسة من مغامرين في التسيير لأن همهم الوحيد هو مصالحهم. وإن تحقيق الفعالية لإدارة الأزمات والصراعات بين تنظيمين رسمي وغير رسمي يتم من خلال الحفاظ على الكفاءات واتخاذ العلاقات الإنسانية في العمل والمرونة في التسيير كإستراتيجية فعالة للقضاء على صانعي الأزمات وإطلاق إشارات إنذار للكشف عن التجاوزات التنظيمية غير الشرعية والممارسات التعسفية للمصالح الشخصية، حيث تكمن الفعالية في إتباع إستراتيجية في التعاون بين الأفراد في التنظيم وبالتالي تحقيق أهداف مشتركة بين تنظيمين رسمي وغير رسمي وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم.

فالتنظيم غير الرسمي كشف من خلال الوثائق تطورات أزمات المؤسسة موضحاً من خلال ذلك مؤشرات وأسباب غياب الديمقراطية والأزمات من خلال الممارسات التعسفية المتمثلة في: (الاضطهاد، استنزاف أموال المؤسسة، تدهور المشاريع، استقالة المدير العام، توتر العلاقات، استقالة الإطارات، سوء التسيير، اللامعالية، غياب الخبرة والكفاءة في التسيير)، فالتعاضى عن مؤشرات الأزمة بالمنظمة أدى إلى خلل على مستوى مؤسسة المرافق العامة فهدد استمرارها فغابت معها عوامل الديمقراطية واستنزاف أموال المؤسسة.

وإن التهوين في المشاكل أدى إلى الكثير من النتائج في عام 2006 فتم فرض المساومات لاستقالة المدير، الأخطاء البشرية مثل (الصراع، المحسوبية، المساومات، قلة الخبرة والكفاءة...)، أدت إلى عدم القدرة على التعامل مع حقيقة واقع التنظيم، فأدى بالفاعلين إلى لوم ومهاجمة الأطراف الأخرى وتحميلهم أخطاء التسيير، فالأزمة في ثقافة العمل ناتجة عن غياب المسؤولية وعدم تحمل الأخطاء والتعسف في السلطة، وتوتر العلاقات.

وأكدت نتائج تحليل المحتوى أن رفض القيادة هو رفض لطريقة التسيير والمعاملة، فأدى إلى توقع وتنبؤ من طرف الفاعلين في التنظيم إلى غلق المؤسسة وتسريح العمال، وتهديد مستقبلها وزعزعة استقرارها، نظراً لابتعاد وتعاضى المسير عن التوقع أو إدارة الأزمة، فالتنظيم غير الرسمي قدم سيناريو لأزمات متوقعة على مستوى المؤسسة هذا التوقع أيضاً يتمثل في مخاطر الإفلاس...

فالمسير ضمن المنظور الرسمي يقدم دائما الصورة الإيجابية للتنظيم فلا يصرحون بحقيقة تأزم منظماتهم نظرا للخوف من فقدان مناصبهم وامتيازاتهم ويبقى الحل هو عدم الاعتراف بالأخطاء والتجاوزات، فالنقابة ترفع شعارات للتنمويه عن حقيقة التعسفات الممارسة ضد العامل.

فإدارة الأزمة قامت على حل النقابة والتغيير في القيادة والتسيير وإدارة أزمة الصراع، فمشكل العامل، النقابة، المسؤول والمسير الجزائري لا يعترف بالأخطاء وعدم الكفاءة، فعدم قانونية عقود العمل والتسريح التعسفي لبعض العمال أدى إلى خطر الأزمة القانونية.

فنتائج تحليل المحتوى بينت أن مؤشرات الأزمة بمؤسسة المرافق العامة هي أزمة تسرر وأزمة صراع، حيث غابت فيه روح المسؤولية وتحمل الأخطاء وغابت فيه عقلانية التسيير، وأكدت الوثائق أن الأزمة تمثلت أيضا في استحواذ المصالح والصراعات الشخصية واستغلال مصالح العمال، فالخلل الوظيفي حال دون تطور المؤسسة نظرا للصراعات، حيث تأزم وضع الفرع النقابي حيث غابت فيه أهداف النقابة للمطالبة بالحقوق وأصبحت الأولوية هي المصالح. ولتدعيم الفرضية الثالثة، فمن خلال تحليلنا للوثيقة الموقعة من طرف مفتش العمل لمقاطعة سيدي موسى تأكد أن تسريح العمال من المؤسسة كان بحجة انتهاء مدة عقود العمل وهذا التسريح ليس له مبررات قانونية أو شرعية فتم تسريح إطارات لها أقدمية.

الخلافات والتضارب في الأهداف بين طرفين المسير الجديد والإطارات القديمة وعدم تقبل طريقة التسيير وعدم الاستقرار في القيادة فهذا الرفض وهذا الاختلاف أدى إلى تسريح جماعي.

- عدم قانونية عقود العمل بالرغم من وضوح هذا الجانب بالنسبة للعامل لكنه يتغاضى عن ذلك خوفا من الطرد والتسريح، فالمؤسسة الثقيلة من حيث عدد العمال والورشات لا يمكن لها أن تخلو من أزمات وأخطاء نظرا لنقص الكفاءة، وتبديد أموال المؤسسة "التعويض".

- وإن انتهاء علاقة العمل تمت خارج الإطار القانوني، فالإخطار عن عدم قانونية عقود العمل أصبح مجرد وثيقة تهديد رئيس العمل ولم تطبق حيثياته في الواقع لمؤسسة المرافق العامة فالتسريحات العمالية لم تشهدها مؤسسة المرافق العامة منذ فترة التسعينات في ظل الإصلاحات الاقتصادية وإعادة الهيكلة.

وقد تدعمت نتائج الفرضية الثالثة من خلال تبني إستراتيجية في التغيير لإنقاذ المؤسسة من الإفلاس، فأزمات المؤسسة من تناقضات في التسيير، الصراع، المصالح أدت إلى إفلاس المؤسسة وتدهورا اجتماعيا على مستوى التنظيم، فأزمات المؤسسة فرضت قيادة جديدة من أجل التغيير وإنقاذ المؤسسة من الإفلاس، حيث تم عقلنة المصاريف، ترشيد النفقات من خلال التقشف، فكانت الإستراتيجية الجديدة هي الاهتمام بمبدأ المحاسبة والانضباط وفرض قيم العمل واحترام القانون

لإزالة ظواهر الأزمات من تسبب، إهمال، الغيابات، فهي إستراتيجية في التغيير، إستراتيجية الصرامة لإنقاذ المؤسسة من الأزمة، فقد بينت نتائج تحليل المحتوى أن إستراتيجية المدير الجديد هي إستراتيجية من أجل حماية المؤسسة من الأزمات والحفاظ عليها وليس تصفية الحسابات.

وإن مؤسسة المرافق العامة من خلال عملية التغيير تصف مرحلة المؤسسة في الطرف الحالي بالمرحلة الحاسمة أمام الاندثار والزوال من خلال المنافسة، فالإستراتيجية في التغيير هي الصرامة في التسيير، التحكم في الأمور وإحداث التوازن المالي، إضافة إلى تبني إستراتيجية من أجل التغيير من خلال رفع التحديات أمام البيئة الخارجية ميدان عمل المؤسسة.

لكن إذا كانت هذه مؤشرات التغيير (التحديات، عقلنة المصاريف، الصرامة، فرض قيم العمل...) لكن التغيير لا يكون بنفس العقليات ونفس النماذج السابقة في التسيير، فقد يكون التغيير بنفس الأشخاص ونفس طريقة التسيير ونفس العقليات، فذلك لن يتجاوز الأزمة، لكن دورة حياة الأزمة، فتولد أزمة جديدة وتعود إلى المرحلة الأولى، هي مرحلة الولادة.

وإن رد الاعتبار للمؤسسة وإدارة أزماتها ورفض زعزعة استقرارها، حيث بين التنظيم الرسمي الجانب الإيجابي للمؤسسة من خلال القفزة النوعية للمؤسسة بفضل التغييرات الجديدة من طرف المدير الجديد وتجاوب العمال للتغييرات "لكن المقابلات توصلت إلى نتائج عكس ذلك"، فالتغيير كان ديناميكية جديدة أدت بالمؤسسة كي تواجه التحدي والمنافسة لأن معالجة سلوكيات التنظيم وتحقيق القفزة النوعية تجسد من خلال التصدي لمحاولة زعزعة استقرار المؤسسة، فهذا هو قول النقابة الجديدة والتي حلت فيما بعد، فالنقابة أدلت أنها تقوم بإدارة الأزمة من خلال القضاء على أطراف صانعي أزمة الصراعات والمصالح، إضافة إلى النمو الفعلي للمؤسسة بالمقارنة بالأوضاع السابقة والحالية.

لكن الدراسة الميدانية "المقابلات" أدت إلى نتائج عكسية لأن أوضاع المؤسسة في تدهور وأزمات (تسريح عمال، تجميد المشاريع، سوء التسيير...).

وقد أكدت الوثائق أن مؤسسة المرافق العامة اتبعت إصلاحات عميقة لإبعاد أزمة الإفلاس من خلال توظيف إطارات شابة وهو الإشكال الكبير في المؤسسة، تقليص المصاريف، سد فراغات التسيير السابق علاجا لأزمة الإفلاس، فجانب التغيير اقتصر على الجوانب المادية والظاهرة لكن لم يشمل ثقافة المنظمة للمشكلات الداخلية مثل إشكالية التعاون والصراع والأزمات النفسية والداخلية مثل الأزمة في ثقافة العمل وأزمة الهوية، لذلك إن عدم ثبات النسق التعاوني يعود إلى عدم ثبات المؤسسة من صراع داخلي ومنافسة حادة، فالفاعلون في التنظيم قاموا بنقد التسيير السابق وممارسات الماضي حيث أدت إلى تراكم الديون وارتكاب مجموعة من التجاوزات، فإدارة الأزمات

تعمل على تبني إستراتيجية في التعاون والتغيير والإصلاح للقضاء على زعزعة استقرار المؤسسة من خلال تبني إستراتيجية من أجل التغيير يكمن من خلال تشخيص دقيق للآزمات ومشكلات التنظيم من خلال تفعيل جانب المشاركة للجميع في تنفيذ وقبول عملية التغيير التنظيمي.

8.6. مناقشة النتائج:

"إن دراسة الظواهر التنظيمية من المواضيع المعقدة في علم اجتماع التنظيمات بسبب تعدد أسباب الظاهرة الواحدة وتعدد المداخل النظرية التي تفسر تلك الظواهر، فهناك من يعتبر التنظيمات أنساقا تعاونية تبحث عن توازنها باستمرار، وهناك من اعتبرها أنساقا صراعية في علاقة جدلية مستمرة تبحث دوما عن التغيير المستمر وترفض الواقع كما هو، وهناك من يعتبرها أنساقا مفتوحة تتفاعل إيجابا مع البيئة الخارجية فتؤثر فيها وتتأثر بها، وهناك من ينظر إليها بمنظور التسيير الحديث المتميز بالمرونة وإعطاء الحرية للإطارات وتبسيط للإجراءات والاعتماد على الكفاءات وغيرها" [23] ص765، فالأزمة هي ظاهرة من ظواهر التنظيم المعقدة اختلفت فيها الآراء والتحليل والتفسير والمفهوم، وقد اختلفت فيها الأسباب والمؤشرات، فالأزمة اختلفت في الطريقة التي يسير بها الفاعلون الأزمة داخل التنظيم، فقد تعددت المداخل النظرية وقمنا بتفسير الأزمة من منظور متعدد.

فقد قمنا بتفسير الأزمة بالاقتراب من منظور خلدوني في لعبة الدخول والخروج في التنظيم من خلال مفهوم العصبية المركزية والعصبية الفرعية المحيطة بها فواقع البحث الميداني للدراسة وضح لنا تأهب العصبية المركزية للعصبية المركزية إلى حين وقوعها في أخطاء وآزمات ومدى إمكانية هذه العصبية في تسيير الأزمة بالتنظيم منها سوء التسيير والتخريب والصراع المعقد، وفي حالة الأزمة وعند فشل تسييرها من طرف العصبية المركزية وبالتالي يصبح التنظيم يحوي لعبة علاقات، وهي بالمنظور الخلدوني لعبة الدخول والخروج من التنظيم عند حدوث الأزمة، مثل أزمة العلاقات، أما الأزمة بالمنطق الخلدوني فقد تمكنا من استغلال دورة حياة التنظيم من خلال مراحل تطور التنظيم من مرحلة بداية النمو إلى مرحلة النضج إلى مرحلة الأزمة والاضمحلال حيث غابت في هذه المرحلة ثقافة التعاون، استقالة الإطارات، توتر الجو العام للمؤسسة فهي تجسد مفهوم دورة الأزمة بالتنظيم.

أما التحليل الإستراتيجي ونظرية الألعاب فقد قمنا من خلاله بتحليل كيف يسير الفاعلون الأزمة وما هي الحلول والإستراتيجيات التي يقدمونها كحلول لآزمتهم لذلك فإن إستراتيجية تسيير

الأزمة اختلفت من مسير لآخر كما أن عامل استمرار المناورات السياسية بالتنظيم تشكل شكلا آخر وعائقا فتهدد المنظمة وتسهم في تأزم أوضاعها على المستوى الداخلي.

أما الأزمة فقد اتضح من خلال دراستنا الميدانية أن مؤشرات وأسابها وعواملها متعددة ومختلفة حيث كان من الصعب تحديد هذه المؤشرات، والأصعب من ذلك وصف الأزمة على أنها سبب أو أزمة في حد ذاتها ذلك نظرا لتعدد التنظيم وتعقد ظواهره الداخلية والكامنة، فكان من الصعب تفسير وتحليل ووصف أزمات التنظيم لأن مقاييس الأزمة متعددة، اجتماعية، إدارية، اقتصادية، سياسية، قانونية، تسييرية، قيادية، تقنية، بيئية، مفتعلة ومن خلال المقابلات اتضح أن الأزمة أسباب تجسدت في غياب عوامل الديمقراطية منها عدم الاستماع إلى الآخر، الأحادية في القرار، غياب الاتصال، فالقرار يرتبط بالمسؤولين والقيادة، وبعض القرارات التي أسهمت في تأزم المنظمة هي قرارات حاسمة بتسريح تعسفي لبعض الإطارات، وإن هناك من ربط غياب الديمقراطية بالوشاية، التصفية، المؤامرة والانتقام، عدم قانونية القرارات، التهديد بعقود العمل، الممارسة التعسفية للسلطة، غياب النقابة، العقوبات، وهناك من يرى بأنها عدم المشاركة في القرار، الاتصال التعسفي، استغلال السلطة، تنفيذ الأوامر دون نقاش، وهناك من يربط الديمقراطية في مديرية من مديريات المؤسسة بالقرار الجماعي، عامل الثقة والولاء، التعاون، الانتماء، التسيير الديمقراطي الذي يستند إلى الاتصال والعلاقات الإنسانية في التعامل.

وهناك من يرى أن غياب الديمقراطية مرتبط بعدم عدالة النقابة في فترة سابقة في المؤسسة، فرض العقوبات منها الإيقاف عن العمل، الخصم من المرتب، التهديد... فالملاحظات الميدانية وضحت لنا أن عوامل غياب الديمقراطية تمثلت في التسريح التعسفي، فرض طريقة التسيير والمعاملة، الصرامة.

فالممارسة الديمقراطية أصبحت تصور نظري والواقع هو الممارسة التعسفية التي تخدم عبادة الأنا الفردي عوض خدمة الكل التنظيمي وهو ما تجسد في مفهوم السلطوية عند محمد المهدي، فالديمقراطية اقتصر على جوانب تطبيق حرفية القانون، وإن نتائج غياب الديمقراطية أدى إلى أزمة فحطم إنية وشخصية العامل حيث تراجع وتيرة العمل وغابت الثقة في المسؤولين وبين العاملين، الخوف والتردد.

ويذكر كشاد رابح في إحدى مقالاته أن بروز الأزمات المختلفة في التنظيمات بصورة مفاجئة وغير متوقعة أضحى يورق المسيرين والمختصين نظرا للتكلفة العالية التي تنتج عنها وما تسببه من هزات ارتدادية قد يشعر بها العاملين في تلك المنظمة لأن هذه الفجائية في بروز الأزمات ليست غريبة على الفكر التنظيمي مادام اليوم على حد تعبير مختلف المختصين الأمر الوحيد الذي يمكن

توقعه هو عدم التوقع نظرا للعقلانية المحدودة بحيث أضحي من الصعب ضبط التنظيم (المؤسسة) بطريقة تجعلك تتحكم في كل تفاصيله وتوقع ما يمكن أن يفرزه من أزمات ونزاعات قد تؤدي إلى نتائج متفاوتة، لذلك فإن "كشاد" ركز على الاتصال كأداة وقائية في حل النزاعات والصراعات الناتجة عن الأزمات التنظيمية من خلال إرساء نظام إعلامي فعال يمكن من توقع الأزمات، فنظام الاتصال يكمن في مد المسير بصفة دائمة بالمعلومات تؤثر على حالة جو العمل.

وإن الاتصال يكمن دوره بإشراك أفراد التنظيم في توصيل المعلومات وفهمها والبحث عن الوسائل الأقل تكلفة للوقاية من الأزمات وإن الاطلاع على نماذج الأزمات التنظيمية والتي تجسدت في صراعات مختلفة تظهر أن المسألة الاتصالية لم تأخذ مكانتها في تنظيماتنا وإن الوقاية من الأزمات التنظيمية هي أقل تكلفة.

وإن القرار يحتاج إلى معلومات من أسفل التنظيم خاصة في ظروف الأزمة ومن بين أسباب الأزمات هي خضوع التنظيم إلى قوى خفية بين الموظفين تتمثل في العصب والجماعات الرسمية وغير الرسمية، فالانتماءات الحزبية غابت من خلالها عقلانية التسيير بحكم التوصية، فالجهوية أثرت في فعالية التسيير وساهمت في تأزمه، فالأزمة اتخذت بعدا آخر هي أزمة جهوية في التنظيم، فالإطار في ظل علاقات وتوصية محدودة فهو أقل قوة وأقل مكانة من العامل البسيط فله جذور تحمي مصالحه وتضمن استقرارا وظيفيا ولو على حساب خسارة المؤسسة.

كما أن التغيير في القيادة من العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم فساهمت في تأزمه، حيث بينت الملاحظات الميدانية أن نتائج التغيير في القيادة أدى إلى أزمة انعدام الثقة والاعتراب في العمل حيث تعددت أسباب التغيير بين ظهور أزمات في المؤسسة، مثل الصراع، وبين استقالة المديرين، وإن رفض وضعية التنظيم هو رفض للتغيير الذي مس بالمصالح، حيث أن عيوب المؤسسة المختلفة انعكست سلبا على فعاليتها وعلى العلاقات الإنسانية حيث أن أكثر عدد العينة يوضح أن فترة اللااستقرار واللاتوازن بالمؤسسة هي فترة التغييرات في القيادة والمسؤولين، حيث تراجع التعاون ففرض التهميش وعدم الاستماع والتحفظ والخوف وعدم الثقة، كما أن أنماط القيادة أثرت هي الأخرى في فعالية التنظيم فاختلقت فيه أنماط التسيير بمؤسسة المرافق العامة بين النمط الديمقراطي، ونمط التسيير العقلاني، التسيير بالصراع، التسيير بالأزمات، التسيير بالتهديد، التسيير البيروقراطي...

وإن القيادة هي محدد رئيسي للفعالية من خلال تسيير أزمات التنظيم حيث يمكن أن تتجه اتجاها صراعيًا، عقلائيًا، تعاونيًا.

وإن إستراتيجيات إدارة أزمات المؤسسة اختلفت بين إستراتيجيات التغيير حيث قامت هذه الإستراتيجية إلى تغيير المديرين والتسيير، لكن هذا التغيير فإن أغلب المبحوثين يؤكدون بأنه مؤشر من مؤشرات الأزمة حيث أدى إلى انقسام المؤسسة، تصفية الحسابات، وإن نتائج التغيير في القيادة أدى إلى أزمة هوية في العمل فهو استمرار للأزمة وظهور أزمة جديدة نظرا لعدم تفعيل الإطار السوسيولوجي والاجتماعي والإنساني.

جانب آخر وضحه المبحوثين أن الأزمة ارتبطت بغياب الحوافز المادية والمعنوية لأن أغلبهم يشعر بالحرمان منها وعدم العدالة في تقديمها لأسباب تكمن في تغيير القيادة والطاغم المسير، غياب النقابة، ولأسباب جهوية وقرابية مصلحة، وفي الدراسة التي أجريناها بمؤسسة المرافق العامة تؤكد لنا غياب نظرة تستفيد من الأخطاء والأزمات أو التجارب السابقة، لذلك لا بد من إعادة هندسة الإدارة الجزائرية وإن المشكل يكمن في عدم الاعتراف بالأخطاء أو الاستفادة منها لأن المدير يقول أنا لا أخطئ ويقول أنا أعمل أنا أسير وأدير الأزمات، فالعامل أو المسير الجزائري بقي حبيس الثقافة الفردية والاجتماعية أو ما يسمى عند "هشام الشرابي" بالثقافة أو التنشئة السحرية التي تركز على اللامسؤولية واللاعقلانية واللامبالاة، فقد توصلت كسيلي نسيمه في دراستها إشكالية الأزمات التنظيمية في سونغاز أن الشركة تهتم بإدارة ما بعد الأزمة، وذلك بالتعلم منها بعد تقييم الكيفية التي حلت بها واستخلاص الدروس منها من أجل محاولة تجنبها والإعداد الجيد لها في حالة حدوثها مرة أخرى.

ومن خلال تحليل الوثائق تبين أن التنظيم غير الرسمي كشف عن أزمات التنظيم موضحا من خلالها أسباب غياب الديمقراطية والأزمات مثل أزمة الصراع، والممارسات التعسفية، أزمة النقابة، الاضطهاد، اختلاس أموال المؤسسة، اللاعدالة، سوء التسيير، خلل في المشاريع وتوتر العلاقات، غياب الكفاءة في التسيير، فالجماعات غير الرسمية هي موجودة لكن لم تعلن عن وجودها، فهي تعرف أزمات التنظيم ومن المفتعل أو المسؤول فقد تعددت عصب وجماعات المصالح بالمؤسسة واختلفت في أهدافها وسياستها.

وأكدت الوثائق رفض القيادة ورفض لطريقة التسيير حيث توقع التنظيم غير الرسمي غلق المؤسسة، وتسريح العمال وتراجع وتيرة العمل والمشاريع وتهديد مستقبل المؤسسة لأنه غامض في ظل الأزمات وزعزعة استقرارها، حيث بين الجانب غير الرسمي في الوثائق أن مؤشرات الأزمة بمؤسسة المرافق العامة هي أزمة تسيير وأزمة صراع غابت فيه المسؤولية والعقلانية في التسيير، وإن الأزمة هي الاستحواذ على المصالح، إضافة إلى الصراعات الشخصية.

إن الأزمة اختلفت متغيراتها وعواملها حيث اختلفت من خلالها طرق التسيير وأنماط القيادة، فتم وصف الأزمة أنها أزمة رجل غير مناسب في مكان غير مناسب، أي عدم تفعيل مبدأ الكفاءة في العمل والتسيير، فهي أزمة عقلنة أولت الأهمية للمصالح الشخصية، وعدم تطبيق قانون العمل حيث أصبح حبر على ورق، فعقود العمل غير قانونية أدت إلى تسريحات تعسفية من طرف الطاقم المسير الجديد بحجة انتهاء هذه العقود فهي مخالفة لأحكام المواد الموجودة في القانون 11/90.

وإن أزمات المؤسسة مثل الصراع المعقد حيث اختلفت أسبابه لأغراض شخصية واختلفت في القيم والثقافة والأهداف، فاستمرار وتعقد الصراع أدى إلى أزمات ونتائج أخرى، أزمة هوية حيث غابت من خلالها الثقافة المطلوبة والقانونية أمام تعسف وتهديد الإدارة بعقود العمل وأمام التسريحات التعسفية، وأزمة الفراغات في القيادة الديمقراطية، النقابة، مفتشية العمل، فقد أصبح الصراع المعلن والخفي بمثابة قانون اجتماعي أو تنظيمي حيث أصبح ضرورة للتعبير عن حالة الاستياء من وضع التنظيم من طرف الفاعلين، الزبونية هي أحد أزمات المؤسسة فهو نابع من قيم وثقافة سوسيولوجية تجسدت في مفهوم المحاباة بدافع دموي ثقافي اجتماعي فأصبحت قيمة وقانون اجتماعي تكرر مبدأ أزمة التنظيم.

ومن خلال المقابلات اتضح تأثير الجانب السوسيولوجي الاجتماعي والبيكولوجي (علاقات، ولاء، مصالح، استغلال السلطة، الجهوية...)، يؤثر في المنظمة ويسهم في تأزمه والخاسر الوحيد المؤسسة وهناك تحليل آخر للأزمة هو تحليل سوسيوبسيكولوجي نفسية العامل هي نفسية محارب لا يطبق الأوامر، له علاقات طويلة خارج وداخل التنظيم، إضافة لذلك فإن تأزم التنظيم هو بين مناورتين رسمية وغير رسمية، فالمناورة الرسمية تقوم على أساس عقلانية وموضوعية التسيير، تطبق مبادئ الحرفية في القانون، الصرامة في التسيير، الأهداف الربح والإنتاجية، الرجل المناسب في المكان المناسب، لكن هي مناورة من أجل التمويه فتعكس المبادئ السابقة، أما المناورة غير الرسمية تحسب فيها الحسابات والمصالح، احتلال المنصب ولو كان يعكس موضوعية ذلك المنصب أو الدور والكفاءة، فالأزمة بين حدين في مناورات تنظيميين رسمي وغير رسمي أساسه منطق بمفهوم شخصي هو القانون الجزائري، قانون المحسوبة، الرجل غير المناسب في المكان غير المناسب، وبالتالي القضاء على المبادئ والأهداف الرسمية في ظلها تحتكم إلى القضاء على الحرفية والموضوعية، وبالتالي أزمة عقلنة في التسيير، فمؤشرات الأزمات العلاقات الرسمية وغير الرسمية المشبوهة الكامنة، الوشاية، نقل الأخبار...

وإن أزمة التسيير بمؤسسة المرافق العامة لم تتبنى فلسفة من أجل المشاركة في القرار، العدالة في التعامل فالخلل الوظيفي بالمؤسسة أزم المناخ التنظيمي نظرا لتعدد القيادة، الصراع،

البيئة الخارجية، التحديات والمنافسة فبيئة التنظيم الداخلي متأثرة بأنماط تسيير المديرين فتأزم المؤسسة هو نتيجة عدم تطبيق قانون العمل المتعلق بممارسة الحق النقابي، إهمال الجانب الاجتماعي وبالتالي تجاهل أن المؤسسة بها فاعلون لهم خصوصية سوسيولوجية، ثقافية، تلك الخصوصية هي خصوصية عامل ومسير جزائري تحكمه علاقات التنظيم التقليدي التaylorي تركز فيه مبادئ الأوتوقراطية وصفة التسلطية بحكم التنشئة الاجتماعية، إن الأزمة هي أزمة علاقات عائلية جهوية "النقابة" حيث تركزت سلطتها وسيطرتها في مرحلة سابقة، فأزمت المؤسسة وساهمت في وجود محسوبية، ديون، والحل هو التغيير في القيادة.

إن التنظيم أصبح رهين الصراعات وتصفية الحسابات وصنع الأزمات، وعدم الاستقرار في القيادة، رهانات وأهداف مختلفة هي كلها عوامل ومستلزمات كل منها يحرك السبب الآخر فيسهم في أزمة متعددة الأبعاد والأسباب.

إن العوامل والأسباب السابقة بمؤسسة المرافق العامة أدت إلى نتائج وأزمات منها الأزمة في السلوك التنظيمي، السلوكات السلبية للعمال والمسيرين، أزمة قيم بين التصور النظري والواقع التنظيمي للمؤسسة، أزمة تسيير، أزمة أشخاص غابت فيها المسؤولية وتحمل الأخطاء، أزمة الفراغات، الأزمة في هوية العمل بكسب ثقافة الخوف والتردد، الأزمة في ثقافة العمل الأزمة في ثقافة إدارة الأزمات وهو غائب بالمؤسسة الجزائرية.

أما "يانات" فإنه قدم مقاربة لتحليل سلوك العامل الجزائري وأزمة التنظيم حيث إن دراسة إشكالية الأزمات يستدعي ضرورة الاهتمام بسلوك الأفراد داخل المنظمة من خلال تفاعلهم مع التعليمات والأوامر وطرق التسيير ونمط القيادة وطريقة المعاملة والبيئة التنظيمية والجماعة الرسمية وغير الرسمية ومشكلات الصراع، وتطبيق حرفية القانون أم هو التحايل باستغلال السلطة والمكانة أو الحماية على المستوى الداخلي أو الخارجي، فهذه المؤشرات تشكل ثقافة التنظيم التي تحتوي ثقافة الأفراد، فتقافة المؤسسة هي مزيج بين البنية المادية وغير المادية والتي تتمثل في التنشئة الاجتماعية أو الجماعة، وقد قدم لنا (يانات Yanaitte تعريف للعامل الجزائري بحيث أنه في نفس الوقت متوسطي بربري عربي مسلم، وهذا ما يؤثر على الثقافة التي يتمتع بها ومنها النزعة إلى السخرية من كل الأوضاع الصعبة بحيث أنه لا يأخذ عالمه بجد وذلك حتى يتمكن من احتمال الأوضاع المقلقة، حيث أنه يتسم بالنقاؤل المحاط بشكل من أشكال الانتظار "المكتوب" أو الحظ هذا المكتوب يعتبر حجرة عثرة أمام التغيير المرغوب فيه وبذلك يمكن أن ينتظر دون تغيير أوضاعه حتى وإن كانت تخص حياته المهنية) [126].

حيث أنه في خضم الوضع المتأزم للتنظيم فقد لا يتحرك ساكنا، حتى وهو يعلم أن الأمور ضد مصلحته الوحيدة، هو ضمان الوظيفة في المؤسسة وأمام الأوضاع الصعبة التي تتخبط بين الحين والآخر أمام الصراعات والمسؤوليات والمصالح والموارد النادرة الذي قد يكون منظما إليها أو مهماشا أو محايدا ، وأمام تأزم الوضع بالنسبة له بحضور الطاقم التسييري الجديد وأمام غموض المعلومات أو التعليمات، وغياب من يمثله في لجنة المشاركة المتمثلة في النقابة، ووجود قوة خارجية قد تمارس في يوم ما ورقة ضغط ضد المؤسسة فتساهم وتتدخل أمام تأزم الوضع القانوني، في ظل غياب قانونية وموضوعية عقود العمل، وأمام التسريجات بحجة واحدة ووحيدة هي انتهاء عقد العمل غير القانوني بالرغم من أن العمل ليس موسمي، والأشغال ليست دورية أو ذات طابع متقطع، أو يتعلق الأمر بنشاطات وأشغال ذات مدة محدودة أو مؤقتة بحكم تطبيقها، فهو لا يقوم بأي مبادرة أو جهد لتغيير الوضع المتأزم، فهو ينتظر دور مفتشية العمل لتنظر في الأمر دون إحداث التغيير من خلال الاتصال بالمفتشية أو وضع وثيقة شكوى، فحسب يانات Yanaitte فالعامل الجزائري يؤمن بالمكتوب أو الحظ إلى أن يتحقق، والمفتشية تقدم عذرا آخر فلن تحمي العامل إلا إذا تحرك هو بتقديم الشكوى، فكل يوجه أصابع الاتهام إلى الطرف الآخر بأنه المذنب، ولا يتخذ من المبادرة كمسؤولية من أجل حماية العمال الذين يتخذون من الصمت وغياب المبادرة أحد الحلول المفروضة عليهم التي تهدد ديمومة وظائفهم.

(فكثيرا ما يتسم العامل الجزائري بالصبر، ذلك للاعتماد الغيبي الموجود لديه، كما أنه يرضى بالبساطة والحرمان وبالتالي يسمح بكثير من التضحيات).

فالعامل الجزائري يرضى بالبساطة اللاعدالة والتهديد الرمزي والسيطرة وعدم قانونية الإجراءات، كل ذلك من أجل ضمان لقمة العيس، كما بين لنا المبحوثين من خلال الدراسة الميدانية في قولهم: لنا عائلة وأولاد "واش نديروا هذي هي الخبزة تذل روحك وتسمح في كل شيء باش تعيش أولادك، رانا عارفين لوكان نخرجوا ويسرحونا ما كانش اللي إيرجعنا للخدمة".

فالظروف الاقتصادية والاجتماعية للعامل الجزائري إن صح التعبير حطمت إنبيته وشخصيته وهويته العمالية، ففرضت عليه نوعا من التضحية بغرض المحافظة على أسرته، فلن يتكلم ولن يقدم شكاية ضد المستخدم أو المسؤول بالرغم من أنه قد تكون له أدلة كثيرة لتأزم الوضع الداخلي للتنظيم مثل الاختلاسات والرشوة، والتوظيف غير العقلاني وغير القانوني والضغط التعسفي والتهديد بالتسريح إن تم تشكيل نقابة، فالنقابة في فترة سابقة في تنظيم مؤسسة المرافق العامة كانت متسببة في صراعات واختلاسات وأزمات دمرت كيائها ولولا التغيير في القيادة لأفلست المؤسسة،

وأمام كل هذه الظروف يتخذ العامل الجزائري الصبر على أنه الحل الوحيد الذي يضمن له مستقبله الوظيفي.

وحسب Yanaitte فهذا الصبر يمكن أن يعطينا ظاهرا خاطئا وهو المتمثل في المكتوب والبقاء في المؤسسة، ذلك أنه يمكن أن يغادر المؤسسة بصفة غير منتظمة أو عن طريق تسريح تعسفي أو تأديبي ربما نظرا لارتكابه خطأ من الدرجة الثالثة.

(ويمكن أن نتجه اتجاها آخر حسب Yanaitte "يانات"، فالعامل الجزائري مفهوم الإنتاجية غير موجود لديه وهذا ما يمثل عائقا بحيث أن السلوك يبدو في خارجه على أنه عصيان أو تكاسل)، فهذا العصيان أو التباطؤ في العمل والإنتاج قد يكون أحد أسباب أزمة التنظيم كما أنه يمكن أن يكون أحد نتائج أزماته مثل سوء التسيير وغياب الرقابة والديمقراطية، غياب الاتصال وتخيب أهمية العامل في جانبه الإنساني والاتصالي أو الاجتماعي حيث ينتج عنه أزمات النقاس العمالي وقلة الإنتاجية مما يؤثر على فعالية تسيير التنظيم فإن (بعض الاتجاهات التقليدية التي يعطيها العامل الجزائري وزنا كبيرا مثل "الكلمة المعطاة"، بحيث يقوم ببعض الأعمال دون طلب الأمر الكتابي إن اقتضت الضرورة)، مثل التوظيف، الترقية، فتنم على أساس من المحسوبية واللاعقلانية في التسيير وبالتالي أزمة عقلنة في التسيير، هذا ما أشار إليه بن عيسى محمد المهدي. فالعامل الجزائري يعتمد على قيم التجنيد الذاتي في العمل وفي التحقيق المهني، فحسب يانات التجنيد الذاتي هو طابع للعامل الجزائري أي أنه يجسد شخصيته الذاتية داخل العمل بمعنى أنه يمزج بين البعدين الوظيفي والذاتي في نفس الوقت، أي دون الفصل بين الوظيفة وشخص العامل في التنظيم لأداء وظيفة معينة، أي عندما ينتقده رئيس العمل، حيث يدرك العامل أنه انتقد لذات أو شخصه، وهنا لابد أن نميز بين الإنسان والمنصب الذي يقوم به، فذلك ينتج تموقع النقائص والمسؤوليات أي التمييز بين الشخص الحائر على الوظيفة هو أمر فيه ضبابية كبيرة وكل هذه الأمور هي أساس ونتائج للأزمة في نفس الوقت.

كما أن يانات من خلال تحليله لسوك الأفراد ويجسد لنا نقطة أساسية قد يغفل عنها الكثير فهي ظاهرة خفية في التنظيم وعبر عنها يانات Yanaitte بمفهوم (ذهنية المحاور بحيث أن المتحصل على الوظيفة ليس موجودا بغرض خدمة التنظيم وتطبيق القواعد وتفسيرها حسب الوضعيات الخاصة، ذلك أن تفسيره وتطبيقه ينبعان من إرادته وهذا ما يفسر النزعة نحو كثرة الاجتماعات الموجودة داخل المؤسسة العمومية)، في هذه النقطة يقدم يانات تفسيراً مهما حيث أن تقلد المناصب والمسؤوليات العليا في التنظيم تجعل من هذا المسير أو المسؤول يستغل الأمور لصالحه، حيث لا يأخذ غرض خدمة التنظيم كهدف أول لابد من التعامل معه وتجسيده من خلال عمل تعاوني يفرض

قيم الجماعة على الفرد، حيث أنه يتخذ القرارات بمفرده، بالإضافة إلى الاجتماعات، وهناك مفهوم آخر قدمه يانات هو مفهوم (الحشمة وبالنسبة ليانات الحشمة هي ظاهرة موجودة لدى العامل والمسؤول الجزائري التي تتم على الاحترام والتي تبدو على أنها تتم على "عقد" وفي حقيقة الأمر إنها قاعدة مكتسبة من طرف الأجداد والتي تبين لنا كيفيات العيش معا على احترام الذات والآخرين، واحترام الأكثر سنا أو النبلاء، وكذلك الذين لهم جزء من السلطة بصفة عامة)، أي أن مفهوم الحشمة بالمفهوم الجزائري هو تكريس ما يريده الطرف الآخر مهما كان عقلاني موضوعي أو غير عقلاني ولا موضوعي، فبالنسبة لمفهوم الحشمة للعامل أو المسؤول أو المسير هو تجسيد جوانب المحسوبية، والقرباة والعشيرة فالمهم هم احترام من لهم سلطة أو مكانة في المجتمع، لكن هذا مفهوم متناقض للعقلانية والبيروقراطية الفيبرية، حيث أن مفهوم الحشمة المتجسد في احترام الكبير أو النبلاء أو من لهم سلطة أو قربة الدم لنفس المنطقة أو العشيرة، ألا يمثل ذلك أزمة عقلنة على مستوى التنظيم؟، فذلك يدل على غياب الديمقراطية والعقلانية، وهذا ما ينتج أزمة متعددة الأبعاد والمؤشرات، حيث أن يانات قدم لنا مقارنة تحليلية لسلوك العامل الجزائري داخل التنظيم، فحاولنا من خلاله تفسير وتوضيح علاقة ذلك السلوك على أنه أحد أسباب أزمات التنظيم أو أنه نتيجة من نتائج التسيير بالمنظمة، وعلى ضوء ما سبق ومن خلال مقارنة يانات في تحليل سلوك العامل الجزائري، فذلك يدل على أن هناك هيمنة واسعة للطابع الريفي التقليدي لسلوك العامل الجزائري، حيث أن يانات بين أن قيم العامل الجزائري هي قيم تحاذي تلك القيم التي كانت منتشرة في العقد ما قبل الصناعي والتي يمكن لنا أن نلخصها في طغيان القيم التابعة للعالم الريفي، بالإضافة إلى التأثير الكبير للوسط الذي ينتمي إليه العامل فتنقل إلى التنظيم بجانبه الإيجابي والسلبى، كذلك صعوبة الانصياع والانضباط للإنتاجية في أوقات العمل وصعوبة الانصياع للعلاقات غير المشخصة وغير الفردية وإلى القواعد التنظيمية أيضا.

ويمكن التساؤل: لماذا هذا التصرف الذي يؤدي إلى حمل هذه الثقافة وليس لدينا ثقافة تسيير في كل مجالاتها ومنها ثقافة تسيير أزمات التنظيم الجزائري؟، فذلك يعود للتنشئة الاجتماعية وغياب الانضباط والرقابة، والعادات والتقاليد للمجتمع الريفي والقيم الثقافية التي يمكن أن يتجاوزها التنظيم بالرغم من الدخول في المرحلة التحديثية للمؤسسة، فهذه الأبعاد الثقافية لا زالت بواردها موجودة.

مناقشة رأي علماء الاجتماع حول الأزمة بالتنظيم الجزائري:

إن دراسة الأزمة في التنظيم الجزائري هي أحد الظواهر المعقدة والتي تفرق المسيرين والإداريين، فقد اختلف مفهومها و تحليلها ووصفها من عالم آخر ومن تخصص لآخر، فقد اختلف

مفهومها في علم النفس حيث حددت الأزمة بالمرض، واختلف في الإدارة، فمنهم من يعتبر الأزمة هي الصراع ومنهم من يحددها على أنها خطر أو فرصة، وإن "fink" "فينك" نصح الإداريين الذين هم في موقع سلطة أن يتطلعوا ويخططوا لإدارة الأزمة كما يتطلعون للموت من أجل كسب نقطة قوة في التنظيم وتفاذي الضعف قبل ظهورها واستفحالها فتصبح أزمة خطيرة ومن خلال الدراسة الميدانية حاولنا أن نوجه الرأي إلى علماء الاجتماع ومفهومهم حول الأزمة بالتنظيم الجزائري، حيث اتخذنا في ذلك كيف ينظر علماء الاجتماع سوسيولوجيا للأزمة وكيف يتم تحليلها ووصفها من طرفهم وأيضا ما هي مقاربتهم أو منهجيتهم التي يستعينون بها لتحليل الأزمة بالمنظمة الجزائرية؟، فاتخذنا في ذلك مثال من جامعة البليلة لثلاث أساتذة، فقد قدم كل أستاذ مقاربة ونظرة أو تحليل خاص للأزمة بالتنظيم، حيث تم توجيه نفس الأسئلة للمبجوثين من خلال المقابلة الميدانية.

فقد اختلف تفسير الأزمة بالنسبة للأساتذة، فالأستاذ عيادي فسرها بأنها تتمثل في الغموض في الإجراءات والصراع بين المستويات الإدارية واحتكار القرار وغياب الاتصال الذي يمنح احترام التعليمات، أما الأستاذ كشاد فقد فسر أسباب الأزمات في التنظيم الجزائري، حيث ربطها بالبيئة الخارجية أو المحيط، بالإضافة إلى تأثير النمو الديموغرافي والثقافة الجزائرية من خلال سلوكيات أفرادها والتي تؤثر بدورها في التنظيم، بالإضافة إلى نمط التسيير وتسريح العمال... فكلها قضايا اجتماعية، كما أن الصراع وتضارب المصالح والتسيير بالأزمات فهي أسباب للأزمة.

أما نظرة الأستاذ معطي "أستاذ علم الاجتماع بجامعة سعد دحلب البليلة" وتفسيره للأزمة بالمنظمة الجزائرية، فهو يفسر ذلك بعدم تفعيل الرصيد أو الخبرة في التسيير وعدم احترام القوانين ونقص الثقافة القانونية، وتأثير المحيط وعدم رشادة التسيير، ونقص الكفاءة وغموض الأمور، ويمكن أن نلاحظ من خلال تفسير أساتذة علم الاجتماع للأزمة أن أدواتهم اختلفت في تحليل وتفسير ظاهرة الأزمة بالتنظيم الجزائري، فهذا الاختلاف في وجهة النظر والتفسير اختلف حسب طبيعة الخبرة والمعرفة المكتسبة من طرف كل أستاذ، لكن كان فيه نقطة التقاء حول تفسيرهم للأزمة منها الصراع وتأثير البيئة على المنظمة، بالإضافة إلى غموض التعليمات، فهي نقاط ثلاث تم الاتفاق حولها في تفسيرهم للأزمة فالصراع التنظيمي هو أحد أسباب الأزمات لكن استمراره وعدم علاجه يؤدي إلى أزمة، كما أن الاهتمام بالبيئة الخارجية، يوجهنا للأساتذة من خلال هذه النقطة إلى مدى تأثير البيئة في التنظيم، فهذه دعوة صريحة إلى ضرورة استخدام النموذج المفتوح أو المرن على البيئة من خلال الاعتماد على التغذية العكسية كأداة إستراتيجية لضمان فعالية التنظيم.

فالمقابلة الأولى "كشاد"، بين لنا أن الدولة هي إحدى أسباب أزمات التنظيم نظرا لغياب الرقابة والنزاهة، فالثغرة التنظيمية تتمثل في عدم تكوين مسيرين جزائريين على إدارة الأزمات،

بالإضافة إلى الديمقراطية حيث اعتبرها أحد الدعامات الأساسية، فإذا غابت غاب معها التسيير النوعي الديمقراطي والاتصال، واعتبر الأزمات الكامنة بمثابة السرطان .

يتضح مما سبق أن الأستاذ قدم لنا مقاربة خاصة به وفقا لتجربته النظرية والميدانية، حيث اعتبر الأزمات الكامنة بمثابة السرطان التي تنتج لأسباب غياب ديمقراطية التسيير والاتصال بالإضافة إلى غياب دور الدولة في الرقابة وغياب مسيرين أكفاء لإدارة الأزمة، ويمكن القول أن الباحث قدم لنا مجموعة من أدوات التحليل لفهم وتفسير وتحليل الأزمة بالتنظيم فقد عدد لنا المفاهيم منها: غياب الرقابة - عدم تكوين مسيرين جزائريين في إدارة الأزمة - غياب الديمقراطية - سرطان الأزمات الكامنة - تدهور الصحة النفسية ، وإن أحد نتائج الأزمة في ثقافة العمل الوشاية ونقل الأخبار بين الفاعلين في التنظيم بالإضافة إلى هوية المؤسسة فهي صورتها... فإذا استعنا بأدوات التحليل يمكن القول تقريبا نفس الأدوات التي استعملناها في الإطار النظري للدراسة وحاولنا التأكد منها في الميدان، مثل الديمقراطية، الاتصال، الأزمة الكامنة، الصراع... إذن لا يمكن تفسير الأزمة من وجهة نظر واحدة، فالآراء والمقاربات اختلفت من باحث لآخر، وهذا الاختلاف لاحظناه في تحديد مفهوم الأزمة في الفصل المنهجي، فقد تعددت التعاريف والمفاهيم واختلفت من باحث لآخر... فلا يمكن الحكم على الأزمة أنها صراع، أو أن أسبابها تنحصر في غياب مسيرين مختصين في إدارة الأزمات أو غياب الديمقراطية، أو عدم احترام القانون، أو غياب ثقافة في تسيير أزمات التنظيم الجزائري...

لكن يمكن القول في علم الاجتماع أن كل مقاربة نظرية درسناها مثل الوظيفية، الصراع، التفاعلية الرمزية أو الخلدونية، الماركسية... فقد قدمت لنا أدوات منهجية في تحليل ظواهر العلوم الاجتماعية في مختلف التخصصات، سواء على المستوى الماكرو أو الميكرو سوسولوجيا.

فأساتذة علم الاجتماع قدموا لنا مقاربات مختلفة بواقع نظرة باحثين جزائريين لمسوا ذلك من خلال التجربة والنظرة إلى واقع التنظيم الجزائري، حيث غاصوا في حيثياته، ليس فقط المستوى الخارجي، أو ما هو ظاهر خارج أسوار التنظيم، لكن اتجهت الآراء في تحليلهم للجانب الضمني أو الداخلي لواقع التنظيم الجزائري أي البناء الداخلي...

فأحد هذه المقاربات صرح بأن التنظيم الجزائري يفتقد لأدوات الإدارة الحديثة مثل الإبداع، فالأزمة هي نتيجة من نتائج التسيير التقليدي التaylorي، وقد قدم الأستاذ عيادي وفسر الأزمة في جانبها السوسولوجي في سوء فهم السلطة، والتحالفات الجماعية في المؤسسة وعدم تفعيل الإطار القانوني التي تربط الدور بالولاء والخضوع والتبعية، فالجانب السوسولوجي لأزمة التنظيم تم تحليلها من طرف الباحث الأستاذ في مفاهيم خاصة تم ذكرها سابقا، حيث أن التحالفات التنظيمية

تختلف باختلاف العصبية، وتعتبر عصبية الولاء ذات قيمة عالية فهي عامل تماسك الجماعة في التنظيم، فيكون التعاون داخل كل عصبية في إطارها الرسمي أو الغير الرسمي، نتيجة لتوجه واحد ومصالح واحدة، فالتحالفات الجماعية تقوم على أساس العلاقات القرابية، أو نفس المنطقة أو نفس السن أو نفس دفعة التكوين... كما أن الأستاذ أشار أيضا إلى عدم تفعيل الجانب القانوني، في تصريحه أن كثيرا من القوانين لا تجد طريقها للتطبيق في الواقع، فتبقى مجرد حبر على ورق لأنها مرتبطة بالمصالح والعلاقات حيث تقوم على تحقيق مطلب الانتساب والولاء والخضوع والقبول بالأمر الواقع، حيث يشير أيضا أن الفراغ القانوني كبير جدا بالمنظمة الجزائرية، وحث أيضا في قوله: لا بد من سد هذا الفراغ، فالتحويلات الاقتصادية إلى يومنا هذا جد ضار وهلك بالنسبة للمؤسسة الجزائرية نظرا لضغوطات العصب التي سيطرت على المؤسسات، منها عصب الولاء لتحقيق المصالح النادرة والخضوع لخدمة مصلحة شخصية على حساب مصلحة وخدمة التنظيم، فالمرحلة التنموية والاقتصادية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية لها مميزات خاصة من الإطارات والقيادة والتسيير ونوع الأزمات، والكفاءة، ومشاكل إدارية عديدة خفية في التنظيم، ومن بينها تحليل العلاقة بين العصب في المؤسسات، فلويس كوزر يري أن المصالح مفتعلة من طرف عصب مصلحة معينة، وعليه إن كل مرحلة تنموية كانت تتميز بوجود إطارات، عمال، نقابة... حيث إن المؤسسة تظم فاعلين من الإطارات لها شعاراتها وأرائها الخاصة، فكل وله سياسة إيديولوجية تختلف من عصبية ومن جماعة إلى أخرى، فلا بد لنا أن ننظر إلى جوانب ظاهرة وأخرى خفية في التنظيم، ونحلل جانبا وواقعا سوسيولوجيا للمنظمة الجزائرية فنكشف بالتحليل والتفسير أزمات هذا التنظيم، فهناك نخب وعمال جدد تظهر وتختلف في المرجعية الثقافية والعلمية، فتحليل هذا الجانب يكشف عن الواقع وأسباب الأزمات، لأن المرجعية الثقافية حتى في اللغة لها تأثير على فعالية تسيير المؤسسة، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الخصائص في الأقدمية والكفاءة والتكوين والعصبية، ونتساءل كيف ستؤثر هذه الخصائص في مصلحة المؤسسة؟. فالأزمات هي مفتعلة بسبب الانتماءات الحزبية والعصبية، أي أما التسيير أو الانتماء الحزبي السياسي، فقد يكون الانتماء إلى حزب معين أو لأعضاء وإطارات في المنظمة كما قد يكون الانتماء إلى النقابة أو الإدارة...

وقد قدم لنا الأستاذ عيادي مقاربة وتحليل سوسيولوجيا في تفسيره للأزمة في التنظيم نظرا لغياب رؤية سليمة تربط الكفاءة بالدور وعلى هذا الأساس من المفترض أن يكون للكفاءة الحساب الأول، فقد قدم الأستاذ في إحدى محاضراته أن أغلب المؤسسات الجزائرية حلت نظرا لغياب الكفاءة في الدور والقيادة، فهذه نقاط سوداء ساهمت في تأزم الوضع بالمؤسسة الجزائرية حيث قال أن الأزمة مسألة متعلقة بالمناصب وإخضاع الطرف أو الفرد نفسه للسياق الموجود في التنظيم فهو

يختار الانتماء أو الانسحاب فالأزمة في نظره ليس التعطيل (الآلات)، وليس التخريب ولكن العصب العمالية، فالمشكل يمكن في الإشراف وليس القيادة، فقد قدم لنا تساؤلات منها: هل يمكن إيجاد إطارات حيادية؟، وهل يمكن إيجاد إطار ومسير محترف؟، فقد قدم إجابة أنه ليس المهم الأصل الجغرافي أو الثقافي ولكن المهم والصحيح هو التحكم في التسيير بالاحترافية وتساءل أيضا: ما هي درجة الاحترافية التي يمكن أن تصل إليها المؤسسة الجزائرية إذا أرادت إعادة البناء؟. ويمكن أن نتساءل أيضا: لماذا يتم عزل إطار أو مسير له شهادات أحسن مسير أو أحسن إطار، جمع كل الكفاءات وله نجاعة وكفاءة في العمل والتسيير، له موضوعية إلى جانب تغييب المحسوبية والذاتية؟.

ويمكن أن نتساءل أيضا: لماذا ومن؟، فيمكن الإجابة عن ذلك فنقول كل ذلك يعود إلى طغيان المصالح الشخصية ويد طويلة خارج التنظيم نتيجة الانتماءات المصلحية، الاقتصادية، الإيديولوجية والاجتماعية والسياسية بهدف تحطيم التنظيم لأغراض شخصية فيتم عن طريقها غلق المؤسسة وبيعها إلى المتسببين في أزمتها... هي كلها تعبر عن أزمة تسيير المؤسسات الجزائرية وهذا هو واقع التنظيم الجزائري اليوم.

وقدم لنا المبحوث إجابة بالنسبة للأزمة في هوية العمل من خلال مجموعة من الصفات من بينها، الاغتراب المهني بين منصب العمل ودوره في المؤسسة، عدم تثمين العلاقة بين الكفاءة والأداء، كما أن أسلوب التسيير في المؤسسة الجزائرية هو أسلوب التسيير بالتمويه أي التسيير خارج الإطار الرسمي والقانوني، وعدم تحمل مسؤوليات التسيير لأن كل طرف يتهم الطرف الآخر، كما أن أزمة الفراغات تتمثل في الغياب المبرمج والفوضوي التي لا بد أن تقوم به مفتشية العمل فهذه وجهة نظر ومقاربة سوسيولوجية لباحث جزائري.

أما مقاربة الأستاذ معطي فقد اختلفت نظرتة وتحليله و تفسيره للأزمة، بالتنظيم الجزائري، فقدم لنا تحليل وتفسيرا خاص للأزمة لأنه كان مديرا لأحد مصانع النسيج بالجزائر بالمسيلة، فأسباب الأزمات تتمثل في نظره في عدم الرشادة في التسيير وغياب الإقناع والشفافية والكفاءة في تسيير الأزمات فقد أشار إلى ضرورة إعادة النظر والكشف عن مؤشرات الأزمة واستشراف علاماتها أو بوادرها، وأشار أيضا إلى مشكل التسيير التاييلوري وعدم الاستماع إلى الآخر... فهي إشارة من طرف الأستاذ الباحث إلى أن تراكم الأزمات سوف تتفجر فتراكمها يشعل فتيل لانفجار أزمة، وقد فسر الثغرة التنظيمية في إدارة الأزمة بعدم وجود مختصين في إدارة الأزمات، نتيجة لغياب ثقافة الحوار والديمقراطية، هذه نفس فكرة الأستاذ كشاد و عيادي، وقد فسر لنا معطي المشكل أن المؤسسة الجزائرية تبحث عن الربح، ولا تهتم بجانب تسيير الأزمات أو الجانب الاجتماعي،

فهي لا تهتم بتكوين الإطار في جوانب واختصاصات عديدة... عكس الدول الغربية، فالأزمة في ثقافة العمل تكمن في الإيمان الدائم بالمكتوب أو الحظ، أي أن العامل الجزائري يؤمن كثيرا بالغيبيات، ولا يقدم مبادرة لإنقاذ المؤسسة من خطر أزمة محتملة، فقد فسر لنا جانبا تعسفا من سوء استخدام السلطة والتكتلات الجهوية، كما أشار الأستاذان كشاد وعبادي في تحليلهما لأزمة التنظيم الجزائري، فالعامل حسب الأستاذ معطي لا يرى المصلحة الموضوعية في خدمة التنظيم بقدر التجمعات والعصبيات التي تستخدم المصلحة الخاصة، وقد أشار إلى وجود الديمقراطية في جانبه النظري وغياب تفعيله على أرض الواقع حتى الدول الغربية، فقد أشار أيضا إلى التعدي الصارخ على القانون نظرا لغياب الرقابة وغياب ثقافة المطالبة بالحقوق بالتالي الأزمة في ثقافة القانون للعامل الجزائري، هذا ما أشار إليه وأشار أيضا أن الأزمة هي أحد نتائج التسيير التaylorي التسلسلي الصارم وهي نقطة التقاء مع الأستاذ كشاد وختم في قوله: غياب الوفاء بالنسبة للعامل الجزائري ويبقى الوفاء دوما للمال أو الجيب وما سيمتلكه من امتيازات.

إذا يمكن القول أن الأزمة في التنظيم لا يمكن تفسيرها وفقا لمقاربة أو وجهة نظر وتحليل أحادي، لكن المقاربات في التفسير والتحليل تختلف من طريقة لأخرى ومن تنظيم لآخر ومن بيئة لأخرى ومن باحث لآخر، فهذا الاختلاف في تحليل واقع التنظيم الجزائري نظرا لتعدد المداخل والآراء والمفاهيم وأدوات التحليل المنهجي.

ومن خلال هذه النتائج نجد أن نتائج الدراسة الميدانية تتفق مع نتائج الملاحظات والمقابلات ونتائج تحليل المحتوى ومنه نتأكد الفرضية الأولى والثانية وجانب من الفرضية الثالثة هو التأثير في فعالية تسيير المؤسسة.

الخاتمة:

إن الأزمة في موضوعنا قد اتخذت جوانب مغايرة عن بعض الدراسات السابقة، حيث تعددت أسباب وعوامل أزمات التنظيم فاختلقت حيثياتها وظروفها وزمن حدوثها، فالأزمات بالتنظيم موجودة لكن وجودها لا يدل دوماً على مظاهرها وعواملها، نظراً لأنها أزمات كامنة في التنظيم، وإن بعض المؤسسات قد تستطيع امتصاص صدماتها وأزماتها باتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال تبني إستراتيجية فعالة في إدارة الأزمة بعد الدراسة والبحث والتشخيص لها وأسبابها وأنواعها، وإن مؤسسة سونلغاز تقوم باتخاذ التدابير اللازمة لإدارة أزماتها باتخاذ الإجراءات والحلول في الوقت والمكان المناسبين، بجمع الحقائق والمعلومات من خلال البحث عن فلسفة إدارية وخطة إستراتيجية للمحافظة على أهدافها، فهي تطبق منهج الفعالية في إدارة الأزمات وذلك من خلال ثقافتها التنظيمية في إدارة أزماتها، وعليه فإن تحقيق الفعالية في إدارة الأزمات يحتاج إلى أساليب وطرق علمية لمواجهتها في مستواها الظاهر والكامن على حد سواء، فتحقيق الفعالية يقوم على أساس تفعيل جانب الديمقراطية في الاتصال ودور المعلومات برصدها في المنظمة بالبحث عن المشاكل

والأزمات، قد لا يراها المسيرون مثل الصراعات الخفية، اضطراب العلاقات، وتفعيل دور الاستماع إلى الآخر بالبحث في آرائهم ومقترحاتهم وبالتالي تفعيل الأسلوب الديمقراطي كإستراتيجية لتسيير التنظيم وتفاذي أزماته.

لقد اتضح من خلال الدراسة الميدانية تعقد ظاهرة الأزمة نظرا لتعدد أسبابها ومؤشراتها مثلها مثل الظواهر التنظيمية الأخرى لذا كان من المهم الاعتماد على أسلوب التحليل المتعدد المداخل لمختلف النظريات في التفسير والتحليل، أيضا تعدد المداخل المنهجية والتقنية هي أدوات الفهم والتفسير، بالاعتماد على دراسة الحالة والقيام بدور الباحث الملاحظ والمشارك فهي جهود يبذلها الباحث من أجل البحث في عوامل أزمات التنظيم والكشف عن الحقيقة غير الظاهرة. فإدارة الأزمة هي الأنجع على المستوى التنظيمي والإداري فهي ضرورية في مؤسساتنا، وإن المؤسسة التي تعمل بأسلوب إدارة الأزمات هي المؤسسة التي تقوم بخطوات الإعداد المسبق والتقييم للمخاطر المحتمل حدوثها.

فعوامل أزمات التنظيم تعددت واختلفت بين الصراع، المصالح الشخصية، الأزمة في ثقافة إدارة الأزمة، الأزمة في هوية العمل، الأزمة في ثقافة العمل، أزمة السلوك التنظيمي، هي كلها أزمات نتيجة لأسباب وقد تمثل في ذاتها وفي مستقبل التنظيم أسباب لأزمات أخرى. ويمكن القول أن طبيعة المجتمع الجزائري تعكس في مؤسساته التخلي عن روح المسؤولية وتحقيق أهداف شخصية تعتمد أسلوب المعرفة والتوصية نظرا للتغيير، فهي كلها تعكس غياب ثقافة تنظيمية تهدف إلى وجود شخصية ذات هوية عمالية في المنظمة، وإدراك أن الأهداف الشخصية ما هي إلا عناصر فطرية اكتسبها العامل الجزائري من خلال التنشئة الاجتماعية السلبية التي حالت دون تحقيق الفاعلية في تسيير أزمات التنظيم، وبالتالي التحكم، السيطرة، التهديد، نتيجة الإرث الاجتماعي للتنشئة الاجتماعية، وبالتالي غياب نظرة سوسيولوجية تهتم بجوانب داخلية أهم، فعاليتها هو تفادي لكل أزمات التنظيم.

قائمة المراجع:

- 1- Robert le Duff: Encyclopédie de la gestion et du management. édition 1999(Dalloz, .)
- 2- Carol Dautun : Organisation de la gestion de crise les secours face à une_ crise de grande ampleur. Master sécurité industrielle et environnement, des . www. Eme.er) 2003- 2004(mines d'Alger

- 3- Alain Kerjean: Les nouveaux comportement dans l'entreprise . Edition
(d'organisation, paris 2000).
- 4- جوزيف إلياس: المجاني للصور، معجم مدرسي، دار المجتبي، بيروت، (2000).
- 5- Patrik Lagadec : La gestion crises. MCGR Whill, 1991).
- 6- Bout Lugdivine: Pour une nouvelle approche de la gestion de crise. Institut
de management public.
- 7- Tarine Evrard Samuel: Prévenir les difficultés post fusion/ acquisition la
gestion de crise. Rff.e-revues.com
- 8- Michele denise sheumack : Star link TM corn : acose study. This is of
doctorate on philosophy, school of science, Griffith University Australia,
(2003).
- 9- Allan manning: Strategic management of crises in small and meduin
businesses. This is of doctorate in business administration, faculty of business
and law-school management, Victoria university of technology, Australia,
(2004).
- 10- عاصم الأعرجي: إدارة الأزمات في ظل العولمة، مفاضلة بين الحركة الخطية والحركة
اللاخطية. المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005/06/15
www.philadelphia.edu.fr
- 11- Abdellaoui Afef : Gestion de la réputation organisation empériod de crise.
(Université Julesverne, 2004) . www.Reslau.iae.org.
- 12- السيد عليوة: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات. دار الأمين، القاهرة، الطبعة الأولى،
(2003).
- 13- السيد عليوة: إدارة الأزمات في المستشفيات. دار أتراك للطباعة، القاهرة، الطبعة
الأولى، (2001).
- 14- عبد الحميد السيد: مفاهيم وأساسيات في طريقة العمل مع الجماعات. المكتب الجامعي
الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، (2003).
- 15- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية. المؤسسة الجامعية،
لبنان، الطبعة الثالثة، (2000).

- 16- Marie France Leble et Pierre Leble : Organisation la communication_ (interne. Edition chibabe, Alger, 1995).
- 17- محمد رياض الأبرش: إدارة التغيير والتحول. سلسلة هارفارد، لبنان، الطبعة الأولى، (2006).
- 18- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، (2002).
- 19- لوصيف سعيد: علاقة أنماط الزمن بالقيادة التحويلية. دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، كلية علم النفس، 2006-2007.
- 20- ملتقى الأنثروبولوجيون العرب: www.bs.aaeer.com
- 21- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، (2006).
- 22- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، نشر محدود، (2009).
- 23- ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري. رسالة دكتوراه دولة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- 24- عبد الغني مغربي: الفكر الاجتماعي عند ابن خلدون. تر، محمد الشريف، بن دالي حسن، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، (1986).
- 25- Bouyacoub Ahmed : La gestion l'entreprise industrielle publique en_ (Algérie. Tomi, opu, Alger, 1987).
- 26- Brahimi Abdelhamid : L'économie Algérienne. OPU, Alger, 1971).
- 27- شريف إسماعيل: استقلالية المؤسسات وجدواها في الاقتصاد الجزائري. رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001-2002.
- 28- Boussoumah Mohamed : L'entreprise socialiste en Algérie. Economique, 1982(Paris,).
- 29- Bouyacoub Ahmed : La gestion de EIPA volumi._
- 30- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. المؤسسة الوطنية، الجزائر، بدون طبعة، (1992).

31- Boussoumah Mohamed : La socialiste de puis le début de son application.

Essai de bilanin revue Algérienne.

32- Maille Michel : Réflexions sur une contribution théorique de l'entreprise

(socialiste Algérienne. N°2 RASJER, 1974).

33- مشروع التقرير التمهيدي الخماسي الأول (80-84) وزارة التخطيط.

34- محمد السعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية. ديوان المطبوعات

الجامعي، الجزائر، (1994).

35- عبد القادر دبون: أثر الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية

في المؤسسة. رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001-2002.

36- الطيب ياسين وحتوية أعمار: أسلوب إعادة لتحقيق فعالية التسيير بالمؤسسات الاقتصادية

العمومية. مطبوعة الملتقى الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 4

5- ماي 2005.

37- كريم بومازونة: القيادة الإدارية وتحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير،

قسم علوم التسيير، جامعة البليدة، (2008).

38- السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث. دار الأمين، القاهرة، الطبعة الثالثة، (2004).

39- سمحي محمد القحطاني: دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث. رسالة

ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،

(2004)، www.nauss.edu.sa

40- محمد شومان: الإعلام والأزمات. دار الكتب، القاهرة، دون طبعة، (2003).

- Christoph Roux Dufort: La gestion de crise, un enjeu stratégique pour les 41

(organisation. Deboek Université, Paris, Bruxelles, 2000).

42- محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دون طبعة، (2004).

43- سلمى كسيلي: إشكالية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير، معهد

العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2004-2005.

44- محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات (قراءة في المنهج). شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون

طبعة، (2004).

45- محمد عبد الغني، حسن هلال: مهارات في إدارة الأزمات. مركز تطوير الأداء، (1996).

46- دي ديرلوف: فكر رجل الأعمال، الطريق إلى النجاح المتكامل. دار الراتب الجامعية، بيروت، دون طبعة، دون سنة.

47- محمد الفتاح الصريفي: مفاهيم إدارية حديثة. دار الثقافة، القاهرة، دون طبعة، (2003).

48- سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. القاهرة، دون طبعة، (1998).

49- Arnaud Monnin : La gestion d'un crise boursière pour une société.
www. Rseau-iae.org

50- أحمد ماهر: إدارة الأزمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، (2006).

51- هاني الرضا، رامز عمارة: الرأي العام والإعلام والدعاية. المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، الطبعة الأولى، (1998).

52- رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي: مفاهيم إدارة معاصرة. مؤسسة الورق للنشر، الأردن، بدون طبعة، (2002).

53- محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات منهج اقتصادي لحل الأزمات. دار النمر للطباعة، مكتب مدبولي، القاهرة، دون طبعة، (1990).

54- عبد الرحمن توفيق: إدارة الأزمات لما قد لا يحدث. مركز الخبرات المهنية، القاهرة، دون طبعة، (2002).

55- عبد الرحمن توفيق: أفكار لكسر الإطار. مركز الخبرات المهنية، دون طبعة، (2002).

56- السيد الحسيني: علم الاجتماع التنظيم. دار المعرفة، الإسكندرية، بدون طبعة، (1994).

57- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم. دار غريب، القاهرة، دون طبعة، دون سنة.

58- محمد إسماعيل قباري: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية. منشأة المعارف، بدون طبعة، بدون سنة.

59- جيرالد جرينبرج: إدارة السلوك في المنظمات. تر، محمد الرفاعي محمد الرفاعي، دار المريخ، الرياض، بدون طبعة، (2004).

60- أحمد سهيل عبيدات: القيادة أساسيات، نظريات، مفاهيم. دار عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، (2007).

61- رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات. مطبعة الإيمان، دون بلد، دون طبعة، (2000).

- 62- جمال الدين لعويصات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار. دار هومة، الجزائر، بدون طبعة، (2005).
- 63- محمد قاسم القريوتي: المفاهيم الحديثة في الإدارة. دار الشروق، عمان، الطبعة الثالثة، بدون سنة.
- 64- حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة. دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، (2006).
- 65- زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. دار الشروق، الأردن، (2006).
- 66- ماتبوس، إيفانيسيش: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي. تر، هشام عبد الله، الأهلية للنشر، عمان، الطبعة الأولى، (1999).
- 67- فتيحة محمد أعمار: التنظيم غير الرسمي وأثره على اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية. رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة البليدة، 2008-2009.
- 68- محمود المساد: الإدارة الفعالة. مكتبة لبنان، بيروت، الطبعة الأولى، (2003).
- 69- فيصل فخري مرار: الإدارة الأسس والنظريات والوظائف. دار المجدلوي، عمان، (1983).
- 70- Libert (T) et L'almeida (N) : La communication interne de l'entreprise. Edition du nord, Paris, 1998.
- 71- محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دار قنديل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، (2003).
- 72- طارق حمادة: المعلومات وأثرها في زيادة الفعالية الإدارية. مطابع الدستور، الأردن، بدون سنة.
- 73- مارك ليللو: مهارات الإدارة الحديثة، أخطاء الإدارة. تر، خالد العامري، دار الفاروق للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، (2007).
- 74- توم بيترز: ثورة في علم إدارة الأفراد. تر، محمد الحديدي، الدار الدولية، مصر، الطبعة الثانية، (1998).
- 75- إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة. دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، (2005).
- 76- علي الحوات: النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية. شركة إلخا، مالطا، بدون طبعة، (1998).

- 77- طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. دار غريب، القاهرة، بدون طبعة، (1999).
- 78- مجلة أخبار مؤسسة المرافق العامة: شهادة الجودة العالمية ISO 2001، 2000 ودعائم نجاحها، الجزائر، مطبعة الديوان، العدد 1، (2006).
- 79- Geniviène Becone : Gestion des RH. Casbah édition, Alger, (2004).
- 80- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة.
- 81- Stratégor : Général d'entreprise stratégie, structure. Discision identité, édition Dunod, Paris, (1997).
- 82- Kechad : Organisation moderne et société. Thèse de doctorat d'état en sciences social et humaine, unit d'Alger, (2002).
- 83- عمر بن شريك: النظرة الإستراتيجية لدى القائد وعلاقتها بالتغيير التنظيمي. رسالة ماجستير، جامعة البليدة، كلية التسيير والاقتصاد، (2006).
- 84- مجلة الاقتصاد والأعمال، ديسمبر (2001)، العدد 264
- 85- دوجلاس سميث: إدارة التغيير كيف؟، المبادئ والإستراتيجيات. تر، عبد الحكيم الخزامي، إيتراك للنشر، القاهرة، (2002).
- 86- محمد بن يوسف التمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، (2006).
- 87- مليكة حنيش: الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة. رسالة ماجستير، جامعة البليدة، كلية التسيير والاقتصاد، (2006).
- 88- (P) Chevalier et (H) Laroch : culture d'entreprise (étude sur condition de réussit du changement). Edition librairie, Paris, 1991.
- 89- طارق عبد الحميد البدوي: أساسيات في علم إدارة القيادة. دار الفكر للطباعة، عمان، الطبعة الأولى، (2002).
- 90- حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة). دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، (2006).

- 91- ناصر محمود كلابدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. دار زهران، الأردن، بدون طبعة، (1997).
- 92- ل، جراي، جيري: الإشراف. تر، هوانة عبد اللطيف والعلوي محمد علي، حسين، معهد الإدارة العامة، الرياض، (1988).
- 93- أنتوني جيدنز: الطريق الثالث تجديد الديمقراطية. تر، أحمد زايد ومحي الدين، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، الطبعة الأولى، (1999).
- 94- عبد الرحمن محمد العيسوي: سيكولوجية الإدارة. الدار الجامعية، مصر (2000).
- 95- قوت القلوب محمد فريد: تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية الإستراتيجية، مهارات، أدوار. القاهرة، الطبعة الأولى، (2000).
- 96- زيد منير عبوي: إدارة الأزمات. دار كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، (2007).
- 97- وليد عبد اللطيف النصف: القيادة الفعالة في إدارة الأزمة. جريدة القبس، الكويت، (2009)، العدد 12921، www.alqabas.com.
- 98- عبد السلام أبو قحف: الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، (2000).
- 99- طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة. مكتبة غريب، القاهرة، دون طبعة، دون سنة.
- 100- شارلز هل، جاريث جونز: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل. تر، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، بدون طبعة، بدون سنة.
- 101- بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة. رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، 2004-2005.
- 102- إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات إستراتيجية. المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة.
- 103- عبد الرحمن ابن خلدون: كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر. دار الكتاب اللبناني، الطبعة الأولى، الجزء الأول، (1967).
- 104- أحمد سعيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة. دار هومة، الإسكندرية، (2000).

- 105- محمود معن عياصرة: إدارة الصراخ والأزمات وضغوط العمل. دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، (2008).
- 106- ستيفن أكرويد بول طومبسون: السلوك التنظيمي. تر، عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر، الطبعة الأولى، (2002).
- 107- ناصر داداي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون طبعة، (2004).
- 108- عز الدين بوكربوط: المتبقين من العمال بعد عملية النقل من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، 2007-2008.
- 109- أحمية سليمان: قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري. محاضرات كلية الحقوق، الجزائر، (2006).
- 110- عبد الحميد جبريل حسن آدم: التنفيذ المباشر الإداري، تطبيقاته والرقابة القضائية عليه. دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، (2007).
- 111- المرسوم التشريعي: 94 - 09 المؤرخ في 26 ماي 1994.
- 112- المرسوم التشريعي رقم 94 - 11 المادة 26.
- 113- قانون 11/90 المادة 72.
- 114- المرسوم التشريعي 09 /94 المادة 23.
- 115- المرسوم التشريعي 09/94 المادة 28.
- 116- قانون 11/90 المادة 66- 69.
- 117- قانون 11 /90 المادة 7
- 118- Said Chikhi : Les ouvriers face au travail. Cahier de creadnes, 1978.)
- 119- Said Amer : L'industrialisation en Algérie. L'entreprise Algérienne dans le développement ediauthropos.
- 120- مصطفى عشوري: الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسات الاقتصادية، الثقافة والتسيير. أعمال الملتقى الدولي المنعقدة في الجزائر، 28 - 30 نوفمبر 1992.
- 121 - وثائق ومجلات من مؤسسة (EVSM)
- 122- رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال. دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، (2004).

123- محمد مبارك: الاستشارات في وقت الأزمات. مقال متوفر على موقع الإنترنت:

www.ecoword-mag.com

- Conférence, Etat de l'arten management communication de crise. Salon 241

France Amérique, 9 décembre 2004

Disponible le site Internet : www.eurogroup.fr

125- عمر وصفي عقيلي وقيس عبد العلي مؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم. دار زهران، الأردن،

1994.

126- محاضرات الأستاذ معطي بودخيل السنة الثالثة علم الاجتماع التنظيم والعمل

قائمة الملاحق

دليل المقابلة رقم - 01 -

- الجنس: ذكر أنثى

- السن:

- المستوى التعليمي:

- طبيعة المنصب:

- الأقدمية في المنصب:

- الأقدمية في المؤسسة:

محور الفرضية الأولى: عوامل غياب الديمقراطية في التنظيم

- 1- كيف تنظر إلى المؤسسة في مجال اتخاذ القرار ومن هم الأطراف و كيف تتم هذه العملية؟
- 2- بماذا تفسر إشراك أفراد في اتخاذ القرار دون أطراف أخرى وهل يتم إشراكك في هذه العملية؟

- 3- كيف تنظر إلى عملية أحادية القرار بالمؤسسة، وهل تساعد هذه العملية في تطويرها؟
- 4- كيف يكون القرار في حالة الأزمات، وفيما تتمثل هذه الأزمات؟
- 5- كيف تتم عملية الاتصال بين المديرين في المؤسسة وما هي الوسائل المستعملة في ذلك؟
- 6- كيف تنظر إلى علاقات العمل بين العاملين في التنظيم وكيف تقيم هذا الجانب، وكيف تقيم هذه العملية في المؤسسة؟

- 7- كيف تقيم عملية الاتصال بينك وبين رئيسك في العمل ومدير المؤسسة؟
- 8- بماذا تفسر عدم استماع رؤساء العمل إلى اهتمامات ومشاكل العمال، وكيف تفسر أن المطالبة بالحقوق يكلف ذلك التسريح من العمل؟

محور الفرضية الثانية: التسيير والاستراتيجيات "فعالية القيادة في إدارة الأزمة".

- 1- كيف تنظر إلى النمط القيادي المتبع في المؤسسة منذ وجودك فيها، ولماذا تتغير القيادة بالمؤسسة من حين لآخر وفيما تكمن الأسباب في نظرك؟
- 2- فيما تكمن أهمية ودور القائد أو مدير المؤسسة في الأوقات الحرجة كالأزمات؟
- 3- كيف تنظر إلى التسيير بالمؤسسة بالنسبة للقائد المدير وبالنسبة لرئيسك المباشر في العمل؟
- 4- كيف تفسر الأوضاع الحرجة للمؤسسة في السنوات الماضية وفي الحاضر، وما هي أسبابها ونتائجها؟

- 5- كيف تفسر الإستراتيجية المنفذة من طرف كل قائد في الأزمات خلال تطور المؤسسة، وفيما تتمثل تلك الاستراتيجيات؟.
- 6- كثرت الأفكار أن كل قائد جديد يغير في طريقة التسيير، فكيف تفسر ذلك خاصة عند وقوع الأزمات، وكيف يؤثر ذلك على فعالية التسيير؟.
- 7- في فترة "2007" اتخذ مدير المؤسسة الجديد مجموعة من التغييرات، فيما تكمن هذه التغييرات، ولماذا وكيف تنظر إلى التغييرات في هذه السنة والتغييرات التي حلت بالمؤسسة في كل مرحلة بحضور مدير جديد؟.
- 8- كيف تفسر حالات وقوع الأزمات، مثل التسريح التعسفي، عدم وجود نقابة، فلماذا هذه النتائج؟.
- 9- كيف تنظر إلى التغيير على مستوى المؤسسة خاصة في القيادة، العناد، العمال وفيما تتمثل إيجابيات وسلبيات ذلك التغيير؟.
- محور الفرضية الثالثة: النتائج و الانعكاسات.
- 1- بماذا تفسر أسباب الصراع بمؤسسة المرافق العامة وفيما تكمن أطرافه وكيف تفسر انعكاساته ونتائجه؟.
- 2- كيف تفسر ظاهرة تهديد العمال بالطرد والعقوبات وما هي الأسباب ولماذا؟.
- 3- كيف تنظر إلى ظاهرة تسريح العمال، وما هي الحالات التي تم فيها التسريح، وبماذا تفسر ظاهرة التسريح التعسفي ضد العامل، وفيما تكمن نتائج ذلك؟.
- 4- بماذا تفسر ظاهرة الولاء لأحد الأطراف وتصفية الحسابات طرف ضدّ طرف، وما هي الأسباب في نظرك، وفيما تمثلت النتائج؟.
- 5- كيف تفسر غياب النقابة في المرحلة الأخيرة بالمؤسسة لماذا وما هي نتائج غياب النقابة؟.
- 6- فيما يكمن دور مفتشية العمل بالنسبة للمؤسسة وإليك كعامل، وهل قامت بهذا الدور وفيما تكمن الانعكاسات؟.
- 7- كيف تنظر إلى ظاهرة استغلال السلطة أو المكانة العليا بالمؤسسة من خلال العلاقات الاجتماعية، فيما تكمن نتائج ذلك؟.
- 8- في نظرك فيما تتمثل النتائج الايجابية للمؤسسة من خلال عملها في ميدان الأشغال العمومية، وما هي أهم التحديات التي تعترضها؟.
- 9- كيف تنظر إلى النتائج الايجابية و السلبية للأزمات التي مرت بها المؤسسة خلال وجودك فيها وفيما تكمن هذه النتائج؟.
- 10- كيف أثرت مختلف أزمات مؤسسة المرافق العامة في التسيير؟.

11- كثرت الأفكار بأن المؤسسة العمومة ومنها المرافق العامة أصبحت مسيسة بالدرجة الأولى، كيف تفسر ذلك؟.

12- بماذا تفسر سر نجاح وتفوق المؤسسة في مشاريعها وإنجازاتها رغم الأزمات التي مرت بها، وكيف تنظر إلى مستقبل المؤسسة في ظل المعطيات الاقتصادية الحالية؟.

دليل المقابلة رقم- 2 -

- 1- كيف تفسر الأزمات التي تحدث بالمؤسسة الجزائرية اليوم؟.
- 2- كيف تفسر أسباب الأزمات الداخلية في التنظيم في جانبه السوسيولوجي؟.
- 3- كيف تقيم مظاهر الأزمة بالمنظمة الجزائرية؟.
- 4- كيف تفسر الثغرة التنظيمية في إدارة الأزمات بالمنظمة الجزائرية بالرغم من الأزمات التي تتخبط فيها؟.
- 5- كيف تفسر سوسيولوجيا الأزمة في ثقافة العمل من خلال الصراع التنظيمي والسيطرة والتهديد بعقود العمل؟.
- 6- هل توجد أزمة هوية عمالية في المنظمة الجزائرية وكيف يمكن وصفها من طرفكم؟.
- 7- بماذا تفسر وجود إدارة الأزمات في المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي الحساس مثل "سونالغاز" أو المصانع ذات المنتج الغذائي، وغياب إدارة الأزمة العلمية بالمؤسسات الأخرى؟.
- 8- يقال أن غياب إدارة خاصة بإدارة الأزمات له علاقة بتدخل الدولة في التسيير واتخاذ القرارات الهامة، فكيف تفسر ذلك؟.
- 9- كيف تفسر عدم تطبيق قانون العمل على أرض الواقع بالمؤسسة الجزائرية، وهل يمكن القول أن ذلك يسهم في ظهور أزمات على مستوى التنظيم؟.
- 10- في نظرك فيما تتمثل أساليب التسيير بالمنظمة الجزائرية، وهل يمكن القول أن الأزمة هي نتيجة من نتائج التسيير؟.
- 11- كيف يتم تفسير أزمة الفراغات في المؤسسة الجزائرية من طرفكم؟.

دليل المقابلة رقم - 3 -

- رأي مفتشية العمل -

- 1- ما هو الدور الذي تقوم به مفتشية العمل؟.
- 2- ما هي الإجراءات التي تقومون بها في حالة المخالفات وعدم تطبيق القانون؟.
- 3- ما هي أسباب التسريح التي قدمت لكم من طرف المسرحين من العمل بمؤسسة المرافق العامة؟.
- 4- كيف تفسر الأوضاع التي تنتخب فيها المؤسسة العمومية؟.
- 5- كيف تفسرون وضعية عقود العمل المحددة المدة؟.
- 6- كيف تفسر تسريح إطارات من المؤسسة "EVSM" خارج الإطار القانوني، وما هو الإطار أو الحالات القانونية التي يتم فيها التسريح؟.
- 7- ما هي أصعب مرحلة وأصعب أزمة مرت بها المؤسسة؟.
- 8- ما هي الأزمات التي وصلتكم عن المؤسسة؟.
- 9- كيف تسيرون الأزمة وما هي الحلول التي تقومون بها؟.