



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
اطروحة
لـ نيل شهادة دكتوراه نظام ل م د
في علم الاجتماع عمل وتنظيم.

النزاع داخل المؤسسة في ظل نوعية التسيير

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

وحدة الصيانة والجر بوهران - نموذجاً -

الأستاذة المشرفة
د. حساين زهية

من إعداد الطالب
ويس صادق
تشكيلة لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء
رئيساً	مولاي حاج مراد	أستاذ	جامعة وهران 2
مقرر	حساين زهية	أستاذة	جامعة وهران 2
مناقشاً	بن شارف حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2
مناقشاً	فقيه محمد رسيم	أستاذ	جامعة تلمسان
مناقشاً	كرابية أمينة	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم

الموسم الجامعي
2025/2024

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين والأسرة الكريمة.

إلى روح أساتذتنا غريد جمال، بن طرمول محمد العزيز، بن يزة محمد الرحمان.

إلى إستاذنا الكريم مولاي حاج مرا.

إلى الأستاذة الموقرة حسان زهية.

إلى أستاذة قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا.

إلى زملائي طلبة الدعوة.

إلى كل من علمني حرفا

شكر وعرفان

أقدم بشكري وغالص إمتناني إلى كل من الأستاذة: رئيس المشروع مولاي حاج مراد، عميد الكلية الدكتور

بوزيدي هواري، الأستاذة المشرفة حساين زسية، زملائي الطلبة والباحثين.

أتوجه بشكرا لمجتمع السلكي الذي تقبل أن يكون طرفا في هذه الدراسة، وكذا كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

فهرس المحتوى:

مقدمة عامة	ص12
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للنزاعات وأهم النظريات.	
مقدمة الفصل.....	ص39
1النزاع أم الصراع.....	ص43
1.1 مفهوم الصراع.....	ص44
1.1.1 أشكال الصراع.....	ص45
2.1 النزاع.....	ص47
3.1 التغيير الاجتماعي.....	ص48
2. النظريات والمقاربات التي عالجت المفهوم.....	ص50
1.2 من منظور الماركسية.....	ص50
2.2 منظور ماكس فيبر.....	ص51
3.2 من منظور علماء البنائية.....	ص51
4.2 من منظور علماء السياقية.....	ص52
خاتمة الفصل	ص55

الفصل الثاني: مراحل تسيير المؤسسة في الجزائر ومؤسسة (SNTF) نموذجاً

مقدمة الفصل.....	57
1. مفهوم التسيير.....	57
2. مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....	59
3. أنماط التسيير في الجزائر القطيعة أم الإستمرارية.....	60
1.3 مرحلة ما بعد 1962.....	61
2.3 مرحلة ما بعد أحداث أكتوبر 1988.....	69
4. المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.....	76
1.4 تعريفها.....	76
2.4 مراحلها.....	76
3.4 تركيبتها البشرية.....	82
خاتمة الفصل.....	83

الفصل الثالث: دور طبيعة العمل وتسييره في بروز النزاع

مقدمة الفصل.....	87
1. العمل أساليب تسييره نتيجة تقسيمات زمنية.....	87
1.1_ نوع سياسة التكوين عامل مهم في بروز النزاعات.....	89
2.1 عامل الأجرة المقبولة يضعف مؤقتا من حدة النزاعات.....	98
3.1 إثراء العمل عامل مهم في مستوى الرضا.....	100
2. طبيعة العمل تؤثر على علاقة المسير بالمنفذ.....	102
1. 2 وقت العمل عامل تسيير لا يحبذه العامل.....	106

- 2.2 آلة تسجيل حضور العمال، وسيلة جديدة لتسيير العمل.....ص111
- 3.2_ العمل التناوبي، نمط تسيير يؤثر على سلوكيات العامل.....ص115
3. ظروف العمل التي يحسنها الميسر سترفع من رضا العامل.....ص120
- 1.3_ تأثير العنف على المؤسسة السكنية والعمال، المسببات والآلات.....ص122
- 2.3_ الإنسجام عامل مهم في التسيير يغديه المناخ المهني المناسب.....ص128
- خاتمة الفصل.....ص132

الفصل الرابع: قوة جماعة العمل ودورها في بروز النزاعات

- مقدمة الفصل.....ص134
1. تعاريف الجماعة.....ص134
- 1.1 تكوين الجماعة وأهم النظريات التي عالجتها.....ص136
- 2.1 تركيب الجماعة.....ص142
- 3.1_ دور التمايز الطبقي في القوة النزاع.....ص142
2. القيادة ميكانيزم يؤثر في حدة النزاعات.....ص148
3. الإدارة والسلطة.....ص152
- 1.3_ الإطارات السكنيون.....ص154
4. النقابة عامل أساسي يحد من النزاعات ويسهل عمليات التسيير.....ص166
- 1.4_ النقابة في الجزائر.....ص167
- 2.4_ النقابة في المؤسسة السكنية.....ص168

34 تفكيك عملية تشكّل أعضاء النقابة السكنية مكان الدراسة، الإنخراط والانتخاب والنضال.
169ص.....

4.4 قوة جماعة الضغط، تعدد الإستراتيجيات بمقابل ضعف المسير.....ص176

خاتمة الفصل.....ص181

الفصل الخامس: ضعف ثقافة الإعتراف تساهم في بروز النزاعات

مقدمة الفصل.....ص184

1. الإعتراف، المفهوم والدلالةص184

2. أهم النظريات التي إهتمت بالعامل الصناعي ككائن إجتماعي.....ص186

1.2 نظرية إ ماسلو.....ص186

2.2 نظرية دوغلاس ماكريغور.....ص187

3.2 نظرية هارزبرغ.....ص189

4.2 نظرية أوتشي.....ص190

3. ثقافات المؤسسة.....ص191

1.3 ثقافة المسير والمنقذ، إعادة تموقع داخل المؤسسة.....ص192

2.3 الروح المعنوية لدى السكي الحالي ثقافة إلى زوال.....ص199

3.3 تفاوت الأقدمية تزيد من حدة مساحات النزاعات بين الأجيال.....ص201

4.3 سرقة العامل السكي لوقت العمل، إستراتيجية الشعر المستعار كثقافة جديدة...ص209

خاتمة الفصل.....ص218

خاتمة عامةص221

المراجعص234

الملاحقص241

فهرس الجدول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	يوضح الأسباب الخارجية	01
79	أهم إتفاقيات الشراكة المبرمة مع المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية دوليا ووطنيا	02
80	ملفات التعاون المبرمة مع المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية	03
116	ساعات العمل التناوبي ومعدلاته	04

119	دوران العمل التناوبي بين فرق العمل وفترات الراحة بمؤسسة الدراسة	05
154	إستراتيجيات المقاربة الحديثة للمنظمة	06
156	عرض المنصب ونوع التكوين والسن لفئة الإطارات السككيين من 2017 إلى 2022	07
158	عرض المنصب والشهادة الجامعية والسن من 2017 إلى 2022	08
169	الهيكل التنظيمي للاتحاد العام للعمال الجزائريين	09
188	أهم إفتراضات دوغلاس ماكريجور	10
190	نماذج لخصائص نظريات الحوافز	11

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	يوضح الأسباب الداخلية	01
57	المستويات الثلاث للتدبير أو التنظيم	02
159	توزيع نسب الإطارات السككيون مقارنة بالمنصب	03
187	هرم سلّم ماسلوا	04

مقدمة عامة

المقدمة العامة:

تعتبر ظاهرة النزاع قديمة قدم العنصر البشري، تظهر نتيجة تفاعل الأفراد والجماعات، تزداد حدتها أو تقل على حسب الرهان والمصالح والأهداف المقصودة المادية منها والمعنوية، ونظرا لقوة تأثيرها على المجتمع ككل والمؤسسة كجزء أصبحت من أهم المواضيع الجديرة بالدراسة، خاصة في حقول علم اجتماع تنظيم وعمل وعلم المنظمات، ولقوة تأثيرها خاصة على عالم الشغل تبرز العلاقة بين العمل المرتبط بالإنسان وكيفية تسييره بطرق سليمة تتطور وتحسب بفعل تحولاتها عبر التاريخ، والتي خضعت ومازالت تخضع لثنائية القداسة التي تنطلق من عقيدة تمجيد العمل في الشرائع كالإسلام واليهودية والمسيحية ممثلة في روح البروستنتانية خاصة مع القس سان بول الذي قوى من الفردانية وكرس إلزامية العمل من جهة، وكذا الطرح الكالفيلاني الذي أقصى من لا يعمل من جهة أخرى، بالإضافة إلى حرية الفرد في فعل ما يشاء، وكذا العقاب الذي برز مع فئة العبيد من الزوج والنساء والأطفال ما جعل قيمة العمل تخضع للإستبداد والإستغلال لترتقي بفعل النضالات والثورات إلى تمجيد العمل وبالتالي ضرورة تنظيمه، فهذا التنظيم الذي نقصد به التسيير أصل لقيمة العمل حتي في حقبة الحضارات القديمة، وهنا نشير إلى المرحلة البابلية والدور الذي لعبه "الملك حمورابي" طيلة 43 سنة في ضبط وتسيير الملك بوضعه أكثر من 290 قانون والذي يعتبر مرجعا في التصنيف العالمي الحاضر المتعلق بالصناعة والتجارة والأسرة والحرب وخاصة الأضرار الناجمة عن العمل، فبروز النزاعات بسبب ضعف التسيير وعوامل أخرى طيلة التاريخ جعلها ترتقي ضمن الأولويات لتصنف كظاهرة عالمية فرضت على المختصين والساسة وضع أسس لتنظيم توصية دولية تحت رقم 92 في سنة 1951 تتعلق بإنشاء هيئات تعمل على حل كل المنازعات الخاصة بعالم الشغل وتسويتها سواء بين العامل والهيئة المستخدمة

أو ممثلي العمال كالنقابات والفدراليات وغيرها. "بعدها تتجاوز مختلف الأطراف النصوص القانونية أو التنظيمية أو الاتفاقات الودية"¹.

انطلاقاً من فكرة أن المؤسسة هي مجتمع مصغر تتمثل فيه جميع قوى المجتمع، ارتأينا أن نستهل المقدمة بإبراز النزاعات على أنها ظاهرة طبيعية بشرية قديمة وعالمية، تصدّقها مختلف الإحصائيات المتعلقة بالإحتجاجات والإضرابات وعلاقتها بمختلف الأحداث الدينية والإجتماعية والسياسية والإيديولوجية، لننتقل بعدها إلى تحول النزاعات داخل المصنع أو المؤسسة في ظل نوعية التسيير وذلك لفهم أسباب انتشارها.

قد اهتمت عدد من الدراسات بنزاعات العمل تزامناً مع مختلف الأحداث والتي تتخذ عدة أشكال أهمها ارتفاع نسب التغيب خاصة الغير مبررة، كثرة العطل المرضية المفبركة، الإستقالة، الخروج الإرادي عن العمل، تغيير مكان العمل، تسريح العمال فردياً وجماعياً، والإضرابات، هذه الأخيرة بالأخص تعتبر أهم شكل من أشكال النزاع العنيف لأنها بمعنى بسيط تعبّر عن الفعل الأكثر تأثيراً داخل رهان ضرب رب العمل بوقت العمل، يرى ديميتري وايس أن "الإضراب هو استخدام متفق عليه من جماعة العمال المأجورين للضغط على الدولة أو أرباب العمل لتغيير موقفها"² ، فالحركات العمالية تراوحت مطالبها بين الظفر بالمكاسب المادية كالأجور والغير المادية كتحسين ظروف العمل وتلبية المطالب النقابية، والرفع من مستوى الرضا بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسات الإقتصادية بالتحديد، ويمكن لها أن ترتقي إلى أبعاد سياسية كما حصل في الإضرابات الفرنسية سنة 1948م ضد مشروع مارشال والثورة الطلابية سنة 1968م، ثورة الزنوج 1960م ضد التمييز العنصري، وكذا أحداث أكتوبر الجزائرية سنة

¹ نقض الغرفة الاجتماعية، في الملف رقم 53156 بتاريخ 16-07-1990.

² dimitri weiss ,les relations du travail ;employeurs ;personnels ;syndicats ;états ; 3éme édition ;puf ;Paris ;1975 ;p 35

1988 م وما حملته من رهانات وإرهاصات متفاوتة، فالعنصر البشري يجعل من السلوك والممارسة الرهان الذي يحقق الأهداف العامة والخاصة، ذلك أن الأزمة تدفع الشعور الجماعي إلى التغيير على كل المستويات، فيعود الإنزلاق التاريخي للإضراب في مرحلة معينة إلى 1152 قبل الميلاد في عهد الفراعنة ضد رمسيس الثالث، وتعود الكلمة إلى الأصل الإنجليزي سنة 1768م عندما قام عمال ميناء السفن بشلّ حركة الملاحة، ويعتبر البيان الشيوعي سنة 1848م تمهيدا لأول ثورة ضد الرأسمالية في بعض دول أوروبا الشرقية بتاريخ أكتوبر 1917م، هذه السنة التي تتزامن مع وضع أول دستور يضمن الإضراب كحق قانوني ممثلا في الدستور المكسيكي، بعدما سبقه الحدث الأبرز سنة 1899 م المتمثل في تسجيل أول إضراب في تاريخ الحركات النقابية لفئة لفاي السجائر الذي نتج عنه في سنة 1900 م إنشاء أول جمعية تدافع على حقوق العمال¹، وقد يختلف هذا الفعل من مجتمع إلى آخر ومن فرد أو مجموعة عمالية إلى مجموعة أخرى، كما هو الحال عند المجتمع الياباني الذي يلعب على رهان التضخم.

تؤكد الإحصائيات إلى أن ظاهرة النزاعات العمالية لم تستثني أي دولة أو مؤسسة في العالم بالرغم من تفاوتها في عمر المصنع، إذ في عشر سنوات فقط سجلت الولايات المتحدة الأمريكية 3210 إضرابا.²

1 - هويدا عدلي، العمال والسياسة، الدور السياسي للحركة العمالية في مصر 1981، كتاب الأهالي، القاهرة، 1993، ص102.

2- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الحكمة، بيروت، 1969، ص 474.

أما إيطاليا في فترة ما بين بداية السبعينات إلى أواسط التسعينات سجلت ما يقارب سبعة ملايين عامل مضرب في السنة، في فرنسا سجلت نفس المرحلة أي بداية أواسط التسعينات أكثر من مئة ألف مضرب عن العمل من مجموع 16 مليون عامل تحديدا في 1997¹ ، مقارنة بإسبانيا التي سجلت في نفس السنة 707 نزاع.

في الجزائر تم تسجيل عدد من الإضرابات حسب الباحث أحمد بن يعقوب² 33 إضراب في 1964، و 17 إضراب في 1965، ليرتفع العدد إلى 72 إضراب في 1969، ومع بداية الثمانينات تصاعدت بعض عمليات العنف التي أخذت أبعاد سياسية وإيديولوجية تنصده أحداث الربيع الأمازيغي ومسألة الهوية مما جعل الحركات العمالية تدخل في هذه الإنتفاضات الشعبية داخل أماكن العمل للمطالبة بتحسين الظروف الإجتماعية والإقتصادية تحت شعار من أجل حياة أفضل، وبعد أحداث أكتوبر 1988 إلى 1991 عرفت الإضرابات تصاعدا ملحوظا، فيشير الدكتور عبد الناصر جابي إلى تسجيل 1933 إضراب في سنة 1988 ليرتفع في السنة الموالية إلى 2023 إضراب والذي أخرج الحركات العمالية إلى خارج فضاءات العمل بعدما كان يقتصر الإحتجاج داخلها، تلك المرحلة التي سميت بالربيع الديمقراطي التي كانت تحمل دلالات دينية ترأسها مشهد فوز حزب إسلامي "الفييس" باستحقاقات انتخابية، وبمجرد تدهور الأوضاع السياسية وحل ذلك الحزب أخذت الجماهير عامة والحركات العمالية خاصة تتراجع عن الإضرابات ليصل عددها في 1993 إلى 496 إضراب فقط³، وبعد مخرجات الوئام المدني في 1996 تم حسب معطيات المفتشية العامة للعمل⁴، تسجيل ما يقارب 3389 إضرابا ثم تحول في 1997 "سنة المقارنة مع الإحصائيات الأجنبية" إلى 292 إضرابا، بلغ

¹ -travail : le magazine, de IO I T n : 25 (juin -juillet) 1998 ; p30

² Ahmed bouyacoub ; la gestion de l'entreprise industrielle publique, opu, Alger, 1987, p45

³ عبد الناصر جابي، الجزائر: من الحركة العمالية إلى الحركات الاجتماعية، المعهد الوطني للعمل، الجزائر، 2001، ص 53.

⁴ المصدر: وزارة العمل والحماية الاجتماعية، المفتشية العامة للعمل 2005.

القطاع العام الأغلبية ب 274 إضرابا، أما سنة 2002 بلغ عدد الإضرابات وطنيا ب 175 إضرابا يتصدره القطاع العام كذلك ب 155 إضرابا، أي بمجموع 6568 إضرابا منها 6044 إضرابا في القطاع العام ما يعادل 82,27 % في الفترة ما بين 1993 و 2002، بعد 2009 أخذت الإضرابات تتعدد في قطاعات حساسة تصدّرتها إضرابات متكررة في قطاعات التعليم، الصحة، الحماية المدنية، والنقل، تلتها أزمة الزيت والسكر التي كانت تحمل بوادر ربيع عربي والذي مسّ عدد من الدول العربية كتونس وسوريا، وصولا إلى مرحلة الحراك الشعبي في 22 فبراير 2019 وما حمله من مخرجات جديدة كبحت من منظورنا بعض القضايا التي كانت تتصدر المطالب العمالية وفي مقدمتها إلغاء التقاعد 32 سنة خبرة والتقاعد النسبي 50 سنة دون احتساب عدد سنوات الخبرة.

ومحاولة منا للحصول على إحصائيات جديدة حول موضوع النزاعات العمالية من 2016 إلى 2022 اقتصرنا على الجهة الغربية لحصر الموضوع في إطاره المكاني والحضوري، فلم نكتفي فقط بأخذها كأرقام من مقر المفتشية الجهوية للعمل الكائن بمحاذات مقر الإذاعة والتلفزيون الباهية وهران، بل قمنا بأخذ بعض المعلومات من قسم المنازعات شخصيا والتي سنحاول توظيفها مع لغة الأرقام. فمما سجلناه هو أن هذه المصلحة تستقبل كل الشكاوى الجماعية والفردية، الجهوية والولائية، ويمكن أن تكون خرجاتها دورية عادية، أو فجائية ناتجة عن شكوى أو تقارير مهما كان مصدرها كالصحف، الإذاعة، التلفزة، مواقع التواصل الاجتماعي، وحتى الرسائل، كما أن المعنيين بالنزاع يخاطبون بالمدعى والمدعي عليه، فليس هناك لغة: عمال، موظف، رب عمل، مدير.

بالنسبة للنزاعات الفردية هناك: المسجلة والملغاة نتيجة عدم حضور الطرفين المتنازعين أو أحدهما في جلستي المصالحة ودون تقديم ملموس يبرر الغياب عن الجلسة كمبرر طبي مثلا، ثم المعالجة التي تفضي إما إلى الصلح أو إلى رفع محضر الشكوى إلى المحاكم الإدارية خارج حيّز سلطة مفتشية العمل.

أما بالنسبة للنزاعات الجماعية فيعتبر قانون 90 . 03 هو السيد والفيصل في معالجة هذا النوع من المحاضر فيسجل كل نزاع جماعي كإضراب. كما أن المفتشية لا يمكن لها أن تتدخل في بعض النزاعات كالإضرابات الغير مرخص بها أو الغير قانونية، وكذلك مطلب تنحية مسؤول ما من طرف فئة عمالية كمدير مؤسسة مثلا، وهذا ما يفسر اقتصار نوع الشكاوى على سياسة الأجور، ظروف العمل، الإخلال ببعض قوانين عقد العمل أو الإتفاقيات الجماعية، استغلال الأطفال دون السن القانوني، والعمل الليلي للمرأة خارج الأطر القانونية. سجل قطاع الوظيف العمومي عدد أكبر من النزاعات الجماعية مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية التي تسجل نسبة أقل وهذا ما يرجع حسب تصورنا إلى حساسية القطاع الأول وتراكم مطالبه منذ 2000، بمقابل عدم إبلاغ المفتشية بكل التوقفات عن العمل التي تحصل في المؤسسات الاقتصادية والتي تسوى أغلبها ودّيا داخل محيطها، وهذا ما يمكن أن يمهد لمخرجات جديدة يمكن أن تدرس سوسيولوجيا خارج دراستنا هاته.

فقد سجلت المفتشية الجهوية للعمل¹ في الست ولايات المعنية بالتصنيف الإداري [وهران، تلمسان، سيدي بلعباس، عين تيموشنت، مستغانم، معسكر] في الفترة ما بين 2017 و 2022 ما يقارب 69777 نزاع فردي مسجل، و 549 نزاع جماعي أو إضراب، بلغ عددها 82 إضرابا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية و 464 إضرابا في الوظيف العمومي، ولاية وهران وحدها فقط سجلت في نفس الفترة 35571 نزاع فردي مسجل، و 113 إضرابا منها 88 إضرابا في الوظيف العمومي و 25 إضرابا في المؤسسات الاقتصادية، ولو أخذنا سنة 2019 وحدها فقد سجل فيها 178 إضراب و 12837 نزاع فردي مسجل، ولاية وهران سجل فيها أي نفس السنة 32 إضراب و 6267 نزاع فردي مسجل بما يقارب 72,71 بالمئة، فنلاحظ ارتفاع هذه الأرقام بالرغم مما فرضته مرحلة جائحة كورونا من حجر صحي جزئي و كلي تخلله غلق العديد من المؤسسات كبروتوكول صحي للحد من تفشي الجائحة، تضمنه القرار الرئاسي الذي منح

¹ - المصدر: المفتشية الجهوية للعمل، الجزائر 2022.

عطلة خاصة [ستة أشهر تقريبا] من تاريخ 22 فبراير 2019 إلى غاية نهاية جوان من نفس السنة، مع الإكتفاء ب 25 % من العمالة لضمان الحد الأدنى وهذا ما مسّ مؤسسة النقل بالسكك الحديدية وبعض القطاعات الحساسة كالصحة وأعوان النظافة والحماية المدنية والأمن الوطني كأمثلة.

إن الحدث هو ما يحرك الحسّ السوسيولوجي لأي باحث، ويجعله يفكر للآخر، فقد سبقت دراستنا هاته حدث أنتجته مخرجات حصة الشروق تحقق بثته القناة الجزائرية الشروق نيوز بتاريخ 06 جانفي 2021 على الساعة 21:15 ، فقد تناول الموضوع إبراز المعاناة التي يصادفها العامل السككي، تلخصت في تصريح قويّ لأحد السائقين بقوله مواطن يحقر مواطن، ما جعله يتعرض لتهديدات من طرف بعض السكان بحي فوضوي قصديري قريب من خط السكة وهران - بني صاف، استدعت هذه التهديدات طلب العامل تغيير طبيعة ومكان العمل رغم معرفته المسبقة بانخفاض أجرته والذي قوبل بالرفض من طرف الإدارة، ما دفع باقي العمال بالضغط بشن إضرابات متكررة تضامنا مع زميلهم في العمل وتوسيع عريضة المطالب.

إن النظرية التيلورية والتي تصطدم مع تحديث النظام، جعلت هذه المؤسسة كنموذج للدراسة وليدة صراعات ثقافية وإيديولوجية تنتقل أليا إلى المجال الإنتاجي، بمقابل الظروف الحسنة أو السيئة التي يعيشها العامل، مما يجعله يصطدم بعراقيل تولد عليها تضاؤل نسب الإلتماء للعمل والتفكير في الفائدة الفردية واستغلال أرباب العمل أو الإداريين بثوب جديد ظاهره المقاومة.

لقد اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية مع روادها (إ. مايو، دي مورينو، ك. لوين) بالعامل من ناحية المشاعر والأحاسيس التي ينفعل من خلالها في بيئة عمله، وهنا تبرز ضرورة إعادة الإعتبار لوجوده كفاعل يجب احترام قيمه، المحافظة على كرامته التي يعجز التنظيم الرسمي عن تحقيقه، لكن يمكن

لجماعة العمل أن تمنح هذا الفرد القيمة الرمزية التي تحفره أكثر من التحفيز الأخرى، فهي توفر له الأمن والحماية.

لقد أكد التو مايو من خلال تجربة معمل هاورثون أنه ليس متغير الأجر فقط من يتحكم في العمال بل يجب الانتقال من فكرة أن العمال يشكلون جماعات عمل يتعاونون من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وحتى يمكن لهم أن يحلوا مشاكلهم بإنشاء أقسام جديدة كأقسام التحليل النفسي مع الاعتراف بحقوقهم في العطل والراحة وتخفيض ساعات العمل، والإستفادة من العلاج والمراقبات الدورية للفحوصات الطبية وتنظيم التأمين على أمراض وحوادث العمل وغيرها.

بيّنت ملاحظات جماعة بنك ويرين عن وجود قيم لا يمكن تفسيرها إلا بالاعتماد على مركز الجماعة ومدى دورها في تقوية الجو الاجتماعي داخل المؤسسة، وإضعاف أثر النزاعات الداخلية.

هناك زمرة من الباحثين الذين عالجوا موضوع النزاعات، فجراء الإضرابات المتكررة أجريت التجربة التنظيمية النموذجية ل(هيلز) حول ساعات العمل المرنة¹ التي طبقت سنة 1972 بفيلاديلفيا وبالضبط في مؤسسة "سميث كلين" التي تختص بتصنيع وتسويق منتجات العناية بالصحة، مضمونها يتمثل في: تغيير وقت بداية العمل في أشهر الصيف من (08:45) إلى (07:45) وذلك من أجل زيادة العمل في ضوء النهار والذي كان استجابة لرغبات العمال السابقة، والهدف هو زيادة الإنتاجية وتحسين معنويات العمال وكبح الإحتجاجات، فقد تمت هذه التجربة على ثلاث وحدات وبعد ستة أشهر أبانت النتائج على أن:

¹ جون روبرت هنزيخ، الإدارة العلمية الإنتاجية، ترجمة طه عمر، مكتبة النجلو المصرية، القاهرة، 1980، ص 140-160.

- إجمالي حالات الغياب المدفوعة الأجر قد انخفض ب 25 بالمائة.
 - برنامج ساعات العمل المرنة قد سمح للعمال بممارسة هوياتهم الفردية.
- هذه التجربة التي تناولت 18 عاملا أبانت كذلك على:
- تأثير هذا النمط من العمل على الزيادة في الإنتاج.
 - سهولة ترتيب اجتماعات مع العمال عند الضرورة.
 - القدرة على معالجة الصراعات أثناء العمل وبسرعة.
 - ارتفاع درجة الوعي بالمشاركة في القرارات المتعلقة بالعمل.

من خلال هذه النتائج قام رئيس إدارة هذه المؤسسة بطلب توجيه كل الوحدات الأخرى التابعة لنفس المؤسسة بالعمل بهذا النمط الذي يتلاءم مع حاجيات المؤسسة ويستجيب لرغبات العمال، والتي قضت على الإضراب.

تطرح دراسة أجنبية قديمة تسمى بدراسة كوتري¹ لمدينة تعتمد في نشاطها الإقتصادي على خدمات السكك الحديدية خاصة بعدما شهد العصر التكنولوجي تحولات اجتماعية واقتصادية وثقافية، أدت إلى تغيير مفهوم السلطة السياسية والملكية العامة لوسائل الإنتاج وعلاقات الإنتاج، وعلاقات الأفراد، كما نجم عن التطور التقني عدد من المظاهر السلوكية السلبية التي أثرت على مجالات العمل وحالت دون تحقيق الرضا عن العمل، ومن أهمها ظواهر الإغتراب وفقدان الشخصية وغيرها.

الدراسة الطولية والتي دامت عشر سنوات للباحث وارنر لويز الموسومة بالتعاون والصراع داخل المصنع سنة 1947²، حاولت البحث في أسباب انتشار ظاهرة الإضرابات في مدينة يانكي سيتي الأمريكية والمتخصصة في صناعة الأحذية، بإنتهاجه المنهج الأنثروبولوجي، وقد توصلت الدراسة إلى:

¹ محمد الجوهري، ميادين علم الاجتماع، دار المعارف، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1974، ص 21.
² الفار علي محمود إسلام، علم الاجتماع الصناعي، دار المعارف، الطبعة الثانية، القاهرة، 1985، ص 253.

- كلما ضعفت العلاقات الرسمية قلت الإضرابات، فالقربة والصداقة القوية بين المدراء والعمال تقوي العلاقات الغير رسمية مما يجعل اللجوء إلى الإضراب مستبعد.
- الضوابط الاجتماعية كالعرف والعادات والتقاليد تلعب أدوارا هامة في تقوية التعاون داخل الإطار الرسمي بين كل الفئات العمالية مما يجعل وثيرة النزاعات ضعيفة وغير مؤثرة.
- قوة تعاون النقابة مع الإدارة بفعل الإلتناء لمجتمع منسجم مع المصنع بفعل ظروف الإقامة ساهم في الحد من الإضرابات.

دراسة أنجلوسكسونية ضخمة¹ مست 11 دولة في أوربا، حاولت دراسة أسباب إضرابات الفئات المهنية، وماهي الفئات الأكثر نزعة للإضراب، وتوصلت الدراسة إلى أن عمال الفحم والمناجم والموانئ هم الأكثر ممارسة للإضراب مقارنة بعمال السكك الحديدية والتجار، ويحتل عمال المطابع والخياطة المرتبة الوسطى، وترجع الدراسة هذا التفاوت إلى سببين جوهريين:

- العمال الذين ينتمون إلى القطاعات المنعزلة عن المجتمع، يتمتعون بخاصية التضامن والاتحاد والتي تمكنهم من الدفاع عن مصالحهم كلما دعت الضرورة لذلك، فهم الفئة الأكثر نزعة للإضرابات.
- صعوبة ظروف العمل ونقص التأهيل المهني تزيد في حدة الإضرابات.

دراسة ميدانية تحليلية ل دانيال ماركير¹، الموسومة بالثقافة والتسيير في الجزائر 2006 والتي أشرف عليها إسماعيل صغير مدير إينوري، تبحث الدراسة في إشكالية تطابق الأسس الثقافية للمجتمع الجزائري

¹ - عبد الناصر جابي، الجزائر تتحرك: دراسة سوسيو سياسية للإضرابات العمالية في الجزائر، دار الحكمة، الجزائر، 1995، ص 26.

¹ - Voir : Mercure Daniel, Culture et gestion en Algérie, Ed, ENEP, 2006.

مع أنماط التسيير وهل هناك نموذج تسيير لنمط جزائري محظ؟ فقد وضع الفرضية الآتية: أشكال تسيير المؤسسات الجزائرية لا تتوافق مع الواقع السوسيو ثقافي لقوة العمل.

فالقيم الثقافية المحلية هي العائق الأكبر في نجاح التنمية من منظور المسيرين والتي لا تحبذ التغيير، فقوة الإنتماءات العائلية لدى العمال أدت إلى محاولات البحث عن الهوية داخل المصنع مما يقلص من حدة النزاعات الناجمة عن تعسف الإدارة رفع الشعور بروح المسؤولية، فهذه الدراسة تبرز العلاقة الوطيدة بين الفرد وجماعات الإنتماء خاصة الأسرة. ومما استخلصه الباحث تقارب العقلية الجزائرية مع العقلية الجماعية للبلدان المصنعة والمجتمعات الآسيوية، فالمسير المحلي لا يرفض العمل مع الإطارات الأجنبية وإن كانت أوربية كفرنسا مثلا ولكن يرفض أن يسير من طرفهم كأوامر تحت قبعة الإنصياع والتبعية.

دراسة (SNS) لكل من الباحثين "على كنز"، "جمال غريد" و"سعد شيخي" حول التجربة الصناعية في الجزائر، المكان المؤسسة الوطنية للحديد والصلب بعنابة من أبريل 1978 إلى شهر جوان 1982، عالجت الدراسة شقين الأول يتمثل في إشكالية التصنيع في الجزائر وكيف يعيش مختلف تركيبات المؤسسة من إطارات ومنفذين هذه التجربة الصناعية كشق ثاني، فهو مشروع ضخم حاول فهم تنظيم جديد لحياة اجتماعية فرضتها ثقافات وطرق تفكير جديدة تصارع كل ما هو تقليدي. فالأساس يبحث في مدى تأثير المركب على المدينة بصفة خاصة والجهة الشرقية بصفة عامة من جانب الإنعاش الثقافي والإجتماعي، لما كان يتضمنه من رهانات ونزاعات بين السلطة السياسية والفئة التكنوقراطية التي فرضت العقلنة الإقتصادية، وإبراز عدم نجاعة النموذج التaylorي داخل المصنع مما أنتج سلوكات مقاومة بسبب عدم تكوين طبقة عمالية ذات طابع تنظيمي، جعل المؤسسة تمارس دورا بيداغوجيا على حساب رهان نجاح مشروع التنمية، فأصبح العامل معيق للتجربة الصناعية بفعل سلوكات سلبية تتعارض مع ثقافة

الوقت الصناعي وكثرة الغيابات في الأوقات الموسمية التي يرجع فيها العامل إلى الريف ليساعد العائلة في جني المحاصيل الزراعية والموارد الحيوانية، هذا ما انعكس سلبا على تكوين هوية عمالية داخل المصنع توازيا مع بروز فئة من المسيرين تعتمد على تسييرها على بعض الظواهر كالمحسوبية والجهوية، مما أنتجت نزاعات زادت من عدم الانضباط، فكل ما هو خارج المصنع أثر على رهان الصناعة والمجتمع .

عالمج "مولاي حاج مراد" إشكالية الإشراف والقيادة في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية¹، والتي ارتبطت بمرحلتين الاقتصاد الموجّه واقتصاد السوق:

▪ المرحلة الأولى التي اهتمت بالجانب الاجتماعي على حساب الجانب الاقتصادي، بتوظيف اللاعقلاني لليد العاملة التي تجاوزت عدد المناصب، بالإضافة إلى غياب ثقافة المصنع والوقت الصناعي بسبب الأصول الريفية للعمال المحلية وحتى فئة الإطارات المسيرة بالرغم من حصولها على شهادات جامعية إلا أنها تحاول الهجرة إلى أوروبا لتحسين أوضاعها الشخصية والعائلية هروبا من تدهور الأوضاع في البلاد، إلى جانب بروز الفعل النقابي الذي استعمله العمال المنفذون كورقة ضغط على المسيرين مما سجل عدد من المقاومات العمالية داخل المصنع.

▪ مرحلة ما بعد أكتوبر 1988 والتي تميزت ببروز عراقيل تمنع المسير من القيام بمهامه الصناعية، وتضييق مساحات المسؤولية، فالفئة العمالية تحاول إقصاء المسير الإطار كمرحلة أولى وتحمله أي فشل أو إخفاق كمرحلة ثانية وهنا يبرز صراع العقلانيات بين خريجي الجامعات والمنفذين .

¹-المزيد من الإطلاع أنظر: مولاي حاج مراد، «إشكالية القيادة والإشراف في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية» دفاثر الكرسك رقم 12، وهران.

▪ هذه المرحلة تتزامن حسب الباحث "مولاي حاج مراد" مع تجربة اقتصاد السوق وما انجر عنه من بروز أشكال التضامن والتعاون نتيجة شعور العمال بتهديدات التسريح الجماعي والطرْد وغلق المؤسسات التي فرضتها معطيات معاهدات ستان باي الأربع وصندوق النقد الدولي، مما جعل العمال يفضلون التماسك الاجتماعي للحفاظ على مناصب عملهم.

دراسة الباحث "سفير ناجي" حول معضلة تسيير قوة العمل الغير زراعية في الجزائر سنة 1985¹.
فيطرح الباحث فكرة أن المصنع يتأثر ببعدين: بعد ثقافي يهدف إلى نشر معايير وقيم جديدة، فهناك ثقافات أصلية خاضعة للأصول الريفية، وثقافات جديدة تتشكل من خلال المصنع وهي الثقافات المهنية كاحترام وقت العمل والقوانين والنصوص المنظمة للعمل داخل مكان العمل، وهناك بعد اجتماعي الذي يحصل نتيجة المقاومة ومحاولة التحكم في الواقع الجديد للتكنولوجيا والتقنية والعقلنة الرأسمالية، فالباحث يؤكد على أن الحل الأمثل في مواجهة مختلف المشاكل الاجتماعية والثقافية يكمن في التحكم التقني والتكنولوجي مع المعالجة السليمة لظاهرتي التغيب وحركية اليد العاملة.

فالتغيب هو شكل من أشكال المقاومة، يرجعها الباحث إلى عدم التجانس بين المعايير التقليدية والحديثة، فمشروع التنمية في الجزائر اصطدم بعدم تأقلم العامل مع المصنع وتشبثه بالعمل التقليدي الموسمي.

دراسة "عبد الناصر جابي" حول الإضرابات والحركات الاحتجاجية في الجزائر¹، لاحظ الباحث في مرحلة السبعينات حتى 1980 تساوي ظاهرة الإضرابات بين القطاع العام والخاص بسبب ارتباط النزاعات بتدهور الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لليد العاملة من خلال بعض المؤشرات، أهمها أزمة السكن، ضعف وسائل النقل، مشكلة ضعف الأجور مقارنة مع ارتفاع القدرة الشرائية، وتأثيرات تحول أو

¹ - voir : Safir Nadji, Essais D'analyse Sociologique, Emploi, industrialisation et developpement, Alger, OPU-Enal, 1985.

¹ مزيد من الإطلاع أنظر: جابي عبد الناصر، الجزائر تتحرك «دارسة سوسيو-سياسية للإضرابات في الجزائر»، دار الحكمة، الجزائر، 1995.

انتقال العامل إلى صفة ودور المسير المنتج، وتمتعه بالقوة التي استمدتها من حقه في التمثيل النقابي كما نصت عليه مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسات.

وبعد 1982 تزايدت نسبة الإضرابات مما جعل الباحث يطرح تساؤلين:

أولهما: هل تختلف التركيبة العمالية ما بين المرحلتين، أم أنها نفس التركيبة؟

ثانيا: هل يرجع ذلك إلى التغيرات الحاصلة نتيجة تغير المناخ السياسي والاجتماعي، أم هي تغيرات

داخلية؟

وأهم ما توصل إليه الباحث هو غياب الإنسجام والتوافق بين الفئة العمالية والتنظيم وبرز ذلك في

إحالة عدد من المسيرين على الرحيل من المؤسسات ففي سنتي 1991 و1992 سجل رحيل 318 حالة، منها ما يقارب نسبة 44 % في القطاع العمومي والصناعي.

ركز الباحث "بوفلجة غياث" في مقاله حول دراسة عوائق إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسات

الجزائرية¹، فطرحه يتوافق مع ما توصل إليه عبد الناصر جابي حول غياب الإنسجام العمودي، ويظهر ذلك في:

✓ ضعف قنوات الاتصال التنظيمي بين العمال والمدراء والمشرفين، وهذا ما يؤدي إلى النزاعات.

✓ انخفاض مستوى الرضا المهني وغياب الدافعية ووسائل التحفيز.

✓ تقاعس المدراء عن تطبيق القوانين العقابية اتجاه العامل لتفادي الخصم من الراتب والطرده،

وذلك نتيجة سوء القدرة المعيشية وندرة فرص العمل.

¹-أنظر: غياث بوفلجة، عوائق إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، مجتمعات وإنسانيات رقم 2008/6.

فأهم نتيجة تكمن في ارتفاع درجة الإرهاق لدي المدراء والمشرفين نتيجة المشاكل المذكورة سابقا إضافة إلى كثرة الضغوط القانونية ومحدودية الصلاحيات، ويؤكد الباحث على ضرورة العدالة التنظيمية وتحقيق شروط الحقوق والواجبات داخل المؤسسات من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتحسين ظروف العمل وقنوات الاتصال للرفع من الرضا عن العامل.

حاول "محمد أكتوف"² في سنة 1986 في دراسة مقارنة بين معملين للجنة أحدهما في الجزائر العاصمة والثاني في مونريال الكندية، بعنوان (العمل الصناعي ضد الإنسان)، والتي تناولت إشكالية علاقة الإنسان بنمط التسيير العقلاني ومن تم علاقته بالمؤسسة الاقتصادية، فالعامل يبقى منتج مهما تغير نمط التنظيم السياسي والاقتصادي المطبق. وقد وضع فرضيتين تمثلت الفرضية الأولى في أن الإنسان غير مهيا للعمل في البيئة الصناعية، فهذه العقلانية لا تعمل إلا على استلاب العامل وهذا ما يولد التذمر. والفرضية الثانية تضمنت القيم والمعتقدات المختلفة والمتعارضة والمنغلقة تؤدي إلى عدم التناسق داخل المصنع بين العمال والمسيرين والمشرفين، استعان بتقنيتي الملاحظة بالمشاركة بدفاتر التسجيل والمقابلة، فشمّل مجتمع البحث 1500 مبحوث، توصلت الدراسة إلى:

❖ غياب شبه تام لأشكال الإتصال، وإقتصار الإدارة على الإنتاج وإهمال حاجيات العمال والتقليل من شأنهم.

❖ محاولة مكننة العامل وغياب الكرامة قلص من درجة الانتماء للمصنع وساهم في ظاهرة الإستلاب.

❖ التسيير الإداري يستغل الطبقة العاملة في العملية الإنتاجية دون صون كرامتهم مما يجعل المنفذين دوما في موقف تمرد ونزاعات المؤسسة.

² – Voir : Omar Aktouf, Le Travail Industriel Contre L'homme, Enal OPU, Alger, 1986.

❖ بروز رهانات جديدة تقاوم التنظيم العقلاني نتيجة انغلاق الإدارة على نفسها، وغلق كل مساحات الإبداع والابتكار.

دراسة "مبتول محمد"¹ تناولت مسألة الإنضباط بالمصنع والحياة الإجتماعية للعامل، فقد صاغ إشكالية رفض العمال ومقاومتهم للتنظيم والإنضباط، فالعامل لا يعتبر الأجرة الأساس، بل تنسيق العلاقة بين الحياة المهنية والإجتماعية هو الذي يرفع من رضا العمال، بحيث يركز الباحث على الجانب السوسيو ثقافي، فهناك فاصل بين فضاء العمل المتعلق بعملية الإنتاج والفضاء المتعلق بالإستهلاك خارج مكان العمل، والذي يدفع العمال إلى التذمر داخل المصنع ومقاومة كل تنظيم رسمي يهدد حياته الإجتماعية وهذا ما يفسر ارتفاع ظاهرة التغيب كشكل من أشكال المقاومة .

دراسة أطروحة دكتوراه "رفيق قروي"¹ حول علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة السنة الجامعية 2010/2009، والتي حاول من خلالها دراسة ظاهرة الصراع العمالي الموجود داخل التنظيمات الاجتماعية وذلك بعد عام 1990 مع الاستجابة لمتطلبات التحول السياسي والاقتصادي الذي فرضه الانتقال إلى مرحلة اقتصاد السوق، وقد كان التساؤل الرئيسي يتمحور حول معرفة طبيعة العلاقات العمالية التي تشهدها مؤسسة نقاوس في ظل انتقالها إلى الخصوصية، وأهداف الدراسة تركزت حول معرفة نوعية المطالب العمالية والدور النقابي في مرحلة الخصوصية، وكذا الكشف عن الأساليب التعبيرية للعمال في حالات التذمر والاستياء التي شهدتها إضراب فيفري 2007. وكانت نتائج الدراسة ترصد:

¹ – Voir : Mohamed Mebtoul, Dixipline d usine productivité et société en Algérie, Alger, OPU, 1986.

لمزيد من الإطلاع أنظر: رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، رسالة دكتوراه، باتنة، 2010-2009 .

- رفض المقترحات العمالية للشروط التعجيزية والمضايقات التي تعرضوا لها من طرف المدير والوصاية وهذا ما ولد مشاعر عدم الثقة بين العمال والإدارة.

- خوصصت المؤسسة فرضت على العمال عقوبات ردية نتيجة عدم شرعية الإضراب قانونيا، وتمثلت في فصل منح المستحقات المادية.

- رغم رفض النقابة لقرارات الخوصصة إلا أن القرار قد مرر بالقوة من الوزارة الوصية.

- تدخل السلطات أجهض مطالب العمال والنقابة هذا ما جعلهم يقتصرون على مطالب مادية بحثه.

يؤكد الباحث "جمال غريد" من خلال الثنائية على أن الصراعات داخل المؤسسة هو صراع عقلانيات، بين حدثيون يمثلون فئة الإطارات المكونون في المعاهد والجامعات، ضد عقلانيات عمال لا يعرفون الكثير عن الانضباط والتنظيم، هذا ما يخلق صراع بين من يريدون تطبيق الانضباط ومن يحاولون فرض ثقافتهم التي اكتسبوها من المجتمع.¹ فمواضع الصراع لا تكمن دائما في ضعف الأجرة وإنما يكون في عدم احترام مواقيت ومدة دفعها، كذلك في عدم تطبيق النصوص من خلال تحديد الحقوق والواجبات بطرق قانونية وغيرها.

يؤدي قطاع النقل بالسكك الحديدية أدوارا استراتيجية هامة للنهوض باقتصاد الدول عبر العالم، فلا تكاد تخلوا أي دولة منها ما كثرة بناء أو كموروث استعماري كما هو الحال في الجزائر، ونظرا لأهمية المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية ووطنيا، أخذت على عاتقها الحكومات والإدارات المتعاقبة منذ بداية فترة التسيير الذاتي إلى اليوم تطوير هذه المؤسسة كضامنة لخدمة اجتماعية وأخرى اقتصادية تقوم بنقل المسافرين والبضائع والثروات المنجمية والباطنية، وفكّ العزلة بربط المدن بالمناطق النائية،

¹ - Voir : D.Guerid, « l'entreprise industrielle en Algérie et conflit de rationalistes communications en colloque international, Maghreb », URASC Alger, 1990.

وامتصاص البطالة، والمساهمة بقدر هام في تطوير القطاعات الأخرى كالسياحة والتجارة والثقافة، لكن عرفت فترة العشرية الحمراء تراجعاً واضحاً في فعالية هذه المؤسسة بسبب التدهور الأمني الذي كلفها خسائر مادية وبشرية، ومع مخرجات الوئام المدني والمصالحة الوطنية أخذت المؤسسة تعيد بناء نفسها بعد مرحلة الإنعاش بتطبيق حزمة من الإصلاحات ترجمتها مختلف المخططات الإستثمارية بداية مع الألفين تحديداً من خلال تعزيز مرآب الجر والصيانة بقاطرات جديدة بنوعها المكهرب والديزل ذات تكنولوجيات متقدمة وترميم القاطرات القديمة في إطار الشراكة مع جنيرال موتور الأمريكية، وتوسيع الخطوط السككية وتجديد الخطوط القديمة بربطها بعدد من الولايات والأماكن الحيوية، وترميم عديد المحطات والمنشآت المتواجدة منذ الفترة الإستعمارية وإنشاء أخرى، وبناء فنادق داخل المحطات الحيوية لضمان راحة المسافرين، وتعزيز مجال التسيير الذي يتميز بالعراقة بمورد بشري هام من خريجي الجامعات والمعاهد العليا، فبالرغم من كل هذه البوادر والمؤشرات التي تعطي انطباعاً واضحاً باستراتيجيات النهضة، إلا أن مؤسسة الجر والصيانة¹ المأخوذة كنموذج لدراستنا تسجّل عدد من النزاعات داخل المؤسسة، مما ينجّر عنه عدد من التوقفات عن العمل التي تلغي عديد من الرحلات المبرمجة أو تأخرها، فإعتماداً على هذه المعطيات وكذا الدراسات العامة والخاصة التي أشرنا عليها سابقاً، والتي حاولنا في مجملها التعريف بعملية النزاعات وأطرافها، والخوض في طبيعة العوامل التسييرية المؤدية إلى بروزه داخل المؤسسة، والتي ساعدتنا في بلورة إشكالية الدراسة وبلورت حيثياتها بالكيفية والشكل المحوري عن ماهي العوامل التسييرية المؤدية إلى بروز النزاعات داخل المؤسسة؟

1- * للاطلاع أنظر إلى الملاحق التي تحتوي على بعض الصور الفوتوغرافية التي تعكس ظروف العمل، ونصوص بيانية للنقابة يؤكد المطالب العمالية وتحسين بيئة العمل وطلب فتح مطعم وتهيئة وسائل التبريد، إلى جانب مجموعة من العناوين لصحف وطنية مكتوبة تبرز الإضرابات المتكررة لهذه الفئة «السكيين»، توازياً مع رفض الإدارة منحنا بعض النسب الرسمية التي تتعلق بالعقوبات والمجالس التأديبية، وذلك لأسباب بيروقراطية قد تصادف جل الأعمال الأكاديمية.

تبقى هذه الإشكالية عملية حساسة في فهم الواقع، فهي تستدعي منها جهداً قصداً صياغة مشروع بحث يتراوح بين المدخلات والمخرجات.

وللإجابة عن هذه الإشكالية سنحاول بلورة الفرضيات الآتية:

- طبيعة العمل بالأساليب التسييرية الحالية تؤدي إلى بروز النزاعات داخل المؤسسة.
 - يستمد المنفذ قوته من جماعات العمل لمواجهة المسير والتي تعتبر عامل مؤلّد للنزاعات.
 - غياب ثقافة الإعراف بسبب ضعف التسيير تزيد من حدة النزاعات داخل المؤسسة.
- النزاعات التي تكون بين فئة المنفذين والمسيرين غالباً ما تحدث لحاجات مادية قد تتصدر كل المطالب، فقدم ظاهرة النزاعات التي مسّت المجتمع والمصنع بما فيها هذه المؤسسة المدروسة (SNTF) جعلنا نختار هذا الموضوع، بالإضافة إلى الإهتمام الشخصي بهذه الظاهرة والرغبة الشديدة في معرفة أسباب بروزها خاصة إذا ربطناها بإبراز مختلف العوامل التسييرية التي تزيد في حدوثها أو تقلص منها، والتي قد تبرز لدى العمال تصرفات غير محبذة داخل مكان العمل وحتى خارجه خاصة خلال العشرين السنة الأخيرة، فهذه الممارسات تعيق الإستمرارية في الإنتاج وتهدد البناءات الإجتماعية داخل المجتمع الصناعي، هذا ما يولّد عدم التوازن والإستقرار بالرغم من أن بعض الأخصائيين كالعالمين "روزايك وكوزر" اللذان يؤكدان على ضرورة فهم النزاع لإيجاد آليات تتكيف مع كل معطى جديد يحافظ على ديمومة المؤسسة فهي تعبر عن حالة صحية، لذي نحاول بهذه الدراسة إثراء الحقل المعرفي الذي قد يصبح مدخلات لدراسات أخرى تعزز حقل علم اجتماع تنظيم وعمل مستقبلاً.

إن السلوك إذا تكرر أصبح ظاهرة، وأهمية هذه الدراسة تكمن أولاً، في إلغاء ولو نسبياً اعتبار هذا العامل هو مجرد باحث عن المال وإن كانت هي الأولوية الغالبة، إضافة إلى أنه ليس آلة مبرمجة أو

كائن مثالي قيمي، بل هو يحمل مبادئ وقيم ومشاعر يحاول من خلالها تحسين ظروف العمل بمقابل احترام كرمته مع الآخرين ومع المؤسسة.

كذلك تكمن هذه الأهمية في معرفة المطالب العمالية الحقيقية التي لأجلها تثار النزاعات، مع محاولة الكشف عن مصادر قوة وتماسك هذه الفئة دون غيرها والتي تخول لها معالجة كل مشاكلها بالتوقعات المتكررة عن العمل، وكيف يواجهون الضغوطات والتحديات التي تصل إلى مستوى القضاء.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة البحث عن الأسباب التي تساعد على بروز النزاعات وكيف تتشكل وعلى ماذا يعتمد مختلف الفاعلين داخل المؤسسة لمواجهة الصدمات المحتملة والتي يمكن أن تتحوّل إلى توقعات فجائية عن العمل، لكن دراستنا هاته تحاول إبراز الأسباب الأخرى والمهمة التي توجب من النزاعات وخاصة ما ينتج عن ضعف العوامل التسييرية التي قد يراها العامل في كثير من المواقف من معيقات الرضا، بينما تراها الإدارة مجرد دريعة لتبرير الموقف، فمن أهداف الدراسة إبراز الظاهرة من الواقع الحقيقي الذي يعيشه المنفذ السككي.

فيما يخص منهجية الدراسة فقد تناولنا:

- المجال البشري يتمثل في عمال سككيون يمثلون ثلاثة تصنيفات:

الأولى تمثل 18 عامل منفذ موزعين على ثمانية عمال من قسم سياقة القطارات درجة أولى وثالثة، وعشرة عمال صيانة القاطرات من رتبة عامل مهني مؤهل ورئيس فرقة الذي يتحوّل بدوره إلى منفذ في بعض الفترات الخاصة إما بفترة العطلة في موسم الصيف الذي يشهد ظاهرة نقص العمال، أو في حالات العمل خارج محيط المؤسسة والمتسم بالسرعة والإحترافية في إنجاز المهام بأقل الأضرار والتي سندرجها لاحقاً، بالتالي هذه الفئة تقوم بتنفيذ أوامر تعطى لها من فوق بشكل بنيوي خاص بقسمي الجر والصيانة.

الثانية تمثل مسيرين محلين من وحدة الجرّ والعتاد يمثلان قسمي الصيانة والجر على التوالي.

الثالثة تمثل مسيران أجنيان أحدهما مكلف بمدة الضمان المحددة في دفتر الشروط بسنتين والآخر مكلف بمتابعة ومراقبة عمليات الصيانة وتصليح الأعطال المتعلقة بالقاطرات المقتنية حديثا.

هذا المورد البشري ينشط في الجهة الجنوبية الغربية وفق الحدود الجغرافية الخاصة بطبيعة تقسيم النشاط الخدماتي، بالرغم من أننا لاحظنا أن هذه المؤسسة تعتمد على فروعها الأخرى من عمال صيانة العربات والخزانات، قباضة، مستخدمي الإدارة وعاملات النظافة والأمن الداخلي غيرها، حيث يمكن وصفها مجموعة من الحلقات المترابطة والمكملة لبعضها البعض، لكن هذه الفئة المختارة للدراسة لم يكن عشوائيا إنما أملتة عدد من الإعتبارات والمقاييس أبرزها عامل الأقدمية الذي جعل مجتمع بحثنا يعايش مرحلتي الإقتصاد الموجّه وإقتصاد السوق، وكذا لإعتبار هذه الفئة الأوسع والأكثر ممارسة للإضرابات والأكثر تأثيرا على المؤسسة ككل مقارنة بالمصالح الأخرى.

تم اختيار 22 مبحوث كمقابلات نهائية حيث كانت هذه العينة متنوعة بعدما كان العدد 27، ما بين منفذ ومسير كلهم ذكور، ويرجع تقلص العدد إلى سببين: الأول يكمن في صعوبة رزنامة عمل المبحوثين وفترة راحتهم التي يحبذون فيها استغلال الوقت إما مع العائلة أو قضاء أشغالهم الضرورية وعزوفهم عن الرد على الإتصالات الهاتفية ومن ضمنها اتصالاتنا نحن بالرغم من أن عملية تسجيل المقابلات أفادتنا كثيرا وسهلت نوعا ما من تواصلنا مع المبحوثين، والسبب الثاني المتمثل في التكرارات.

المجال المكاني انحصر في مقهى المحطة الذي يتداوله أغلب العمال بالإضافة إلى ساحة المحطة والتي تتوفر على مساحة واسعة تسمح بالتحرك السهل والحسن للوافدين عليها بالإضافة إلى وحدة الجر والصيانة بوهران.

المجال الزمني تحدد بثمانية أشهر من منتصف شهر أبريل إلى شهر ديسمبر دون احتساب مدة انقطاع دامت قرابة شهرين بسبب برنامج العطل السنوية التي تسجل أكثر نسبة لها في شهري جويلية وأوت مع ضمان الخدمة، مدة الدراسة تخللتها ثلاث الإضراب متفرقة التي دامت في مجموعها أربعة أيام، انتهت بتحويل المدير الجهوي للغرب إلى الشرق وتنحية مدير وحدة الجرّ من منصبه قبل أقل من سنة على تقاعده.

لقد اعتمدنا على عنصرين، أولهما ترددنا المتكرر على مكان تجمع العمال بالمحطة والورشة، وثانياً تواصلنا مع بعض العمال بالهاتف النقال، هذه المدة تخللتها في البداية مجموعة من المقابلات الإستطلاعية، ثم انتقلنا إلى المقابلات النهائية، فالرزمة شملت أربعة أيام في الأسبوع، بما يقارب أكثر من ساعة ونصف في كل مقابلة.

إدراج سن كل المبحوثين ما بين المنفذ والمسير سيساعدنا في التحليل لاحقاً لذا وضعناه على النحو التالي:

- من (38-44) سنة، لدينا 09 مبحوثين.

- من (45-51) سنة، لدينا 11 مبحوث.

- 02 مبحوثين تجاوزوا 52 سنة ووصلوا إلى 56 سنة.

هذه المؤسسة تعتبر من أعمدة الدولة الجزائرية، لا تخلوا أي دولة من الاستفادة من نشاطها باستثناء البعض القليل، وأغلب المعلومات تشير إلى أن من بنى هياكلها ومنشأتها هم السجناء الذين كانوا تحت السيطرة الفرنسية من الجزائريين إضافة إلى الإيطاليين والهنديين، بحيث كانت ولا زالت تزاوّل نشاطها المنوطة به.

لقد اختلف علماء الاجتماع في إتباع استراتيجيات المناهج المختلفة في العلوم الإجتماعية، فمنهم من ينطلق من الفروض المتعلقة بالإشكالية بهدف الوصول إلى معطيات وبيانات تثبت صحة أو عدم صحة الفرضيات، ومنهم من ينطلق من البحوث الميدانية الإستطلاعية بهدف الوصول إلى نتائج بعينها.

في هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، ذلك بعد جمع البيانات والمعطيات، إضافة إلى استعمال طريقة التحليل الإستراتيجي لميشال كروزي.

هذه الطريقة تحلل السلوك التنظيمي والتغير والنزاعات والنفوذ والسيطرة داخل المجموعات، بحيث هذا التحليل عبارة عن عملية متشابكة ومترابطة بين عدد من المدخلات والمخرجات، بحيث يتفاعلون بما لديهم من ثقافات وخبرات حول وضعيات_العمل، فإنهم ينتجون دوماً أفعالاً يستطيعون بها تفعيل أمورهم، فهؤلاء الفاعلين يعتبرون المشاكل التي تعترضهم في مكان العمل هي دوافع يعيدون بها بناء استراتيجياتهم كالمناورة مثلاً.

بالمنظور النسقي يسمح هذا التحليل بإيجاد نظرة دقيقة لما يجري في موقع العمل، فهو منهج فريد من نوعه، يخالف النظريات الكلاسيكية.

إن هذه المنهجية تعتمد على عنصرين هامين هما:

- تحليل الطريقة وكيفية مشاركة الفاعلين في الفعل.

- توضيح دوافع التصرفات المختلفة.

فيما يخص أدوات البحث فقد استعنا ب:

في إطار الإختيار العقلاني لمقاربتنا الكيفية إستخدمنا تقنية **المقابلة المقننة** لتحصيل أدق التفاصيل بغرض السماح للمبجوثين بالتعبير والإجابة من أجل جمع البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد في الدراسة، وهذا ما يذهب إليه عدد من المختصين كـ " قيلون، رودولف، ماتولو، وبنجامين"، وكذا مقابلات حرة مع بعض المسيرين، وذلك لإضفاء نوع من المصداقية وللإطلاع على الموقف المضاد.

دراسة عمال الصيانة والجبر إختربناها بالتحديد دون الفئات الأخرى لأنها تعتبر الفئة الأكثر تأثير على المؤسسة الأم والأكثر ممارسة للإضرابات، هذه الأداة هي الأكثر فعالية لمثل هذه الدراسات من حيث الوصف للعنصر البشري من ناحية السلوك وخاصة أن هذه التقنية تساعد على مثل هذه الدراسات التي تهتم بالمجال الصناعي والتجاري والخدماتي، فقد وقع إختيار هذه الأداة نتيجة التركيبة الواسعة لهذه المؤسسة من حيث ضخامة هيكلها وكبر حجم نشاطها، وخاصة تمتعها بموارد بشرية هائلة، هذا ما يجعل الصعوبة في هذه الدراسة تتضاءل نوعا ما.

بالإضافة إلى استفادتنا من **الملاحظة المباشرة** من حيث طريقة الحوار الفردي والجماعي، والكشف عن السبل التي من خلالها يستمد العامل قوته بمقابل حساسية التوقف عن العمل وتداعياته المالية والقانونية، كما استفدنا من ملاحظة كل الإماءات والحركات العفوية للمبجوثين، وملاحظة مكان العمل وظروفه الواقعية لسهولة إسقاطها على الواقع ومدى تحقيقها للعمل الميداني بغية تحقيق عاملي المصداقية والثبات.

خلال دراستنا الإستطلاعية تابعنا وعائشنا المبجوثين سواء في الورشة وأثناء الرحلات مما سمح لنا بتوظيف الملاحظة بدقة، وكذا تحصلنا على صور وبيانات¹، وفيديوهات عبر السكة توضح ظروف

1- أنظر للملاحق.

عمل السككي، والتي حاولنا تحليل محتواها لإبراز جل بؤادر انبثاق النزاعات التي توثقها في وقت وزمن الدراسة.

هذه الدراسة استهلناها بمقدمة عامة، ثم قسمناها إلى خمسة فصول، عالجنا في الفصل الأول الإيطار المفاهيمي لمفهوم النزاع، الفصل الثاني عالجنا فيه مراحل التسيير في الجزائر والمؤسسة المختارة للدراسة تحديداً، الفصل الثالث تناولنا طبيعة العمل ونظم إجراءاته التي تؤدي إلى النزاعات بأنواعها، أما الفصل الرابع فقد عالجنا فيه درجة قوة جماعة العمل، بما يسمح لهذا العامل المنتمي إليها بأن يمارس الإضراب غير مكترث ولا متخوف من المآلات التابعة، ومدى تأثيرها حتى على المركزية والوصاية والفصل الخامس عالجنا فيه معضلة الإعتراف داخل المؤسسة وكيف يؤثر غيابها على تطور النزاعات بين مختلف الفاعلين، كل فصل جعلنا له مقدمة وخاتمة، وختمنا هذه الدراسة بخاتمة عامة والتي حاولنا أن تكون حوصلة شاملة وواقية لهذه الظاهرة التي أصبحت خطاب عملي عنيف بعدما كانت سلوك رمزي سلس.



الفصل الأول
الإطار المفاهيمي

مقدمة الفصل:

لا مناص لنا أن نستهلّ موضوعنا حول النزاعات داخل المؤسسة كجزء دون فهم الحركية التاريخية للمجتمعات ككل والمحددة إما بالتصنيف خطي أو دائري، بداية بمرحلة الإستخلاف* وظهر أولي بوادر التنازع حول المكانة بين أبو البشرية آدم وإبليس، ذلك أن صفة الحسد أنتجت النزاع كفعل رهانه المكانة، ثم تحول ذلك الفعل إلى صراع جسدي معن بين فردين من نفس الجنس ممثلين في ابني آدم والذي كان رهانه القربان، فهذا النزاع الفردي تحول إلى نزاعات جماعية بفعل الطبيعة الشخصية من جهة وتعقيدات العلاقات والروابط الإجتماعية من جهة أخرى، يذهب عالم الأنثروبولوجيا الطبيعية "ر.آردي" إلى أن "أصول كل مظاهر العنف في الحياة الإجتماعية بما فيها الحرب من أجل الدفاع عن الملكية وعن الأرض أو من أجل الحصول عليها هي واضحة في الوراثة البيولوجية البشرية"¹، ذلك أن هذه العمليات التفاعلية غير متجانسة، مما ترتقي بالفعل إلى ظاهرة مجتمعية تتحكم فيها الأهداف والرهانات.

يشير "عبد الرحمان ابن خلدون" إلى أن رهان الترف الذي يغذي العلاقة بين المجتمعات وسيرورة العمران أنتجته عصبيتان، عصبية بدو تحاول التحكم في ضروريات المعاش مع محاولة الحفاظ على ديمومة الدولة، مقابل عصبية الحضرة الميالة إلى الترف والبذخ وحب التملك والتسلط، فالعمران أسسه البدو واحتوته الحضارة «فالصراع أو النزاع هو طبع من طبائع العمران فهو نتيجة طبيعتين بشريتين متناقضتين»².

*تعود مرحلة الإستخلاف إلى مرحلة خلق الله لآدم وجعله خليفة على الأرض وما سبقه من حسد إبليس لمكانة آدم وسجود كل الملائكة له.

¹ علي سموك، إشكالية العنف في المجتمع الجزائري من أجل مقاربة سوسبيولوجية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2006، ص90.

² - نفس المرجع، ص 87.

فننتقل بالنزاع على أنه ثورة من أجل التغيير الاجتماعي أنتجت مخرجات التمرد والحروب الريفية والدينية سنة 1381، اعترف بها أنصار الفلسفة الوضعية وعلى رأسهم عالم الاجتماع "أوغست كونت" الذي أكد على الديناميكية الاجتماعية ملخصا للقوانين الثلاث: اللاهوتية الميتافيزيقية والوضعية، فبالرغم من تخوفه من الفوضى فقد حاول أن يشير إلى أن التغيير الاجتماعي العنيف لا يخدم النظام العام، بل يجب التحكم فيه مع السماح بالتغيير السلس مقابل الإحترام والمحافظة على التماسك الاجتماعي والانتقال من مرحلة تطور الفكرة إلى المادة.

تحولت الحركية أثناء وبعد عصر التنوير إلى مرحلة النضال، مهدت لتقسيمات العمل محاولة الحفاظ على التضامن الاجتماعي من منظور أنصار المعيارية، فقد أكد "إيميل دوركايم" على التفريق بين الظواهر السليمة التي تحقق التضامن العضوي المركب وتعيد بناء المجتمعات التي كانت رهينة التضامن الآلي البسيط، والظواهر المرضية التي تنتج الصراعات الطبقيّة وتؤثر على الأخلاق. فالبنائية الوظيفية تجعل من النزاعات ظاهرة مرضية تخل بالبناء الاجتماعي خاصة مع بروز الأزمات الاقتصادية والتطور العلمي السريع الذي ينتج رهانات وأهداف تساهم في تغيير البنى، فالخلل يحدث حينما تغيب أو تضعف الوسائل الشرعية التي من دونها لا يتمكن الفاعلون من تحقيق أهدافهم، فهي لعبة بين رابح وخاسر يراعي ممارستها أساليب المقاومة والإعتراف.

أما النظرية السياقية، فهي ترفض الحتمية لعدة اعتبارات تبدأ بفكرة أن التنظيم هو بناء، والفاعل لا يرضى بأن يعامل كأداة مما يجعله يتمتع بهامش من الحرية والإختيار، فكل فاعل له استراتيجية محدودة، والعقلانية تميز بين السلطة التي هي في الأساس علاقة تفاوض وتبادل بمقابل مناطق الشك التي يستمد الفاعل سلطته منها ذلك أن أي تنظيم لا يمكن له التحكم في كل شيء. فعالم التنظيمات الفرنسي "ميشال كروزي" يشير بالبيروقراطية إلى مختلف التعقيدات الغير مجدية ذات التقنين المكره، فهي تتعلق

بالإختلالات الوظيفية في المنظمة والتي أبرزها في دراساته لحالات واقعة بالوكالة الباريسية والتركيز الصناعي للدولة، فالسلطة هي مناورات ورهانات مستمرة غير محددة، هذا ما يجعلنا نبحث دائما في علاقات النزاعات من خلال استراتيجيات يؤسس لها الفاعلون أنفسهم لبلوغ أهداف رئيسية غالبا ما تكون داخل حزمة أهداف أخرى ثانوية تساعد على عملية التفاوض وتعطي مساحات واسعة للمناورات.

حاولنا كذلك أن نذهب إلى تصور "رايت ميلز" حول النزاعات التي يربطها أساسا بالسيادة، فمن يملك المعلومة والمعرفة يمتلك السلطة وخاصة الدور الذي تلعبه فئة النخبة في تحريك مجتمع المعرفة الذي أصبح يخضع لقوة اقتصاد المعرفة، وبروز هيمنة الشركات العالمية الكبرى والثورة الرابعة الخاصة بالمعلوماتية والتي ستجعل الذكاء الاصطناعي نقطة تحول تحمل وجهان إحداهما ينتج تقسيم آخر للعمل المتعلق بالإمكان والآخر ينتج بطالة جديدة تعجل ببروز حروب تقلص من التعداد السكاني في ظل إشكالية نقص الموارد مستقبلا.

فالتحول والتبدل الذي شهده المجتمع الأوروبي بعد الثورة الصناعية أعقبه الإنتقال من التضامن إلى صراع المصلحة، وهذا ما أشار إليه "ماكس فيبر" البرجوازي حينما أكد على أهمية ودور السلطة التقليدية القائمة بالأساس على الدين والعرف والسلطة التشريعية القائمة على القوانين في تشكيل التصور البيروقراطي الذي يؤسس لنظام اجتماعي رأسمالي حديث يحفظ مكانة السلطة الكاريزماتية داخل التنظيم الألماني بالتحديد، والذي يجعل من الفردانية كينونة مستقلة ومرحلة جديدة للإبداع والإرادة التي لا تتعارض مع الجماعة.

أما "كارل ماركس" فيؤكد على أن تحوّل المجتمعات هو نتاج الصراع الطبقي الخطي المستمر بداية بصراع الإنسان مع الطبيعة ثم صراعه مع أخيه الذي أنتج جدلية العبد والسيد، فالمجتمعات القديمة

كانت تتميز بحركية بطيئة وباردة وصفها التيار الماركسي "بالبروميثوسية*"، وصولاً إلى مخرجات الثورة الصناعية التي أحدثت وثبة سريعة في مسار التطور المجتمعي اقتصادياً وثقافياً وسياسياً وإيديولوجياً، هذا الوضع الذي جعل من المصنع فضاء ملائم لمختلف النزاعات، ونقطة تحول مجتمعي من مجتمع إقطاعي إلى مجتمع رأسمالي برجوازي يحاول التأسيس لتقسيم عمل جديد، فالطبقة البرجوازية المالكة لوسائل الإنتاج والسلطة دخلت بطريقة مباشرة في رهانات البحث عن قوة عمل تتماشى مع الهدف الوحيد المتمثل في فائض القيمة. فكل هذه الظروف جعلت الطبقة العاملة تعاني من ارتفاع درجات الإستغلال مما رفع من مستوى الوعي الطبقي، الذي أدى إلى بروز حركات عمالية تحاول من خلال النضال والوحدة والتضامن والتصدي ولو بالثورة ضد مختلف أشكال الإستغلال الذي تمارسه الطبقة البرجوازية الرأسمالية المحتوم عليها بالزوال إلى حين انتصار الشيوعية، ويعتبر تشكيل ميثاق العمال بعدما كان في حقبة النظام الحرفي يشار إليه بالرباطات والجمعيات المهنية كجمعية الخياطين بإنجلترا سنة 1720 م والذي أصبح يعرف حالياً بالنقابة المنعرج الحاسم في نضج الفكر البروليتاري داخل المصنع وحتى داخل الأحزاب السياسية، فتاريخ المجتمعات ما هو إلا صراع طبقي فرضه النظام الإقتصادي، وهذا ما تأسست حوله فكرة الإنسان أو الرجل الإقتصادي، لكن رهان التحكم في المنظمات لا يجب أن يهمل الجانب الثقافي والإجتماعي حيث يشير سان سيمون إلى مواكبة الحداثة بالإعتماد على الفعل الإختياري لتحقيق حركية الثورة الثقافية البعيدة والمتحررة من قيد المقدس والقدر المحتوم.

أما في المجتمعات الحديثة تتزايد أهمية فهم وتحليل النزاعات بالنظر إلى عدة عوامل أهمها التطور السريع للعمل الصناعي وما بعد الصناعي في ظل ثقافة التأمينات والحدّ من المخاطر التي أشار إليها

* البروميثوسية كلمة تعود إلى أول قديس يدعى بروميتيوس، عانى الاضطهاد والعبودية لدرجة أنه ربط بصخرة، وفضل الموت على أن يكون خادماً مع هرمس للآلهة، فأصبح رمزاً للحركية والثورة، فأخذ الماركسيون يصنفون المجتمعات القديمة بالبروميثوس نسبة لأول ثائر ضد العبودية، والتي وضعها كار ماركس في كتابه الفوارق بين ديمقريطوس وأبيقور سنة 1842.

بارك تحديداً، وكذا ضخامة التركيبة العمالية وارتفاع مستوى وعيهم داخل المؤسسات الصناعية وخارجها، بغض النظر عن نمط هياكلها التنظيمية، حجمها، بيئتها، وتقدم تقنياتها التكنولوجية، فكما نلاحظ أن الشركات الغربية والعالمية لم تستثنى من النزاعات كظاهرة موجودة حتى مع مرحلة مجتمع المعرفة، كذلك لم تستثنى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديداً المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية من هذه

1. الصراع أم النزاع:

إن التغيير الاجتماعي الذي حصل في المجتمعات الصناعية انعكس على نوع النضالات العمالية، يتعدى ويخضع لإرادات وإيديولوجيات مختلفة، تزداد حدتها مع الانتشار الكبير للرأسماليين وتحكم أصحاب الشركات الكبرى بمصير الدول وليس الطبقة العمالية فقط، لكن ما يهمنا هو وضعية العمال وتاريخهم المستمر مع الصراعات والنزاعات والنضالات توازياً مع التقدم التكنولوجي والاجتماعي والاقتصادي، لكن يجب أن نشير إلى أن هناك خلاف وجدل واسع بين المفكرين وعلماء الاجتماع حول تحديد المفهوم المرتبط بالنظريات والمقاربات الاجتماعية.

من خلال تناولنا لمفهوم الصراع أم النزاع توقفنا عند اتجاهين، **الاتجاه الأول** يرى بأن انبثاق النزاع يحصل حينما تظهر بعض السلبيات والقصور في العمل كتدهور ظروف العمل وغياب معايير الصحة، فهذه الفئة العمالية عندما تشعر بأنها مستغلة فإنها تحاول تطوير هذه النزاعات الخفية لتتحول إلى صراع معلن، وعلى هذا **الاتجاه الأول** يصبح النزاع مرحلة من مراحل الصراع، بينما يذهب **الاتجاه الثاني** إلى أن النزاعات والصراعات تتقارب في المعنى، وكلمة نزاع نجدها الأقرب تداولاً في مجال العمل ونجدها كمصطلح متكرر في القوانين المنظمة للعمل كقانون النظام الداخلي للمؤسسة والإتفاقيات الجماعية وحتى في نصوص وخطابات المفتشية العامة، وعليه يمكن تفكيك المفهوم كالاتي:

1.1 مفهوم الصراع:

لغة: يعني «طرحه أرضاً... كثير الصرع لأقرانه، وقد تصارع القوم واصطرعوا»¹.

في اللغة اللاتينية تعني بعض المعاني «كالقتال والصدام»².

Conflictus ou Conflit = Combat, La lutte, Choc... Ets

الصراع هو "المواجهة الجسدية لأجل نيل المصلحة"³.

اصطلاحاً: هناك اختلاف حول المفهوم على حسب المدارس والاتجاهات الأيدولوجية وتطاحن الطبقات، هذا المصطلح يعبر عن كل الخلافات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية بالرغم من أن البعض يحبذ التنوع الثقافي وليس الصراع الثقافي.

يبدأ "توماس هوبس" فكرته من "أن الفرد يميل دوماً إلى الصراع مع أقرانه من البشر مدفوعاً في ذلك إما بالبحث عن المنفعة أو دفاعاً عن أمنه أو طمعا في المجد"⁴.

فهو ظاهرة اجتماعية ديناميكية مرتبطة بالحياة الفردية والجماعية، يمر عبر عدة مراحل قسمها "بولدنج"⁵ إلى خمس مراحل:

. الصراع الكامن الذي يمثل مرحلة الظروف والأسباب الموضوعية لبروز الصراع الغير متوقع.

. الصراع المدرك والذي يتبلور ويتعدى بقنوات الاتصال.

¹ جمال الدين بن منظور المصري، لسان العرب، المجلد الثامن، دار الطباعة والنشر، لبنان ص 197.

² - Paul. Foulque : Vocabulaire des sciences sociales, puf, Paris, 1978, p 67.

³ - Breard R. Pastor P, Gestion des conflits, Ed, Liaisons, Paris, 2000, P 11.

⁴ - علي سموك، إشكالية العنف في المجتمع الجزائري من أجل مقاربة سوسيولوجية، جامعة باجي مختار عنابة،

الجزائر، 2006، ص 83

⁵ * لمزيد من الاطلاع أنظر: حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2002، ص 300 ص 301

. الشعور بالصراع الذي يزداد حدة عن المدرك بفعل القلق والضغط الزائد.

. الصراع المعلن الذي يكون علني وواضح يصل الى المواجهة الصريحة.

. مرحلة ما بعد الصراع التي تصل الى ذروة المشكلة مما تقتضي معالجته أو المواجهة.

مستويات الصراعات:

يتضمن الصراع ثلاث مستويات:

- على مستوى الفرد من خلال عملية إتخاذ القرارات المهمة والحاسمة والتي قد تحتل أكثر من خيار، مما ينتج عدم التوافق في الرؤى والأهداف.
- على مستوى الجماعة حيث يظهر تأثير الفروقات الإدراكية ومساحات التباين في الأهداف التي أكد عليها كل من جامس مارش وهربرت سيمون.
- على مستوى التنظيم، فالصراع قد يحدث إما على مستوى السلم التنظيمي، أو على مستوى المصالح داخل التنظيم وخارجه، أو على مستوى نظام الحوافز المادية والمعنوية، أو على مستوى فئات التنظيم نتيجة الاختلاف حول السلطة الممنوحة والإمميزات، مما يؤدي حتميا إلى عدم رضى فئات أخرى.

1.1.1 أشكال الصراع:

يتخذ الصراع شكلين مختلفين، يتعلق الشكل الأول بالإتجاه الأفقي على مستوى الهيكل التنظيمي (الأقسام، الوحدات...إلخ)، أما الشكل الثاني العمودي قد يتشكّل بين مستويات السلطة أي المسؤول

والمنفذ في بعض الحالات (كالترقية ونظام الأجور وفوارق الجنس والأقدمية والرتب، وتأثير الإشاعة وإحتكار السلطة حسب الجهة والعرش ومعظمة التوظيف المرتبطة بألقاب أسر معينة وبالمحاباة وغيرها).

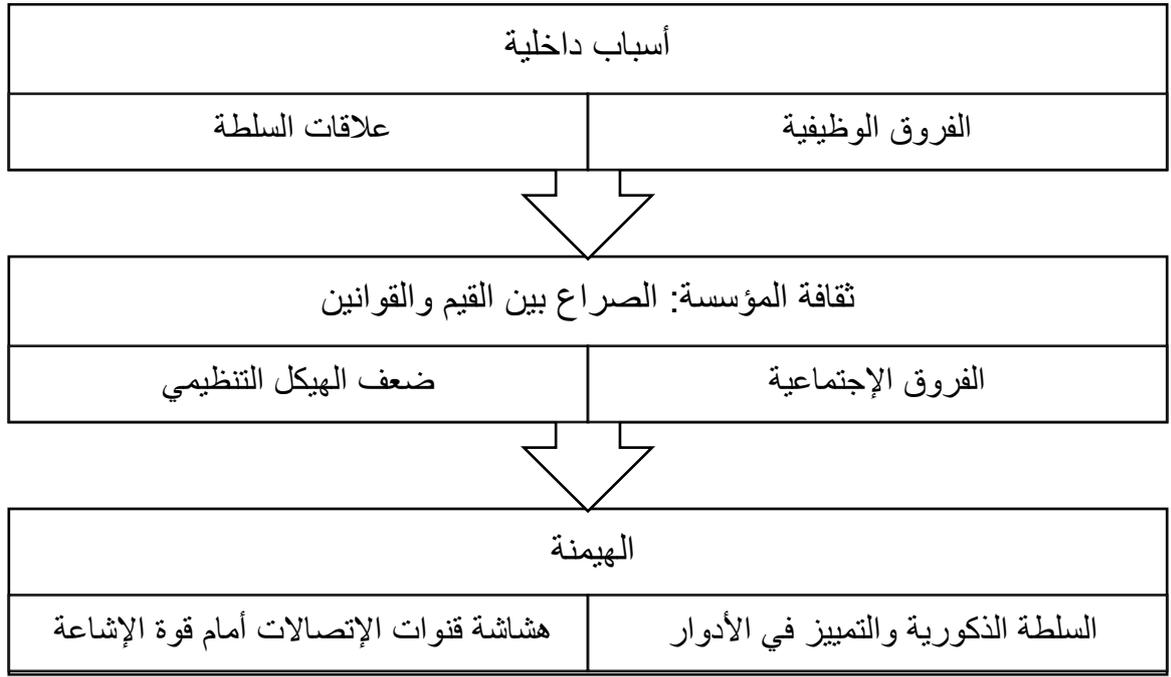
أسباب الصراعات التنظيمية:

الجدول رقم 01: يوضح الأسباب الخارجية.

أسباب خارجية		
عدم الإنسجام والتداخل في الأعمال	سيطرة التنظيمات الخارجية (الرقابة، المنافسة، هيمنة السوق)	التفاوت في الصفات الشخصية والثقافية

●المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل رقم 01: بوضوح الأسباب الداخلية.



● **المصدر: من إعداد الطالب**

2.1. النزاع:

لغة: يتقارب مفهوم النزاع مع نفس معنى الصراع عند محي الدين الفيروز أبادي في القاموس المحيط،

وهذا ما يحدده من خلال "الخصام، التعارض، الإنشقاق"¹.

النزاع أو "نازعه منازعة ونزاعا، جاذبه الخصومة، التنازع التخاصم وتنازع القوم واختصموا"².

اصطلاحا:

¹- محي الدين فيروز بادي، القاموس المحيط، المجلد الثالث، دار المعرفة، بيروت، بدون سنة، ص 49.

²- جمال الدين بن منظور، لسان العرب، المجلد الثالث، دار الطباعة للنشر، بيروت، الجزء السادس الطبعة الأولى، 1997، ص 170.

النزاع: هو "كل الخلافات الخاصة بالعلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل، وظروف وبيئة العمل ولم تجد لها تسوية بين العاملين والجهات المختصة"¹.

عند ميشال كروزي: النزاعات هي "منظومة أفعال تقوم بها مجموعة بشرية مهيكلة لتحافظ على استقرارها وأهدافها بواسطة آليات لعب مختلفة، فالنزاع هو من يغير المجتمع."²

يرجع فريق من الباحثين وعلماء التنظيمات على غرار مينزبيرغ وميشال كروزي إلى أن تحليل دراسة عوائق التنظيم تنزلق دلاليا من علم الاجتماع السياسي وهذا ما يفسر استعارة بعض المفاهيم كالاتراتيجية والقوى المتصارعة والسلطة والأهداف والرهان والفاعلين، أما "جورج سيمل" فيربطه بالانتشئة الاجتماعية التي قد تدفع الفرد والجماعة لإثارة المصالح.

يمكن للنزاعات العمالية ان تتخذ شكلين إما نزاعات فردية أو جماعية، ويمكن للنزاعات الفردية أن تتحول إلى جماعية.

3.1 نظرية التغير الاجتماعي:

يربط علماء الاجتماع قديما وحديثا التغير الاجتماعي بالنزعة التطورية وتاريخ التاريخانية، فالتغير هو التحول والتبدل، أما التغير الاجتماعي فهو تبدل المجتمعات من حال إلى حال أخرى، يشير غي روشي إلى عوامل التغيير من خلال "ماذا تغير؟، كيف يحدث التغيير؟، ماهي العوامل المفسرة للتغيير؟، من هم الفاعلون القائمون على التغيير؟، وهل يمكن استشراف المجرى المستقبلي للأحداث؟"³.

1 - ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 121.

2 Crozier M. Freiberg, L'acteur et le système, Ed. De seuil, Paris, 1977, p 286.

3 - جان بيار دوران. روبير فايل، علم الاجتماع المعاصر، ترجمة ميلحد طواهري، ابن نديم للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2012، ص 550.

إن النظرية الإجتماعية المفسرة لمعرفة نوع النزاعات تتمحور حول نظريتين هامتين:

أ. النظرية الدائرية: التي تشير إلى أن مسار التغيير الإجتماعي يسير في اتجاه دائري، فيأخذ دورة واحدة أو عدة دورات، بمعنى العبور عبر عدة مراحل ثم الرجوع إلى المرحلة الأولى وهكذا دواليك، حيث يؤكد عبد الرحمان ابن خلدون على أن التاريخ يعاود نفسه.

ب. النظرية الخطية: إن قراءة تاريخ المجتمعات البشرية يندرج في خط مستقيم اتجاهه عمودي من الأسفل إلى الأعلى، وعلى الباحث معرفة تدرج كل مجتمع ضمن هذا الخط [بدائي، عبودي، إقطاعي، رأسمالي، شيوعي]. هذه السيرورة التاريخية تمثل المادية التاريخية بكل تفرعاتها، ومن تم تحاول الكشف عن آليات النزاع مع الطبيعة ومع الإنسان. فيؤكد سايمون على أن المعرفة تطورت عبر ثلاث مراحل سماها أوغست كونت بقانون الحالات الثلاث بينما يشير كارل ماركس إلى أن مسار التغيير حتمي من خلال:

● المرحلة البدائية التي ميزها:

- . غياب الملكية الفردية أو المشاعية.
- . غياب وسائل الإنتاج.
- . تشابه المجتمعات في أنماط العيش.

● المرحلة العبودية التي ميزها:

- . تملك الإنسان للأرض.
- . تملك الإنسان للإنسان.
- . ثم ظهور مفهوم المالك والمملوك.

● سيرورة الإنسان من خلال العنف والنزاع:

. ظهور الملكية الخاصة

. بروز المجتمع الطبقي [السيد والعبد]

. جدلية العبد والسيد

فهذه السيرورة المهمة هي ناتجة عن تفسير بيولوجي حاول تكوين جماعات ضد الطبيعة من جهة، وتفسير سلطوي يحدد مكانة تلك الجماعات من خلال مختلف النزاعات والتناقضات، فالواقع الاجتماعي هو الذي يحدد الوعي الاجتماعي وليس العكس، ذلك ما يتأكد حسب كارل ماركس بأن الطبقات الاجتماعية تظهر في مرحلة تاريخية محددة، ومحتوم عليها بالزوال، مما يشكل مرحلة انتقالية إلى حين ظهور طبقة جديدة.

فالتناقض الحاصل بين قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج هو الذي يؤدي في مرحلة معينة إلى تغير اجتماعي إما تناحري أو غير تناحري.

فالنظرية الاجتماعية إذا ترتبط بتحديد مفهوم النزاع أو الصراع من عدة زوايا منها:

2. النظريات والمقاربات:

1.2. من منظور الماركسية:

الذي حول التغيرات الاجتماعية من نسق هيغل الفلسفي إلى نسق التفكير التاريخي الإقتصادي، فالطبقات الاجتماعية والدولة هي علاقات صراعية بين الطبقة البرجوازية المالكة لوسائل الإنتاج والبروليتارية المالكة لقوة العمل، فالنزاع عند ماركس هو ظاهرة مجتمعية وتاريخية مرتبطة بالنضال والصراع الطبقي وبالبعد الإقتصادي، أو بمعنى أصح هو مرتبط بالتاريخ وتحليل الطبقات والعملية الإنتاجية والذي سيصل في الأخير إلى امتلاك السلطة من طرف ديكتاتورية البروليتارية وزوال الطبقات.

2.2: منظور ماكس فيبر:

يطرح ماكس فيبر فكرة التدرج في البناءات الإجتماعية، حيث تفهم العلاقات والتشكيلات الطبقيّة برابط كل من القوة والمكانة والوظيفة بكل من الجوانب السياسية والإجتماعية والإقتصادية على الترتيب. نلاحظ أن ما تمتع به فيبر من مميزات الفكر البرجوازي والتأثر بالديانة البروتستانتية والتكوين العسكري ساهم إلى حد كبير في فهم النزاع على أنه يعبر عن العلاقات الإجتماعية وليس بالمفهوم السلبي دائماً، فقد يكون حدوثه منظماً ومتوقفاً وقد يكون تلقائياً، لهذا يؤكد على أنه ظاهرة إجتماعية تحتل اتجاهين¹.

3.2. من منظور علماء البنائية الوظيفية:

فهم يجعلون من النزاعات ظاهرة مرضية تصيب البناء الإجتماعي باللاتوازن، فالنزاع مرتبط بالخلل الوظيفي.

يشكل اختلال التقسيم الإجتماعي للعمل عند دوركايم من تضامن آلي ضعيف وبسيط، وتضامن عضوي معرض للقطيعة في أي وقت، خاصة مع بروز الأزمات الاقتصادية والتطور العلمي الذي يجرنا إلى مجتمعات المعرفة، وهنا تبرز أهمية الرهانات التي تغير البناء الإجتماعي. فالنزاع عند البنائية الوظيفية هو خلل يحدث عندما تغيب الوسائل الشرعية التي بواسطتها لا يتمكن الفاعلون من تحقيق أهدافهم، وعليه فإن الأنومي أو اللامعيارية تظهر حينما يحدث خلل في البناءات الإجتماعية، فهي في الأساس لعبة بين رابح وخاسر يراعي فيها ممارستها المقاومة والإعتراف والتغالب.

¹ - ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

4.2. من منظور النظرية السياقية:

هي نظرية شمولية يمكن أن تشار إليها بالنظرية الصراعية، اشتهر بها كل من لويس كوزر ورايت ميلز ورالف داهرندورف.

يشير "لويس كوزر" على أن الصراع هو نضال متواصل حول القوة والمكانة والثروة، حيث أكد ذلك في كتابه الوظائف الإجتماعية للصراع، فحاول ربطه بالمواجهة الدائمة بين الطبقة العمالية والطبقة البرجوازية بشرط أن تفعل من آليات المواجهة وتعتمد على كثرة العدد للوصول إلى تحقيق مطالبها، وهنا إشارة إلى النضال النقابي. "فأشد الطبقات تمايزا هي التي تمخضت عن الثورة الصناعية."¹

يؤكد "رايت ميلز" الذي اهتم بدراسة الياقات البيضاء على أن النزاع مرتبط بالأساس بالسيادة، فمن يمتلك المعلومة أو المعرفة يمتلك القوة، وهنا يبرز مفهوم النخبة، ذلك أن مجتمع المعرفة يحاول التركيز على ثلاث أبعاد يمتلك من خلالها السلطة: القوة العسكرية، قوة الإقتصاد وظهور الشركات العالمية الكبرى، بروز النخبة التي ترتبط بسلطة المؤسسات، فالمجتمع تحدد معالمه النخبة أو الصفوة.

يطرح الألماني "داهرندورف رالف" فكرة ضرورة الانتماء لطبقة معينة، فإنه لا يخلوا أي مجتمع من النزاعات ما دام هناك طبقة تملك إما سلطة أرسقراطية أو ديمقراطية وطبقة خاضعة لها، يقول المفكر داهرندورف «يبدو النزاع متواجدا ليس في الحياة الإجتماعية فحسب، بل حيثما كانت الحياة، لكن هل يمكننا القول بأنه شرط لا مناص منه في الحياة؟»²

1- بيار لاروك، الطبقات الاجتماعية، ترجمة جوزيف عبودكية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1973، ص 55.

2- جان بيار دوران. روبير فايل، علم الاجتماع المعاصر، ترجمة ميلود طواهري، مرجع سبق ذكره، ص 472 ص473.

فهو يشير إلى تحوّل جديد ربط الصراعات الطبقيّة بتدرج الأدوار خاصة مع التنظيم الحاصل في المجتمع الصناعي أو ما بعد الرأسمالية الذي نقل السلطة من أرباب العمل إلى الإدارات، مما نقل الصراع مع العمال أو الطبقة الوسطى التي يقوّيها مؤشر الكفاءة والمهارة، فالنزاع ينتج عن السلطة التي تبرز في تدرّج الأدوار.

النزاع عند آلان توران:

ينتقل النزاع عند "آلان توران" من الطبقات العمالية إلى مجموعات اجتماعية جديدة تسمى بالحركات، وهي التي ستواجه الطبقة التكنوقراطية الممثلة للسلطة، «فيصبح الفاعل منتج للتنافس لأجل الوصول إلى الهيمنة».¹

يمكن لصراع الحركات الإجتماعية أن يتجاوز المطالب المادية ليصل إلى مواجهة السلطة السياسية إذا ما اتسمت بالشمولية وتحديد هوية الحليف والخصم، ويظهر نتاج ذلك في الإضرابات الفرنسية سنة 1968 التي خاضتها الطبقة المثقفة على السلطة.

النزاع عند ميشال كروزي:

يطرح "كروزي" في دراسته حول صراع كل من عمال الإنتاج وعمال الصيانة ورؤساء الورشة عمّن يملك السلطة ومن يتحكم في المصنع، حيث يبرز لعبة افتعال الأعطاب، وكيف سيستفيد عمال الصيانة من الخبرة لإصلاح الآلات بمقابل وقوف عمال الإنتاج عاجزين عن ذلك لعدم امتلاكهم المعرفة ومتخوفين من الطرد من العمل بالرغم من كثرتهم، "هذه الأفعال ستجعل حتى رئيس الورشة يخضع لسلطة عمال الصيانة، وهنا يبرز اللائقين وهامش الحرية"².

¹ - Alain. Touraine, production de la société, Paris, Seuil, 1973, p363.

² - Crozier. M, A quoi sert la sociologie des organisations ?, Ed seli Arslan, Paris, Tome 2, 2000, p 77p102.

فالحاصل أن طرح "كروزي" يرفض الحتمية، ذلك أن التنظيم هو بناء والفاعل لا يرضى بأن يكون أداة، مما يجعله يتمتع بنوع من الحرية والإختيار، مما يبرز مفاهيم جديدة أهمها:

. الإستراتيجية التي ترتبط بالعقلانية المحدودة، إذ أن كل فاعل اجتماعي له رهانات إستراتيجية عقلانية.

. العقلانية في التمييز بين السلطة والنزاع، فكل فاعل يبحث عن مصلحته، وهنا يبرز مفهوم العقلانية المحدودة مقابل السلطة.

. السلطة لا تأتي من الهرم السلطوي فقط وإنما من تصورات وتمثلات يحملها الفاعلون داخل لعبة التأثير والتأثر، فهي بالأساس علاقة تفاوض وتبادل.

. مناطق الشك التي يستمد الفاعل سلطته منها، ذلك أن التنظيم لا يمكن له أن يتحكم في كل شيء.

يذهب الباحث الكندي "ميتزبيرغ" إلى أنه كلما كانت البيئة مستقرة كلما تطورت المنظمات (مراعات العلاقة بين التنظيم والبيئة والحجم).

النزاع عند ماري باركر فوليت:

تذهب الباحثة الأمريكية "ماري باركر" (1933.1868) إلى أن النزاع هو عملية طبيعية، لا تعبر عن عدم الإتفاق بين الأطراف بالمطلق، فيمكن أن تكون ضرورية الحدوث.

هناك ثلاثة اتجاهات تضعها ماري:¹

1. أخذ الحل السهل والسريع والمتمثل في تطبيق السلطة لفض النزاع، لكن هذا الحل يكون

مفعوله مؤقت وسرعان ما يعاود بالظهور.

¹ لمزيد من الإطلاع أنظر: محمد سيف الدين بوفالطة، نظرية المنظمات، الفا للوثائق والنشر، الجزائر، 2022، ص 54.

2. عقد جلسات صلح بين الأطراف المتنازعة للوصول إلى تسوية متقاربة الأهداف، لكن هذه التسوية قد تكون غير صادقة فيصبح الحل مؤقتا كذلك.

3. البحث عن التكامل وما يرضي كل الأطراف المتنازعة بتمعن مع إعادة تقسيم الأهداف لإزالة النزاعات نهائيا، فحتى وإن ظهرت مرة أخرى فإنها ستظهر في مستويات أخرى.

خاتمة الفصل:

قصدنا في هذا الفصل تحديد النزاع كظاهرة بشرية ومع التراكمية تأخذ العديد من الأشكال تتأثر من خلالها ضمن السياق العام والتطور التاريخي والإجتماعي والإقتصادي، حيث يمكن له أن يتحوّل من خلل مجتمعي إلى إستراتيجيات جديدة تنتثري أو تصحح وضع معين قد يتحوّل إلى آليات تسير مختلف التفاعلات.

الفصل الثاني

مراحل تسيير المؤسسة في الجزائر

- مؤسسة SNTF نموذجاً -

مقدمة الفصل:

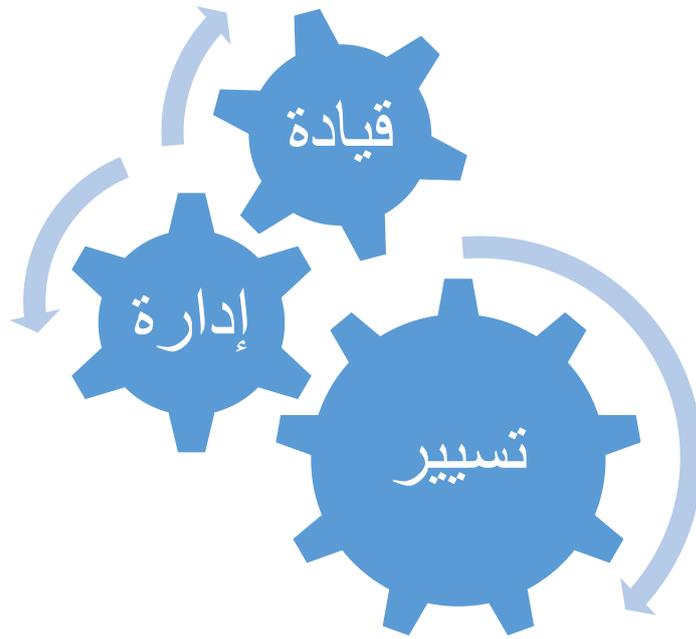
قد شهد المجتمع الجزائري عدة تغيرات عبر تاريخه العريق، لكن تعتبر مرحلتي ما بعد 1830 أو ما تسمى بالمرحلة الكولونيالية وبعد الإستقلال من بين أهم المراحل التي ساهمت في تغير وتحول المجتمع المحلي من خلال تأثيرات السياسة والمعتقد والإقتصاد، فما يُوَطر المجتمع هم النخبة حسب طرح غرامشي ما بين المثقف العضوي والمثقف التقليدي الذي ينتج في الغالب تناقضات تبرزها عدة نزاعات ورهانات بين جميع الفئات، فالمرجعية الثقافية للمجتمع الجزائري حصرت في فئتين حسب الباحث غريد جمال: نخبة حدائية تحاول التأقلم والإنخراط مع العالم الغربي الرأسمالي بغية التحكم في التطورات الطارئة والسريعة وخاصة الجانب التصنيعي والتكنولوجي، بمقابل نخبة العروبية تكونت في دور العبادة والزوايا والجامعات العربية تحاول محاربة كل ما هو غزو ثقافي غربي وتأصيل الثقافة العربية والإسلامية، وهنا تبرز تاريخانية النزاعات النخبوية في الجزائر بمقابل عدم اعتراف أي طرف بالآخر خاصة حينما تثار مسألة اللغة والهوية التي ركّز عليها العلامة عبد الحميد ابن باديس وتبناها حزب جبهة التحرير الوطني بعده وجعلهما كأساس للوحدة الوطنية والإندماج الإجتماعي. فحالة المجتمع الجزائري تطرح حسب السيرورة التاريخية والنظام التربوي والتعليمي والمشروع التصنيعي بالإرتكاز على المؤسسات الإقتصادية.

1. مفهوم التسيير:

لقد إرتبط مفهوم التسيير أو فكرة التنظيم مع تطوّر التجمعات البشرية، بدأت بسيطة بساطة الطموح البشري البدائي، تم أصبحت تتعدّد عبر الأزمنة لتظهر ملامحها كمارسات للتوجيه والرقابة مع الحضارات القديمة، لتتأثر فيما بعد بكل ما يتعلق بالعقائد والشرائع الدينية و حتى مع الحروب بكل خلفياتها، ومع بداية الثورة الصناعية أخذ مفهوم التسيير كوظيفة إدارية يتطور ويحاول التجانس

مع المرحلة، بداية بالمدرسة العلمية مع تايلور ومرورا بالمدرسة الوظيفية مع هنري فايول ومبادئه الأربع عشر، ووصولاً إلى النموذج البيروقراطي مع ماكس فيبر والسلطات الثلاث. مفهوم التسيير يندرج ضمن مستويات المفهوم العام الذي يشار إليه إما بالتنظيم أو التدبير، بمعنى:

شكل رقم 01 يوضح مستويات الثلاث للتدبير أو التنظيم



● المصدر: من إعداد الطالب.

لقد انتشر التعامل بالمستوي الأكبر الذي يعني التسيير في فترة نابوليون التي عرفت إزدهار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لتتحول فيما بعد إلى تداول مصطلح الإنجليزي فن التسيير الذي يشمل المستويات الثلاث كلها "التسيير، الإدارة، القيادة" كما هو موضح في الشكل أعلاه. وبالتالي نصل إلى التعريف التالي: التدبير الذي يشمل التسيير هو «فن التصرف بمهارة في مقاليد المؤسسة حسب مختلف الظروف».¹

¹. محمد مسن، تدابير المؤسسات تقنيات واستراتيجيات، منشورات ألفا الصنوبر البحري، الجزائر، 2008، ص11.

2. مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة في التعريف العام هي فضاء لخلق الثروة، تشكل نظام تقني مفتوح، منتج للذكاء، هرمي، هدفه تحويل المدخلات إلى مخرجات. يعرف الدكتور سمير أمين المؤسسة الاقتصادية بأنها "منظومة بشرية وتكنولوجية قائمة على أسس قانونية بين المالك والمستفيد، فهي تحدد الشخصية والقانون المشرع لها وتحدد كذلك قطاع النشاط والتكنولوجيا المستعملة"¹.

تعتبر المدرسة البنوية مع كلود ليفي ستروس الثقافات كلعبة لها قواعد، والفرد يتعامل مع تلك القوانين التي تحكم المجتمع، وهنا ننتقل إلى الهوية داخل المجتمع. المدرسة الوظيفية ترى ضرورة التصاق الفرد بالمؤسسات من خلال الأنساق الثقافية، فالوظيفية لا يرفضون التغيير، إنما الخلل الوظيفي هو نتاج النزاع مما يؤدي إلى التغيير الإجتماعي فهذا الأخير له علاقة بالتغيير الثقافي.

لقد ذهبت مدرسة شيكاغو إلى طرح إشكالات جديدة ترفض الحتمية التاريخية والإقتصادية والتكنولوجية، في ألمانيا يشير دراندوف إلى أن النزاعات والصراعات الطبقة اختفت بفعل التكنولوجيا، وهذا ما أنتج مجتمع ما بعد الحداثة الذي يحمل مفاهيم جديدة لثقافات مؤسسات تتفاعل وتتجاذب، كمفهوم التثاقف الذي برز مع دراسة الفلاح البولندي وتؤكد مع الباحث جمال غريد من خلال الثنائية (عروبي، حداثي)، ودراسة العامل الشائع، ففوة الثقافة هي من تحدد درجة الهوية.

3. أنماط التسيير في الجزائر القطيعة أم إستمرارية:

إن المناخ التسييري العام يرتبط بمستوى ثقافات الأفراد والمجتمعات، مما ينعكس على درجة الاستقرار والتغيير بمستوياته السلسلة تارة والعنيفة تارة أخرى، فالإستراتيجيات العامة التي انتهجتها

¹ - نفس المرجع، ص 14.

الدولة الجزائرية ارتكزت على مدى قوة انسجام الفاعلين وتجادبهم داخل الحقل الإقتصادي مما يجعل من القطيعة أو الإستمرارية محل رهانات نجاح المشاريع التنموية من فشلها، حيث عرفت مرحلة الجزائر بعد الإستقلال صعوبة كبيرة في كيفية التخطيط والتسيير بسبب حداثة الدولة وضعف الميسر المحلي نتيجة سياسات الإقصاء والهيمنة التي مارسها المستدمر الفرنسي للقضاء على الكفاءة الجزائرية.

فالمتتبع لأنماط التسيير في الجزائر يجد تبني لمصطلحات التسيير من القاموس الأنجلو ساكسوني متأثراً بالمجتمع الأمريكي، ويظهر ذلك في¹:

● المناجمانت أو فن التسيير التي إستعمل في فترة الثمانينات من القرن الماضي بموجب قانون 89/07.

● الفرانشايزينغ أو التبادل التجاري ثم الفاكثورينغ بموجب المرسوم التشريعي 93/08.

● الهولدينغ المرتبط بالشركات المالية المكلفة بتوجيه وتنسيق ومراقبة رؤوس الأموال المتعلقة بالخصوصة الكلية أو الجزئية.

يرجع أغلب الملاحظين في الحقل السوسيولوجي أن سيرورة المؤسسات الاقتصادية العمومية مرت بمنعرجين هامين:

1.3 مرحلة ما بعد الإستقلال:

التسيير الذاتي:

سنة 1962 تعبر عن المنعرج الأول حول التخطيط والتسيير المحلي، فقد أدت إفرزات النزاعات والتسابق حول الزعامة إلى درجة:

¹- نعيمة فوزي، الإعفاء التجاري كأداة قانونية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الإدارة، العدد 2، سنة 2000، ص 135.

-النفى والإقصاء وحتى التصفيات الجسدية.

. هروب المعمرين الأجانب من المناصب التسييرية بهدف شل أغلب المؤسسات الإقتصادية، وكان الهدف من وراء ذلك إيهام المجتمع الدولي بأن فرنسا هي من جلبت الحداثة للجزائر وأن خروجها سيعيد المجتمع المحلي إلى التخلف.

في الإطار العام، يؤكد " أحمد بن بيتور " «بعد استعادة السيادة الوطنية عاشت البلاد مرحلة أولى من استقلالها من 1962. 1965 طغى فيها صراع الزعامات دون ظهور نخبة قادرة على اقتراح مشروع مجتمع.»¹

فيعتبر ميثاق طرابلس جوان 1962 النواة الأولى لما يسمى بالتنظيم الإقتصادي من خلال النموذج التنموي الفلاحي بالدرجة الأولى، هذه الإستمرارية جاءت كحتمية احتضنها المجتمع والفئة العمالية بالتحديد، حيث كان يصبوا الرهان إلى تلبية الحاجيات مقابل الحماية الإقتصادية، هذا المؤتمر يؤسس لإنشاء قاعدة صناعية تتوافق مع نمط المجتمع الزراعي مما أفرز ظهور ظاهرتين وجب معالجتهما: الأولى تنامي الهجرة من الأرياف والقرى إلى المدن وعودة بعض المهاجرين الجزائريين من الدول الحدودية، ثانيا ارتفاع نسبة البطالة بمقابل غياب الثقافة الصناعية فيشير "محمد لوكيل" « أن نسبة البطالة في 1963 قدرت ب 02 مليون بطل»².

أما «المؤسسات الصناعية كانت لا تتعدى 330 مؤسسة ويشغلها 3000 عامل»³.

هذه المعطيات أكد عليها ميثاق أبريل 1964، بالإضافة إلى تسجيل مقاومات عمالية بلغت 17 إضراب أهمها إضرابات 1965.

1 - أحمد بن بيتور، جزائر الأمل، دار الخلد ونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 23.

2 - محمد سعيد لوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات الصناعية العمومية الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 180.

3 - محمد بوخولوف، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، ص 26.

فالتسيير الذاتي جاء كخيار حتمي ليوكب ظروف هشة حاول العمال من خلالها تسيير مؤسساتهم ذاتياً في ظل غياب القطاع الخاص، «فالتسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية يعبر عن تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوربيون، والتي تم تأميمها حسب مبادئ وقرارات 22 مارس 1963 التي تضمنت الإستقلال الاقتصادي للوحدات الإنتاجية، الإستقلال الإداري، تحديد أجره العامل مقابل الأرباح»¹.

فالعامل في هذه المرحلة يحتل في منظومة رهان خطابات المسيرين مكانة مهمة، فليس هو منتج فقط وإنما هو فاعل مهم يساهم في التفكير في أنماط العمل الجديدة، فهناك وظيفة ثنائية تتمثل في الوسيط والمنتج، فكيف وصلنا إلى هذه الثنائية؟ وهل كانت نتاج قطيعة أو استمرارية؟ بالعودة إلى مخرجات مؤتمر الصومام 1956، نلاحظ أنه ساهم إلى حد ما في نشر بعض القيم والممارسات الحديثة من خلال الهجرة إلى فرنسا، تدرس بعض الفئات وبروز وعي لدى الطلبة الجزائريين (كطالب الشهيد زور الحاج إبراهيم، محمد بخروبة وآخرون)، انتشار العمل في مزارع المستعمر والعمل في المدن، هذه الأخيرة نقلت الفرد الجزائري من مرحلة ما قبل العامل إلى العامل المركزي الذي كونته المرحلة الكولونيالية، بحيث توزعت مهامه بعد الإستقلال إلى الإنخراط في العمل السياسي والنقابي واعتلاء مراكز كرئيس فرقة وعون إطار في المؤسسات الصناعية بحكم التجربة، مما جعله ينتج خطاب بعيد عن الواقعية الحقيقية للمؤسسة والذي إنبنت حوله القرارات الاقتصادية، بدل التركيز على الخطاب الواقعي النفعي الذي أنتجته التجارب الرأسمالية الغربية، فالتناقض الحاصل بين خطاب المسير وخطاب العامل أعاق استمرارية تسيير المؤسسات التي غابت عنها العقلنة الاقتصادية والتي يجب أن تكون من نتاج المؤسسة، خاصة مع غياب القوانين

¹ خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 148.

والنصوص المحلية المنظمة لعلاقات العمل أو ما يعرف بالفراغ القانوني واستمرارية العمل بالقوانين الفرنسية في الجزائر المعدلة في 20 سبتمبر 1947 وذلك بعد الإستقلال لتجنب المشاكل السياسية والثقافية والإقتصادية والإجتماعية حسب القانون رقم 57/62 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 إلى غاية 02 جوان 1966 بالنسبة للتوظيف العمومي و 05 جويلية 1975 بالنسبة للقطاعات الأخرى¹. فمن يصنع ثقافة التسيير هم الفاعلين المنتمين إليها فهي لعبة معقدة تحمل حزمة من التفاعلات، فلقد أكد ميشال كروزي على ضرورة الإنسجام والتناسب بين بنية المجتمع ونموذج ثقافة المؤسسة، على عكس ما أبرزته القطيعة محليا بين نوع الخطابات والواقع والنصوص التنظيمية.

نمط التسيير الإشتراكي:

إحصائيا احتوت الفترة السابقة من التسيير الذاتي حتى 1964: 5,6% من القوى العاملة فقط، أما الشركات الوطنية احتوت 6,46% من القوى العاملة، بالنسبة للمؤسسات الخاصة 2,41% من القوى العاملة فقط²، ما مهّد للتحضير لنموذج التنمية المعتمد بناء على نمط التسيير السوفياتي بذل سياسة ماو الصيني (الثورات الثلاث) حسب طرح سمير أمين في كتابه ما بعد الرأسمالية 2003، فتجسدت في فترتين هامتين، الأولى تكمن في إنشاء قاعدة صناعية ثقيلة سميت بمرحلة الصناعة الإنتاجية والتي حددت في أبريل 1977 من خلال ثلاث نشاطات هي الموارد المنجمية والمشاريع المعدنية والالكترونية والكهربائية والميكانيكية، ثم تبعتها مرحلة الصناعة التحويلية وتعددين المعادن وخاصة الحديد، مما أعطى اهتمام أكبر بتوسعة رؤوس الأموال بذل الإهتمام بتأطير اليد العاملة وتأصيل قيمة العمل لدى مختلف الفاعلين داخل لعبة رهانات التنمية الصناعية في سياق

1- سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري مبادئ قانون العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2004، ص ص 46-47.

2 إسماعيل عرابجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة أهمية التنظيم دينامية وهياكل، دار موهم، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2013، ص 22.

تسجيل ارتفاع في النمو السنوي للعمالة الصناعية من 12700 في فترة 1967 - 1969 إلى 21000 في فترة 1970 - 1973.¹

تعبّر المؤسسات الاقتصادية العمومية بصيغة الشركات الوطنية في 1965 منحى حتمي في تكريس المقاربة الاشتراكية للتنمية من مبدأين أولهما التطبيق الشامل والثاني مبدأ المنتج المسير من خلال مجالس العمال* في إطار الأمر 74/71.

فانتقل العامل في هذه المرحلة إلى ثنائية المنتج المسير، داخل نمط تسيير يعتمد على الملكية العامة لوسائل الإنتاج. فلقد تحكمت السلطة السياسية في هذه الفترة بالطبقة الأكاديمية من خلال تضيق الحرية النقدية للنخبة ومباركة كل ما هو خطاب اقتصادي بغض النظر عن مدى تجسيده في الواقع من جهة، وعن مدى ملائمة للمعايير العلمية من جهة أخرى، فخلق الثروة والربح لا يحقق المرادوية الاقتصادية إلا بتحقيق فائض القيمة الذي أساسه العمل حسب نمط" دافيد ريكاردو" أو ما تسمى اقتصاديا بالربوع الريكاردية، بحيث هناك فرق بين المعرفة العلمية التي تتلاءم مع المصلحة العامة والمعرفة المستوردة حسب مصالح الأشخاص على حساب المؤسسات، فنقد المشاريع لا يعني توقيف عجلة التنمية وإنما تصحيح توجه من منحى إلى منحى آخر، بحيث يؤكد بعض الباحثين على أن التنمية ركزت فقط على عصرنة الجوانب المادية للمجتمع وأهملت تعديل الأفكار مما أدى إلى فشلها من منظورهم.

هنا يبرز مفهوم الإصلاحات «فالدولة ليست شخص مجرد ذو طبيعة برجوازية، ولكن هي الضامن

الأساسي لمصالح العمال»².

1 - عبد اللطيف بن أشنهوا، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 452.

* مجلس العمال ينتخب لمدة 3 سنوات من طرف العمال الدائمون، والذي بدوره يقوم بانتخاب لجنة التسيير.
2 - الجريدة الرسمية رقم 61 المؤرخة في 30-07-1976، ص 714.

لمعالجة إشكالية عدم التوافق بين الإطار المسير وممثلي مجلس العمال برزت ثورة اجتماعية واقتصادية جديدة تمهد لانتهاج نظام يحدد تسيير المؤسسات الاقتصادية محلياً مما يتصدى للمقاربات ذات الطرح التكنوقراطي أو البيروقراطي، يتبنى مبادئ التنظيم الإشتراكي للمؤسسات الذي يحقق مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج، فإدماج العامل في عملية تسيير المؤسسات الإشتراكية يعتبر مرحلة أساسية في التكوين «مشاركة العامل في تسيير المؤسسات الإشتراكية ووضعها على هذا النحو يشكل مدرسة للتكوين السياسي والإقتصادي والاجتماعي للجماهير الكادحة التي يستمد منها العمال المعلومات التي ترقى الشعور بالمسؤوليات»¹.

هنا تبرز فكرة تفعيل الأدوار البيداغوجية ذات الأبعاد الاجتماعية للتخفيف من وتيرة الإضرابات والنزاعات الفردية، خاصة في تلك المرحلة الحساسة التي أبرزت ثنائية الفئة العمالية ممثلة في رؤساء العمال مقابل مدراء المؤسسات محدودي السلطة من جانبي التقيد بالجهاز المركزي، وتقليص هامش الحرية في التسيير. «فامتلاك المدير لسلطة التسيير يكون تحت وصاية الوزير في المؤسسة»².

لقد أدى ضعف آليات التنسيق والانسجام بين مركزية التخطيط وأجهزة التنفيذ إلى انتشار ثقافة الإتكال على خزينة الدولة لتغطية العجز وثقافة البايك.

فالتخطيط المركزي بمقابل تحقيق رهان الأهداف التنموية أفرز بالتالي نقاط ضعف جديدة تمثلت في:

. غياب المرونة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

. هيمنة الجهاز المركزي على التسيير والتخطيط.

1 - الجريدة الرسمية المؤرخة بتاريخ 13-12-1971، عدد 101.

2 - Ahmed .benyakoub, La gestion de L'entreprise Industrielle publique, OPU, Alger, 1987.p 45.

. عدم تقارب رؤى الفاعلين، وظهور بوادر نزاعات بين الإدارة وهيئة العمال أو ما يعرف بمجلس العمال.

. عدم التحكم في المؤسسات بسبب كبر حجمها.

هذا ما عطل مسار التنمية الذي اعتمدته الدولة مترجماً في المدن الصناعية الثلاث (عنابة، بلعباس، وهران). لكن تقرير وزارة التخطيط في الفترة ما بين (1966.1979) أكد على أن السبب الرئيسي لفشل تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية «يكمن بالدرجة الأولى في كبر حجمها بالرغم من مساهمات الشركات الوطنية بإنتاج 85 ٪ من الإنتاج الصناعي وتقليص حجم البطالة إلى 14 ٪ في 1977»¹.

هذه المخرجات الجديدة تعبر كذلك عن إحداث قطيعة أخرى مع مشروع التنمية الذي أصاب كاهل الدولة مادياً وبشرياً، ما أبرز مرحلة جديدة عرفت بإعادة الهيكلة العضوية والمالية.

إعادة الهيكلة المالية والعضوية:

في بداية الثمانينات انطلقت سياسات الإصلاح الاقتصادي تحديداً مع برنامج الخماسي الأول (1980-1984) الذي تمحور حول إصلاح الاقتصاد الوطني ككل والمؤسسات العمومية كجزء، فقد أشار المرسوم الصادر في 04 أكتوبر 1980 إلى تحديد ثلاث أهداف:

-تحسين شروط التسيير والتطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية.

. الإستخدام العقلاني للكفاءات والموارد.

. توزيع الأنشطة بكيفيات متوازنة.

بمقابل: . القضاء على البيروقراطية.

¹- Brenaut. A, L'informel Aujourd'hui en Algérie, In revue économie et management, N01, Université de Tlemcen, 2002, p 129.

. توسيع هامش المبادرة ومساحة الإبداع في التسيير .

هذه المرحلة مهدت كذلك للانتقال إلى نمط تسيير اللامركزي مع الإعتماد على سياسات التطهير المالي، ومحاولة تغطية فشل وضعف المسيرين المحليين في مواكبة الواقع الإقتصادي الجديد. فإن انهيار أسعار البترول 5 دولار وانعكاسه على تدني العائدات من العملة الصعبة، وتأثيرات الأزمة الإقتصادية العالمية 1986 عجل بوضع سياسات جديدة حاولت من خلالها الدولة لملمة التدهور الإقتصادي، وهنا يبرز تساؤل جديد: ماهي الأهداف الجوهرية من إعادة الهيكلة المالية والعضوية؟

الهدف الرئيسي من هذا التغيير هو تفكيك الشركات الكبرى وتحويلها إلى مؤسسات متوسطة، بغية تحقيق معدل نمو عقلاني. فتشير بعض الإحصائيات¹:

- سنة 1981 بلغ الناتج الوطني 4.2 %.
- سنة 1982 بلغ الناتج الوطني 3.4 %.
- سنة 1983 بلغ الناتج الوطني 3.7 %.

كذلك بلغ عدد المؤسسات الوطنية في مرحلة التسيير الإشتراكي 100 مؤسسة، لكن مع إعادة الهيكلة وصل العدد إلى 460 مؤسسة عمومية مع إعطاء هامش من الحرية في التسيير بعيدا عن الوصاية تظهر ملامحها في التمهد لمرحلة اقتصاد السوق. فالدولة إذن في هذه المحطة هي مؤسسة اجتماعية تعبر عن محتوى الطبقات أو الفئات الإجتماعية لا تهدف فقط لأهداف ومصالح عامة وإنما تعبر كذلك عن مصالح فئات مسيطرة سياسيا واقتصاديا وإيديولوجيا.

¹ اسماعيل العرابجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة أهمية التنظيم دينامية وهياكل، مرجع سبق ذكره، ص 266.

فتوقف مسار التسيير الإشتراكي ببرز مرحلة أخرى كانت أهدافها الاستراتيجية كلها مركزية (وزارة التخطيط)، وهنا يبرز مفهوم البيروقراطية السياسية وتوزيع الأغلفة المالية على جل القطاعات لتغطية العجز وأزمات المديونية «إعادة جدولة الديون قد يعمل على زيادة حجمها»¹.

فكرة تغليب أولوية التشغيل في إطار السلم الإجتماعي على حساب منطوق الواقع الإقتصادي جعل المؤسسات العمومية الإقتصادية تلعب دوراً اجتماعياً من جهة، وكذا دوراً بيداغوجياً من جهة أخرى على حساب خلق الثروة والأرباح، وهنا يجب الفصل بين الليبرالية والإشتراكية الإجتماعية.

فرهانات الإصلاح الإقتصادي، التصنيع، إعادة التصنيع، توسيع مجال الرأسمالية المحلية، ثقافة التعامل مع الشريك الأجنبي تمهد لليبرالية تلغي كل ماضي.

2.3 مرحلة أحداث أكتوبر 1988:

تمثل هذه السنة التطبيق الفعلي لإستقلالية المؤسسات، تفعله الحرية في التسيير وفق إستراتيجيات تقسيم المهام المتحررة من سلطة الوصاية وأوامر المركزية التي كانت تتحكم في إختيار المسيرين وفق معيار الإنتماء السياسي " الإنتماء للحزب الواحد" عوض المؤهلات والكفاءات، زيادة على إستعمال ورقة التشغيل لأهداف إجتماعية، مما زاد في عدم مبالاة المسيرين بتحسين التسيير الحقيقي على الواقع، وهذا ما يؤكد الخطاب الرسمي لرئيس الجمهورية الشاذلي بن جديد " إن الفشل الاقتصادي يرجع إلى غياب روح المسؤولية لدى مسيري ومدراء المؤسسات وكأنهم غرباء عن الواقع المعاش".¹

هذه الأحداث حولت المؤسسات العمومية من دورها كفاعل مهم في سياسات الدولة الإجتماعية إلى مؤسسات ذات إستقلالية تضبطها قواعد جديدة أهمها:

¹ سمير أمين، الحداثة والهيمنة الاقتصادية ومعوقات التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009، ص 100.

¹ محمد سعيد لوكيل وآخرون، «إستقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية»، جامعة الجزائر، الجزائر، 1995، ص 40.

. لا مركزية التخطيط.

. إحداث 08 صناديق مساهمة تسيير وتراقب أموال الدولة².

. تحكم الغرفة التجارية في توزيع العملة الصعبة.

. الإدماج العقلاني والسليم للمستثمر الأجنبي داخل الرهان الاقتصادي.

عرفت هذه المرحلة إستحداث الشركات قابضة كحل إستراتيجي يتضمّن 22 شركة عمومية قابضة والتي عوّضت صناديق المساهمة التي دامت 09 سنوات دون بلوغها الأهداف الاقتصادية المرجوة لتحل في 1994/06/21، وهنا يبرز منحرج بيع مؤسسات القطاع العام بحجة إفلاسها ومن تم بيعها بمبالغ رمزية.

فالنهج الليبرالي الذي انتهجته الجزائر فرضته معطيات وأحداث خارجية وداخلية أهمها الأزمة الإقتصادية، وكذا انهيار المعسكر الشيوعي ثم سقوط جدار برلين، وأحداث أكتوبر 1988 ثم مخرجات التعددية الحزبية ودستور 1989، هذا الأخير حمل الكثير من المبادئ الليبرالية، فهذا التحول المتكرر عبر عنه بعض الأخصائيين بحرق المراحل بذل القطيعة التي هي ظاهرة صحية من منظورهم.

❖ الخصخصة وواقع المؤسسات المتوسطة والصغيرة:

الخصخصة في مفهومها العام هي تحويل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص الذي يحكمه قانون خاص، ويضبطه السوق (العرض والطلب). فهي مرتبطة بعاملتي المناخ الإقتصادي والإجتماعي من جهة واليقظة المؤسساتية من جهة أخرى.

² - حسب القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، المادة الخامسة: يمكن للمؤسسة الإقتصادية أن تأخذ شكل شركة مساهمة ينظمها القانون المدني التجاري.

تعتبر الخصخصة من أدوات التسيير الديمقراطي، فتوازيا مع ثراء الأدبيات الإقتصادية برز هذا المفهوم في غضون القرن 19 تماشيا مع تطور الليبرالية إلى غاية تحديد المفهوم بدقة في المعاجم الفرنسية في 1983 وذلك على حساب الماركسية، فمصطلح الخصخصة هو الأكثر استعمالا في عالم الإقتصاد بذل مصطلح الخوصصة، برزت في الجزائر كناقاش في السبعينات، ثم تحولت إلى فكرة إمكانية تحويل الرأسمال الخاص مع 1993 سنة، وفي سنة 1995 وضع التشريع القانوني بعدما تأكد إطارها القانوني بقانون 12.90، وأول قطاع احتواه هو قطاع السياحة والفندقة.

الخصخصة في الجزائر تعرّف على أنها «معاملات تجارية تتجسد في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها أو كل رأسمالها أو جزء منه لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقطاع الخاص وذلك بواسطة صيغة تعاقدية»¹.

هذه المرحلة أملت ضرورة الملحة لإصلاح الوضع الإقتصادي جزاء إنهاء قيمة الدينار وتراكم الديون، تدهور القدرة الشرائية تؤثر الجبهة الاجتماعية والإضرابات وعجز الميزانية، مما دفع بالدولة للتعبيل بتخفيض العجز في الميزانية وإصلاح البنوك والأسهم المالية، لكن تصريح وزير المالية "السيد عبد الكريم حرشايوي" أكد على «عدم التحكم في ميكانيزمات الخصخصة مما أدى إلى تطهير 249 مؤسسة والتي كلفت الدولة من 1994 إلى 1999 أكثر من 1000 مليار دينار وتسريح 500 ألف عامل كل عام طيلة 11 سنة»².

هذا ما يتوافق مع فكرة "الآن والتر" التي تؤكد على أن «إصلاح مشاريع القطاع العام أفضل من تحويلها للخواص، لأن الظروف والميكانيزمات غير متوفرة كما هو في الغرب»³.

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 08/48، ربيع الثاني 1416 هجري.

2- جريدة الخبر، العدد 2751، يوم 30-01-2000.

3- ناصر دادي عدون، د. عبد الرحمان العايب، البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برنامج التعديل الهيكلي للإقتصاد من خلال حالة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 94.

هذا المناخ القانوني جعل «942 مؤسسة عمومية تتجه للخصخصة كعملية قصيرة ما عدى ثلاث مؤسسات كبرى سوناطراك، سونغاز، والشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية»¹. إن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جاء كبديل لتعويض دور الدولة، فعلى إثر الإفلاس الذي أصاب أغلب المؤسسات الاقتصادية العمومية بالرغم من الإصلاحات التي ترتبت عن إعادة الهيكلة، برزت ضرورة التركيز على الإنتاج وخلق الثروة، فإذا أخذنا مقارنة بين الميثاق الثلاث نجد أن "ميثاق 1976" ربط بين رهان المردودية المالية بالوظيفة الاجتماعية، بينما "ميثاق 1986" ربط بين الإنتاجية ومدى نسبة تحقيقها في الواقع، أما "الميثاق البولوني 1996" الذي تبنته الدولة في مرحلة العشرية الحمراء وخاصة مع التدهور الاقتصادي وارتفاع المديونية ركز على تسيير الأزمة وفق الالتزام بالقيود العالمية الجبرية. وتصدقه بعض الآثار التي نتجت عن دخول اقتصاد السوق والخصخصة.

فقد تم تصفية 827 مؤسسة عامة حتى عام 1997 وتسجيل نسبة تضخم ب 38 بالمئة في 1994 بمقابل ارتفاع البطالة في 1998 بنسبة 28 بالمئة والذي تسبب ب 1550 إضرابا.

القطاع الخاص في الدول العربية «يسوده في كثير من الأحيان النمط العائلي المنغلق على نفسه يرفض مشاركة الآخرين حتى لا يكون عليه رقيب، ويميل عموما إلى الإنغماس في الإقتصاد الهش الساعي إلى الربح السريع»².

في الجزائر يرجع سبب فشل وضعف التسيير إضافة إلى ما سبق ذكره الى:

- غياب ثقافة العمل.

¹ إسماعيل العرباجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة أهمية التنظيم دينامية وهياكل، مرجع سبق ذكره، ص 288.

² سمير أمين، الحداثة والهيمنة الاقتصادية ومعوقات التنمية، مرجع سبق ذكره، ص 151.

- السياسات الضريبية التي لا تتلاءم مع توجهات أرباب الأعمال مما أدى بعدم التصريح الحقيقي بعدد العمال لتجنب الضمان الإجتماعي.

- كثرة الإكراهات الإجتماعية.

❖ دور الشريك الأجنبي داخل لعبة الرهان:

هذا التوجه يحاول إصلاح الإقتصاد بالإرتكاز على:

➤ إعادة الهيكلة للإقتصاد الوطني مع صندوق النقد الدولي.

➤ زيادة الإيرادات الضريبية مع الزيادة في السلع والخدمات.

➤ إعادة جدولة المديونية الخارجية وفتح أسواق خارجية.

➤ انتهاج سياسات شراكة.

➤ التحول من استراتيجية الدولة الإجتماعية إلى تشجيع القطاع الخاص والمستثمر الأجنبي.

إن رهان الإعتماد على الطاقات المحلية في إنجاح مشاريع التنمية لم يتحقق بصفة معقولة،

مما جعل ملامح أخرى تظهر في الأفق مع انفتاح اقتصادي يترجم اشتراك الشريك الأجنبي بداية

من قانون 13.82 والذي تنص المادة 22 منه على تخصيص 51 ٪ من الإستثمار للقطاع العام،

لكن قانون الإستثمار الجديد 1993 عالج بعض المشاكل رغم إفرزات معاهدات ستاند باي الأربيع

«ومشكل المديونية الذي انتقل من 16 مليار دولار سنة 1984 إلى 30,47 مليار دولار سنة

1998.»¹

إن اعتماد معادلة رابح رابح لا تتحقق بالشعبوية التي أشار إليها جيلالي اليابس من خلال

الممارسات الإجتماعية والإقتصادية المعقدة بغض النظر عن النماذج التقنية التي تصاحبها، والتي

¹ - Leila. Abdel dîme, Les privatisations d'entreprises publiques dans les pays Magrebs : Maroc. Alger. Tunisie, Les Editions Internationales, 1998, p 26.

بقصد أو بدون قصد تمس بالسيادة الوطنية وكرامة الأفراد، فهان 51% 49% لا يكفي وحده لجلب الإستثمار الأجنبي، بل يجب بالموازاة الحرص على توفير مناخ الإستثمار الملائم وتنظيم السوق، والابتعاد عن كل المظاهر والسلوكيات الشخصية البعيدة عن احترافية المفاوضات والخطابات غير المسؤولة، ويظهر ذلك كمثال من خلال دعوة " حدّاد " الرئيس السابق لمنندى رؤساء المؤسسات للشريك الصيني « أرواحوا تستمروا عندنا وتزوجوا بنسائنا»، هذا التصريح يدل على ضعف مستوى من يمثل المجتمع والمؤسسات، ذلك أن استراتيجيات الصفقات هي ثقافة تفاوض وليست تنازلات، فضعف درجة الانتماء والهوية إلى جانب تهميش النخبة التي أشار إليها "رايت ميلز" (النخبة وارتباطها بسلطة المؤسسات) إلى جانب غياب الإعتراف الإجتماعي يؤدي إلى فشل تجنيد المجتمع لكسب كل رهان الإقتصادي جديد.

❖ مرحلة الشراكة:

تاريخياً تعد مرحلة الركود الإقتصادي الذي سجلته مملكة بريطانيا في بداية السبعينات منرجاً هاماً في تطوير الشراكة بين القطاعين الخاص والعام، لكن هذه التجربة سبقتها الولايات المتحدة الأمريكية في الستينات من خلال محاولة إحياء المنشآت الحضارية، ثم هذه الآلية تطورت إلى شراكة الحكومات ومن أهمها شراكة بريطانيا ممثلة في الملكة تاتشر مع أمريكا برئاسة ريقان روبرت مما أفرز نمط تسيير عمومي جديد يعتمد على التعاون والتملك والمشاركة والإندماج الجزئي لبلوغ الشركات العالمية.

في الجزائر، مفهوم الشراكة بين القطاعين الخاص والعام ظهر كخطاب خالي من النص القانوني في سنة 2000، وفي سنة 2001 تم إصدار مرسوم تنفيذي* على أنه «يجب تنظيم صانعو التبغ في نظام شراكة... يثبت استغلاله لعلامات ذات سمعة عالمية»، لكن مع انعقاد

* (). الفقرة الأولى من المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 01-396 بتاريخ 09-31-2001.

الثلاثية بين الحكومة وأرباب العمل والنقابة في العاصمة بتاريخ 23/ 12/ 2017 تم إصدار وثيقة سياسية توطر مختلف عمليات الشراكة بين القطاعين.

تعتمد المؤسسات داخل رهان الشراكة إلى ترتيب مناخ استثماري ووضع استراتيجيات تهدف إلى تقليص التكلفة الإنتاجية بغية التحكم في رهان المنافسة داخل الأسواق العالمية، مع مراعاة درجة النوعية والجودة.

إن التطور التكنولوجي عامل أساسي في نجاح وتطور المؤسسات الإقتصادية وكذا ولوجها إلى الأسواق العالمية من خلال تشجيع الأبحاث والإبتكارات التكنولوجية، والإنتقال إلى اقتصاد المعرفة والرقمنة الحديثة مع استقطاب الأدمغة التي بواسطتها يتم كسب الرهان الإقتصادي السيادي، فعدم تحكم المهارات الوطنية في هذا العامل المهم وجلب الأدمغة الأجنبية بتكاليف باهظة يعيدنا إلى سياسات البريكولاج التي أعيت كاهل الدولة وكبحت تطور المؤسسات، فالتكنولوجيا التي لا تتلاءم مع الواقع لا تخدم المؤسسة والسلطة، ويتأكد ذلك مع فكرة الدكتور دحماني محمد «فإلصاق تكنولوجي على واقع غير ملائم وغير مهياً بما فيه الكفاية، ليس جاهزاً لتلقي التحولات التكنولوجية والسياسية والمؤسسية من البلدان المصنعة»¹.

إن رهان الشراكة مرتبط بأدوات التغيير التي تقوي من اليقظة بمختلف مجالاتها السياسية التجارية الإقتصادية وغيرها، فتوفير مناخ حماية وأمن ممتلكات الفرد يؤدي إلى انفتاح نحو العالم، ذلك أن في المجتمعات الغير ديمقراطية ترفض أنظمتها من لا يمثل لسلطتها، مما تجعل الفرد البسيط عاجزاً عن المشاركة في لعبة الحكم ليحافظ على مصالحه عن قرب، فالشراكة تحتاج إلى الإستقرار والضمان، على عكس المجتمعات الحديثة التي تجعل الفرد مشاركاً في امتلاك أدوات

¹ - محمد دحماني، تغريب العالم الثالث (لخرافات والحقائق)، ترجمة دمري أحمد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 223.

التغيير، فلتجنب كل النزاعات والصدامات تفسح هذه المجتمعات المجال لجميع الفئات من نخبة وساسة ونقابات ومجتمع مدني للمساهمة في كل ما هو تغيير داخل منظومة قوانين دقيقة تضمن الحق والواجب.

فالهشاشة الداخلية لا تتماشى مع الشراكة والانفتاح، إذا ما غابت آليات رقابة التسيير فيشير المؤلف M/ PORTE نشر مقال بعنوان THE BEST SELLE في 1985 «مراقبة تسيير المؤسسة هي مجموعة عمليات منسقة، لا على أنها مجموعة أقسام منفصلة عن بعضها، فهي مرتبطة بالأهداف مع أخذ عنصر المخاطرة في اتخاذ القرارات»¹.

فما يتعلق بالتحكم الجيد في التسيير القيادة تعتبر التكنولوجيا عامل مهم في العالم الصناعي، فالمؤسسة التي تمتلك المعلومة تتطور بسرعة بالإضافة إلى الإستشراف والجودة والمردودية، فآليات مراقبة التسيير انتقلت من دورها كآلية للعقاب إلى آلية للتحفيز المرتبط بالذكاء الصناعي.

فالحاصل من خلال إبراز مختلف المراحل وتعدد الخطط الإستراتيجية التنموية لدليل يبرز بشدة تأثير أنماط التسيير في ظهور النزاعات وصراع التوقع والسلطة، بين مجالس العمال والمدراء وغيرهم، فالنزاع على مستوى الساسة والنخبة ينتقل ألياً إلى النزاعات في العمل إذا ما غابت العقلنة، بالمقابل نجد تحكيمها بإتجاه نفس الأهداف والمصالح الجماعية يفضي إلى التوافق بين مختلف الأطراف وخصوصاً بين العمال وممثلي الإدارات، ولهذا فلا يبرز النزاع إلا نتيجة الإختلاف في المصلحة، وخاصة النزاعات على المستوى العمودي التي تتعلّق غالباً بمعضلة ضعف الأجور وعلاقات العمل، لكن من جهة أخرى بروز النزاعات جراء سوء التسيير وبروزه للعلن يؤدي بالجهة المقابلة إلى معالجته والسيطرة عليه والإستفادة منه إما لحماية المؤسسة أو العمال مما يؤدي من

¹ - نعيمة يحيوي، زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة التسيير والموازنات التقديرية، دار راية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 36.

الناحية الإيجابية إلى تفجير المواهب وتقوية الوعي المهني للوصول إلى مبتغى الحكم الراشد الذي يسمح بممارسة السلطة بغية تحسين الشؤون العامة.

4. المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية:

14 تعريفها:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وفق المرسوم التنفيذي رقم 90-391 المؤرخ في 1990/12/01 تعمل تحت وصاية وزارة النقل، تهتم بنقل السلع والبضائع والمسافرين عبر الخطوط السككية، مقرها الاجتماعي الحالي 23.21 نهج محمد الخامس بالجزائر العاصمة، تتوفر حالياً على مورد بشري هام سندرجه لاحقاً.

24 مراحلها:

مرت هذه المؤسسة إلى أربعة مراحل هي:

• مرحلة الانطلاقة والنشأة:

قبل الخوض في هذه المرحلة لابد من العودة إلى تاريخ فكرة النقل بالسكة عالمياً، فمع بداية القرن السادس عشر بدأ العقل الصناعي الإنجليزي يفكر في كيفية إخراج ونقل موارد الفحم من المناجم بواسطة صنع عربات بسيطة تتحرك فوق خطين متوازيين من الخشب تجرها الخيول، ثم تطورت الوسيلة باستبدال الخطوط الخشبية بالمعدن على شكل حرف U لتجنب الانحرافات المتكررة للعربات عن تلك الخطوط، وفي 1789 قام المهندس الإنجليزي جوزف بتحويل محيط عجلات العربات على الشكل R ، إلى أن تم الانتقال إلى الحركة الميكانيكية البخارية ثم البنزين وصولاً إلى المحركات الكهربائية الفائقة السرعة، لكن رغم التطور التكنولوجي والمعرفي بقيت السكة محافظة على شكلها العريق لعصرنا هذا.

محليا تعود نشأة مؤسسة السكك الحديدية بخطوطها ومحطاتها ومراكز الصيانة والتصليح إلى الفترة الإستعمارية، فبعد احتلال فرنسا للجزائر في 1830 وسيطرتها التدريجية على كامل التراب الجزائري، بدأت سياسات النهب للثروات مما انجر عنه إنشاء طرق لتسهيل نقل تلك الثروات إلى الموانئ ثم إلى أوروبا وفرنسا تحديداً، ومن بين تلك الطرق الخطوط السككية والقطار، فبدأت الإنطلاق عبر مراحل متتابعة حاولنا وضعها تسلسلياً:¹

- ✓ تأسست بمرسوم إمبراطوري فرنسي مؤرخ في 08 أبريل 1857 يقرر إنشاء شبكة من الخطوط السككية تقدر بحوالي 1375 كيلومتر تربط مناطق الشمال الجزائري كهدف لوجستيكي.
- ✓ في سنة 1859 تم فتح أول ورشة في الجزائر للتكفل بإنجاز أول خط للمسافرين الجزائر البلدية والذي دخل الخدمة في 08 سبتمبر 1862.
- ✓ الفترة ما بين 1857 و1906 سجلت فيها إنشاء عدد من الخطوط الهامة كخط الجزائر وهران، واد تليلات بلعباس، وهران تلمسان، تلمسان الحدود المغربية.
- ✓ في 27 سبتمبر 1912 تأسست شركة السكك الحديدية للدولة والتي تكفلت بربط خط باريس ليون البحر المتوسط.
- ✓ 01 جانفي 1939 تأسس ديوان السكك الحديدية.
- ✓ 01 جانفي 1960 تأسست شركة السكك الحديدية الفرنسية بالجزائر بموجب اتفاقية جوان 1959 حتى 16 جوان 1963.

1 - المصدر: مجلة المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، عدد خاص، 2012، ص 04 ص 05.

• مرحلة النمو والتصحيح:

نلاحظ أن مخرجات اتفاقية جوان 1959 سمحت للشركة بتسيير شؤونها بالقوانين الفرنسية إلى غاية سنة 1976 التي تم فيها تصحيح التأسيس الوطني باسم الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية الجزائرية بعدما صدرت قوانين التسيير الإشتراكي للمؤسسات بموجب المرسوم رقم 28.76 المؤرخ في 25 مارس 1976 أما في مرحلة إعادة الهيكلة فقد شهدت الشركة استقرارا مؤقتا كمرحلة ثالثة من عمرها بالرغم من تفكيك جزئي لثلاث شركات:¹

الأولى الشركة الأم ، الثانية الشركة الوطنية المكلفة بتجديد وتوسيع شبكة السكك الحديدية، وثالثا شركة الهندسة وإنجاز المنشآت القاعدية السككية، لكن هذه الخطة لم تدم طويلا فقد تم حل الشركتين الثانية والثالثة وإعادة دمجها مع الشركة الأم، وقبل أحداث أكتوبر 1988 بأشهر قليلة، أنشئ مرسوم تحت رقم 128.88 مؤرخ في 28 جوان 1988 يسمح بتحديد المسؤوليات وتعويض الخدمة العمومية والعمل على عصرنة الخطوط والمحطات، فشهدت سنة 1990 تغيير النظام الأساسي للشركة تحولت على إثرها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري تحت وصاية وزارة النقل مقرها المركزي في العاصمة.

• مرحلة التراجع والتدهور:

تدهور الأوضاع السياسية والأمنية للبلاد في التسعينات انجر عنه تدهور حال المؤسسة، حيث عانت من العمليات الإرهابية التي مست حرق عدد من القاطرات والعربات والخطوط السككية نتيجة زرع القنابل وسط السكك وتفجيرها وقت عبور القطارات ما خلف الشركة خسائر مادية وكذا خسائر بشرية تراوحت بين الإغتيالات والإعاقات والتهديد لعدد من السائقين السككيين أهمها حادثة واد الشولي في 1996،

¹ - الموقع الإلكتروني .www.sntf.dz.

هذه الأوضاع كلفت الشركة خسائر اقتصادية نتيجة توقيف قطارات الليلية وقطارات نقل المواد المنجمية والبتروولية، بالإضافة إلى تقليص عدد العمال وتوقيف سياسات التوظيف التزاماً بتداعيات صندوق النقد الدولي.

• مرحلة الإنعاش:

أفرزت مخرجات الوئام المدني ومن بعده المصالحة الوطنية عن بداية استرجاع الأمن تدريجياً، ما سمح للمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بإعادة ترميم نفسها وذلك بإصلاح القاطرات والعربات والخطوط التي طالها التخريب الإرهابي عبر إطلاق عدد من المشاريع (2005.1999 / 2009.2005 / 2014.2009/2014.2019) تحت شعار استثمار تطوير عصرنة، والتي تخللتها:¹

- ❖ إنشاء الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز الإستثمارات السككية في ماي 2007.
- ❖ بلوغ طول الخطي السككي في 2014 دون احتساب الخطوط المنجمية (الونزة . بوخضرة . الحجار . جبل العنق ...) إلى 143953 كلم.
- ❖ فتح خطوط جهوية جديدة (وهران سعيدة . تيارت)، (وهران . مشرية . بشار)، مع تكثيف رحلات وهران . العاصمة إلى أربع مرات في اليوم ذهاباً وإياباً، دون ذكر خطوط الوسط والشرق والهضاب.
- ❖ كهربية خطوط الضاحية (العاصمة البلدية) والخط المكهرب السريع (وهران . تلمسان) والذي لم يتم استلامه لحد 2023.
- ❖ انطلاق مشاريع السككية الطويلة لربط الشمال بالجنوب (كتندوف . جن جن . تمنراست) مع الشراكة الأجنبية الصينية والإيطالية.

¹ - مجلة المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، مرجع سبق ذكره، ص 07 ص 14.

- ❖ تزويد المؤسسة ب 30 قاطرة الديزل صنع أمريكي في 2006 و2016، كذا 17 قاطرة ما بين الولايات صنع الإسباني في 2007، و64 قاطرة كهربائية صنع سويسري في 2006 و17 قاطرة صنع فرنسي في 2018، ما يبرز استراتيجية تنويع الصفقات مع أكثر من دولة.
- ❖ استلام عدد من الورشات الجديدة للصيانة، كورشة الرويبة بالعاصمة وورشة مشرية في 2013 وسعيدة في 2017.
- ❖ إعادة تأهيل ما يقارب 202 عربة لنقل المسافرين في ورشات المؤسسة بسبيدي بلعباس.
- ❖ ولإعادة بعث الحيوية الإقتصادية تم اقتناء 380 عربة شحن الفوسفات.

أهم إتفاقيات الشراكة:

جدول رقم 02: يوضح أهم إتفاقيات الشراكة المبررة دولياً ومحلياً.

عقد شراكة مع شركة ألتوم السويسرية	في تاريخ 2004/06/05
عقد شراكة مع سيامنس	في تاريخ 2004/19/16
عقد شراكة مع ستادليير السويسرية	في تاريخ 2006/04/03
عقد شراكة مع ألكاتيل الفرنسية	في تاريخ 2006/07/02
عقد شراكة مع سونالغاز الجزائرية	في تاريخ 2009/03/25

● المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى معطيات جمعناها من المؤسسة.

أهم إتفاقيات التعاون:

جدول رقم 03: يوضح أهم ملفات التعاون المبرمة مع المؤسسة.

مند سنة 1929	تعاون مع الإتحاد الدولي السككي
مند سنة 1965	تعاون مع اللجنة المغربية للنقل السككي
مند سنة 2005	تعاون مع السكة الحديدية الفرنسية
مند سنة 2008	تعاون مع الإتحاد الدولي منطقة إفريقيا
مند سنة 2008	تعاون مع وكالة التجارة السويسرية
مند سنة 2011	تعاون مع المجلس التنفيذي للاتحاد الدولي

● المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى معطيات جمعناها من المؤسسة.

34 التركيبة البشرية للمؤسسة:

المؤسسة كذلك أولت أهمية كبيرة للمورد البشري توازيا مع سياسات التشغيل، فأبرمت اتفاقية مع الوكالة الوطنية للتشغيل في جانفي 2010 لأجل توظيف 4000 جامعي في حدود 2013 تحت سياسة إعادة إدماج الشباب الجامعي العاطل عن العمل، فقد وضفت المؤسسة وحدها 1751 جامعي من هذه الفئة لمواكبة رهان العصرية، فحسب إحصائيات المؤسسة فقد سجلت ارتفاعا ملموسا في العدد الإجمالي للسككيين مند 2009 التي سجل فيها 9000 عامل إلى 2011 التي بلغ فيها العدد 11000 عامل

ووصولاً إلى 15700 عامل في 2018 ما بين إطارات ومستخدمي مهارة ومستخدمي تنفيذ من الجنسين.¹

في مجال التكوين عملت المؤسسة على تنظيم دورات تكوينية خارج الوطن في إطار دقاتر الشروط المتضمنة لكسب المهارات الجديدة للتحكم في مختلف المهارات الحديثة، وعلى سبيل الأمثلة الدورات التكوينية لإطارات قسبي الصيانة والجر التي سجلناها في كل من كندا في 2000 و2006 إيطاليا 2004، إسبانيا 2007، الولايات المتحدة الأمريكية في 2016، فرنسا في 2018، وذلك توازياً مع جلب أي معدات جديدة بغية التحكم الجيد فيها.

تتوفر مؤسسة SNTF على مورد بشري هام من العنصر النسوي، بعدما كان مقتصرًا في السابق على عاملات النظافة والممرضات، أصبح يشمل في هذه المرحلة مختلف الأقسام وخاصة قسم الإدارة والمستخدمين، واستحداث خدمة المضيفات في الرحلات الطويلة وهران العاصمة وهران بشار، كما سجلنا بعض الأمثلة عن نساء تشغلن مناصب كانت في الماضي حكراً على الذكور كرئيسة محطة مند أول تعيين في 1999، مديرة العتاد في 2002، مديرة فرع راي ليك 2008، وتجربة سائقات قطارات في 2004.

بالنسبة للمجال الخارجي، تسجل المؤسسة حضورها الدائم والمنتظم والمسؤول في مختلف التنظيمات والتظاهرات العالمية، فهي عضو في الإتحاد الدولي للسكك الحديدية منطقة إفريقيا مند 1929، واللجنة المغربية مند 1965، كما أنها متحصلة على مقعد في الجمعية العامة المجلس التنفيذي للإتحاد الدولي للسكك الحديدية مند 2011 والمنعقد في العاصمة الفرنسية باريس.

¹ - نفس المرجع، ص 18.

في المجال الداخلي، تلعب المؤسسة دوراً بارزاً في تنظيم ومرافقة أهم الحملات والأيام التحسيسية الخاصة بالطفولة والطفولة المسعفة مع تنظيم رحلات مجانية نحو الغابات والشواطئ والحمامات المعدنية والمناطق الأثرية، حملات البيئة مع تعويذة الماعز الدنيا، محاربة الآفات الاجتماعية كالإدمان والتحسيس بمخاطر الطبيعة وكيفية تجنبها كالتسحر الحرائق الفيضانات وغيرها. بالإضافة إلى نشر ثقافة المواطنة ومحاربة الجهوية.

تتوفر المؤسسة ذاتها على عدة هياكل قاعدية عريقة تدخل ضمن تصنيفات التراث العالمي خاصة المحطات ووحدات الصيانة، فوحدة الجرّ والعتاد بوهران مثلاً يعود تشييدها إلى 1927.

طبقت هذه المؤسسة عبر تسييرها العريق مختلف الأنماط، تحاول مسايرة الفرد الجزائري الصناعي مع المنشئة، بداية بمواءمته مع التسيير الذاتي ثم ضبطه ضمن القانون العام للعامل، لأجل تهيئته للتحويلات الجديدة كإنشاء الفروع، استقلالية بعض تلك الفروع والشراكة. فسنة 1989 سجلت إنشاء وحدات مستقلة متخصصة تحولت بعد 1993 إلى شركات عمومية اقتصادية بأسهم مع الشركة الأم، بعدها تم حل بعض الفروع في 1997 لتصل الفروع التابعة للمؤسسة الأم إلى 10 فروع بنسبة 100 بالمئة و04 فروع مشتركة، وبعض الفروع المستقلة تماماً كفرع النظافة وحماية الأملاك والأمن، والتي يمكن ضمها للمؤسسة الأم في أي وقت سواء باجتماع وزاري مشترك أو بمراسيم أو بقرارات المديرية المركزية للمؤسسة، فسجلنا مثلاً قبل 1996 العمل بنمط الفروع المستقلة إلى غاية ضمها تحت سلطة المركزية الجهوية فالعامة، ثم إعادة العمل بنظام الفروع في 2017 إلى غاية 2022 حيث تم إعادة دمجها مجدداً بنمط الجهوية.

تحاول المؤسسة جاهدة التركيز على ربط الشمال بأقصى الجنوب وتكثيف الخطوط المزدوجة للتقليل من التأخيرات في مواعيد الرحلات والتي في كثير من الأحيان تكون خارجة عن مسؤولية المؤسسة، كما

سنذكر لاحقا تأثير الممرات العشوائية وغلط السكك من طرف سكان الأحياء الفوضوية للضغط على السلطة بمجرد اقتراب مواعيد تسليم السكنات الاجتماعية، ورمي عربات المسافرين بالحجارة مما ينتج عنه تكسير النوافذ وتسجيل إصابات لعدد من المسافرين والسائقين السككي.

خاتمة الفصل:

إن استبدال مفهوم صراع الأفكار بتوليد الأفكار عند سقراط لا يتعارض لا مع الإستمرارية ولا مع القطيعة، فكلاهما يخدم المجتمع إذا وضا بعقلانية وحكمة.

فالمجتمعات التي تتميز بتقافات راقية لا تزول برغم الأزمات والنكبات المرحلية، ذلك أن عامل القطيعة عند هذه المجتمعات هي أداة للتطور والتقدم نحو الأفضل، فالنهضة اليابانية 1868. 1914 في عهد الميجي موتسو هيتوا تأكدت ملامحها فقط في العشر سنوات الأولى من بدايتها والتي سميت بالمعجزة اليابانية، كذا بالرغم مما خلفته الأزمة الاقتصادية العالمية في 24 أكتوبر 1929 إلا أن الولايات المتحدة الأمريكية بزعامة الديمقراطي فرانكلين روزفلت استطاعت تخطي تداعيات هذه الأزمة والإنطلاقة بما يسمى تروست(*) العباقرة داخل مسمى رأسمالية الدولة، أيضا نهضة أحمد مهاتير بماليزيا في الثمانينيات من القرن الماضي وما أصبحت عليه الآن أيقونة الحضارة، وغيرها كلها تجارب تترجم دور القطيعة أو الثورة والنهضة في التطور.

إن المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ترتبط بمدى تطور التنظيم الداخلي والخارجي، بداية بمرحلة الإنزواء ومحاولة البحث عن ميكانيزمات محلية تواكب المخرجات الحاصلة عن بؤادر الدولة المستقلة حديثا، ثم الانتقال إلى مرحلة الإنتظار ثم التعاون لأجل مسايرة

*كلمة "تروست" تعني الثقة الممنوحة للفرد والتي تحوِّله الى مالك سلطة تمكنه من استخدامها للتأثير والتحكم في الآخرين.

الهيكل البيروقراطي بخصائصه التي عبر عنها ميشال كروزي بعيدا عن البيروقراطية الفيدرالية المثالية، ووصولاً إلى مرحلة المقاومة بين الواقع والخطاب وذلك تمهيدا لولوج مرحلة لا مركزية التنظيم وإبعاد الدولة عن التحكم التام في مختلف أدوات التسيير وإعطاء هامش من الإستقلالية، وهنا يتأكد أن الإختلالات السياسية والإجتماعية الناتجة عن قطيعة هي التي تبرز نزاعات جديدة تكبح تطور المؤسسات الإقتصادية.

إن بعض الدراسات التي قام بها كل من الباحثين (سعد شيخي، غريد جمال، كنز) حول الكشف عن الأسباب التي أدت إلى فشل المؤسسات الإقتصادية، أفضت إلى ضعف العنصر البشري، لكن من لا يجب إهمال ضعف التحكم في تطبيقات الأنظمة التسييرية المختلفة والمتعددة المستوردة والموروثة عن الحقبة الإستعمارية، انطلاقاً من الموروث الكولونيالي ثم الإشتراكي فالليبرالي.

الإختلال الحاصل بين حركية التسيير بمقابل رهان التصنيع والتنمية يرجع الى وجود عقلانيات لا تتلاءم مع الزمان والمكان، فضعف الإنسجام والتجانس في الأهداف بين التنظيم ومختلف الفاعلين أحدث ببطء في الإصلاحات توازياً مع بروز نزاعات ثقافية تقليدية كلاسيكية وأخرى حداثة تشاركية تركز على فنّ التسيير، إن الرهان يكمن في محاولة الإرتقاء بالمؤسسة كمشروع بناء لمجتمع المعرفة بذل الإقتصار عليها كمحطة للتنشئة الإجتماعية.

عرفت المؤسسات الإقتصادية العمومية الجزائرية تغيرات عميقة ومتدببة، لم تخضع لعامل الإستقرار والعقلانية بفعل غياب استراتيجيات طويلة الأمد، ما جعل سياسات البريكولاج تغطي على أساليب التسيير ونوعية الإستشراف والتخطيط.

فالنزاعات الحاصلة بين الساسة والنخبة وتضارب الرؤى والإيديولوجيات أنتج حزمة من الأنماط التسييرية الغير متجانسة مما أثر على سيرورة وتطور المؤسسات.

غياب دور النخبة في وضع المشاريع التنموية، واتخاذ القرارات الأحادية من طرف فئة الشرعية الثورية، أنتج نزاعات خفية تارة ومعلنة تارة أخرى ما بين التكنوقراطيين وأصحاب الحزب الواحد.

الرهان الإقتصادي تجاهل الواقع الإجتماعي، والتحليل اللاعقلاني أدى إلى عدم تحقيق الأهداف العامة وهنا تبرز القطيعة بين الخطاب والواقع، المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية بالنظر إلى تغيراتها المستمرة والمتكررة تؤكد على مدى معضلة من يخطط ومن يسير، فليس هناك مكان للعقلنة الإقتصادية، بل هي تنظيم معقد يثير مختلف الرغبات الشخصية المتناقضة.

الفصل الثالث

دور طبيعة العمل وتسييره في

بروز النزاع

مقدمة الفصل:

إنطلاقاً من فكرة بروز اختلاط الأفراد والمجتمعات مع بعضهم البعض لدليل على الحاجة المتبادلة والملحة وذلك للحفاظ على ديمومتها ورفقيها، كالقيام بالمهام والنشاطات المختلفة حتى قبل تقسيم العمل، فقد كانت هذه النشاطات بسيطة بالرغم من اتسامها بالعدوانية، لكن التغيرات والتطورات المستمرة جعلت الحاجات بين الأفراد تتوسع وتتعدد لترتقي إلى علاقات مجتمعية تطورت مع بروز المجتمع الصناعي الذي أنتج حركية جديدة في الأفكار، فقد كان العمل لأجل الأكل والشرب والصراع من أجل البقاء على قيد الحياة، ثم تطور ليرتقي إلى فكرة السوق وتبادل السلعة ووصولاً إلى العمل مقابل السلعة ثم العملة أو المال (العمل المأجور).

لكل مؤسسة طبيعة عمل فحينما نتحدث عن المؤسسة نحن بصدد معالجة اتجاهات محددة تخدم طابع الدراسة، أهمها محاولة فهم أين يكمن الإنسجام والتفرقة بين المورد البشري في ظل تسيير معين، يهدف إلى تجنب كل مظاهر النزاعات التي قد تحدث داخل المؤسسة، وعليه في خضم هذه العلاقات المهنية خاصة بين المسير والمنفذ تتكشف النزاعات والمرتبطة آلياً بتوفير الوسائل وملائمتها للمعايير والشروط من جهة وبتحقيق الأهداف العامة أو الخاصة من جهة أخرى، والتي قد تكون واضحة، لكن غالباً ما تكون غامضة لأن الرهان الذي يوجهه ينبع من الذات الفردية.

1. العمل وأساليب تسييره نتيجة تقسيمات تزامنية:

تطورت هذه الحركية تدريجياً مع حتمية الانتقال لرهان التنظيم مع رواد الفكر الإقتصادي الكلاسيكي على غرار فكرة تقسيم العمل مع آدم سميث، وضرورة التخصص في المهام عند ديفيد ريكاردو والتي وضعت تغيرات جديدة سمحت فيما بعد لإدخال العلم في مجال تقسيم وتنظيم العمل، فالتيار العقلاني

مع تاييلور وفورد فيبر وفايول عالج هذا التحفيز حسب قيمة العمل وطبيعته وظروفه، وحتى نوعية المجتمع وخصائصه.

فما حصل من تجارب على مستوى عقلنة العمل أنتج عدة تغيرات لم تكن بمحض الصدفة، بل كانت مقصودة من طرف أصحاب القرار تارة، ومن نواب العمال تارة أخرى.

يتضح في سياق تغير الفكر الإداري وأساليب التسيير وتجديدها مخرجات جديدة غير مألوفة تحاول التمهيد لتقسيم العمل وتنظيمه، وتحديث وسائل وطرق الإتصال والتحكم في التكنولوجيا المتطورة وغيرها، هذه النهضة في مجال العمل والتي لم ترقى إلى تطلعات التنمية الإقتصادية الجزائرية السائرة على نحو حبال اقتصاد السوق، لم تحقق حتى الهدف الأساسي والمتمثل في تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية بشكل خاص والبيئة الإجتماعية بشكل عام، والذي لا يخدم مسعى تحقيق الفعالية الإقتصادية على حسب الخبراء، يقول عدي الهواري¹:

«تقوم المؤسسة بوظيفة سياسية واجتماعية بعيدا عن الربح، فهي توزع الأجور مقابل ضمان تحقيق السلم الإجتماعي».

فالمتتبع للسيرورة التاريخية للمؤسسات العمومية الجزائرية يلاحظ عدم التحكم والسيطرة على البيئة التنظيمية التي من واجبها تنظيم طبيعة العمل، وتحسين ظروفه مما يتماشى مع تطلعات العامل الجزائري الذي ما هو إلا نتاج لتلك المنظومة التي لم تحترم المراحل «حرق المراحل».

فبمجرد اقتراب تفكير العامل الجزائري بالفكر الصناعي ومحاولة تأقلمه وتكيفه مع نمط تسيير محدد إلا ويجد نفسه دون سابق انذار ضمن نمط تسيير آخر مغاير لكل ما ألفه العامل سابقا، والمفروض عليه

¹ . L'Addi. H, L'Algérie et la démocratie, crise du pouvoir dans l'Algérie, la découverte, paris, 1994, P 84.

حتميا دون وضع ميكانيزم حقيقي وسلس يؤطر هذا التغيير، فهذه الإرتجاجات اللارادية أدت إلى انتشار ظاهرة الإغتراب، وتعطيل مشروع تحويل الفرد الجزائري من الفلاح والمزارع والموال إلى العامل الصناعي الذي يحترم وقت العمل.

إن ضرورة فهم حدود التفرقة والإنسجام بين التنظيم والمحيط، يسمح بملائمة أساليب العمل وفق التغيرات والأوضاع الجديدة التي تطرأ في مناخ العمل، أي «توفير ظروف مناسبة وحتى استحداث ظروف جديدة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة»¹.

1.1- نوع سياسة التكوين عامل مهم في بروز النزاعات:

لكي يساهم المورد البشري في نجاح المؤسسة يجب على المسيرين أن يساهموا في تكوين العمال والموظفين وفق مستجدات العصر وطبيعة العمل، حيث نؤكد على أن التكوين هو إستثمار وضمن لجودة العمل، فنجد بعض المؤسسات تهتم بتكوين أفرادها بعد توظيفهم بعقود دائمة أو مؤقتة قابلة للتجديد، مع ضمان التكوين المتواصل طوال مدة الخدمة وحسب حاجات المؤسسة بعيدا عن سياسة الرسكلة، بينما نجد مؤسسات أخرى تعتمد على التوظيف المباشر حسب التخصص والشهادات المهنية المعتمدة من مراكز التكوين المهني الحكومية والخاصة أو من المعاهد التقنية والمدارس الإدارية والجامعات، وهناك مؤسسات أخرى تعتمد على التكوين في المؤسسة بمدة محددة بعقد قبل الشروع في التوظيف وذلك بسبب خصوصية عمل تلك المؤسسة وكذلك لتجريب المتربص وقياس مهاراته بإمتحانات وتقويمه للتأكد من شرط العامل المناسب في مكان العمل المناسب، دون إهمال شرط إستمرارية هذا النمط من التكوين لدى المؤسسات العريقة منذ الفترة الكولونيالية، فتنوع سياسات التكوين ضمن تسيير لا يراعي مبدأ الإستمرارية يؤد عدد من النزاعات بين الأفراد لعدم تقارب الرؤى والأهداف مما يجعل

¹. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص 237.

المؤسسة رهينة عراقيل قد تكبح تطورها، بينما نجد أن التكوين المناسب يسمح للمسيرين بأن يتعرفوا على عمالهم فيتجذبوا بالتالي كل ما يحرك فيهم السلوكات العنيفة.

لقد استجابت إسهامات فريدريك وينسلو تايلور لأغلب العراقيل الواقعة والتي طرحها تسيير وتنظيم المؤسسة الاقتصادية بفضل تجربته المهنية وتدرّجه في مصنع الفولاذ من متدرب إلى رئيس فريق عمال إلى رئيس ورشة إلى مهندس فمستشار تنظيمي، فمعايشة هذا المهندس لحياة المصنع ودقة ملاحظاته جعلته يضع جملة من المتمثلات والأفكار والمبادئ حولت الفكر والمعارف التقليدية إلى قوانين علمية تحمل مفاهيم عقلنة وترشيد العمل ودور العلم في معالجة المشاكل بين الأفراد وتنظيم وتقسيم العمل من خلال:

- الإنتقاء العلمي للعمال عن طريق المسابقات والمقابلات ثم مرحلة التكوين.

- زيادة قيمة الأجرة حسب الأداء لتقوية الدافعية للعمل والتحفيز بمقابل الزيادة في الإنتاجية.

فيعتبر التكوين القصير ومتوسط المدى وعامل الخبرة أهم ميكانيزمات امتلاك حيز من السلطة، ركزا عليها تايلور في عقلنة العمل وتفكيكه، فمقاومة العمال مصدرها المعرفة المهنية ولنزع تلك السلطة يجب تعميم المعرفة وتفكيك العمل ككل إلى مهام بسيطة، وحساب الحركة والزمن، ولا تتحقق تلك الغاية إلا بالتحكم الجيد والعقلاني في سياسات التكوين لنزع المعرفة من العامل وتكوين الإطار حتى لا يصبح هذا الأخير رهين للمنفذ.

ولأن المورد البشري هو من يحرك النزاع أو يضبطه، إرتأينا أن نكشف عن عامل مهم يتمثل في كيف يكون هذا السككي مهنيا ونفسيا ليتأقلم مع هذا العمل دون غيره؟ فخلال موقع مجتمع بحثنا «السككيون»، نلاحظ إستنادا إلى خرجاتنا الإستطلاعية بخلية التكوين والنقصي مع خبير الخلية الذي

يعتبر من المؤطرين السابقين بمركز التكوين بالمؤسسة والذي زودنا بعملية التكوين، فهذه المؤسسة العريقة تاريخيا اعتمدت على نوعين من نمط التكوين، تكوين داخلي والذي يعتبر إرث استعماري تم امتلاكه محليا في 1964، سياسته تتم عن طريق تنظيم مسابقة يلتحق من خلاله السككي بمراكز تكوين المؤسسة المنتشرة بشمال الوطن، شرقا بقسنطينة وسوق اهراس، في الوسط بالروبية والحامة والثنية، وغربا بسيدي بلعباس ووهران تحديدا في مرآب المؤسسة، يكون الإمتحان كتابي طيلة يوم واحد في مواد الرياضيات والرسم الصناعي واللغة الفرنسية تتبعها مقابلة شفوية من طرف لجنة التكوين بالإضافة إلى مختص نفسي، يتم من خلال النتائج النهائية اختيار قائمة المترشحين حسب حاجات الشركة، يتراوح العدد من 20 إلى 40 ناجح، بعد دراسة الطعون المتعلقة بالإقصاء والقائمة الاحتياطية، يتم الشروع في مرحلة التكوين الداخلي داخل محيط المؤسسة بشقيه النظري والتطبيقي لمدة ثلاث سنوات، يسبقها فحص طبي شامل يثبت التأهيل الطبي للعمل، تعبر السنة الأولى عن مرحلة الجذع المشترك يدرس فيها المتربص مجموعة من المواد كاللغة الفرنسية الجبر الهندسة الرسم الصناعي النظام الداخلي للمؤسسة ودروس تطبيقية وتقنية أخرى، فكل المواد تدرس باللغة الفرنسية كتابة وشرحا وذلك لخصوصية التقنية وطبيعة تكوين المكونين الذين بدورهم هم سكيون استفادوا من السككيين الفرنسيين تكوينا ومعايشة، هذه المرحلة مكثفة وتشمل ثمان ساعات دراسة في اليوم ما عدا نصف يوم الخميس ويوم الجمعة حسب النمط القديم للعطلة الأسبوعية والحضور يكون إجباري، فكل غياب يخضع لعقوبة إدارية تصل إلى الفصل، أو عقوبة أخرى كتنظيف أقسام التدريس أو الآلات والمحركات الخاصة بالتكوين وحتى تنظيف ونزع الأعشاب المنتشرة في محيط المؤسسة، السنة الأولى يطبق فيها تنظيم صارم وامتحانات يتم على أساسها اختيار نوع التخصص للمترشحين في السنة الثانية ما بين تقني كهرباء وميكانيك، تخضع هذه العملية التكوينية لإمتحانات كتابية وتقييم وتطبيق نظام داخلي صارم لا يتسامح مع أي تجاوزات خاصة بالجانب السلوكي والانضباطي، أما السنة الثالثة تكون أكثر تخصصا وتطبيقا، فما سجلناه مثلا تقارب

نفس المستوى في بعض التخصصات مع الجامعة ويبرز لنا ذلك في مقياس الرسم الصناعي تحديداً في تخصص هندسة بأنواعها مدنية وبحرية، تكون طبيعة الإمتحانات موحدة على المستوى الوطني، تتميز بطابعها الإنضباطي الصارم يظهر ذلك في تنقل حراس الامتحانات فيمكن لمنظمي الامتحان في وهران أن يكونوا من العاصمة أو سوق أهراس والعكس، كما يمكن انتقال المتربصين الخاضعين للتكوين بوهران مثلاً إلى مراكز أخرى والأمر ينطبق على الجميع، كما يمكن اختيار مركز واحد يتم فيه جمع جميع المتربصين على المستوى الوطني أو يتم إجراء الإمتحانات النهائية في المدارس والمتوسطات بتأطير مصلحة التكوين السككي لكن خارج محيط المؤسسة، وكتقييم نهائي لمدة التكوين يتم ترتيب المتربصين، وعلى هذا الأساس يتم اختيار الثلاثة الأوائل للالتحاق بمعهد التكوين الرئيسي الذي يجمع أحسن المتربصين عبر كل التراب الوطني، ليتم تكوينهم لسنة رابعة يتخرجون من خلالها ليصبحوا إما رؤساء فرق الصيانة أو سائقين القطارات مؤهلين بتدرج معين تضعه المؤسسة نفسها مع مواصلة التكوين طيلة سنوات الخدمة لمواكبة قوانين السير والتحكم في التكنولوجيا الجديدة للقطارات وغيرها من أدوات الإتصال مع المحطات أو المديرية الموزعة، أما الذين تكونوا في ثلاث سنوات فقط فيتخرجون برتبة مساعد سائق قطار أو عون صيانة كهرباء أو ميكانيك، وبالنسبة للمتربصين الذين لم يتحصلوا على ترتيب مقبول فيتم توظيفهم في مصلحة النظافة والأمن الداخلي بعيداً عن العتاد لما توليه المؤسسة من أهمية لمعايير الكفاءة والمهنية، فأى خطأ أو إهمال في الصيانة والسياسة قد تكون تكلفته باهضه وخسائره كارثية، ومما جمعناه من معلومات من طرف المبحوثين أصحاب التكوين الداخلي والمقدر عددهم ب 15 من مجموع 22 مبحوث يوضح عملية التكوين الداخلي على النحو التالي :

- كل المتربصين لا يخضعون لإعادة السنة بل يتم انتقالهم تلقائياً، لكن تجمع ثلاث سنوات وعلى أساسها يتم تخرجهم حسب الترتيب، يتم من خلاله انتقالهم إلى المصلحة المناسبة كما أشرنا إليه أعلاه،

وتكون كمرحلة أولية لبداية مسيرة عامل سكي مؤهل يخضع بعدها للترقية على أساس معايير الأقدمية والمسابقات بشقيها الكتابي والشفهي.

- كل المترشحين بعد قبولهم للتكوين تطبق عليهم قوانين النظام الداخلي للمؤسسة، فمثلا يتعرض المتربص للمساءلة أو التنبيه أو التوبيخ، أو المجالس التأديبية وحتى الطرد من المؤسسة في حالة الغياب أو السلوك الغير مبرر والمتكرر، أو الحالات الأخرى كالعجز نتيجة الأمراض والحوادث المهنية كتسجيل حالات لمرض مزمن أو حادث مرور يؤدي إلى بتر أحد الأعضاء، أو الكتابة والرسومات في جدران المؤسسة.

- كل المترشحين بمجرد قبولهم للتكوين يتحصلون على كشف راتب يحمل أجرة متواضعة وصلت في مرحلة 1990 وحتى 1999 إلى 250 دج في السنة الأولى /350 دج في السنة الثانية / 450 دج في السنة الثالثة، مع ضمان الإطعام في مطعم المؤسسة الذي كان يتوفر على متخصصين في الطهي، تم غلقها مع تخرج آخر دفعة 1996 . 1999 عبر كل مراكز المؤسسة وطنيا.

- كل المترشحين الذين تستقبلهم المؤسسة يجب أن تتوفر فيهم بعض الشروط كالجنسية الجزائرية، شرط السن من 16 إلى 18 سنة، المستوى الدراسي من الثالثة متوسط إلى الثالثة ثانوي ولا يقبل أي من المستويين الابتدائي والجامعي، إثبات الإقامة، وسلامة الملف الطبي الذي يصادق عليه أطباء المركز العلاجي السكي وعلى رأسهم تقرير طبيب العمل فأى ملف طبي يجلبه المتربص خارج هذا المركز السكي يرفض.

سجلنا توقف هذا النمط من التكوين في سنة 1999 والذي شهد آخر دفعة حسب شهادات الباحثين

أنفسهم.

فأصبح السككي الخاضع لهذا النمط من التكوين يتصور أن إلغاء سياسة التكوين الداخلي كان له أثر بارز في تراجع مستوى الكفاءة والتحكم، ومن جهة أخرى ساهم في انخفاض عدد العمال مقارنة مع كثافة العمل وتداعيات التقاعد النسبي، حيث كانت هذه المراكز التكوينية تعتبر الخزّان الحقيقي لتغطية اليد العاملة الكفؤة والحاملة لروح ولقيم السككي.

فما لا حضناه إدراج مطلب إعادة فتح مراكز التكوين التابع للمؤسسة عند كل نزاع نظرا لما يعتبرونه خزّان المورد البشري والحل المناسب لسياسة التوظيف بالرغم من مرور أكثر من 22 سنة على غلقها. بعد مرحلة 2000 دخلت المؤسسة SNTF في نمط جديد من التوظيف يعتمد على استقبال العمال بشروط محددة، تعتمد بالأساس على شهادات التكوين المهني والمعاهد والجامعات في التخصصات التقنية والإدارية، مع برمجة امتحان *entretien* مع مسؤولي المؤسسة يتم من خلاله الإنتقاء المناسب مقابل العدد المدروس، مع العلم أنّ هذا النمط الجديد من التوظيف لم يغطي حسب المبحوثين أنفسهم النقص في العدد وخاصة في نوعية الكفاءة، حيث يتداول بين المجتمع السككي الكلاسيكي مقولة:

«*les ex-apprentis* هما ليشومينوا أي السككيون الحقيقيون».

ويتضح من خلال مجتمع البحث أن الأغلبية والمقدر عددهم بـ 15 مبحوث من مجموع 20 مبحوث إذا استثنينا الأجانب، استفادوا من التكوين الداخلي مقابل الأقلية الذين تلقوا تكوينهم في الجامعات والمعاهد المختصة¹، وهذا ما شكل نوعا من النزاعات بين المسير والمنقذ، والذي أشار إليه الباحث "جمال غريد" حول صراع الثقافتين داخل المؤسسة بالنظر إلى أن التكوين في حد ذاته هو استثمار يخضع لسوق العمل، ويكلف المؤسسة مبالغ ضخمة، فقد تم التخلي عن هذا التكوين وتعويضه بالتوظيف

¹. انظر جدول المقابلات رقم 1.

المباشر لخريجي الجامعات والمعاهد والإكتفاء بالمراقبة والتأطير والإعتماد على الإحتكاك مع الأكثر أقدمية، هذا ما يفسر إلغاء المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية للتكوين الداخلي منذ 22 سنة.

أما فيما يخص عامل الأقدمية فإن المؤسسة نفسها تعول أساسا على الإحتكاك ونقل المعرفة والخبرة بين العامل السككي المخضرم والسككي الجديد.

وهذا ما يتضح من خلال تفحص مستوى الأقدمية لمجتمع البحث، فالأغلبية يتمتعون بأكثر من 20 سنة خبرة إلى 35 سنة، أما الأقلية (ثلاثة مبحوثين) فقط لهم خبرة «16 سنة خبرة مكررة، 19 سنة خبرة»¹.

تفسر المعطيات أن أغلب المبحوثين (15 من 22) استفادوا من التكوين الداخلي والذي سمح لهم بتوظيف دائم ومباشر، ما يفسر مدة الخبرة المعقولة لكل عامل مقارنة بالسن، فمثلا صاحب خبرة 30 سنة لا يتجاوز عمره 49 إلى 50 سنة، فقد سجلنا أكبر مبحوث (رقم 07) 56 سنة صاحب أقدمية 37 سنة خبرة.²

فالمؤسسة المدروسة باستثمارها في التكوين الداخلي استفادت من ميزتين مهمين، فالميزة الأولى تتمثل في الإستغلال الجيد لقوة العمل طيلة مرحلة الشباب والكهولة إلى غاية مرحلة التقاعد حتى أن هذا الأخير (السككي) يجد نفسه قد تجاوز 32 سنة خبرة وسنه لا يتجاوز 52 سنة، مما يؤكد على أن نمط التكوين الداخلي سمح لكلى الطرفين (المؤسسة، العامل) من الإستفادة كل من الآخر بمعنى بيع قوة العمل مقابل التقاعد في بدايات سن الكهولة، لكن مع تطبيق قانون التقاعد الجديد 60 سنة مع نهاية 2016 أخذت بوادر جديدة تظهر سندرجها في تحليلنا لاحقا.

¹. انظر جدول المقابلات رقم 1.

². انظر جدول المقابلات رقم 1.

وهنا يبرز عامل المناورة بين من يملك سلطة المعرفة والكفاءة (المنفذ) ومن يملك سلطة القانون (المسير)، مما يسمح لهذا السككي بالالتحاق بمؤسسات أخرى كالمترو، والترامواي بعقود، وهذا ما حصل بالضبط مع الكثير من زملاء المبحوثين الذين استفادوا من التقاعد النسبي، فهذه المعرفة شكلت لدى السككي قبل 2016 نوع من الثقة وعدم الاكتراث لخطورة النزاعات مقارنة بمن يزاولون الخدمة حتى 60 سنة.

بالرغم من أن أغلبية هؤلاء العمال كانوا أبناء السائقين أو سككيين سابقين «مملكة»، إلا أن الانضباط والصرامة تأصلت لدى السككي في مرحلة التكوين والتي تشبه سياسة الثكنة العسكرية، فحسب المبحوث رقم 105¹:

«عاملونا كي الجنود تحسب كنا في لا رمي أي العسكر».

هذا التصريح يبين الدور الذي لعبته مراكز التكوين في غرس قيم الانضباط، فالتكوين الداخلي أضعف من ميزة «ابن السككي»، فمدة ثلاث سنوات أو أربع من التعليم والتكوين الصارم سمح للمؤسسة بأن تتعرف جيدا على عمالها وتقيس درجة من يبحثون حقيقة عن العمل، ومن جهة أخرى معرفة مدى صبرهم مقارنة بزملاتهم الذين توقفوا في نصف مدة التكوين بالنظر إلى صعوبة وطول المدة، فقد صرّح المبحوث رقم 07²:

«ثلاث سنين، ناكلوا، انشربوا، وحتى نرقدوا في *le trottoirs* ويعطونا منحة

ضعيفة بصح أصبرنا، دماج أدخلنا صحاح وخرجنا مرضى، واللي ما كملوش أمعانا *la*

formation ما أعلابالناش كي راهم».

¹. انظر جدول المقابلات رقم 3.

². انظر جدول المقابلات.

هذا التصريح يبين أن أغلب العمال السككين نالوا بأحقية هذا العمل بالرغم من أن العديد من زملائهم لم يواصلوا معهم بالنظر إلى صعوبة طبيعة التكوين، ناهيك عن طبيعة العمل فيما بعد، لكن ما لا حزنه من تحسر وتدمير هو عامل تدهور الصحة بالنظر إلى ظروف أخرى قد يتعرض من خلالها العامل السككي إلى فقدان أحد أعضائه نتيجة الحوادث المفاجئة في مجملها، هذا ما يجعله حريص على تأمين حياته وتحسين ظروف عمله مما يفسر ضغطه المتواصل على الشركة بالإضرابات المتكررة والغير معلنة مسبقا.

من خلال فهم نمط تكوين هؤلاء السككين بمقابل الاقدمية مقارنة مع نمط التكوين الذي اتخذه تالور، يتضح أن كل سياسة تكوين تخضع لسياسة مؤسسة معينة مما تتماشى مع مرحلة محددة وأهداف مقصودة على المدى القصير، المتوسط أو البعيد، لكن لا يكون ذلك على حساب الكفاءة التي تتوقف بالأساس على رهان تنقلها من صاحب الخبرة إلى العامل الجديد، فما هو متداول في مجال العمل أن المهارة في العمل تسرق ولا تعطى، إضافة احتمالية بلوغ الشاب رتبة أعلى من الأول الكهل صاحب الخبرة، وهذا ما أنتج السلطة الموازية التي أشار إليها ميشال كروزي¹ « يمكن للفرد الحصول على مزايا الآخرين وليس بالضرورة يحدث العكس ».

في خضم تتبع تاريخ سياسات التكوين لدى السككي ميدانيا لاحظنا تحويل مقر مركز التكوين السابق إلى قسم خاص باللوجستيك، وإعطاء مهمة التكوين المتواصل لفرع مستقل عن المؤسسة تديره الشركة الجزائرية للتكوين السككي متعددة التخصصات منتشرة في الشرق والوسط والغرب الوطني في انتظار فتح فروع لها في الجنوب توازيا مع البرامج الاستثمارية السككية كالبرنامج الكبير بشار. غار جيبلات . تندوف . موريتانيا والذي يتطلب يد عاملة محلية بالدرجة الأولى تستهدف فتح مناصب شغل جديدة وربط

¹ - Crozier.M, La société bloquée, Editions du Seuil, Paris, 1970, p33.

الشمال بالجنوب، هذه الشركة المكلفة بالتكوين يديرها حاليا مسؤول سكي سابق، مهمتها تنشيط دورات تكوينية في كل المجالات كالتقنية والإدارية والقانونية وغيرها، يضم هذا الفرع مكونين مختصين من خارج المؤسسة الأم أو بعض السككين المتقاعدين السابقين، فكل هذه المعطيات والملاحظات تفسر عدم احتمالية المؤسسة الأم الرجوع إلى تطبيق نمط التكوين الداخلي القديم الذي يعتبره المبحوثين من أولى بوادر خصصة المؤسسة مستقبلا.

إن التنظيم العلمي للعمل أصل لعقلنة الحق مقابل الواجب بين رب العمل والعامل، فقناعة هذا الاتجاه تكاد تجزم بتناسق المدراء والمسيرين بمقابل مكننة العامل وتقليص هامش استقلاليته، ليصبح متصل بالعملية الانتاجية فقط ولا يمكن له أن يساهم في التسيير، فمقاومة أهداف العمال هي أخذ المعرفة العلمية التي تمثل السلطة الفعلية وتحويلها إلى سلطة المسير أو أعوان التحكم، بالإضافة إلى تنظيم سياسات التكوين والترقية والأجور بالتحديد.

فبالرغم من أن الإدارة التقليدية تعتبر الأجر هو المحفز الوحيد للعامل على حسب تايلور دائما، إلا أننا نلاحظ أن تمثل العامل لسلطة المعرفة يؤدي إلى التكيف السريع أو البطيء مع العمل.

2.1- الأجر المقبول يضعف مؤقتا من حدة النزاعات داخل المؤسسة:

لاحظ تايلور في الشركات الأمريكية للحديد والصلب بروز ظاهرة خوف العمال من الطرد من العمل ما نتج عنه التباطؤ في إنجاز العمل بالإضافة إلى تساوي الأجر بين من ينتج ومن لا ينتج، هذا ما أسس للإدارة العلمية وكيف أصبحت نظام جديد يراهن على زيادة الإنتاج إلى أقصى حدوده بالطرق العلمية البعيدة عن الممارسات التقليدية القديمة، لكن كل ما توصلت إليه إسهاماته في هذا المجال لم تسلم من الانتقادات إثر تطبيقها عمليا، وذلك باعتمادها على الأجر كحافز وحيد للعمل ما زاد من ظاهرة عدم الاكتراث للعامل الإنساني فهو مجرد آلة وسيلة للإنتاج، يمارس عمل روتيني متكرر بسيط خال

من الحرية والإبداع هذا ما مهد لظهور إسهامات أخرى باستراتيجيات وأفكار مغايرة، فبعد وفات ونسلو تايلور بسبعة عشر سنة، وتحديدا في سنة 1927 توصلت تجارب اتو مايو وزملاءه في مصنع الهاوتورن بشركة وسترن إلكترونيك إلى أنّ الحافز على العمل هو أمر خارج عن إرادة الفرد وداخل مجتمع التنظيم، يجذب الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته ودوافعه.

فالظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر في مستوى الإنتاج ومن الأدلة تحسين الإضاءة والنظافة، فالعامل هو كائن اجتماعي يهتم كذلك بالجانب المعنوي، فليس الأجر وحده من يؤثر في سلوك العامل، بل «يجب التركيز على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة»¹.

لقد بدأ الاهتمام حقيقة بحركة العلاقات الإنسانية بعد تلك النتائج المذكورة سابقا (تجارب هاو رتون)، فحاول الباحثون إيجاد العلاقة بين مناخ العمل وكثافة الإضافة، ووجدوا أن توفير البيئة أو المناخ المناسب يزيد من الانسجام بين العمال، إضافة إلى اهتمام المسؤولين بهم ومشاركتهم في القرارات، فهي جميعها من أسباب ارتفاع الإنتاجية بالتالي تقلص من التذمر والنزاعات.

هذه النظرية تعتبر بروز النزاعات بين مختلف الفاعلين من منفذين وإداريين أمر طبيعي من جهة، لكن من جهة أخرى تنظر إلى العامل على أنه كائن اجتماعي ينفعل مع بيئة العمل، ومن ثمة يجب من خلال نفس النظرية إعادة الاعتبار لهذا الفرد باحترام تلك القيم ووسائل الاتصال الصاعدة والنازلة والعلاقات المهنية، فلم يعد ممكنا حسب مايو تقديم المؤسسة كوحدة اقتصادية خالصة تتحكم فيها الدوافع الاقتصادية، بل هناك جانب اجتماعي لا يجب إهماله.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000، ص 106.

إن أولى أولويات أي عامل في أي المؤسسة هو الحصول على الأجرة الجيدة، إلا أن هناك عوامل الأخرى تدخل ضمن اهتماماته، فمجتمع بحثنا حسب تصريحات المبحوثين أنفسهم يتمتعون بأجرة أعلى مقارنة مع أعوان الإدارة، الأمن الداخلي، وحتى بعض الفروع الأخرى التابعة للمؤسسة ك: (URIFFE، STO، Infra Ferre)، إلا أنهم غير راضين ببيئة العمل، ولا يرفضون أي زيادات مستقبلا بالنظر إلى التكاليف الحالية من ارتفاع القدرة الشرائية وظاهرة الدروس الخصوصية، والمدارس الخاصة، تسديد أقساط السكن بمختلف أنواعه كمساكن عدل 1 و عدل 2.

ما يؤكد على أن السككي لا يثق في التسيير الحالي ويجعله يبحث عن أهداف ويتبع استراتيجيات تغطي حاجاته والتي لا يتم فهمها إلا من خلال التدقيق في المطالب بما فيها رهان الاقتصادي والاجتماعي. وهذا ما أكده الباحث الجزائري عدى الهواري حينما يرجع ظهور الإضرابات بعد فترة أحداث أكتوبر 1988 إلى محاولة العمال الكشف عن عدم كفاءة المدراء وأساليب تسييرهم القائمة على المحاباة والإفراط في استعمال أموال الدولة لأغراض شخصية.

3.1- إثناء العمل عامل مهم في مستوى الرضا:

يعتمد استخدام هذا المفهوم على التركيز الدقيق وإعادة تصميم الوظائف من خلال تحفيز العمال بعدد من الدوافع والتي تعرف بالعوامل الدافعة والباعثة الى تحسين الأداء والرضا عن العمل الذي يثير الوظيفة، والعوامل الوقائية التي تتعلق بموقع العمل وظروفه وسياسات الحوافز والأجور، فالنتيجة التي توصلت إليها أبحاث هير بيرغ¹، تؤكد أن الزيادة في الأجور تبعث على الرضا عن العمل لكن بصفة مؤقتة، لأنه سيعاود المطالبة برفع الأجر كلما زادت المستلزمات الضرورية.

¹. محمد بالرابح، الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة وهران، الجزائر، 2011، ص 166.

يؤكد عالم الاقتصاد الأمريكي "هيربرت سيمون"¹: 1919 - 2001 على الجانب النفسي، فقد كان محقا في هجومه على المدافعين عن زيادة الأجور مقابل الرفع في الإنتاجية باستمرار، حيث قدم كبديل لذلك المكافئات كعوامل نفسية ومعنوية مرتبطة بالعامل ذاته.

يشعر العامل البشري حسب "أ. ما سلو" في البداية إلى حاجات حيوانية غريزية تدفعه إلى الهروب من المعاناة والآلام، وكذا طموحه البشري لكي يكبر من خلال الحاجة إلى الأمن.

فالفكرة الأساسية توضح أن انخفاض الأجور يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، لكن الرفع من الأجور لا يرفع نسبة الرضا إلا مؤقتا ولا يزيد في الإنتاج بقدر ما يجعل الرغبة تكون مؤقتة، أما الحرص على العوامل الدافعة الأخرى وخاصة الحاجة إلى الأمن مثلا تؤدي إلى استلطاق جو العمل حتى في الظروف الصعبة الأخرى.

فما سجلناه في دراستنا من ملاحظات تحصل كل العمال على أجورهم عند نهاية كل شهر بعد تقديم كشف الراتب في تاريخ 22 إلى 25 من الشهر، فقد تحمل الأجرة ساعات إضافية نتيجة العمل الإضافي بشرط ألا يتعدى 32 ساعة إضافية شهريا كأقصى حد هذا بالنسبة لنمط العمل العادي، بالإضافة إلى منح أخرى، كما يتمتع كل العمال بحق الطعون نتيجة الأخطاء الإدارية لكن ذلك لا يبعث على الرضا، ويتضح هذا من خلال هذا التصريح الأول للمبحوث رقم 07 صاحب 37 سنة أقدمية:

«منذ 2001 راها لا باي الأجرة تطلع من كثرة الإضرابات مع اللونسيانتي الأقدمية، نتمناو نلحقو

سونلغاز وسوناطراك، ونتمناو أيعاودوا يرممو الورشة برك.»

¹. نفس المرجع، ص 192.

وأما المبحوث رقم 10¹ صاحب خبرة 36 سنة فقد أكد على أن الشركة بالرغم من معاناتها من العشرية السوداء وجائحة كورونا إلا أنها ضمنت لجميع عمالها الأجرة الشهرية كاملة ويتضح ذلك في تصريحه: «خلصت لا باي تاغي حتى في وقت الإرهاب وكورونا، بصح راني خائف على الشركة لا تفنى».

فهناك اتفاق أغلبية المبحوثين (17 من 20 مبحوث بإستثناء الأجنب) على أن الأجرة الحالية هي نتيجة نضالهم منذ 2000، هذا النضال الذي تمثل في عدد كبير من الإضرابات وصل إلى درجة الإضرابات الطولية بشقيه التعبيري والأدائي كمدة 12 يوم في 2001، لكن أغلب المبحوثين متخوفون من توقف الزيادات بالرغم من كثرة العمل، والارتفاع الرهيب في القدرة المعيشية وتكاليف الأسرة والتعليم، وقدم الهياكل القاعدية التي تعيق العامل.

2- طبيعة العمل تؤثر في علاقة المسير بالمنفذ :

طبيعة العمل تدخل ضمن طبيعة نشاط المؤسسة ووفق طبيعة القطاع، خاصة القطاع المنجمي والخدماتي، هذا الأخير الذي تمثله المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، فهي أي طبيعة العمل تنبني على المعرفة التامة والتحكم الجيد في مخرجات أي تغير مما يسمح بتجاوز كل الانزلاقات العنيفة، هذا التغير الاجتماعي يعبر بالضرورة عن مظاهر أزمات يتطلب معالجتها وإن تطلب ذلك إعادة البناء دون التحجج بالنزاعات الناتجة بين ثقافتَي العامل والإطار من مسوغ مواجهة التغير بالعنف والتعسف، ومدى عدم ملائمة العنصر النسوي للطبيعة الصعبة التي تحيط بنشاطي الصيانة والسياسة تحديداً، هذا ما يفسر غياب هذا العنصر ضمن مجتمع البحث والذي وضحنا أسبابه سابقاً، ويتضح ذلك من خلال تصريح المبحوث في رقم 2² وهو مسير محلي صاحب 13 سنة خبرة:

1- انظر جدول المقابلات.

2. أنظر للملاحق جدول المقابلات رقم 2 الخاص بالإطارات.

«مسؤوليتي انطبق حدود القانون، والعامل مهما أدير له ما يرضا، ودوران العمل يجب أن يحترم وإلا

نتحاسب أنا ثاني من فوق»

طبيعة العمل لها علاقة بتنظيم دوران العمل لهذا يجد هذا المسير نفسه في وضعية تفر بغياب أدنى

شروط العمل، لكن يجب تطبيق القانون، بل ويجب الاستجابة لعدد من المتغيرات¹:

أولاً - كالتغيير نتيجة ضغوط خارجية ما يجعل الإدارة تعدل من قراراتها بمجرد حدوث تذبذبات داخل المؤسسة.

ثانياً - كالتغيير بهدف السيطرة على المحيط، وذلك بالتحكم في سلوك وتصرفات الأفراد والجماعات الغير خاضعة لسيطرة التنظيم، مما يؤدي إلى تناقضات وصراعات.

ثالثاً - كالتغيير بهدف حل المشاكل من خلال إعادة التنظيم في ظل التحكم فب المؤشرات الدالة على بعض المشاكل ككثرة الشكاوى، حدوث نزاعات، وتنامي الإضرابات.

رغم التحولات السوسيو تقنية العنيفة والحاصلة في المجتمع السككي، وندرة مناصب العمل وانتشار البطالة، نجد هؤلاء السككيون يرفضون الحالة المزرية دون الخوف من فقدان المنصب أو المتابعات القانونية ومن هنا نجد أن هذه الإدارة الولائية لو استغلت فرصة تدمر هؤلاء العمال من عامل انخفاض اليد العاملة، لكان ذلك موقفاً قوياً تواجه به الإدارة الجهوية أو المديرية المركزية وتجبرها على معالجة هذا المشكل في أعلى السلم الهرمي، دون الدخول في مواجهات مع العمال أنفسهم ومعاملتهم على أنهم آلات.

¹. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

يصرح المبحوث رقم¹ صاحب 28 سنة خبرة:

«رانا معروفين أحنا ليشومينوا أي السككيين من السبعينات شكون أيقرف، مع كثافة العمل والعدد القليل خدمتنا صعبة وعندنا مسؤولية أرواح بشر، أتخيل مع *La charge* تاع العمل أندير حادث بالمسافرين، أشكون اللي أخلص، بالطبع الشومينو هذا يلا ماما تش ولا باصا، والله رانا أنجوا للخدمة بسيف».

وكذا المبحوث رقم² صاحب 28 سنة خبرة:

«الخدمة صعبة، وانهار اللي تطلب حقا أيقابلوك المسائل بالرفض وهذاك وين أيزيدوا عليك الضغط حتى تدخل فالصف، حكم الغابة رانا فيه».

يتبين لنا من خلال هذين التصريحين أن أغلبية المبحوثين يدركون خطورة وثقل المسؤولية التي يحملونها على أكتافهم ، سببها هو قلة عدد العمال والضغط واللامبالاة لما يتلقاه ذلك المنفذ من إرهاق وتدمير وإن حصل وحاول الشكوى فرديا تمارس عليه ضغوط أكبر من ذلك كتكثيف برنامج الرحلات أو محاولة تهديده بـ *La mutation* إلى ولايات أخرى كـ "سيدي بلعباس، المحمدية، تلمسان، الشلف..... إلخ"، أما منفذ الصيانة فيتعرض للعقوبة التي تصل لخصم الراتب، هذا ما يجعل ذلك العامل يتحين الفرصة في أول مناسبة احتجاج لكي يكون أول المضربين فيكون هناك شبه انتقام من المسؤول ووضع النقاط على الحروف.

حين أترنا مسألة الكفاية بين عدد العمال وعدد الرحلات حاولنا طرح هذه النقطة على المسيرين فصرخوا نيابة عن زملاءهم بأنهم ملزمين بالعمل وفق العدد الحالي، ولا يمكن لهم رفض أي رحلة جديدة تبرمجها

1. أنظر جدول المقابلات.

2. أنظر جدول المقابلات.

المديرية العامة وإلا فإنهم سيعتبرون غير أكفاء ويكون مصيرهم العقوبة هم كذلك كنزاع منحة المسؤولية ونقلهم إلى أقسام أخرى تكون بعيدة عن مقر إقامتهم تصل إلى إلزامية نقلهم إلى ولاية أخرى.

ويتضح ذلك من خلال تصريح المبحوث المسير رقم 02.¹

«هناك ملف عمل يسمى 19104 يحمل ببروغرام العمل اليومي اتبعه، وتحتاسب عليه في نهاية الدوام، مانقدرش نلغي رحلة بحجة ما كانش الخدمة ولا قطار، راسي يطير، وماذا بيا أنا كي يشكوا العمال وتسمع بيهم المديرية العامة في العاصمة والوزارة».

ويضيف المبحوث المسير الآخر رقم 01²

«هادوا الخدمة كون منفردو عليهم المخطط تاع توزيع المهام بالتهديد والعياط يحقرونا، أواه تبكي أمه وماتبكيش ما، هذا هو حال الخدمة في هذا الوقت لازم أكون أقبيح».

يتبين من خلال تصريحات المسيرين (2 من 2) أنهم هم كذلك مقيدون بتطبيق البرنامج المدرج في ملف العمل (1904) *، ولديهم أوامر واضحة تلزمهم ببرمجة كل الرحلات دون تأخير أو إلغاء والعمل في كل الظروف، هذا ما يوضح أن عامل الضغط تمكن من الإطار أكثر من المنفذ حتى صار يوزع العمل بالتهديد وحتى البداية في الكلام وهذا ما سجلناه أثناء تواجدها في وقت بداية عملهم، فهم مستأثرون من سياسة التوظيف الجديدة التي تعتمد على وكالة لا نام التي فشلت في نظرهم وجعلتهم يدفعون ثمن أخطاء الوزارة الوصية أو المديرية العامة ممثلة في «GRH».

1 . أنظر جدول المقابلات رقم 2.

2 . أنظر جدول المقابلات للمسيرين.

* ملف العمل هو سجل ورقي يتضمن كل أعمال الصيانة وتصليح القطارات التي يجب القيام بها يوميا، فهو همزة وصل بين نائب رئيس المصلحة ورئيس ورشة الصيانة، يقوم هذا الأخير بالرد عليها في نهاية دوام ذلك اليوم مع تبرير الأعمال المؤجلة، ويتم على أساس هذا الملف تقييم الأداء شهريا، ويعود رقم السجل تحديدا إلى بداية السنة التي تم فيها العمل بهذا الرمز، فكل الوثائق والملفات هي مرمزة بأرقام وحروف.

إن التدرج السلطوي مقابل المسؤولية هو شرط أساسي، لكن يجب على المسؤول كذلك أن يعي ثقل تلك السلطة مما يجعل الإطار حريصا على تهيئة المنفذ ذهنيا للقيام بالعمل على أفضل وجه، مع احترامه وتقدير الجهد الذي يبذله وإن كانت له أجرة يتقاضاها على ذلك العمل، فمن خلال مقابلتنا لبعض الإطارات الأجانب، لاحظنا أن همهم الأول هو معاملة أي عامل على أنه مسؤول مع تحسين المعاملة معهم وجعلها أولى الأولويات بغية استغلاله والاستفادة منه على أكمل وتيرة والتي تعود بالفائدة على المؤسسة بصفة خاصة وحتى المجتمع بصفة عامة، من خلال إنشاء ثقافة عمل أساسها أن السلطة هي سلوك حضاري وليست تسلط.

فالنزاع المسجل والملاحظ للعمال من كثافة العمل وسوء المعاملة وسع مساحة إضرابهم عن العمل، وهذا ما يتوافق مع ما أكد عليه ر. مرتون حينما أشار إلى أن عدم مدح العامل حينما يكون ذلك المديح حقا وواجبا إنما هو مظهر من مظاهر الرجعية في الصناعة البريطانية¹، ناهيك عن تسلط المسؤول وعدم مبالاته لغبن ذلك الأجير الذي لا حول له ولا قوة قانون يحميه حسب تمثيلات السككيين للقانون الداخلي الصارم.

1.2: وقت العمل عامل تسييرلا يحبذه المنفذ:

إن ما ينظم العمل مهما كان نوعه هو الوقت، ويبقى رهان التحكم فيه هدف كل أرباب العمل والمسيرين للوصول إلى فائض القيمة وديمومة المنشأة، هذا الرهان هو ما بدأ به أغلب المفكرين وعلماء الاجتماع والمنظمات، في مقدمتهم تأكيد تايلور على حساب الحركة والوقت مع تجربة العامل سميث، فالوقت يفهم على مستويين:

¹. براون أ، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة محمد خيرى وآخرون، دار المعارف، مصر، 1968، ص 237.

. المستوى الأول هو دقة حساب وقت إنجاز العمل المكلف به.

. المستوى الثاني هو بداية وقت الدخول إلى المؤسسة ووقت الخروج منها مع احتساب وقت دخول

الأجير في سياسة التأمين على الحياة.

ما نلاحظه في مؤسستا المدروسة دقة التنسيق بين طبيعة العمل المتنوعة ودقة وقت العمل، فإنجاز العمل في حد ذاته هو تأكيد حضور ذلك العامل، ومن جهة أخرى هو يضمن التنسيق بين كل وحدة أو قسم، فأى خلل أو تعطل في وحدة ما إلا ويؤثر على الوحدات الأخرى، فيصبح خاضعا لآليات الرقابة المختصة.

نلاحظ أن المجتمع السككي تميزه خاصية التتابع والتنسيق، فلا يمكن لسائق القطار أن ينطلق في رحلته دون مرور القطار على مصلحة الصيانة المكلفة بالفحص التقني ، ولا يمكن لمصلحة القباضة أن توزع التذاكر دون توفر القطار، ولا يمكن للرحلة أن تنطلق دون مرافقة مصلحة الحماية والأمن السككي والتي كانت معروفة في مرحلة التسعينات بشرطة القطار، بالإضافة إلى التنسيق الخارجي ممثلا في السلطات الأمنية كالدرك الوطني وذلك لضمان إما حماية أمن المسافرين في الرحلات الطويلة والليلية كرحلة وهران بشار، أو حماية نقل البضائع والمواد الحساسة.

طابع المؤسسة الخدماتي والتجاري بالدرجة الأولى بالرغم من تعريفها الصناعي يحتم عليها توفير خدماتها دون انقطاع 24 ساعة على 24 ساعة طيلة الأيام وحتى في المناسبات والأعياد، فوقت عمل مجتمع بحثنا سجلناه كالآتي:

. فئة سككيين سائقي القطار مقيدون بوقت عمل دقيق وأي تأخير أو غياب تتبعه عقوبة إدارية قد تصل إلى المجالس التأديبية، يبدأ وقت عمل السائق بساعة قبل بداية رحلته وتنتهي بساعة بعد نهاية الرحلة والتي تعرف بالأرقام والحروف اللاتينية وليس بأسماء المدن، فهناك مثلا أربع رحلات في اليوم بين

وهران والجزائر العاصمة ذهابا تشمل في الفترة الصباحية وقت السادسة والثامنة والعاشر صباحا ورحلة واحدة على الثانية زوالا، فقطار الثامنة يعرف برقم الرحلة 1004، هذا النسق على أساسه يتم تنظيم وتقسيم العمل، فمدة خروج السائق السككي مع القطار ومببته في المراقد وعودته إلى مرآب الصيانة لتسليم القطار لمصلحة الصيانة مع تسليم le carnet de bord الذي يحمل كل الملاحظات التي سجلها طيلة الرحلة بخصوص حالة القطار يعتبر وقت عمل السائق، هذا الوقت يتحدد إداريا بوسيلتين الأولى بواسطة la planche de route أو لوحة تقسيم أرقام الرحلات على السائقين ذهابا وإيابا تتضمن كل أسماء السائقين بكل رتبهم مع أرقام الرحلات وفترة الاستراحة والعطل، يقوم بوضعها مختص سككي من مصلحة الجر يوميا، تسلم إلى مكتب نائب رئيس وحدة الجر، لاحظنا أن هذا المكتب موجود بواجهة ورشة الصيانة ولا يتوفر على باب ليغلق، فمن بين مهامه متابعة وضمان دوران العمل وتسجيل حضور ورجوع السائقين من رحلاتهم، ومراقبة العمال وضمان توفير القطارات للرحلة تنسيقا مع مصلحة تابعة له في المحطة، أما الوسيلة الثانية فهي وثيقة إدارية تسمى bulletin de route يملأها السائق ويقدمها لمصلحته عبر مكتب نائب الوحدة.

. فئة سككيين عمال الصيانة ينقسمون إلى نوعين، النوع الأول خاضع لوقت العمل التناوبي عبر أربع فرق متناوية 24/24 ساعة، هذه الفئة يتم تسجيل حضورها من طرف نائب رئيس الوحدة والذي بدور يقوم بتسليم وثيقتين إداريتين الأولى تثبت حضور فرقة الصيانة تسلم لرئيس قسم الصيانة الذي يقوم بواسطتها ملئ ملف الحضور والغيابات والعطل، والثانية تسمى la feuille d'allumage تحمل في محتواها أسماء كل من نائب رئيس الورشة، تحديد فترة عمل الفريق الصباحية والمسائية والليلية، السائق المكلف بإدخال القطارات وإخراجها من ورشة الصيانة، أسماء فريق عمال الصيانة المناوبة مع أرقام القطارات المحتمل دخولها للفحص والصيانة الدورية، كلا الوثيقتين تسلمان في الأخير إلى مصلحة المستخدمين والإدارة لإعداد كشوف الرواتب شهريا.

أما النوع الثاني من فئة عمال الصيانة فهم ينتظمون بالوقت العادي من الثامنة صباحا إلى الرابعة مساء طيلة أيام الأسبوع ما عدى يومي الجمعة والسبت كعطلة أسبوعية أي بمجموع 40 ساعة أسبوعيا، فلاحظنا من خلال استجوابنا للمبحوثين أن هذه الفئة خضعت لعدة أساليب وطرق تم بواسطتها تسجيل الحضور عبر تاريخ المؤسسة المتوسط والقريب، فقد صرّح المبحوث المسير رقم (02)¹:

«كان بداية وقت العمل يبدأ قبل 2004 بدخول قطار العمال إلى الوحدة قادمة من المحطة،

ويخلص الوقت بمجرد خروجه من مقر الديبو أي المرآب، كنا أنسموه *le train d'ouvrier*، تنقسم الخدمة على العمال من الشاف أي رئيس الورشة حتى يدخل هذا *train*، وبعدين أصبح *cm* هو من يقوم بتسجيل الحضور عبر المصافحة اليدوية والتي من خلالها يقسم الخدمة، والبوا نتاج بالجوتوا، وبعدين انتقلنا إلى الإمضاء حضوريا عند مكتب رئيس قسم الصيانة، وبعد 2021 رانا مع آلة البصمة رغم كورونا».

يبين لنا هذا التصريح أن المؤسسة جرّبت العديد من الطرق لتسجيل وقت حضور العمال، بداية باتخاذ قطار العمال كوسيلة تقليدية لبداية ونهاية العمل، ثم المصافحة اليدوية، ودفع نوع من الورق في آلة خاصة تسمى بعملية الجو توا، ومع تداعيات مرحلة كورونا ورجوع المؤسسة لنمط تسيير "régionale" بعد نهاية مرحلة تسيير "découpage" من 2019 إلى 2021 أخذ المدير العام قرارا بتعميم استعمال آلة تسجيل الحضور كوسيلة جديدة لتنظيم عملية وقت العمل، فأصبح وقت العمل مرتبط بالوسيلة التكنولوجية أي آلة البصمة.

نلاحظ أن مرحلة تفكيك المؤسسة إلى وحدات تبعتها نقل فوج من أعوان الإدارة من مقر الإدارة الجهوية إلى الوحدات الفرعية ومن ضمنها وحدة الجر والعتاد، ما جعل ظاهرة جديدة تلاحظ أطلقنا

¹-انظر جدول المقابلات للمسيرين

عليها ظاهرة المكاتب المغلقة جاءت كنتيجة لتقليد الإداريين لعمال الصيانة في الهروب من العمل، فقد لاحظنا أن عمال الصيانة يتمتعون بهامش من الحرية في الخروج من العمل بمجرد نهاية عملية صيانة القطار غالبا ما تكون بموافقة رئيس فرقة الصيانة عن طريق بعض الأساليب التفاوضية تتضح في تصريح المبحوث رقم (06)¹ صاحب 16 سنة خبرة:

«كنا متفاهمين مع المسائل نخدموا بالليكيديونس و *le bon douche* و *lotorisation*، كانت الشركة رابحة وأحنا رابحين حتى حرموا علينا هذوا اصحاب الإدارة، ولينا بالبصمة دروك.»

يبين هذا التصريح أن طبيعة عمل عمال الصيانة تستدعي القيام بعملية الصيانة في الوقت المحدد الذي يرتبط برقم الرحلة، فمثلا عملية الصيانة من صنف vm تدوم مدتها أربع ساعات، أما عملية معالجة الأعطال غير محددة الوقت، فكلما تم فحص العطب سريعا عاد ذلك بالفائدة على المؤسسة بتوفير قطار ليلبي رحلة معينة، هذا التسارع في العمل يحمل رهانات مشتركة تتلاقى فيها أهداف المؤسسة الضامنة للنقل السككي بمقابل رغبات العمال في امتلاك نوع من الحرية في العمل والتي ورثوها عن المرحلة الكولونيا لية بعبارة بكري للمبحوث رقم (10)² صاحب 36 سنة خبرة :

«كنا مع القور أي الأجانب بكري نخدموا وأئر وحواب *le bon douche*، كانت الخدمة تتمشى ودروك رانا مربوطين بسباب هذوا الإداريين، خطرة جا المدير الجهوي عدنا ألقى كل البيرويات مبلعة أي مكاتب مغلوقة، حلف باش أيدير البصمة ودارها.»

فننتقل بهذا التصريح إلى أن فئة الصيانة كانت ضحية المكاتب المغلقة التي سببتها سلوكيات فئة الإداريين والتي تعودوا عليها لما كانوا في مقر الإدارة الجهوية، فالتسيب جعل العمل بآلة البصمة لتسجيل

¹-انظر جدول المقابلات للمنفدين.

²-انظر جدول المقابلات للمنفدين.

الحضور والمراقبة الفجائية يدخل كثافة جديدة لتنظيم عمل السككي، ما جعل أغلبية المبحوثين يتدمرون من هذه المخرجات الجديدة على نمط عملهم.

سجلنا مطالبة المبحوثين ببعض التراخيص مثل: le bon douche و liquidonce المطالب الأول هو وثيقة إدارية يمنحها المسير للعامل مقابل إنجاز عمل محدد في وقت قياسي فهي تصريح بدخول مرشات الشركة التي لا تفتح إلا في أوقات محددة، ومن تم يستفيد بتصريح للخروج¹ bon de sortie، والمفهوم الثاني يعني موافقة شفوية autorisation من طرف المسير بالخروج من المؤسسة بعد إنجاز العمل في أسرع وقت.

2.2 آلة تسجيل حضور العمال وسيلة جديدة لتسيير العمل:

تعتبر التكنولوجيا عامل مهم في نجاح المؤسسة في كل مجالاتها، خاصة إذا ما تم ربطها بتنظيم الوقت الصناعي الذي يتم خلاله بيع قوة العمل مقابل أجره لتحقيق قيمة مضافة، فالمسير أو رب العمل الناجح هم من يتحكم جيدا في عامل الوقت، وما لاحظناه هو حرص المجتمع السككي على ربح ثورة الوقت والتحكم فيه.

لاحظنا أن هذه الآلة موجودة في ورشة الصيانة، والمعنيون بها هم فقط عمال قسم الصيانة دون الأقسام الأخرى كالإدارة والجر والأمن، ما جعلنا نستفسر عن هذا الاستثناء، فصرح لنا المبحوث المسير رقم (02)²:

¹ - أنظر شكل الوثيقة في الملاحق.

¹ أنظر المقابلات في الملاحق.

«المانتونوص أي الصيانة هما الي بيوانتوا برك على خاطرش كايين آلة وحدة ما تقدرش لكل العمال، وأما السائقين يخدمو بالمناوبة القطار هو اللي أيخبر أعليهم والنساء والإداريين لخرين درنالهم الإمضاء في الروجيسيت وقت اللي ليجبيونا آلة ثانية».

يبين لنا هذا التصريح من طرف المسير أن ثقافة الحضور بالبصمة قد طبقت على قسم الصيانة دون الأقسام الأخرى بسبب عدم تغطيتها لكل عمال المؤسسة، ولتفادي اختلاطعاملات مع العمال الذكور في مكان الآلة لمدة قصيرة بالرغم من اختلاطهم طيلة ثمان ساعات، وكذلك عدم إخضاع عمال الجر أي السائقين لهذه العملية بسبب طبيعة عملهم الخاصة، هذه المخرجات أنتجت أفعال ومظاهر جديدة أهمها:

. عوض أن تساهم آلة تسجيل الحضور في تنظيم العمل وحماية المؤسسة لاحظنا أن هذه التفرقة أنتجت التميز داخل المؤسسة ما جعل بعض عمال الصيانة أصحاب الخبرة يتمتعون عن الرضوخ لهذه الآلة إلى حين تعميمها على الجميع دون استثناء، وتهديدهم للمسيرين في حالة الخصم من الراتب باللجوء إلى مفتشية العمل، فالنزاع يظهر حينما تمس مطالب جماعة مصالح جماعة أخرى.

. هناك ازدواجية الخطاب النابع عن ضعف المسير في الإقناع العقلاني، وتضاربه مع نص المادة الأولى من القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية¹ والتي تنص على أن: «كل العمال متساوون في الحقوق والواجبات».

¹-انظر الملاحق نسخة من نص القانون الداخلي.

. ضعف المسير في التحكم في وسيلة تكنولوجية تتطلب فقط وضع برمجة إلكترونية تتناسب مع كل أنماط العمل ولا تستثني أي فئة ما، فالآلة دورها إثبات الحضور المكاني وحساب بداية وقت العمل ونهايته لكل عامل.

بالرغم من أن آلة تسجيل الحضور بالبصمة تحتوي على كاميرا بداخلها إلا أننا لاحظنا أنها موضوعة داخل خزانة حديدية بقل¹، يكلف بمراقبتها عون من الأمن الداخلي للمؤسسة، تفتح للعمال من 07:40 إلى 08:15 ثم يتم غلقها ولا تفتح حتى 16:00 بالضبط إلى 16:15، وكل عمل بعد وقت الدوام يدخل في إجراء الساعات الإضافية، هذه الممارسات التقليدية قادتنا إلى الاستفسار عن هذا الإجراء الاحترازي، فصرح لنا المبحوث المسير رقم (01)²:

«عندنا بعض العمال مخربين والآلة غالبية لهذا ما أدخلوهاش مفتوحة».

هذا التصريح يبين أن المسيرين يحبذون دوام العمل بالآلة وضرورة المحافظة عليها، بينما يصرح أغلب المبحوثين المنفذين (15من18) أن العمل بهذه الآلة وبهذا الشكل هو مخالف للقانون الداخلي الذي يساوي بين الجميع باستثناء الوحدة العلمية أو ما يعرف بالسلطة الشخصية ممثلة غالبا في المدراء، والتي ستشكل عقبات جديدة بالنظر لطبيعة العمل، هذا ما يتعارض مع ملاحظة الدكتور ناصر قاسمي بقوله³ «قد تم وقوف بعض العمال والنقابيين عند مدخل المؤسسة وتم فعلا عدم السماح للمدير بالدخول للمؤسسة نظرا لتأخره بنصف ساعة عن العمل وأمام هذه الحادثة ألغت الإدارة الرقابة على الحضور».

²-انظر الملاحق الصورة الفتوغرافية الملحق ذ.

³-انظر جدول المقابلات للمسيرين.

¹-ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

فمجتمع بحثنا لا يخضع للعمل بالقطعة بل يتميز بالسرعة في إنجاز مهام الصيانة وهذا ما ستعرقله

الآلة، هذا ما يؤكد تصريح المبحوث المنفذ رقم (07)¹ صاحب 37 سنة خبرة:

«ماراناش نخدمو في مصنع السكر والسميد ونخلصوا بالقطعة، راهم أيحوسوا أعلينا هذوا المسائل نقعدوا غير نخدموا في الآلات وسط المازوت والدخان والحس خويا خدمتنا صعبة للصحة ما تقدرش أتقاوم، من جهة أيحاسبك في الدخلة والخرجة ومن جهة أيحوسك تعطيه الماشينة قبل وقتها».

ويضيف المبحوث رقم (15)² صاحب 32 سنة خبرة والذي عمل في أوربا، وعاصر كذلك مسيرين

سككيين محليين تكونوا في الفترة الكولونبالية:

«هذي الآلة غادي أتطم الخدام وأتحبس الخدمة، كانت عندي تجربة عمل في مصنع في بلد أوربي، كانت آلة تسجيل الحضور تقعد مفتوحة كل الوقت، قد ما تخدم قد ما تخلص، ماشي على جال دقيقة أيروحك النهار كامل، أيحوسوا يضربوا العامل».

تبين لنا هذه التصريحات أن أغلب المبحوثين ينظرون إلى أن آلة تسجيل الحضور ستعرقل نمط عمل السككي، فيعتبرونها قد وضعت خصيصا لضرب العامل وليس لتنظيم العمل، فمنع العمال من تسجيل حضورهم في الآلة بعد دقيقة واحدة سيزيد من نسب الغيابات وسيُلغى نهائيا عقوبة التأخر عن العمل المكفولة في القانون الداخلي للعمل والاتفاقية الجماعية، وهذا ما تجنبتة المؤسسات الأجنبية التي تطبق كل القوانين على حسب تجربة المبحوث التي صرح بها أعلاه ، وهذا ما يتوافق مع دراسة كوتري للمجتمع السككي التي توصلت إلى أن التطور التقني ينتج مظاهر سلوكية سلبية تؤثر على نسبة الرضا عن العمل وتزيد من إنتشار ظاهرة الإغتراب .

²-انظر جدول المقابلات.

³-انظر جدول المقابلات.

إن عدم تناسق وسيلة التنظيم والغاية منها يجعل الوسيلة معيقة للغاية، وهذا ما شكل لدى المبحوثين قناعة بأن فرض الآلة كثافة جديدة وضعت كعقاب للعامل يؤثر على أجرته وملفه المهني بدل أن تنظم العمل وتحقق المساواة بين جميع الفاعلين داخل المنظمة، مما ينتج عزوف عن كل ما هو حدائي، وهذا ما يتوافق مع طرح الباحث جمال غريد بأن «العمال داخل المؤسسة يتمسكون بتطبيق النماذج التقليدية الكلاسيكية ويقاومون النماذج العصرية الحديثة».¹

3.2 العمل التناوبي نمط تسيير يؤثر على سلوك العامل:

يعتبر العمل التناوبي نمط من أنماط تقسيم العمل اهتم به العالم TERIET، فهو يرتبط بطبيعة العمل واستراتيجيات أرباب العمل والمدراء لهدف ديمومة الخدمة أو لتغطية السوق أو غيرها من الأهداف الأخرى لتتناسق مع تنظيم آخر خارج مكان العمل، وبالنظر للطابع الخدماتي للمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية 24 ساعة على 24 ساعة ومن خلال تصريحات المبحوثين عن نمط طبيعة العمل فقد أكد أغلبهم على أن طبيعة العمل السككي القائم على سياقة وصيانة القطار هو نمط تناوبي بدرجة كبيرة. برز هذا النمط من العمل مع تطور المؤسسات الحديثة وخاصة المؤسسات المنجمية والتحويلية في فترة الخمسينات من القرن الماضي، يتم توزيع الموارد البشرية وفق هذا النمط لتغطية وضمان استمرارية العمل دون توقف، ثم شمل القطاعات الخدمائية ومن بينها قطاع النقل ممثلا في قطاع النقل بالسكك الحديدية، لقد أثر العمل التناوبي بصفة واضحة على طبيعة العمل ككل، فأغلب المنظمات ترى بأنه أصبح ضرورة حتمية تفرضها التطورات السريعة والتي تساهم بشكل واضح في تحقيق التنمية الاقتصادية. فيمكن ربط انتشار هذا النمط من العمل مع تطور الرأسمالية التي همها الوحيد هو تحقيق الربح بأقل تكلفة، ولو على حساب صحة العامل وظروفه الاجتماعية والمهنية.

¹ - Djamel. Guerid, Algérie : L'une et L'autre société, GRASC, 1995, p 14.

العمل التناوبي نعتبه نمط أو شكل من أشكال تنظيم وتقسيم العمل، يهدف إلى تغطية وقت العمل 24 ساعة على 24 ساعة، عبر تشكيل فرق عمل على هذه الأشكال: (8×3)، (8×2)، (6×1) ... إلخ، مع احترام ساعات العمل القانونية، أما عدد فرق العمال ليس مقيد بل كل مؤسسة يمكن لها أن توزع العدد حسب الحاجة وطبيعة العمل، لكن الحالة الأكثر انتشارا هي أربع فرق تتعاقب صباحا ومساء وفي الليل. كما أن هذا النمط من العمل التناوبي يمكن أن تتقلص فيه ساعات العمل دون 8 ساعات حسب الحاجة والطبيعة المناخية كعمل سلك الشرطة في مصلحة الاستقبال (العمل أربع ساعات في اليوم) والعمل في الصحراء الكبرى.

الجدول رقم 04: يمثل ساعات العمل التناوبي معدلاته.

عدد الساعات			مؤشرات
7 ساعات	5 ساعات	4 ساعات	- معدل ساعات العمل اليومي.
40 ساعة	30 ساعة	24 ساعة	- ساعات العمل الأسبوعي.
2080 ساعة	1560 ساعة	1248 ساعة	- ساعات العمل السنوي.
82800 ساعة	39000 ساعة	24960 ساعة	- ساعات العمل خلال سنوات العمل.

المصدر: يوسف حمامي، إدارة الوقت. المفهوم والأساليب، جامعة الجزائر، سنة 1992، ص 246.

يتضمن العمل التناوبي عدة أشكال منها:

- النظام نصف المستمر الذي لا يتوقف إلا في نهاية الأسبوع.

- النظام المنقطع، الذي لا يكون فيه العمل الليلي.

- النظام المستمر، يتم فيه العمل 7 أيام على 7 أيام دون توقف.

هذا النمط من العمل التناوبي انتشر بحتميات منها طبيعة عمل المؤسسة، وهذا ما ينطبق على مؤسساتنا ذات الطابع الخدماتي 24 ساعة على 24 ساعة طيلة أيام الأسبوع وحتى العمل في العطل الدينية والوطنية، فمن مجموع 3600 ساعة يجب تحقيق 1920 ساعة عمل.

العمال السككيون «ممثلون في الصيانة والسائقين» يخضعون لهذا النمط من العمل التناوبي وفق الرحلات الموزعة والمبرمجة على فترات تحددها إدارة المؤسسة يتناولون من خلالها 24 ساعة على 24 ساعة و7 أيام على 7 أيام. أما العمل بالوقت العادي والذي تنتهجه المؤسسة SNTF، نجده في قسم الإدارة DPA وقسم اللوجستيك وبعض عمال الصيانة وتصلح الأعطال.

ما شاع على المجتمع السككي ارتباطه بالعمل الليلي بصفة كبيرة، فقد سجلنا مقولة يشبه بها العمال أنفسهم ببعض الحيوانات خاصة «*Le chat , Le chien, et Le cheminot*»، بمعنى أنه لا يرى في شوارع مدينة وهران ليلاً أحد إلا السككي.

لقد سجلنا عند عمال الصيانة نمطين من العمل التناوبي:

. النمط الأول يشمل أربع فرق عمل تتداول أسبوعياً وبدون انقطاع على خدمة الطوارئ تتكون الفريق الواحد من 15 عون برتب ومهام مختلفة عون واحد من قسم الجر والسياسة و14 عون آخرين من قسم الصيانة، هذه الفرق مهمتها متابعة وتصحيح انحرافات القاطرات على مساحة محددة إدارياً

déraillement أو تغطية عمليات رفع ونقل العتاد من نقطة إلى أخرى relevage حسب حاجات المؤسسة، يشمل عمل هذه الفرق داخل المؤسسة وخارجها عبر الخطوط السككية، يتم تنقلهم بواسطة قطار خاص يتكون من قطار للجر ورافعة ميكانيكية من 80 طن إلى 120 طن وعربتين الأولى خاصة بالعمال والثانية خاصة بوسائل العمل يسمى هذا القطار wagon de secours، يبدأ وقت عمل الفرقة الأولى من 08:00 صباحا من يوم الخميس وينتهي في 07:59 صباحا من يوم الخميس التالي وهكذا دواليك، ويستعان بالفرقة الثانية في حالتي الأعمال الكبرى أو تغطية غياب الفريق الأول المبرر بعمل سابق لم ينتهي بعد ما يستدعي الاستعانة بالخطة b تحت تسمية l'équipe de renfort d'astreinte . النمط الثاني يشمل أربع فرق من عمال الصيانة بالنمط الحالي (1×6)، مدة العمل 08 ساعات بالتناوب، مهمتهم صيانة وملئ وتشحيم القطارات، يتكون فريق العمل من عونين من وحدة الجر والسياسة يمثلهما نائب وحدة الجر المكلف بالتسيير والمراقب المكلف بسياسة القطارات داخل الورشة، بالإضافة إلى خمسة أعوان صيانة يمثلون رئيس الفرقة وثلاثة عمال تخصص ميكانيك وكهربائي وعون تشحيم. توزيع وقت عمل الفريق الواحد وكيفية دورانه حسب الست (06) أيام على الفرق الأخرى حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم 05: يبرز دوران العمل التناوبي بين الفرق وفترات الراحة.

دوران العمل 08 ساعات لفريق العمل الأول	06 مرات في الفترة الصباحية	يوم عطلة مدفوعة الأجر	06 مرات في الفترة المسائية	عطلة يوم مدفوعة الأجر	06 مرات في الفترة الليلية	عطلة يوم الذي يلي الهبوط من الليلة السادسة	يوم عطلة	يوم عمل بالنمط العادي	يوم عطلة مدفوعة الأجر
وقت العمل بالساعة	من: 04 صباحا إلى 12 زوالا		من 12 زوالا إلى 20 مساء	من 20 مساء إلى 04 صباحا			من 08 صباحا إلى 16 مساء		

● المصدر: من إعداد الطالب.

نوضح من خلال التفصيل في طبيعة العمل التناوبي الخاص بالمؤسسة المدروسة أن ما يحسب على التسيير تحكمه في دوران العمل لضمان الخدمة والذي يعتبر موروث إستعماري، لكن بالمقابل نجد أن هذا النمط من العمل يؤثر بصفة سلبية على أعصاب نفسية وصحة العامل، فبحكم التدبب في أوقات النوم ومواعيد الرحة والاكل يصبح هذا الأخير شديد الغضب والإنفعال سواء مع المسيرين أو مع بعضهم البعض، مما يزيد في النزاعات والتي قد تكون غير مبررة أحيانا.

3- ظروف العمل التي يحسنها المسير ترفع من رضا العامل :

إلى جانب طبيعة هذا العمل التناوبي، ومن خلال معاشتنا للمبجوثين أثناء تأدية وقت عملهم، لاحظنا أن ظروف العمل سيئة سواء في ورشة الصيانة التي أنشأت في 1927 وداخل القطار وعبر السكة وفي المراقد، فأصبحت هيبة السككي والسائق بالأخص تتقلص مع مرور الزمن خاصة فيما يخص ساعات العمل الإضافية التي أصبح السائق يخسرها بسبب عدم انضباط الإدارة في مواقيت الرحلات، وحتى بعض الخطوط المهترئة التي تحتم على السائق التقليل من السرعة أو الوقوف في محطات ونقاط بسبب أعطاب في الإنارة وإشارات المرور الخاصة بالقطار والخطوط الأحادية وغيرها.

وهذا ما جاء في تصريح المبجوث رقم (06)¹ صاحب 24 سنة أقدمية:

«تشوف بعض الخطوط مثل هران غزوات من وقت

الاستعمار، نتمشى فيه 2 كلم/سا الروطار بلا أحساب

الشعب أيخلص والشوفار يتعاير ولا حياة لمن تنادي».

وكذلك تصريح المبجوث رقم (08)² 01 صاحب 32 سنة خبرة:

«شوف رانا أنعانو أضواء السينياليزيايو (المرورية)

مايشوفهاش العمي ، وكفاش يقدر الشوفار أيسوق والله

أيباصي هذا إيلا ماما تش».

¹-انظر جدول المقابلات.

²-انظر جدول المقابلات.

المبحوث المنفذ رقم (12)¹ صاحب 28 سنة خبرة قد أشار إلى انعدام الأمن في الممرات وظاهرة الرشق بالحجارة التي لها خلفية تاريخية، من خلال رشق الجزائريين لقطارات المستعمر والتي أصبحت عادة مكتسبة بالتكرارات بمقابل غياب وسائل الردع، حيث صرّح.

«كل الطريق راهي غير *Passage à niveau non garde* وزيد الرجم

بالحجرة اللي سبينا ضغوطات نفسية كبيرة تكسروا كل نوافذ القاطرات الله أجييب

الحفظ تحسب رانا في الاستعمار».

من خلال هذه التصريحات يتضح أن المبحوثين (18 من 18) متدمرون من ظروف العمل الصعبة التي أصبحوا يتخبطون فيها، والتي يرجعون سببها إلى تسبب المسؤولين وعدم اكتراثهم بخطورة الوضع، وخاصة الحوادث المسجلة في الممرات الغير محروسة*²، وظاهرة الرشق بالحجارة والقطع الحديدية كالمطرقة، وضع حواجز في وسط السكة، وظاهرة أخذ صور السلفي بالقرب من القطار السريع، وظاهرة الانتحارات ودهس ممارسي الرياضة والعدو في وسط السكة بسبب وضع سماعات التي تحول دون سماع منبهات القطارات بالرغم من قوتها، وارتفاع حوادث دهس القطارات للأطفال خاصة نتيجة قرب البيوت القصديري الفوضوية من الخطوط السككية، فقد سجلنا أثناء أدائنا للمقابلة مع سائق أثناء تأدية عمله في خط وهران عين تموشنت وبالضبط في منطقة السانيا وجود سكنات فوضوية قريبة من السكة بمسافة 50 سم تستدعي السائق بإبطاء سرعة القطار مكرها والتركيز إلى أقصى حد، فظروف العمل الصعبة هي كذلك نتاج لظروف مجتمع ككل* .

1- انظر جدول المقابلات.

2- حسب تصريح المكلف بفرع الأمن والسلامة السككية وأمن الممتلكات: تم في سنة 2018 إحصاء 1100 ممر غير محروس وطنيا، وصل عدد حالات الرشق بالحجارة 127 حالة مسجلة والتي استدعت فقط توقف القطار في الخط نتيجة الخسارة البشرية أو المادية كالإصابات وحالات الهلع وكسر كلي لزوجاج النجدة الخاص بالسائق والمسافرين.
*بتاريخ 06 جانفي 2022 بقناة الشروق حصة الشروق تحقق الساعة 21:15، كشفت الحصة عن معاناة السككي فسنلنا بعض المعلومات والأحداث ومن بينها: تعرض سائق قطار لإصابة خطيرة على مستوى الرأس إثر رميه بالحجارة في

1.3 تأثير العنف على المؤسسة والعامل، المسببات والمآلات:

فالعنف هو فعل اجتماعي نتاج العلاقات التي كانت حاصلة بين الاستعمار والمجتمع الجزائري، ثم تحول إلى ردة فعل داخل المجتمع نفسه بعد الاستقلال من خلال إعادة إنتاجه بأساليب مختلفة تظهر حينما لا يتمكن المسافر من الحصول على مقعد بالرغم من شراؤه للتذكرة، أو نتيجة الإكراهات الاجتماعية الخارجية، فالعنف هو موروث ثقافي وهو كذلك «مجموع السلوكيات التي تهدف إلى إلحاق الأذى بالأنفس أو الغير ويكون جسدي أو لفظي».¹

فقد أكد لنا أحد السككيين وهو نقابي في UGTA أن الرشق بالحجارة تجاوز الأعداد المصرح بها لصعوبة العملية، دون احتساب حالات الخوف والإصابات على مستوى العمال والمسافرين أو تحطم نوافذ النجدة التي تكلف المؤسسة مبالغ باهضة، وأضاف أن عدد الممرات الغير محروسة يفوق 1500 ممر غير مؤمن، لكن حينما حاولنا الكشف عن سبب غياب أعوان الحماية، فقد أكد المبحوثون على أن هذه النقاط غير مسجلة في خط السير وإنما تشكلت بطرق فوضوية من طرف بعض السكان القريبيين من تلك النقاط بحجة قطع السكة إلى الطرف الآخر مما يحتم على السائق تسجيل تلك المخالفة والتقليل من السرعة، والتي تعتبر مشكلة أخرى قد تتسبب في حوادث مع قطارات أخرى في نفس الخط، ذلك أن عامل الوقت جد مهم في حركة القطارات، إضافة إلى أن بعض تلك الممرات تشكلت من طرف مؤسسات عمومية تعمل في مشاريع تابعة لمؤسسة (SNTF) وهذا ما سجل عدة حوادث بين القطارات والشاحنات، أدت إلى خسائر مادية و بشرية هامة دون أن تحرك المؤسسة، آخرها ما ذكره أحد المبحوثين من اصطدام قاطرة من نوع Autorail مع شاحنة مملوءة بالحصى عبر خط وهران - تلمسان والذي أدى

17 جويلية 2004، وإصابة مسافرة مصابة بمرض السكري صاحبة 63 سنة في 2004 ما استدعى توقيف القطار السريع الجزائر العاصمة شلف وهران.

¹ - عصام عبد اللطيف، سيكولوجية العدوانية وترويضها، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 97.

إلى وفاة رئيس القطار وإصابة ثلاث مسافرين إلى جانب إصابة سائق ذلك القطار صاحب 43 سنة على مستوى الحوض أدى إلى شلله، مما استدعى تضامن كل زملائه السائقين والإعلان عن إضراب مفتوح حتى تسوى مشكلته، فقد لاحظنا ميدانيا عدد كبير من القاطرات المحطمة نتيجة هذه الحوادث.

إلى جانب كل هذه الصعوبات التي يتعرض لها السككي، سجلنا حالات الغضب والصراخ جراء القلق المهني، السكري، ضعف النظر أو السمع، أمراض العظام والعمود الفقري إلخ، وذلك من تصريحات أغلبية المبحوثين أنفسهم وكذا العاهات التي يتعرضون لها نتيجة الحوادث في العمل، وهذا ما جاء في أحد التصريحات للمبحوث رقم 13¹ صاحب 32 سنة خبرة:

«قبل ما ندخل كنت نوزن 80 كلغ، ودرؤك راني كي القظ» وأتبعها بابتسامة.

فهذه الابتسامة تدل على الحسرة وعن تدهور الحالة الصحية بالرغم من إخضاع المؤسسة لجميع عمالها لفحص طبي شامل كل ستة أشهر للسائقين، ومرة في السنة للعمال السككيين الآخرين دون استثناء. كذلك ظروف هذا العمل وطبيعته أدت إلى تخلخل وضعف العلاقات العائلية والتي تؤثر بصفة مباشرة على سعادة ذلك العامل مع أسرته، هذه المعاناة تساهم بقوة في إغتراب السككي وتكون سبب في نزاعه مع المسير.

فيصرح المبحوث في المقابلة رقم 204² صاحب 33 سنة خبرة:

1. أنظر جدول المقابلات رقم 3.

2. أنظر جدول المقابلات.

لو كن يرجع بيا الزمن للوراء ما نتزوج ما لقعد في البلاد، نخدم في

العيد والجمعة، في الليل والنهار، أولادي كبروا بلا بوهم، راني رب

عابلة بالاسم برك وعلى أعقاببي طلقت».

فمن خلال هذا التصريح، يتضح لنا أن انشغال العمال بالعمل الذي يحتم عليهم حتى النوم في «le train d'ouvrier/ Les Dortoirs»، أدى إلى نقص وازع المسؤولية وضعف هبة الأب أمام الزوجة والأبناء أمام كل هذه التضحيات يجد العامل نفسه مهانا أمام الإدارة، هذا ما يولد لديه نوع من الانتقام في أول فرصة يجدها مناسبة، فإضراباته هي تعبير كذلك عن غضبه من ضياع مكانته أمام أسرته، وحتى القلق المهني وسرعة الغضب المتولدان عن ضغط ذلك العمل تجعله عنيفا ويتضح ذلك في السلوك نفسه (الإضراب).

وهذا ما أكده "إبراهيم الغمري"¹ «يصاب الفرد باضطرابات عفوية عنيفة مع تدبب في ساعات النوم ونقص الراحة أما الغضب والعدوانية، يؤديان إلى بروز اختلالات عميقة في الحياة العائلية، بمقابل الزيادة في تقوية جماعة العمل وتماسكها، وهذا يؤدي إلى بروز مظاهر التفكك.».

إن درجة تكرار النزاعات هو متصل بمستوى نسبة الرضا عن العمل، وهذا الشعور بالرضا مرتبط بتحسين ظروف العمل من مواصلات وتوفير الأمن، والحماية في الممرات المؤمنة والغير محروسة، وكذا ظروف الراحة والاسترجاع في المراقد وإخضاع القاطرات للمراقبات الدقيقة وتعزيز عدد العمال بالكفاءة وتكثيف الفحوصات الطبية مع التكفل بالأمراض المهنية والإصابات ماليا وصحيا.

وأما حالات التغيب تكاد تكون منعدمة لأن قانون المؤسسة جد صارم في هذه النقطة بالتحديد وحتى وإن حصل التغيب فإن هناك البديل في كل رحلة يسمى بـ « Réserve » وهو سائق يتم وضعه في

¹. إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1998، ص105.

برامج كل رحلة تمثل هذه الظروف الغيابية الطارئة، حيث أكد كل المبحوثين أن التغيب غير وارد في حياة السككي لأنه واع بالمسؤولية وتانيا يعبر عن عقوبة مالية وهذا ما لا يجذبه أي عامل جزائري.

ويتضح ذلك من خلال التصريحات كتصريح المبحوث رقم¹02 صاحب 20 سنة خبرة:

«السككي مسؤول على الوقت ، وهذا الانضباط ورتناه من

« L'école d'apprentissage

هذا ما يبرز مجددا دور ذلك التكوين الداخلي حتى في تمثيلات العمال وما صنع لديهم روح العامل المحترف، فتكرار هذه الملاحظة لتأكيد على أن مرحلة التكوين الداخلي السابق تغرس في السككي بعض القيم والطباع والسلوكيات التي تقوي من الروح المعنوية والمسؤولية وحب المؤسسة بإعتبارها البيت الثاني للسككي، وحتى أن ثقافة الانضباط جعلت ذلك العامل يحترم المسير مهما كانت الظروف.

ولاحظنا كذلك اقتناء السائقين لساعات اليد إضافة إلى الهواتف النقالة وحملهم للمنبهات التي تحدد لهم أوقات بداية العمل وهذا ما يبرز ضرورة التحكم في الوقت لدى هؤلاء السائقين.

إن عدم بروز حالات التغيب بشكل واضح لدى العمال السائقين السككيين والذي أكدته حتى فئة الإطارات، يتعارض مع أهداف التغيب «الذي يعتبر وجه من أوجه الأفعال الطبقيّة المتاحة للعمال والتي تعتبر بديلا للإضراب الرسمي الذي كان ممنوعا في الجزائر سابقا».²

ما لاحظناه لدى مجتمع البحث هو غياب العنصر النسوي، فلم نسجل أي سائقة قطار أو عاملة مكلفة بالصيانة ضمن المجموعة، بالرغم من تواجدها في الإدارة، والمكاتب التقنية وبعض الوظائف الأخرى. وبعد محاولة الاستفسار عن السبب أكد لنا أحد المبحوثين وهو إطار وزوج سككية استفادت

1 . أنظر جدول المقابلات.

2 . جمال الدين غريد، ثقافات المؤسسات، منشورات CRASC، 1997، ص 38.

من هذا التوظيف ثم تحولت إلى فرع آخر، أنه تم توظيف عدد منهن في حدود 2001 إلى 2002 كمحاولة إدماج المرأة في العمل من خلال توظيف عدد منهن، لكن هذه السياسة لم تتجح نتيجة صعوبة العمل التي تتطلب القوة الجسمانية والتحمل خاصة عند ربط القاطرات فيما بعضها بواسطة Les croches d'attelages الذي يزن حوالي 15 كلغ، إضافة إلى العمل الليلي مما يجعل هذه المرأة تهمل الجانب العائلي، إضافة إلى ظروف العمل التي لا تتلاءم مع الجانب الأنثوي للمرأة، كل ذلك جعل تلك النسوة يتوقفن عن السياقة ويتجهن للعمل في وظائف أخرى داخل المؤسسة، لكن مع تحديث وسائل النقل مستقبلا يمكن للمرأة الجزائرية أن تمارس هذا العمل كما تمارسه المرأة الأوروبية.

ولا يوجد مجال المقارنة مع الترامواي والميترو نظرا لعدم تشابه المهام ووقت العمل.

إن سوء ظروف العمل التي صرح بها أغلب المبحوثين لاحظناها حين معاينتنا لورشة الصيانة، فأهم ما سجلناه هو قدم الورشة¹ (منذ سنة 1927) وهي الأهم بالغرب متخصصة بصيانة وتصليح قاطرات ذات الدفع الميكانيكي، وانعدام النظافة وانتشار النفايات التي تخلفها عملية الصيانة كمصفاة الزيوت والمازوت وصفائح المكابح المستعملة وقوة الضجيج وغيرها، كما سجلنا أيضا قيام عمال صيانة القاطرات الكهربائية بأعمالهم الروتينية اليومية في العراء معرضين لكل الظروف الطبيعية القاسية بسبب عدم توفر ناحية وهران الحيوية على ورشة صيانة مغطاة وتحمل كل طول القاطرة الكهربائية التي تصل إلى 110 متر بالرغم من توفر هكذا ورشات في مدينتي سعيدة ومشربية، فقد أظهر لنا المبحوثان الأجنيبان المكلفان بالضمان والتكوين استياءهما من ظروف العمل في الورشة، مع عدم وجود منصة مناسبة لعملية الصيانة، هذه المنصة يجب أن تكون مثبتة جيدا مع الأرضية، وتتوفر على حواجز واقية، وأن تتناسب مع علو وطول القاطرات الكهربائية، فانعدام معايير السلامة وتنبهات مسؤولهم الأجنيبي المكلف

²-انظر الملاحق.

بالأمن والسلامة بعدم العمل في تلك الظروف جعل المبحوثان يمتنعان عن متابعة العمل ميدانيا والاكتفاء بالمتابعة نظريا من المكتب أو داخل مقصورات القطار، فقد صرح لنا المبحوث في المقابلة رقم (02)¹ مسير أجنبي مكلف بضمان الصيانة :

«أمرنا زميلنا في مصلحة الأمن الصناعي بعد معاينة فجائية لمكان العمل بعدم متابعة العمل في الورشة لتقادي الإصابات، وفي حالة العكس سيرفع تقرير ضدنا لنعاقب و نتجرد من حق التعويض والعطلة المرضية ،حتى أنني لا أستطيع أن أضمن مدة الصيانة ولا أعمل في هكذا ظروف، فيجب إنشاء بنية تحتية عصرية تتوفر على شروط السلامة والأمن، فمثلا يجب أن تكون الورشة مغطاة وتتوفر على منصات عمل تتوفر على معايير محددة تسمح بحمل العمال والأوزان بأكثر ضمان ،مع وضع حواجز وقاية تمنع من الحوادث المحتملة الحدوث، بالإضافة إلى توفير معدات عمل تتلاءم مع الواقع الجديد كالفقازات الواقية من الصواعق الكهربائية التي تصل إلى 25 كيلو فولت، قبعات عمل، أحذية وملابس عمل نظارات وواقيات السمع، أحزمة السلامة من السقوط، وتكتيف دورات تكوينية خاصة بالسلامة والأمن الصناعي، والأهم احترام وقت لإنجاز العمل والابتعاد عن التسرع بحجة ضمان الرحلات المكثفة، هذه السلوكيات هي من أهم أسباب كثرة حوادث العمل ،فحتي نحن مستأؤون من هذه الوضعية فالمشكل، الحقيقي يكمن في ظروف العمل السيئة جدا ونقص القطارات بمقابل كثرة الرحلات وعدم تحملها للخطوط الصحراوية، فيجب جلب قاطرات مناسبة لظروف الصحراء بالأخص فهذا الأسلوب الحالي في العمل سيقبل من عمر الضمان وربما يتوقف».

هذا التصريح يؤكد على استياء الأجانب من وسائل وفضاء العمل والذي سيضعف من مستوى الوعي المهني والإنساني ويزيد من مستوى الاغتراب، فسلامة العامل تزيد من مستوى الرضا عن العمل.

¹-انظر جدول المقابلات للمسيرين.

23 الإنسجام عامل مهم في التسيير بغضيه المناخ المهني المناسب:

إن الانسجام الذي يربط بين العمال والمسيرين متعلق بمدى توفر المعايير الملائمة لذلك، وهو ما يقوي الكفاءة ويزيد المردودية حتى تكون علاقة الإنتاج محققة لمطالب المؤسسة وملبية لاحتياجات العمال المادية والمعنوية.

فكرة الدول الرأسمالية تركز على أن الإنتاج يهدف إلى تحقيق الأرباح بأقل التكاليف، وبالتالي فإن الأجرة لا ترتبط بالاقتصاد الوطني بل هي مجرد جزء بسيط منه، أما النظام الديمقراطي فله شكل آخر لذلك فإن «الدولة هي من تتحكم في وسائل الإنتاج، وتخضع المالية العامة للنظام الاقتصادي الوطني باعتباره جزء منه لكن من النظام العام»¹.

هذه الأمثلة تشترك في التفاوت في الأجور، وكذلك تدل على تقسيم العمل داخل المؤسسات وهذا ما يجعل تنظيم الإدارات للأجور متوقف على مدى رغبة المسؤولين في تحسين الظروف المعيشية وجعل الاستقرار الاقتصادي في الدرجة الأولى من الاهتمام، مما يجعل المؤسسات وبخاصة العمومية تتقاضي النزاعات.

إن العامل في المجتمع الطبقي هو ينتج سلعا، وكلما ازداد إنتاجه زادت قوة صاحب العمل (الرأسمالي)، بينما تتضاءل قدرة ذلك العامل لتملك قوة عمله، هذا ما يجعل ذلك العامل ضحية القوة التي ابتكرها، ما جعل أرباب الأعمال أو المسؤولين في المؤسسات الجزائرية يوصفون بمصاصي الدماء من طرف العمال أنفسهم.

¹-محمد بالرابح، التكيف المهني، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، 2016، ص175.

بالنسبة لأغلبية المبحوثين الممثلين في السككيين والذين يتمتعون بسنوات أقدمية معتبرة، فقد أكدوا على أن طبيعة هذا العمل يجب أن يتم إعادة النظر في تنظيم إجراءاته من خلال الاعتماد على تغطية نقص العمال المنفذين من قسبي الصيانة والجر مقابل التكوين الجيد حتى لا يصبح ذلك العامل المخضرم ضحية لا مبالاة المسؤولين الذين لا يعون درجة خطورة وضع سائق أو عون صيانة غير مؤهل ضمن مخططات السير والمراقبة بحجة كثرة الرحلات التي تتزايد كل مرة وحتى خطورة السكك والممرات الغير محروسة وغيرها من الأسباب التي أوصلت السككي إلى الاغتراب، فلا يجب تغطية نقص العمال والكفاءة المهنية بسياسات توظيف غير عقلانية يغلب عليها طابع شراء السلم الاجتماعي حتى يصل الحد حسب تصريحات أغلب المبحوثين إلى إدماج عدد من أعوان الأمن الداخلي في قسبي السياقة والصيانة خوفا من متابعة هؤلاء الأعوان للمؤسسة قضائيا، بالرغم من عدم توفرهم لا على شهادات تعليمية ولا مهنية، فرهان عقلنة وتنظيم العمل يجب أن يرتبط بالأفكار البراغمية التي تتوجه إلى كسب رهان الربح و المردودية لكن بطرق سليمة وإن إستدعت الضرورة تقليد استراتيجيات النجاح، فإسهامات رب العمل فورد في مجال فكرة العمل بالسلسلة البشرية مثلا تم تقليدها من ملاحظته لنمط مصنع المبصرات البحرية والتي وجدها مناسبة لأفكاره، فالمسير أو رب العمل الناجح هو من يحسن توظيف الوسائل لكن داخل إطار منظم.

ومما يمكن أن نشير إليه هو قناعة السككيين من ارتباطاتهم بهذه الوظيفة والتي كانت جبرية من الأسرة أو اختيارية في زمن توظيفهم «Date d'embauche» بالنظر إلى كثرة فرص العمل في الماضي.

فمن خلال المبحوثين أنفسهم يتضح أن كل قطار يجب عليه أن يتوفر على سائق ومساعد، وعلى المساعد أن تكون له الدراية التامة بالإشارات والمراقبة من الزاوية التي يشغلها وحتى يمكن له أن يعوّض

السائق الرئيسي في بعض الحالات الطارئة مما يستلزم اليقظة والانضباط والمعرفة التامة بقانون سير

القطارات، فهذه المعطيات هي التي جعلت دور التكوين جد مهم، فيصرح المبحوث رقم 103:

« كل ما يكون معايا في Train مساعد جديد، أنولي نخدم زوج خدمات أنسوق ونراقب ونتاصل مع

Les gares، هي ماشي خدمتي ، هذا كلش على خاطر La sécurité تاع Les voyageurs و

لوحيك أتقول deux trains زوج فراطيط (سائقين)، أيليقله جيش تاع عمال».

هذا ما يوضح أن طبيعة عمل هؤلاء السككيين متوقفة على معطيات أخرى يجب أن تكون متوفرة،

مما يسمح لذلك السككي بأن يكون راض عن عمله ومركزا على دوره داخل مؤسسته، بينما إذا كانت

ظروف العمل لا تسمح بذلك والحلول غير موجودة في الواقع (سياسات البر كولاچ)، فإن هذا الأخير

هو من سيحاول تحسين ظروفه بنفسه وذلك بالإضرابات، حتى وإن كانت الأجرة مناسبة، إضافة إلى

حمايته من الحوادث التي قد تصيبه في كل لحظة، بالإضافة إلى تضيق مساحة الحرية وحصر بيع

قوة عمله مقابل وقت العمل بالدقيقة والثانية بسبب آلة تسجيل الحضور، فقد سجلنا كثرة الأعطال والبطء

في عمليات الصيانة نتيجة تضيق مساحة الحرية وإلغاء ثقافة المفاوضات ولعبة lequidance

واستبدالهما بأساليب مقاومة في أغلبها قانونية كالقيام بعملية الصيانة وفق الوقت المحدد تقنيا، وفي حالة

تسجيل أي تقصير من المسير يقوم العامل بالتوقف عن العمل إلى حين تسوية ذلك الخلل كتوفير

النظافة أو الإنارة أو وسيلة العمل المناسبة، فقد لاحظنا أن هذه السلوكيات ألغت نظام التراتبية، فمند

تطبيق تسجيل الحضور بالآلة زادت المواجهات اللفظية بين المسيرين والمنفذين في مساحات عمل

المنفذين وليس في مكاتب المسيرين وألغت الكثير من الرحلات، فضرب المسير للمنفذ بوقت العمل

¹. أنظر جدول المقابلات.

الصناعي قابله ضرب المنفذ للمسير بالوقت القانوني لإنجاز العمل، وهذا ما زاد من حرق قاعدة la voie hiérarchique .

وهذا يتوافق مع ما أكده « G. Friedmann »، على أن دراسة ها ورتون مكنت من اكتشاف العامل الاجتماعي أو الإنساني في بيئة العمل الصناعي وأهميته، توجيهه والعناية به، وهو الجانب الذي لم يوليه التنظيم العلمي للعمل من حيث الأهمية ولو بصفة غير مباشرة، فالحافز اللامادي هو الذي يأخذ الحيز الأكبر من رفع نسبة الرضا عن العمل ومحاسبة العمال يقابله كثرة الإكراهات .

المبجوثين(18من18) أكدوا على أن تدهور نظم طبيعة العمل وإجراءاته هي من تؤدي بهم إلى النزاعات، إضافة إلى ردود أفعال المسيرين وخاصة الأجانب والتي كانت تؤكد على أنهم مع تحسين المناخ الذي سيسهل لهم توزيع العمل إن وفق المنفذون في تحقيق مطالبهم، أما بالنسبة لمطلب الأجرة فقد أكد المبجوثون عما جدوى الأجرة العالية في مقابل غياب السلامة والأمن وحتى أدنى الشروط التي تنظم العمل. وهذا ما يتوافق مع ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية ل "علي السلمي" على عينات من الأفراد العاملين بإحدى القطاعات الاقتصادية المصرية [يبلغ عددهم 72 شخصا] في إحدى شركات الغزل والنسيج، أن «الحافز الأساسي الذي يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد في العمل يرجع إلى الأهمية التي يحتلها العامل نفسه في مكان عمله أما الأجر فيأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، بعد عاملي أهمية العمل وفرص التقدم والترقية، وإن كان للأجر تأثير على الكفاية الإنتاجية»¹.

خاتمة الفصل:

ما توصلنا إليه في هذا الفصل أن تسيير العمل مهما كانت طبيعته هو وظيفة المسير وأي خلل أو نقص قد يلحظه المنفذ يترجم في ذهنياته وسلوكاته هو يعبر عن فشل المسير فقط، فالمسير هو من

¹ . على السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب القاهرة 1983، ص 299.

يوافق بين طبيعة العمل والعناصر المساهمة في درجات الإنسجام، والمسير هو من يكون العامل ليصبح مساهم فعال في العملية الصناعية، والمسير هو من يوفر ظروف عمل مناسبة للعمل تحمي العمال من الأمراض المهنية وحوادث العمل، والمسير هو من عليه إيجاد الآليات الإنضباطية المناسبة للعمل وخاصة تحقيق قابلية العمل داخل إطار منظم وعادل. إن التطور وبناء المستقبل لأي مجتمع أو مؤسسة، لا يكون إلا بالاحترام والأخلاق ذلك أن فكرة الإنسان ذئب لأخيه هي التي أنتجت العقد الاجتماعي، وهذا العقد أنتج بدوره التعايش ضمن مراعاة مساحات الحقوق مقابل الواجبات، ناهيك عن ثقافة المؤسسة التي لا تقوم إلا على مبدأ احترام القيم والمعايير الفردية التي لا يجب أن تصطدم مع القوانين والمبادئ والاتفاقيات التي تحكم تلك المؤسسة.

وهذا ما يتوافق مع ما ربطه "فيكتور فروم" من خلال علاقة حوادث العمل بسوء الرضا، فالجو النفسي المتوتر ينقص من الجاذبية نحو العمل وتعود عوامل حدوث الإصابات عن العمل في نظر فروم دائماً إلى التخطيط الفني السيئ والتوظيف الغير السليم للعمال والظروف الفيزيائية، ثم السلوك والعادات والسمات والشخصية.

فقد بينت نتائج الدراسة الإكلينيكية لـ "هيرسي"¹، أن 400 حالة إصابة عن العمل غالبيتها ناتجة عن الاضطرابات النفسية والقلق والمتغيرات الانفعالية التي تنتج عن صعوبة ظروف العمل، إضافة إلى الإنعكاسات السيئة لمشاكل الأسرة الناتجة عن طبيعة العمل كذلك.

¹. محمود عباس عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1976، ص 36.

الفصل الرابع

قوة جماعة العمل ودورها في

بروز النزاعات

مقدمة الفصل:

نعتبر العناصر المادية من آلات ومنشآت قاعدية عوامل مهمة في نجاح العملية الصناعية، لكن لا يمكن إهمال ضرورة الإستثمار في الإنسان أو الفرد الذي يعتبر أساس النجاح، هذا الأخير من خلال تفاعله ينتقل من النسق الجزئي إلى أنساق فرعية تتحد بواسطتها الجماعة والتي تقوم بإنتاج أفعال داخل المؤسسة لبلوغ أهداف تكون تارة شخصية تتعارض مع أهداف المؤسسة، كما يمكن أن تتوافق معها بقصد أو بدون قصد، هذا ما يجعل من العمليات التفاعلية جد معقدة، و نجاحها مرتبط باندماج الذات مع العمل ليولد رضا صاحبه، ورضا جماعة العمل وحتى المسير، لهذا نجد أن نجاح هذا الأخير "المسير" متعلق بمدى تحكّمه في جماعات العمل وتوظيفهم بعقلانية لصالح المؤسسة، لهذا نحاول التطرق إلى ميكانيزم مهم والمتمثل في كيفية توظيف جماعة العمل في العملية الصناعية والإنتاجية بذل جعلها عائق أمام أهداف المؤسسة، فتشكّل القوة عامل إيجابي لكن يمكن له يلعب أدوارا عكسية، فهذه العملية تنتج إما المقاومة أو النزاعات أو التفاعل أو التعاون أو الدافعية أو الحركية الأفقية، وغيرها من المفاهيم التي لها دلالات لا تحصل إلا داخلها.

1. أهم تعاريف الجماعة، تكوينها وتركيبها:

تعددت تعاريف الجماعة، فالأهم أنها تدرس السلوك التنظيمي من خلال الدينامية ودرجة التفاعل مما يزيد أو ينقص من قوة الانتماء داخل تلك الجماعة، والتي يحددها تبادل المنافع وإشباع الرغبات وحتى حماية الفرد داخلها أو تحقيق الهدف المشترك، ذلك لأن التفاعل الإجتماعي يساهم في تكوين الإتجاهات المتشابهة وحتى المتعارضة.

لقد عالج "دوركايم" مفهوم الجماعة في البداية كأنها موضوع أو شيء يمكن دراسته أو مشاهد يجسد مختلف التفاعلات بين الأفراد.

أما "ماك دوغاي" فربط النشاط الإنساني بالروح الجماعية الموجودة في فكر كل فرد أي الفكر الجماعي. إضافة إلى "سيغمون فرويد" الذي ركز على الطاقة الجنسية ودورها في الإلتواء والتنظيم الجماعي، فالجماعة هي مجموعة من الأفراد «أكثر من إثنين» يؤثر بعضهم على بعض من خلال التفاعل.

يطرح "سان سوليو" فكرة تجمع الأفراد داخل الجماعة، فهي مجموع فردانيات تبحث عن الحماية والاتفاق مع الآخرين من خلال الأهداف المشتركة¹.

ما يؤكد العالم "فلوجيل" على النضج العالي لإكتساب تقدير الآخرين والعمل في جو أخوي بعيد عن المنافسة الهدامة والمثيرة للنزاعات التي تفكك العلاقات والروابط العمالية داخل الجماعات².

فمن الضروري التفريق بين الجماعة وجماعة العمل، فالجماعة كهيكلة هي «مجموعة اجتماعية مهيكلة، تتميز بعدد من الأعضاء، يقيمون علاقات متبادلة داخلها ويؤدون أدوار محددة وفق معايير السلوك والقيم المشتركة أثناء متابعتهم لأهدافهم»³.

أما جماعات العمل، فهي تعطي الفرصة للعمال لتكوين جماعات محددة وخاصة بهم، لها وظائف من خلالها يتضح معنى الدور الإجتماعي داخل المؤسسة بحيث يساعد في التكيف مع ظروف ومتطلبات العمل، وكيفية أداء الدور الذي يتوقع منه القيام به بمقابل القبول بالإجماع أو الرفض.

ومن جماعات العمل نجد مفهوم الجماعة الضاغطة مختلفا على حسب نظرة الباحثين وفحوى الدراسات، فقد اكتشفت هذه الفئة في مجال علم الإجتماع والتنظيمات، هذا الميدان يتميز بحداثة الاهتمام والغوص

1- ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 110.

2- محمد بالرابح، الرضا عن العمل، مرجع سبق ذكره، ص 109.

3 - بوبكر بوخريسة، المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي، منشورات جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2006، ص 43.

فيه من خلال تأثير هذه الجماعة والضغط حتى على أعلى مستوى الجهاز الحكومي للدول والشركات الإحتكارية الكبرى.

يؤكد "جان مينوا" على أن الجماعة الضاغطة تكتسب سلطتها من عدة عوامل أهمها قدم الجماعة «فالنظام الإجماعي يتوقف على عدة عوامل أهمها قدم الجماعة التي تساعد على إرساء سلطتها¹».

يرى "برنارد" أن جماعات العمل تتميز عادة بقلّة العدد، وهذا يرجع إلى أن مشاكل الإتصال تتزايد كلما تزايد عدد أفراد الجماعة².

1.1. تكوين الجماعة وأهم النظريات التي عالجتها:

تكوين الجماعات ونموها وتطورها متوقف على مدى تفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض، مما يزيد في تماسك وقوة روابط التفاهم والثقة والتعاون بينهم، بهدف الوصول إلى أهداف مشتركة ومحددة مسبقاً، بشرط أن تكوينهم مرتبط بالقرب المكاني في ميدان العمل أو تشابه النشاط وتقارب الأجيال، وحتى قوة الفرد الذي يؤثر على المجموعة ليجعلهم متماسكين فيما بينهم إما نتيجة الخوف أو التهديد، وحتى الاتحاد نتيجة موقف إنساني كالضغط على المسؤولين للتكفل بالعلاج في الخارج للمتضررين من الحوادث والأمراض المهنية المستعصية.

فدينامية الجماعة أو انخراط العاملين في تنظيمات غير رسمية والتي لا يشكّلها أي قانون أو اتفاقية أو تعليمة، قد يعود تفسيره ضمن عدد من النظريات منها:

¹ -جان مينوا، الجماعات الضاغطة، ترجمة بهيج شعبان، دار منشورات عويدات، لبنان، الطبعة الأولى، 1971، ص 27.

² - براون.أ، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

-نظرية التقارب المكاني:

هي ترتبط بحتمية القرب المكاني وتشابه ظروف العمل وطبيعته.

-نظرية جورج هومانز:

هذه النظرية تعتبر أن النشاطات بين مختلف الفاعلين تؤدي إلى بروز العلاقات، والتي تتحول بدورها إلى مشاعر تقود تلك العلاقات والتفاعلات إلى نشاطات جديدة غير التي بدأت وهكذا يتم الإنضمام للجماعات.

-نظرية التبادل الإجتماعي:

يعتمد بيتر بلاوو¹ في نظريته على مبدأ التبادل كأساس لعضوية الفرد في تلك الجماعة، بحيث يسعى دائماً من خلالها إلى تحقيق المنفعة وتجنب الأضرار.

-نظرية التوازن:

يرجع نيوكومب² تلخيصه لهذه النظرية إلى أن أساس الانتماء للجماعات يحدث من خلال إحداث التوازن بين اتجاهات الافراد، وكذا حالات عدم التوازن.

فمن حالات التوازن الآتي:

- وجود اتجاهات إيجابية بين الأفراد حول موضوع معين.
- توافق الاتجاهات السلبية حول نفس الموضوع.
- وجود اتجاهات إيجابية لشخص ما نحو شخص آخر ونحو موضوع محدد.

1 . محمد القريوتي قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار التوزيع والنشر، الأردن، ط1، 1994، ص 94.

2 . نفس المرجع، ص 94

حالات عدم التوازن تتمثل في:

- توافق اتجاهات الأفراد مع بعضهم رغم اختلافهم حول موضوع معين.
- تبادل اتجاهاتهم حول موضوع معين رغم توافق اتجاهاتهم الشخصية.
- عدم التوافق في الإتجاهات والمواضيع.

إن مجتمع البحث المتمثل في السككيين يتميز بقوة العلاقات المهنية فيما بينهم وقدمها بالنظر إلى التحاقهم بالمؤسسة في سن المراهقة التي فرضها نمط التكوين الداخلي والتي زادت متانة وتأسلا مع مرور الوقت، فأصغر مبحوث لدينا يتمتع بخمسة عشر سنة 15 سنة أقدمية بينما أكبر مبحوث وصل سبعة وثلاثون سنة 37 سنة أقدمية.¹

إضافة إلى طبيعة عملهم المشتركة الذي تمارس في إطارها المكاني في الورشة أو القطار وعبر نقاط الإلتقاء مع السككيين الآخرين في المحطات والمراقد والمقاهي وحتى مواقع التواصل الإجتماعي، مما يؤكد على كثرة الفرص المتاحة لتوطيد العلاقات وحتى لكشف الأفراد الضعفاء الشخصية والذين لا يخدمون مصلحة الجماعة.

فيصرح المبحوث رقم (09).²

«راني نعرف كل السائقين وحتى صحابنا في المانتونوص بالاسم وحتى نعرف الراجل والجايح، ويمكن أنقولك بلي رانا عائلة وحدة، وخاصة كي أن كونوا على حق، التالي فينا خادم عشرين عام».

¹ -انظر في الملاحق جدول المقابلات رقم 1.
² . أنظر في الملاحق جدول المقابلات رقم 5.

ويضيف المبحوث رقم (06)¹ صاحب 24 سنة خبرة والأكثر ممارسة للإضراب فقد صرح:

«كل الإضرابات اللي عشتهم وكنت طرف فيهم، كانت دائما بنسبة 100% هذا مع شوافرا (سائقين)، أما مع الإضرابات العامة اللي شاركنا فيها الآخرين، أكون النسبة 50% إلى 80% استجابة».

هذا التصريح كذلك يبين أن درجة الإستجابة لأي مطلب يرفعه السككي السائق يلاقي تضامن كلي مع زملاءه من نفس المصلحة (السائقين)، ناهيك عن المطالب الرئيسية التي تكاد تشمل كل العمال كالأجور ومسألة التقاعد.

فقد أشار المبحوث رقم (17)²

«بمجرد شعورنا بالحقارة واللامبالاة أنا كذلك في حدود خمسة دقائق وبمساج واحد في الهاتف يتوقف العمل، يمكن لنسبة الاستجابة لأي إضراب تكون في حدود 80% استجابة، حتى مع ليكونوا كونجي ولا مالادي هذا سر قوتنا واللي دائما أنجبوا به حقنا مع هذوا المسائل تاع الباله».

تبين هذه التصريحات أن ما يميز هذه الشريحة من العمال معرفتهم لبعضهم البعض بالاسم واللقب وحتى بأرقامهم التسلسلية بسبب اختلاطهم المتكرر في مكان العمل وحتى في أوقات الراحة، إلى جانب تحكمهم في رهان الوقت ما يزيد في قوة تأثيره على الإدارة ولا يعطي الفرصة في تنظيم حساباتها لتدارك الخسائر الناجمة عن هذا التوقف المفاجئ عن العمل، ما ينجر عنه من حتمية تبريرهم المعنوي لغضب وردة فعل المسافرين وحتى التعويضات المالية الناجمة عن تدبب المواصلات التجارية مع الموانئ، الشركات الحيوية كالحديد والصلب وشركة توسياني التركية بمنطقة بطيوة، والطاقة والزبائن الخواص وغيرها.

¹ أنظر جدول المقابلات رقم 5.

² أنظر نفس جدول المقابلات.

توضح هذه التصريحات كذلك الدرجة العالية من الوعي بخطورة أي ملاحظة أو عائق قد يجده أي عامل أثناء تأدية عمله كنقص التهوية ونظافة المكان، فالعائق أو المشكل الذي يواجهه هذا العامل ولا تعالجه الإدارة في حينه، قد يتعرض له بقية العمال مستقبلا مما يستدعي التضامن مع العامل الأول في أول الأمر لمعالجة المشكل نهائيا، فالتسريع بالبحث عن إيجاد اتجاهات إيجابية تخدم الفرد وتزيد في درجة الانتماء لتلك الجماعة، باستثناء بعض النزاعات الخفيفة التي سجلناها داخل فئة الصيانة بسبب عدم تسليم مكان ووسائل العمل في أحسن الظروف، خاصة نزاعات الفرق الأربع المخولة بمتابعة انحرافات القطارات، حيث يجب تسلم قطار النجدة في آخر الأسبوع في وضعية جيدة لكن بمجرد تسجيل أي نقص أو إهمال أو سوء النظافة إلا ونسجل بعض النزاعات اللفظية التي لا تتجاوز إعداد التقارير الكتابية والتي يتخذها المسيرين كورقة ضغط عليهم وهذا ما يؤكد على أن رهان التفاوض متعلق بمناطق تمركز القوة.

تعتبر الإشاعة كذلك رهان داخل لعبة التحكم في الآخر، فمن يسبق بالمبادرة بها يكسب لعبة التمركز، لكن ما لاحظناه ضمن مجتمع بحثنا أنهم لا يتأثرون بها بل ويوظفونها أحسن من التنظيم الرسمي، فهي غير مؤثرة في هذه الجماعة وخصوصا عند الإعلان عن الإضراب، فقد صرّح المبحوث رقم (12)¹:

أصحاب الإشاعة أحنا أماليها نعرفوا أنفرقوا بين الحقيقة والإشاعة، عندنا الخيوط حتى في العاصمة، نعرفوا نحن السائقون فقط وبننا أتكون لاقراف يمكن أن يكون تاريخ البداية في الاضراب معلوما لدينا قبل أيام وحتى أشهر ونقدروا أنمدوا تاريخ مزيف أي خاطئ، زيادة على ذلك نستطيع نحن أن نخرج الإشاعة ونتحكم بيها في المسائل».

1 . أنظر في الملاحق جدول المقابلات رقم 5.

يتبين لنا أن التحكم الجيد في لعبة الإشاعة يتشكل إذا توفرت عدة مواصفات كالثقة، والإتفاق الجماعي على الهدف المحدد، ورابط المصير المشترك الذي اتفق حوله الفاعلون والذي يشمل حياتهم المهنية والاجتماعية.

فيبرز معها مفهوم المقاومة التي يعتبرها كرت لوين الرأي أو الإتجاه المغاير لمواجهة قوى أخرى تتعارض مع قيم وسلوكيات جديدة تتراوح بين التغيير والامتناع أو المحافظة على وضع معين فهي ردة فعل للتعبير بالرفض عن وضعية معينة من خلال النزاعات¹.

من أساليب المقاومة التي سجلناها عند مجتمع بحثنا تتضمن كثرة الوقفات الفجائية والقصيرة المدة تتراوح بين ساعة إلى أربع ساعات، وفي مواقيت حساسة كوقت زيارة فرق المراقبة أوديت وخرجات طبيب العمل ومفتش العمل ومواعيد انطلاق الرحلات المهمة والمراقبة مركزيا ذات المسافات الطولية خاصة القطار المتجه للعاصمة وبشار ومغنية، ودقة كتابة التقارير الجماعية وكثرة إرسال الرسائل المجهولة قبل إلغاء فعاليتها حديثا بقرار رئاسي، و التي توصل العمال بواسطتها إلى قرار تنحية مدير وحدة الجر الأسبق من منصبه في 2013 والذي شغله لمدة 13 سنة حسب تصريحات المبحوثين الذين أكدوا على مشاركتهم في ذلك الاحتجاج بالرغم من المضايقات التي تعرضوا لها من المديرية المركزية وصلت إلى حد إرسال عدد من اللجان العقابية من المركزية لمسائلة العمال فرديا وجماعيا وتهديدهم بالمتابعة القضائية، لكن بعد استفاد كل أوراق الضغط تم الرضوخ لمطلب العمال، فقوة الجماعة وتأثيرها الملاحظ على نشاط المؤسسة ككل يظهر في كل مناسبة، بل نفس الجماعة قامت بتنحية المدير الجهوي في 2022 بعد توقف عن العمل تكال بوضع ضمانات أقرتها المديرية العامة ترمي إلى النظر في هذا المطلب والذي انتهى بتنحية المدير الجهوي بمدة وجيزة، مما يبرز طبيعة هذه السلطة الغير مرئية والغير

¹- ليليا عين سوية، د. صليحة غلاب، التجديد في المؤسسة المبادئ والاستراتيجيات، منشورات ألفا، الجزائر، 2020، الطبعة الأولى، ص 154.

مكتوبة والتي بواسطتها يكسبون كل الرهانات التي يخوضونها، إذ يشير "فيليب بارنوا" أن المقاومة لها استراتيجيات تخدمها كاستغلال الفضاء المكاني والزمني المشترك، وهذا ما يتأكد مع ما قاله "ميشال كروزي": «الرجال هم من يحدثون التغييرات»¹.

إضافة إلى العالم "مورينو" الذي أشار إلى أن الجماعة ذات الروح المعنوية المنخفضة تسهل انتشار الإشاعة السوداء التشاؤمية، بخلاف الجماعة ذات الروح المعنوية المرتفعة فإنها تسهل من انتشار الروح المعنوية الخضراء التفاؤلية وتتحكم فيها، وهذا ما ينطبق على مجتمع بحثنا هذا.

2.1. تركيب الجماعة:

ما يؤثر في أعضاء الجماعة تقارب المصالح الشخصية و الدوافع والحاجات المشتركة، فيحصل الانسجام نتيجة تقارب التصرفات الفردية للعمال وحتى التمثلات الجماعية، أما إذا اختلفت هذه القاعدة فإن نفس الجماعة تصير غير منسجمة ومتغيرة، ذلك أن درجة التأثير تتفاوت بين النمطين المذكورين، لأن الانسجام ينتج عنه التعاون وسرعة الاتصال والتفاهم داخل الجماعة، أما التفرقة تؤدي إلى ظهور المشاكل والنزاعات، لكن تمايز و تباعد المستويات الثقافية و التفاوت في المهارات والخبرات يؤدي غالبا إلى إحداث تكامل بين أفراد هذه الجماعة مهما كان عددها وطبيعة نشاطها وحتى مصدر نشأتها.

3.1 دور التمايز الطبقي في قوة النزاع:

يتأثر التمايز الطبقي بحزمة من المعايير التي ينفرد بها كل مجتمع جزئي أو كلي من خلال تمركز البنى الاجتماعية التي تعيد إنتاج تشكيلاتها بالنظر إلى اعتبارات تاريخية واجتماعية واقتصادية وثقافية، حيث تظهر الفوارق حينما تحل المثالية على الواقع، ويعارض الخطاب السياسي الواقع الإقتصادي،

¹ . Crozier .M, *l'entreprise a l'écoute : Apprendre, le management post, industriel, France inter* édition 1991

المؤسسات الإقتصادية الجزائرية هي نتاج حكم العصب أو الزمر القيادية المقيدة بالقبيلة والعرش والجهوية، فنجد مؤسسات المحروقات المتواجدة في الصحراء لا توظف العمالة المحلية بسبب ضعف المستوى، وتقوم باستقطاب عمالة من الشمال وتحديدا من جهات محددة، فحادثة تيقن تورين عزت هذا الواقع ما نتج عنه بروز نزاعات ووقفات احتجاجية تطالب بالحق في التوظيف والعدالة في توزيع مناصب العمل ، وهنا يظهر مفهوم التمايز الطبقي الذي يؤثر على البناءات الإجتماعية.

هذه الظاهرة لم تستثني مؤسستنا المدروسة، بالرغم من عراققتها وكبر حجمها ومواردها البشرية والمادية، وحيوية نشاطها عبر كامل التراب الوطني، ومما سجلناه من ملاحظات:

. تسيير عدد من المناصب بالنيابة وخاصة منصب المدير العام الذي يرجعنا إلى حقبة سلطة مجالس العمال، فثقافة التسيير بالنيابة لا يعطي الصلاحية والسلطة الكاملة للتسيير التي قد تؤثر على ميزان السلم الإجتماعي هذا من جهة، فالمسير قانونيا هو موظف مكلف بالتسيير وفق التوجيهات والتعليمات التي يتلقاها من الجهة الوصية التابع لها تخضع لأربع عوامل منها توزيع السلطات¹.

ومن جهة أخرى سجلنا غياب تام لمدراء من الغرب والجنوب، فتفحصنا لجهة انتماء المدراء العامون والجهويون عبر 30 سنة الماضية اقتصر على جهتين هما العاصمة وقسنطينة، بالرغم من توفر الموارد البشرية في الغرب على كفاءات عالية، ويتضح ذلك في تصريح المبحوث رقم (15)² صاحب 37 سنة أقدمية:

«عندي 37 عام خدمة مازال ما شفت مدير عام من الغرب، إما دزيري أو شاوي، في بداية التسعينات

أحكم واحد من الغرب مدير جهوي في الغرب بلانتي ريم (أي النيابة) كلاوه بالرسائل المجهولة، ضرب

1 - لمزيد من الاطلاع أنظر إلى ما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 290/90 المؤرخ 29/09/1990 المتضمن علاقات العمل الخاصة بمسيري المؤسسات خاصة المواد: 1-14-4-2-16-17.

2 - انظر جدول المقابلات.

شهور قليلة وخر وجابوا فريق كامل من العاصمة أحكموا جميع المناصب الحساسة من مدير جهوي حتى لمدير وحدة».

هذا التصريح يوضح سياسة إقصاء الخبرات المحلية من العمل في المناصب العالية، وتعويضها بخبرات مقتصرة على جهات محددة، فقد شهدت العشرية السوداء حراك مهني وهروب الإطارات والتحاقهم بالمؤسسات الكبرى كسوناطراك والهجرة إلى الخارج نتيجة ضعف الأجور وسياسات الإقصاء، لكن مع بداية سنة 2000 وكثرة الإضرابات أخذ سلم الأجور يتحسن ما أوقف موجة الإستقالة، لكن معضلة جلب إطارات من جهة محددة جعل صعوبة التواصل تزيد في انتشار وحدة النزاعات حتى ضمن فئة الإطارات العليا بالإضافة إلى هيمنة السلطة المركزية، حتى أصبحت كل المطالب تقابل بعبارة متداولة « ما جانا والو من أنزاير » ، فرهان نجاح التسيير في الجزائر مرتبط بتحقيق مطلبين رئيسيين أولهما تحقيق المساواة الإجتماعية وثانيا تجاوز كل ما يتعلق بالهوية لتجنب الإنزلاقات العنيفة.

. بعض العمال الناشطون في مرآب وهران ينحدرون من مناطق المحمدية وواد تليلات مقارنة بالعمالة الوهرانية المحلية، ما يظهر نوع من التمايز الطبقي في بعض العبارات التي سجلناها كالعروبي والكافي والقليط وغيرها من التعابير التي تزيد من ظاهرة الجهوية وترفع من مستوى النزاعات.

. سجلنا الكثير من ألقاب العائلات المتشابهة ضمن لعبة الحراك المهني، ما يقوي من مصطلح المملكة، ويظهر لنا طابع المحسوبية والزبونية* الطاغي على سياسات التوظيف التي سيعجل بنهاية مرحلة

*استعمل المفهوم الزبونية حسب إيتيان برينو من طرف علماء الأنثروبولوجيا ليعبروا به كفعل اجتماعي وثقافي يساهم في تشكيل علاقات اجتماعية جديدة تتحكم فيها آلية الوساطة.

السككي الكلاسيكي وبروز إبن السككي أو السككي الحدائي، فيؤكد "بيار لاروك" على أن «في كل مجتمع مهما كان، يجهد الأهل للحفاظ على الأوضاع التي اكتسبها ومنحها لأبنائهم من بعدهم»¹.

إن مسلمات حداثة المجتمع السككي جعلته يرتكز على إنشاء قواعد ومنشآت بوسائلها الحديثة و سياسات تكوين تتلاءم مع الواقع التكنولوجي الرقمي.

فإذا أسقطنا هذه المسلمات على مؤسستنا المدروسة نجد في الواقع توفر وسائل نقل حديثة نسبيا بالنسبة لنا بينما هي قديمة في بلدان تصنيعها ما يفسر الفارق الكبير في مستوى التكنولوجيا، إضافة إلى جلب وسائل تسير بالديزل بينما تطمح الدول المتطورة إلى ثورة القضاء على الديزل في حدود سنة 2050 واستبدالها بالطاقات الصديقة للبيئة، فكل هذه التحديات حصرناها فقط في إدخال دور المضيفات حيز الخدمة في القطارات من نوع كوراديا، بينما أهمل المسير السككي رهان التحكم في الوقت، حيث سجلنا في صفحات التواصل الاجتماعي استياء المسافرين من التأخر في الانطلاق والوصول من الرحلة، وكثرة الانقطاعات وتذبذب في رحلات الجنوب نتيجة زحف الرمال المتكرر على الخطوط السككية وقدمها بالرغم من جهود الدولة الممثل في حزمة المخططات الاستثمارية المتتابعة والرامية إلى عصنة السكة وتعميمها، فيصرح المبحوث رقم (06)²:

« واش من فايده أنجبوا ماتيريال جديد ،وما زال عندنا خط سكة واحد ،عقلية تاع دوار».

هذا التصريح يبرز غياب التجانس بين حداثة الوسيلة ممثلة في القطار وقدم الهياكل القاعدية التي ما زالت منذ عهد الاستعمار، فتقافة المؤسسة لا تكاد تتسجم مع ثقافة كل من فاعليها والمجتمع لتحاول

1 - بيار لاروك، الطبقات الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 144.

2 - انظر جدول المقابلات.

التحكم ولو جزئيا في ظاهرة تأخر الرحلة، بينما نجد أن الدول الأوروبية مجندة لربح صراعها مع الوقت، وللمقارنة أكد لنا المبحوث الأجنبي:

«في 2018 وقّعت مؤسسة السكك الحديدية الفرنسية اتفاقية مع مؤسسة أوروبية تطمح إلى صنع قاطرات جديدة تقلص مسافة رحلة معينة في فرنسا إلى ساعة واحدة، وعلى هذا الرهان تمت الصفقة لمدة عشر سنوات لربح ثورة الوقت».

على حسب ما صرح به أغلب المبحوثين يبرز لدينا نوع القائد الأوتوقراطي الذي يمثلهم، فهو يركز على الإتصال النازل ولا يثق في المسيرين ويستعمل أساليب التهديد أكثر من التنازل، يتميز بالقوة الكاريزمية وقوة تأثيره وإقناعه لجماعته قبل الآخر ممثلا في المسير.

ويظهر أسلوب التهديد في تصريح المبحوث رقم (06)¹ صاحب 24 سنة خبر ومستوى جامعي:

«غادي قاع أيخلصوا، مازال المنجل مازال».

ما يميز هذه الجماعة التنظيم والتجانس والتعاون، وفي تمثلاتهم هدف مواجهة المشكلة أولا ثم معالجتها بواسطة وسائل الضغط المناسبة، ومن بينها انتباهنا لحسن اختيارهم القائد المناسب للموقف المناسب، التحكم بدقة وقت الكلام وقت الصمت، وقت الشعارات دلالاتها ومعانيها البعيدة عن الإيديولوجيات والهوية، وقت التجمع، ووقت الانتشار.

فحول هذا التناسق والإنسجام يصرح المبحوث رقم (02)¹.

1- انظر جدول المقابلات.

1. أنظر جدول المقابلات.

«لو كان تصرا حاجة لواحد فينا الكل يوقف أمعاه، كذا مرة وقفنا باش راحوا أصحابنا للخارج باش يتعالجوا، ورننا دايرين ألدرك شهريات أتلموهم أحنا لعائلات زملائنا اللي ماتوا والي راهم عاجزين، دايرين واحد مكلف بهذا الشيء خارج السوسيال».

يؤكد هذا التصريح على درجة ذلك التفاهم والإنسجام والتضامن.

ما سجلناه كذلك ويحسب لهذه الجماعة هو عدم خوفهم من مواجهة المسيرين في مكان الاحتجاج مع كل التهديدات، كإشعارهم بأن الإضراب غير قانوني وأنهم ملزمون بالرجوع إلى العمل أو تسلمهم استدعاءات قضائية من طرف المحضر القانوني والذي تتبعه إجراءات أخرى قد تصل إلى اتهامات بالتحريض أو الفصل عن العمل، لاحظنا رغم هذه الضغوطات المسجلة لم تتزعزع إرادة هؤلاء العمال، بل وزادتهم ثقة وعزيمة من خلال الإجابات المتداولة بين المبحوثين، من بينها «أحنا عمال ماشي عصابة».

فهذه إشارة إلى أنهم ليسوا خارجين عن القانون، وأن المطالب مهنية محضة تمارس داخل محيط المؤسسة وبعيدة عن الإعتبارات الإجتماعية الكبرى التي تتطلب الإعتصامات أمام مقرات وزارية حساسة كمقرات مديرية النقل، فدرجة الوعي المهني لدى هذه الجماعة المدروسة قد تشكل نتيجة حتميات القرب المكاني والزمني من خلال قيامهم بمهام متشابهة وارتباطهم بظروف عمل روتينية، فقد لاحظنا أن نظرية القرب المكاني كمضمون تنطبق على هذه الجماعة.

2. القيادة ميكانيزم مؤثر في حدة النزاعات العمالية:

إن للقيادة أدوار اجتماعية، يقوم الفرد من خلالها بأداء خدمات لتحقيق أهداف جماعية بالدرجة الأولى فهي فن، ويمكن للقائد أن يرتقي إلى القيام بأدوار سياسية، فقد يكون مشروع لشخص مؤثر حتى على مستوى السلطة الحاكمة، كما حصل للسيد لولا رئيس البرازيل الذي كان يعتبر من أبرز المناضلين في الحركة العمالية.

تؤثر القيادة غالباً في سلوكيات أفرادها وتوجه أعمالهم، كما تمكن من التوجيه والسيطرة على الآخرين من خلال:

- التحكم الجيد في الآخر.
- استخدام النفوذ.
- ممارسة السلطة الكاريزماتية والقانونية.

هناك نوعان من القيادة:

- قيادة رسمية يحددها النظام بعيداً عن مفهوم الرئيس لعدد من المعايير أهمها الأقدمية والولاء للمسؤول قدرة إقناع الجماعة.
- قيادة غير رسمية ترتكز على السلطة الكاريزماتية، تجتمع حولها جماعة العمل، بشرط أن يمثل قيمهم ويحمل مشاكلهم للوصول إلى النتائج والحلول أمام الإدارة أو أي مجموعة أخرى خارج مجموعته.

في عالم المصنع تحديدا يمكن أن نجد أكثر من نمط للقيادة: ¹

● **القائد الإستبدادي التسلطي المطلق** (المستبد الصارم، المستبد الهادف إلى الصالح العام، أو

المستبد المنعدم الكفاءة).

● **القائد الديمقراطي** (الحقيقي، الزائف).

● **القائد المحايد** (الملتزم بعدم التدخل لعدة اعتبارات متعلقة غالبا بالمصلحة الخاصة).

بينما لاحظ الباحث "سعد شيخي" في دراسته للمؤسسة الوطنية للحديد والصلب، إلى جانب نموذجي القائد التسلطي والديمقراطي، نموذج القائد الإنتقالي «الذي يهدف إلى إحداث انقسامات ونزاعات بين العمال، هذه الأنماط الثلاث تعبر عن علاقات تناقض».²

يتميز القائد بالكفاءة فهو يعرف ماذا يريد، ويحسن التحكم في قنوات الاتصال وفق الزمن والمكان المناسبين ليفرض نفوذه على الآخر، فهناك من يرى بأن القيادة مكتسبة يمكن تعلمها وصناعتها، وآخرون يرونها فطرية، فقلة من الأشخاص من يولدون قادة ولا يصنعون، لكنها تبقى خاضعة للخبرة وللتعلم والتطوير، فهي إذا صناعة يمكن إعادة إنتاجها من خلال إعداد خطط لتكوين القادة وسقل مهاراتهم، مما يتعارض مع النظرية التقليدية التي ترى بأن القائد يجب أن يتصف بصفات معينة كالقوة الجسدية، يصرح **المبحوث رقم (15)³** حول تمثله لدور القيادة في تأطير جماعات العمل وتوفير الحماية:

«عندنا زوج رجال الله أبارك، واحد عنده 57 عام خدمة يعرف قاع الدخلات تاع المسائل، ولآخر راه طالع على أيده يعرف القوانين غايا، عمرهم ولا رجعو للور».

¹ - جيمس براون، علم النفس الاجتماعي في الحضارة الصناعية "العلاقات الإنسانية في المصنع"، ترجمة محمد ديركي، دار علاء الدين، دمشق، الطبعة الأولى، 2002، ص 274.

² - محمد بشير، علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ . أنظر جدول المقابلات.

هذا التصريح والذي يذهب إليه أغلب المبحوثين (15 من 18) يؤكد على أن مميزات القائد ليست القوة الجسدية وإنما الحنكة والمعرفة ببعض أساليب الإقناع والمناورة مع الإدارة لتحقيق مطالب المجموعة، هاتين الميزتين تساعدان على اختيار وسائل الضغط، كطريقة الإقناع بالوسائل القانونية التي تتطلب معرف القوانين والنصوص التي يمكن توظيفها للضغط وإن استدعى الأمر استشارة خبراء من خارج المؤسسة، أو يمكن الإقناع بالمساومة في حل مشكلة مقابل تنازلات قد يراها الطرفان الحل الوحيد والأنسب أو اختيار وسيلة المواجهة بالقوة كالإضرابات والتي تحدث بعد استنفاد كل الطرق الأخرى المتاحة.

كما أن الثقة التي تعطيها الجماعة للقائد ترفع من الجانب المعنوي وتزيد في قوة التأثير على الإدارة، فيصرح المبحوث رقم (07).¹

«ما عندناش اللعب في خدمتنا، نغلطوا أنخلصوا بصرح رانا محميين مع بعضنا بعض، وزيد الثقة الي بينا هي الي تجعل المسائل أيخافوا من الليدار أي القائد تاعنا، عندنا وحد لا فوكا (يقصد به قائد الجماعة)، يعرف قاع القوانين، ما أيخافش من والوا، نتمشى معاه عيني مغمضين، أيقولنا حسبوا انحبسوا وهو اللي أيقولنا أخدموا».

يؤكد هذا التصريح مرة أخرى على الثقة وما يتمتع به قائد مجموعة العمال من تركية العمال، وخاصة تحكمه في خيوط الدعم الذي يتلقاه من زملائه في المركزية الذين هم كذلك يعتبرون صورة طبق الأصل عن مجموعة الغرب والشرق، حتى يمكن لهؤلاء القادة أن يشلوا حركة القطارات بنسبة 100% على كامل التراب الوطني وفي فترة وجيزة برسالة نصية أو مكالمة هاتفية.

1. أنظر جدول المقابلات.

يستطيع القائد على حسب المبحوثين أنفسهم أن يوفر الحماية لأي مضرب من خلال بعض الإستراتيجيات التي يتبعونها والتي حاولنا أن نجعلها:

- كالتقيد الصارم بالحضور طيلة أيام الإضراب مع التشديد على إبقاء الهواتف مفتوحة لتسهيل عمليات التواصل بين العمال.

. استعمال مواقع التواصل الإجتماعي كقناة حماية ضد التجاوزات المحتمل حدوثها من طرف المسيرين على العمال المضربين.

- من خلال بعض الإشارات التي تتلقها المجموعة من أحد أعضائها والمتعارف عليها بينهم، يمكن للجماعة أن تتفرق في لحظة كما يمكن لها أن تعيد تجمعها في لحظة أخرى، وهذا خاصة عند حضور المسؤولين الغير مرغوب فيهم، أما بالنسبة لرجال الامن فلم نسجل أي تصريح لأي مبحوث يؤكد حضورهم أو الضغط عليهم للرجوع إلى العمل.

- ضرورة تجنب السلوك عنيف أو الشغب والتخريب.

- احترام العمال الغير المضربين لضمان الحد الأدنى للخدمة.

. التأكيد على عدم المبيت في المنازل خاصة بالنسبة للقادة المؤثرين.

- التقيد بالنظام الداخلي (كالالتزام بلباس العمل القانوني مع حمل بطاقة العمل، التقيد بتسجيل حضورهم مع بداية وقت العمل ونهايته، وترك الرد على المسؤولين لقائد المجموعة دون النقابة، مع التأكيد على مبدأ الشورى واحترام قيمة الروح الجماعية).

كل هذه النقاط المذكورة آنفا تؤكد على تنظيم هذه الجماعة واحترامها لقائدها وحتى ولاءها له، فالضغوطات التي تضعها الإدارة والتي تصل إلى حد الطرد من العمل أو الخصم من الرتب لا تتعدى

الواقع، بالنظر إلى ما تتميز به القيادة الواعية داخل تلك الجماعة المضربة فقد سجلنا امتناع كل المحتجين عن تسلم عقوبة المسائلة الإدارية جماعيا بالرغم من محاولة فرضها عليهم، فالفائد المناسب يحمي الجماعة قبل أن يكسبها حقوقها.

وهذا ما توقفت عليه كذلك نظرية التوازن لـ "نيو كمب" من خلال اشتراط وجود اتجاهات إيجابية بين الأفراد أنفسهم حول الموضوع المحدد، ذلك لكي يتحقق أساس أن هذا الفرد ينتمي لتلك الجماعة، وأن هذه الجماعة منحازة لذلك الفرد دون غيره، فليس هناك قائد واحد بل يمكن للمجموعة الواحدة أن تتخذ عدة قادة على حسب الضرورة والرهان.

3. الإدارة والسلطة:

يذهب أغلب الباحثين في مجال الإدارة أن فريديريك تايلور هو الذي وضع الأسس النظرية للإدارة الحديثة، ومع تطور الثورة العلمية والتكنولوجية زادت الحاجة إلى تنظيمها وملائمتها للتحديات، فالوسائل التقليدية الكلاسيكية التي كانت تركز على التجربة والخبرة لم تعد تحقق أهداف المؤسسة الحديثة وتستجيب لمجتمع المعرفة.

لقد لاحظ "ماكس فيبر" في خضم دراساته لمصنع النسيج والكتان، أن الإضرابات العمالية هي نتاج لسوء العلاقة بين العامل والإدارة.

يرجع الفضل إلى رائد فن التسيير والمهندس الفرنسي "هنري فايول" في عقلنة الإدارة وتحديد الوظائف الست والمبادئ الأربعة عشر لكل تنظيم بغرض وضع كل من المدراء والعمال في مكانهم المناسب، ويعتبر "ماير بلو مفيد" أول من أدخل مصلحة إدارة الأفراد في المؤسسة الصناعية الأمريكية في بداية القرن العشرين بغرض تنظيم وتحسين العلاقات بين مختلف الفاعلين في المؤسسة، فبالرغم من تعدد واختلاف التسميات بين مصلحة الإدارة، مصلحة المستخدمين والإدارة، مصلحة التشغيل، مصلحة

إدارة العلاقات العامة للإدارة يبقى الهدف الأساسي هو التسيير الجيد لشؤون ومصالح العمال، فالمقاربات الحديثة تهتم أكثر بإدارة الموارد البشرية بحيث تصبوا إلى وضع سياسات عقلانية حديثة تتماشى مع قدرة المؤسسة في تلبية متطلبات الواقع المعيشي لتحافظ بالتالي على أدوارها الاجتماعية والإقتصادية.

الجدول رقم 06: يبين مختلف استراتيجيات المقاربة الحديثة للمنظمة.

			استراتيجية المنظمة
			استراتيجية تسيير الموارد البشرية
استراتيجية علاقات العمل	استراتيجية التعويضات	استراتيجية التربية والتنمية	استراتيجية التكوين
<ul style="list-style-type: none"> . استراتيجيات العلاقات مع النقابات. . العلاقة مع الحكومات. . العلاقة مع الأمن. 	<ul style="list-style-type: none"> . الرواتب والأجور. . المزايا الوظيفية الأخرى. . الحوافز. 	<ul style="list-style-type: none"> . تقييم الأداء. . التعلم والتدريب. . الترقية. . التنمية. 	<ul style="list-style-type: none"> . تصميم وتحليل العمل. . التخطيط للمورد البشري. . استقطاب اليد العاملة المناسبة. . الاختيار والتعيين.

المصدر: عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن،

2005، ص 89.

تعددت تعاريف الإدارة، فحسب "سيمون هربير" «الإدارة هي فن الحصول على إنجاز الأشياء.¹»
 منه ما قاله "وليام نيومان" بأن «الإدارة هي فن، وهي قيادة توجيهية وضبط لجهود مجموعة معينة من
 الافراد لتحقيق هدف مشترك»²

فالإداري الناجح هو الفرد الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من الموارد والجهد،
 وفي حالة حدوث مشاكل في العمل، أو داخل جماعة العمل يصبح المسؤول هو الطرف الأساسي الذي
 يساهم في حلحلة المشاكل وإيجاد أسرع الحلول وأنسبها.

إن تطور المؤسسة مرهون بعوامل متعددة منها كفاءة المسير وذلك من خلال إحداث نسيج تنظيمي
 محكم من القاعدة إلى الهرم وحتى على المستويات الأفقية الموازية.

أما الإدارة العلمية فهي تعني ممارسة الإدارة على أسس علمية، بمعنى البحث النظري لعملية الإدارة
 ذاتها، فعلم الإدارة عند العالم "جيمورد سيد موندس" يحتاج إلى العلوم الأخرى على غرار الرياضيات،
 والاقتصاد، والهندسة وغيرها، لكن الشيء المهم هو أن «علم الإدارة ليس علما متعدد المناهج فحسب
 وإنما هو علم فرعي جديد في مجال علم الاجتماع.»³

13 الإطار السكبيون:

إن الإنزلاق الدلالي لمفهوم الإطار في اللغة اللاتينية ناتج عن الإستعمال الواسع عند المجتمع الفرنسي
 وبعض المستعمرات الفرنسية، تطور هذا المفهوم مع تطور المصنع، ورسختها الاتفاقية الجماعية في

¹ - جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة يولاند عمانوئيل، منشورات عويدات، بيروت
 باريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1985، ص 30.

² . سعد عيد مرسي بدر، عملية العمل مدخل إلى علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992،
 ص 79.

³ . نفس المرجع، ص 84.

فرنسا سنة 1947 ، قد كان مرتبطا تاريخيا بالبنى التنظيمية العسكرية خاصة الرومانية وبعد الثورة الصناعية ازدادت وثيرة الصناعة ما استلزم ابتكار تقسيمات جديدة للعمل أحدثت بروز مناصب جديدة ضمن السلم الهرمي، منها ما بقي في المؤسسات حتى اليوم ومنها ما عوض بترتيبات جديدة تتماشى مع واقع مجتمع المعرفة الحديث، فنسجل مثلا زوال منصب نائب رئيس فرقة في قسم الصيانة والذي كان مكلف بمهمة التوجيه والتنسيق ومراقبة عمل المنفذين، وبروز منصب عون التحكم الذي أشار إليه الباحث عنصر العياشي والذي يعتبر الوسيط بين رب العمل والعمال، فسيرورة تغير مجتمع المصنع أدت إلى بروز وظيفة مهمتها التأطير والتسيير، فهذا المسير الإطار يدخل بالتالي في تقسيمات الإطارات العليا والوسطى والسفلى.

يتضح من خلال المقابلتين الحرتين للمبجوثين « للمسيرين المحليين » أن مؤسسة النقل بالسكك الحديدية مرت بعدة نماذج من السلطة أثرت بالتالي على شكل الهيكل التنظيمي الذي شهد عدة تقلبات وتغيرات توازيا مع تلك المراحل، فقبل 1976 كانت المؤسسة باسم الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية الفرنسية، فجل مسيرها كانوا فرنسيين أو جزائريين خريجي مراكز التكوين الكاثوليكي في منطقة عين الصفراء ضمن استراتيجية التسيير الجماعي لمجالس العمال، وبعد 1980 أخذت تبرز فئة إطارات محلية خريجي مراكز التكوين الخاصة بالمؤسسة منتشرة عبر جهات الوطن الثلاث (غرب ، وسط، شرق). بالإضافة إلى استقادات المؤسسة لبعض النخب المكونة في الاتحاد السوفياتي سابقا (المسماة جماعة الروس) وتوظيفهم في بعض المناصب كمدير وحدة، نائب مدير، رئيس وحدة... إلخ. ومع تخرج نخب كثيرة من الجامعات وتحديدا بعد 2000 أخذ رئيس الجمهورية الراحل عبد العزيز بوتفليقة أنداك برنامج توظيف هذه الفئة، ما سمح للمؤسسة المدروسة بتوظيف 5000 جامعي عبر برامج لا نام، وما سمح لنا نحن بملاحظة ثلاث فئات من الإطارات:

.فئة الإطارات أصحاب التكوين الداخلي (تكوين سككي)، استفادوا من تكوين مستمر طيلة مدة عملهم، فسياسات الترقية في هذه المؤسسة تتضمن جانبين، الجانب الأول استعادة هذه الفئة من الأقدمية للارتقاء في السلم الهرمي، والجانب الثاني يتمثل في كثرة مسابقات الترقية، لاحظنا في مكان الدراسة ستة أفراد من هذه الفئة يشغلون مناصب سلطوية:

الجدول رقم 07: يبرز المنصب والنوع التكوين والسن لفئة الإطارات من 2017 إلى 2022.

المنصب	نوع التكوين	السن حتى سنة 2022
مدير وحدة	داخلي	58 سنة
رئيس قسم الصيانة	داخلي	51 سنة
رئيس قسم الجر	داخلي	53 سنة
رئيس فرع الصيانة	داخلي	48 سنة
رئيس فرع الجر	داخلي	55 سنة
رئيس فرع اللوجستيك	داخلي	46 سنة

المصدر: من اعداد الطالب.

نلاحظ أن هذه الفئة الموضحة في الجدول والتي سجلناها على حسب تعبير المبحوثين السككيين (بولاد الديبو أي أولاد وحدة الجر والعتاد) تمثل نمط التوظيف القديم الذي كان يعتمد على مركز التكوين السككي الذي توقف العمل به في سنة 1999، هذه المناصب تتعلق بإجتياز عدد من المسابقات الكتابية والشفهية، مع احتساب عوامل أخرى كالأقدمية والسلوك، بالإضافة إلى اعتبارات أخرى نجدها في بعض

الأحيان بعيدة عن المعايير المهنية وقريبة من مفهوم الزبونية والجهة والقبيلة والعرش والهاتف الذي يأتي بالأوامر دون نقاش (الهاتف الأحمر).

. فئة إطارات مزدوجي التكوين داخلي وخارجي (تكوين جامعي وسككي داخلي)، هي تنتمي إلى الفئة الأولى لكنها استفادت كذلك من التكوين الخارجي في معاهد متخصصة أو جامعات ومدارس خاصة في مجالي الإدارة والقانون مما أهلها للارتقاء في السلم الهرمي للمؤسسة، فقد سجلنا حالة تمثلت في انتقالها للعمل في مقر المديرية الجهوية كرئيس عام لقسم المستخدمين والإدارة جهة الغرب ومنصب مدير جهوي بالنيابة في الفترة 2004 إلى 2016 وهذا المنصب يعتبر الأعلى في المؤسسة ككل بعد منصب المدير العام الكائن مقره بالجزائر العاصمة.

. فئة إطارات تكوين خارجي (خريجي الجامعات والمعاهد)، وتنقسم هذه الفئة إلى صنفين: صنف أول يعرفون بمهندسي المركز أصحاب شهادات جامعية، أضاعت المؤسسة مجهودات هذه الفئة بسبب بعض القرارات تتقدمها ظاهرة الخروج الإرادي التي شهدتها المرحلة الثانية من التسعينات بكثرة، فبمجرد حصول هذا الإطار على هذا المطلب إما سيلتحق بمؤسسات أخرى بحثا عن الأجرة العالية أو للاعتراف بهم كإطارات كما أشار إلى ذلك "جورج باوندي"، أو الهجرة إلى الخارج كما عرفت بمرحلة هروب الإطارات المسيرة بسبب تغير في ممارسات المؤسسات وبروز ظاهرة تسريح العمالة التي أشار إليها "مولاي حاج مراد"¹، أو بفتح مكاتب ونشاطات حرة، وحتى بالرجوع للعمل في الفروع المستقلة عن المؤسسة الأم بإبرام عقود مؤقتة، وآخرون كانوا قريبين من سن التقاعد لكنهم حاولوا الاستفادة من الخروج الإرادي والتقاعد في سن 50 سنة لما لها من ميزات أهمها المبالغ الضخمة التي استلموها قياسا بأجرهم أنداك.

¹ لمزيد من الإطلاع أنظر: محمد بشير، دراسات وابحاث سييسولوجيا التنظيمات والعمل في الجزائر، دار كنوز للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص 105.

صنف ثاني أصحاب الشهادات الجامعية استفادوا من برامج التوظيف التي تفتحتها المؤسسة حسب الضرورة تارة، ومن برامج التي تفرضها السلطة السياسية تارة أخرى، تعرف هذه الفئة في لغة السككي (بالبرايوة أو الأجانب تارة وبطيور الجنة نسبة إلى صغر سنهم تارة أخرى وحتى بأصحاب موبيليس نسبة إلى رقمهم التسلسلي الذي يبدأ بالرقم *****066). لاحظنا في مكان الدراسة أفراد يشغلون بعض المناصب:

الجدول رقم 08: يوضح المنصب والسن الشهادة التعليمية من 2017 إلى 2022.

المنصب	الشهادة التعليمية	السن حتى سنة 2022
رئيس الوحدة ونفسه نائب مدير الوحدة حسب النمط القديم	خارجي (مهندس دولة)	47 سنة
رئيس قسم اللوجستيك	خارجي (شهادة ليسانس نظام قديم)	45 سنة
رئيس قسم الإدارة والمستخدمين للوحدة	خارجي (شهادة ليسانس نظام قديم)	46 سنة
رئيس فرع الأمن الصناعي الخاص بالصيانة والجر	خارجي (مهندس دولة)	45 سنة

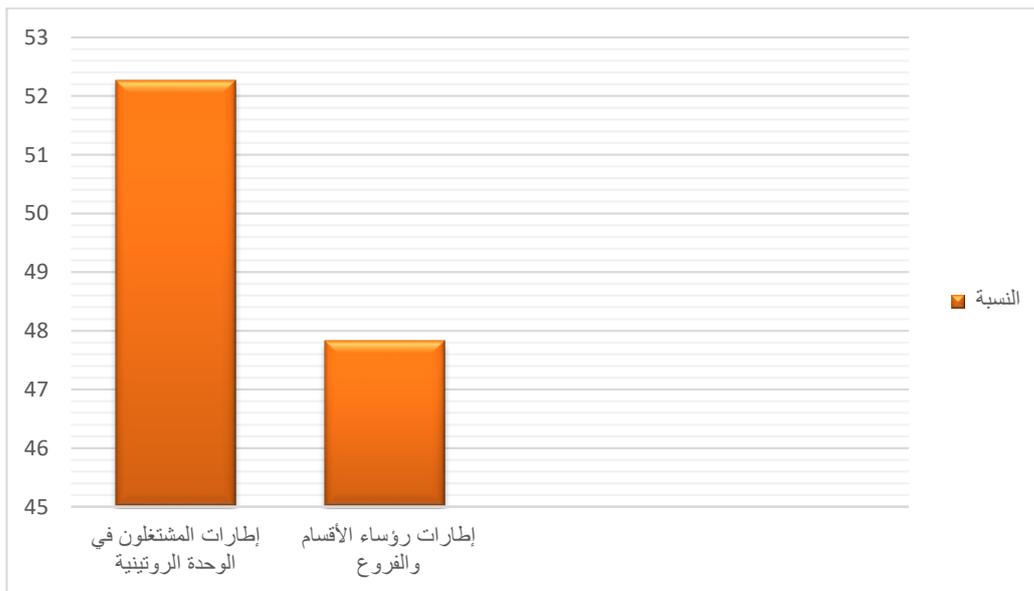
المصدر: جدول من اعداد الطالب.

نلاحظ من هذا الجدول أن هذه الفئة يمكن لها الانتقال إلى مهام أخرى حسب احتياجات المؤسسة مستقبلا قد تكون بعيدة عن المنصب الحالي تصل إلى الأمر بالانتقال إلى فروع ووحدات أخرى، وهذا

ما ينسجم مع طرح "فريدمان" الذي يشير على أنه «ليس شرط أن تخضع عملية الصيانة لانتقاء أصحاب التخصص بل يمكن الإعتماد على الكفاءة والتحكم بالتقنية والوسائل الحديثة».

فقد سجلنا حالتين استفادتتا من خاصية الحراك المهني بطلب التنقل للعمل في وحدة عين الصفراء، الحالة الأولى انتقلت بطلب مهني من المؤسسة، والحالة الثانية بطلب شخصي من الإطار بسبب ظرف صحي تمثل في عدم احتمال أبناء هذا الأخير لعوامل الرطوبة التي تتميز به ولاية وهران تحديداً، هذا ما يبرز لنا أن المؤسسة ككل هي كيان اجتماعي كذلك.

الشكل رقم 03: يوضح نسب الإطارات السكنية مقارنة مع المنصب.



● الصنف الأول يمثل إطارات لكن يشتغلون في الوحدة الروتينية بنسبة 52.27%.

● الصنف الثاني يمثل فئة إطارات يتراسون أقسام وفروع بنسبة 47.83%.

إضافة إلى ما لاحظناه من ظاهرة المكاتب المغلقة التي أشرنا إليها سابقاً، سجلنا كذلك عدم التوافق بين عدد الإطارات بالوحدة ونوع المنصب وعددها، فنجد إطار مهندس دولة في الإلكترونيك يشغل في قسم الأمن الصناعي أو في السكريتاريا، أو نجد إطارات يؤديون أعمال روتينية نظراً للتشبع في

المناصب، فما أحصيناه من مجموع إطارات السككيين (23 إطار) في وحدة الجر مكان الدراسة فقط نجد 12 إطار يشتغلون في الوحدة الروتينية بنسبة 52.27%، بينما الباقي والذي يمثل الأقلية بنسبة 47.83% يتراسون الأقسام والفروع، وهذا ما يكلف المؤسسة خسائر مادية، فالإطار من فئة (ب) 2 فما فوق) يتقاضى الأجرة حسب الرتبة وليس حسب المردودية، فكما ابتعدنا عن التنظيم وفق الهيكل التنظيمي الذي أساسه التوزيع العقلاني للأفراد وفق المناصب اقتربنا من العشوائية، «فالهيكلة التنظيمية هي آلية توضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض.... تتوفر فيها عناصر وضوح التخصص والمهام ونطاق الإشراف وخط السلطة والمسؤولية»¹.

فيتبين لنا أن الإدارة الجهوية لا تلعب دورها على أحسن وجه، وخاصة مع خروج أغلبية الإطارات الإداريين السابقين نتيجة الخروج الإرادي والتقاعد المسبق 50 سنة، هذا ما أدى إلى تعويضها بعنصر الشباب والذي لا يعرف كيف يتعامل مع العمال على حسب شهاداتهم بافتقارهم لعامل الخبرة.

يصرح المبحوث رقم (17).²

«أبقوا غير البزوز أي الصغار في الإدارة أ يخافوا من ضلهم، غير تهدر على حقك أيقولوك شوف مع (المديرية العامة)، راني نخدم في لا كراش أي الروضة».

ظاهرة تدمير العمال ناتج عن حسرتهم من خروج بعض المسيرين نتيجة التقاعد النسبي وعدم قدرة المسيرين الحاليين على حل مشاكلهم الشخصية ناهيك عن المشاكل التي تخص المجموعة، فقد صرح أحد المبحوثين على مبادرة قام بها مسيرين سابقين تتمثل في الضغط على المديرية العامة في العاصمة

¹- رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 184.
². أنظر جدول المقابلات.

بالتسريع في تقديم منحة الوفاة لعائلة العامل السككي المتوفي كاملة وعلى دفعة واحدة توازيا مع تنظيم الراتب الشهري بعد الوفاة مباشرة وبعد تقديم الملف اللازم لذلك بعدما كانت الإجراءات الإدارية تدوم لمدة طويلة، فأغلب المبحوثين « السككيين » يؤكدون على ضعف هذه الإدارة الحالية مما زاد في تأزم وضعيتهم. كذلك يؤكد أغلب المبحوثين أن حوادث دهس القطارات للراجلين يرجع إلى محاولات الانتحار وضغوط نفسية، أو نتيجة مسائل عرض وشرف، وكذا المختلين عقليا، وتسبب حوادث الإصطدام مع أصحاب السيارات والشاحنات في الممرات الغير محروسة وغيرها، وهنا يشير المبحوثون على أنهم ليسوا المتسببين في الحوادث نتيجة وعيهم بخطورة جزاء قتل النفس، كذلك درجة روح المسؤولية التي يتمتعون بها، إضافة إلى توفر بعض الادوات والأجهزة الموجودة في القطار التي تراقب السرعة القانونية، والتي يستطيع قطاع المراقبة بواسطتها أن يحدد مسؤولية السائق عن الحادث من عدمه، وما يترتب عنه من عقوبات تصل إلى حد الفصل عن العمل، وهذا ما يؤكد المبحوث رقم (7)¹:

«سوف خويا أحنأ نعرفوا في دينا بلي قتل النفس حرام، بصح صدقني، أتكون تمشي 80 كلم في الساعة، ويخرجك فجأة مهبول أو أمرة (امرأة) في الطريق، شا أدير، والله غير ركبتنا الحلوة من هذه الخلعات، وأو أنزيدك ولينا نتوقفوا بعد كل حادث لأكثر من ساعة نتيجة الإجراءات الأمنية معانا أحنأ، والإدارة ما علابا لهاش بينا، ما ترسلناش حتى محامي الشركة أيمثلنا في القضاء».

من خلال هذا التصريح نلاحظ التسبب الإداري وعدم الوقوف مع السككي السائق في مثل هذه الحالات المذكورة آنفا، مما يجعل مصالح الأمن تفتح محضر في عين المكان مع إخضاع السائق للفحص الطبي ومعاينة حالة الدم إجباريا وهذه العملية على حسب المبحوثين أنفسهم تدوم من ساعة إلى ساعتين مما يزيد في درجة نزاع السائق مع المسافرين من ناحية، ومع مصالح الأمن من ناحية أخرى.

1. أنظر جدول المقابلات.

ويضيف مبحث آخر رقم (11)¹

«أنا شخصيا راني مهتد من طرف المهريين، نتيجة حجز بضاعتهم من طرف الديوانا (الجمارك)، في وحد الفواياح مغنية - وهران، واللي حسبت هذه الجماعة تاع التراباندوا بلي أنا اللي وقفت القطار، وأعلمت أعليهم لكن الصدمة الكبيرة ألقيتها من الإدارة اللي ما حبتش أتبدلي الخط بالرغم من معرفتهم بلي راني موناصي (مهتد)».

هذا التصريح يبين أن حياة السائق مرهونة بموقف الإدارة، وهو أعز ما يملك مما تجعله عنيفا معها في كثير من المواقف التي وصلت حسب شهادات المبحوثين إلى التهجم وحتى ضرب المسؤولين في مكاتبهم نتيجة شعورهم بالحقرة.

زيادة على كل هذه المشاكل المنجرة عن هذا السب، سجلنا تصريحات أخرى لبعض المبحوثين الذين أكدوا على أنهم أصبحوا متابعين قضائيا ومحكوم عليهم غيابيا من حيث لا يعلمون، مما يتضح في هذين التصريحين، التصريح الأول للمبحث رقم (06)².

«وحد النهار دخلت لداري، ألقيت الزوجة تاعي تبكي والدار معمرة بالأهل والجيران، أحسبت قاع مصيبة، مين شافوني سلموا أعليا (قبلوني) وقالولي ما دخلوكش الحبس، وأمبعد فهمت بلي جاتني الكونفوكاسيو للدار على حادث سير بالقطار ضربت مجنون، عندها فايت 08 أشهر».

وكذلك تصريح المبحث رقم (13)¹.

1. أنظر جدول المقابلات.

2. أنظر جدول المقابلات.

1. أنظر جدول المقابلات.

«بكري قاع ما كناش تصرلنا هذي الكشفة، أوصلت مع هذه الإدارة تاع الغرابيين، نوقف في البازل (المحكمة)، والشرطة تاع الغرب قاع أدخلتها وأعرفها، والمحامي تاعنا ما أنشوفوهش قاع أيدافع أعلينا، مال الدنيا ما أيعوضش الصحة، ياك ولدي».

هذا المبحوث المنفذ متحسر على ضعف المناخ التنظيمي لهذه المؤسسة بالرغم من عراقتها وقوة قوانينها التي إن وضفت فإنها ستحمي العامل حتى من رفيقه في العمل ناهيك عن الشرطة والقضاء والمسافرين و.....

أما كلمة «بكري» التي تكررت كثيرا في مقابلاتنا للمبحوثين بالنظر لتوفرهم على خبرة تؤهلهم للمقارنة بالماضي والحاضر المعاش، فهي تشير إلى تحسر العامل من ذهاب هيبة المؤسسة ككل والذي لاحظناه من خلال تغير ملامح صوت المبحوثين واحمرار الوجه والضغط على اللسان، هذا الموقف الذي يرجعه العمال إلى ضعف المسيرين الحاليين مقارنة بالمسيرين السابقين والتي تضاءلت نسبة تواجدهم في المؤسسة نتيجة الأسباب التي ذكرناها سابقا.

ولكي نضفي موضوعية أكثر حاولنا التوصل إلى أحد الإطارات لإعطاء الرأي الآخر، وكان لنا ذلك من خلال تصريح المبحوث رقم (02).²

«القانون فوق الجميع، والإجراءات التي تقوم بها مصالح الامن هي روتينية وتدخل في إطار القانون، أما نحن كإدارة نرى أن السائق ليس هو السبب وإنما عندنا إجراءات إدارية نتبعها دائما بتطبيق القانون».

وبخصوص عدم حضور المحامي للدفاع عن السائقين أشار مبحوث آخر (إطار) رقم (01)¹

². أنظر جدول المقابلات.

¹. أنظر جدول المقابلات.

«محامي الشركة هو خاص بالملفات الكبرى والحوادث التي تحصل في ولاية وهران أما الحوادث التي تحدث خارج الولاية فعندنا محام في كل ولاية، نتصل به فور تلقي الحادث، لكن هذه المشكلة تبقى مطروحة....».

في التصريح الأول يرجع الإطار تدخلات مصالح الامن أمام السائق إلى فحوى القوانين لإثبات سبب الحادث، والذي يراه العامل بأنه نوع من الحقرة، أما عن تأثير المحامي فهناك اعتراف غير مباشر بأن سياسة الإدارة اتجاه المواقف التي يعيشها السائق لوحدته تكاد تكون جوفاء لا مسؤولة.

ما يهم هو تضارب الآراء الذي كشف لنا عن اتساع الهوة بين الإطار المسير والمنفذ، وهو ما أكده العالم" روبرت مولر² حينما أشار إلى الشروط التي يجب أن تتوفر في الإداري من خلال:

- تقليل ومعالجة الأمور العارضة التي تحدث فجأة.
- التكيف مع التعقد اللامتناهي.
- تقليل أثر القرارات الغير سليمة.
- تجسيد مدخل قيمة الانساق.
- مسايرة التغيرات السريعة والعنيفة.
- تجنب القيود التي تعيق استنتاج البدائل المحتملة لأحداث الانسجام.

هذه الفئة العمالية المدروسة تتمتع بكفاءة عالية، ودراية تامة بكل ما يتعلق بقوانين وقواعد السير والاشارات وشروط العمل السليمة التي تنظم حركات القطارات وسلامة صيانتها، وما اكتسبوه من خبرة تخولهم، تدبر أمورهم حتى في المواقف الحرجة، إضافة إلى أن عملهم هذا الذي يكون بصفة كبيرة خارج محيط المؤسسة بمعنى غياب الرقابة إلا في حالات معاينتهم للرحلات القادمة أو عمليات استلامهم بعض

² . خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، بدون سنة، ص 123.

الوثائق الإدارية يد بيد)، ما يولد لديهم نوع من السلطة الفعلية أو الموازية التي يمكن لهم بها أن يتفاوضوا مع المسير.

كذلك هذه العملية تخول لهم تجنب انعكاسات الأوامر الشفهية التي تكون في معظمها من الأسباب الرئيسية لبروز النزاعات.

مما يتضح في تصريح المبحوث رقم (07).¹

«خدم مع المسير بالكتابة باش نتجنب المشاكل، راك تعرف الجزائري عنده مشكلة في التواصل ما نعر فوش انسمعوا لبعضنا بعض بصح انعرفوا نحقروا بعضنا».

تعميم هذا المبحوث وقناعته بأن للمجتمع الجزائري على أنه لا يحسن الاتصال وحتى أنه لا يحسن الاستماع للآخر، و لديه حكم على أنه خاص حتى بإدارته، مما يجعله في تمثلاته يبتعد عن كل مثيرات النزاع الذي يمكن أن يحصل عن الملابس مع المسؤول في الإدارة، ومن أبرزها اعتمادهم (أي المنفذون) على القواعد المكتوبة والتي هي الطريقة الصحيحة والناجحة لأي اتصال عملياتي، إلى جانب أنهم يتمتعون بواسطتها بنوع من هامش الحرية والشخصانية التي تكسبهم الشخصية القوية لمقاومة كل المسائل وحتى القضايا القضائية التي أشرنا إليها سابقا حينما أبرزنا غياب محامي الشركة كمصلحة في الدفاع عن العمال أمام الشرطة والقضاء.

هذه النوع من السلطة الموازية التي اكتسبها العمال نتيجة معرفتهم التامة بتأثير التقارير المكتوبة على المسيرين، وكذا تمتعهم بهامش من الحرية الذي وسع من ثقتهم بأنفسهم، واتصالهم الدائم فيما بينهم

¹. أنظر جدول المقابلات.

كعمال داخل وخارج مكان العمل، جعلهم يستعملون هذه المزايا أو الوسائل للتأثير على المسير وحتى وصولا إلى حل الاضراب كمرحلة متكررة للضغط.

وهذا ما أشار إليه "ميشال كروزي" حينما عبر عن السلطة بأنها علاقة تبادلية وليست ممنوحة، فالتحليل الاستراتيجي يدرس علاقات السلطة داخل التنظيم، لأن ذلك اعتراف بوجود تعاون بين الفاعلين، معناه «كل فعل جماعي يقوم على حد أدنى من الاندماج، كما أن التنظيم ليس بمعطى طبيعي بل هو بناء لأفعال جماعية لا تحدد كلية سلوك الفاعلين، كما أن وجود قيد معناه أيضا وجود مناطق ارتياب، وضمن هذه الألعاب المهيكلة يختار الفاعلون استراتيجية رابحة من بين الكثير من الاستراتيجيات الممكنة»¹.

4. النقابة كعامل أساسي يحد من النزاعات ويسهل عملية التسيير :

لقد ارتبطت النقابة بحركات التصنيع التي واكبت الثورة الصناعية في بريطانيا وتطورت مع النظام الرأسمالي لتشمل فيما بعد أوروبا وباقي دول العالم، كما أنها لعبت أدوار داخل المصنع وخارجه، وساهمت إلى حد بعيد في نضج الأفكار النضالية والتحريرية، «فالنقابة تلعب دورا هاما في توطيد العلاقات المهنية داخل المؤسسة وكذا العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع الكلي»².

فيمكن تعريف النقابة على أنها «مجموعة أو اتحاد يتشكل لأغراض المساومة الجماعية بشأن شروط العمل، ورعاية مصالح أعضائها الاقتصادية والاجتماعية، عن طريق الضغط على الحكومات والهيئات التشريعية والإدارات، وحتى اللجوء إلى العمل السياسي في بعض الحالات»¹.

¹ . جان بيار دوران، روبري فايل، علم الاجتماع المعاصر، ترجمة ميلود ظواهرى، مرجع سبق ذكره، ص 324.
² - Dominique. Andolfatto, Dominique .Labbe, *Sociologie des syndicats*, La Découverte, paris, 3eme Edition, 2011, p 11.

¹-حمود آيت مدور، الحركة النقابية المغربية بين 1945-1962، الجزائر وتونس نموذجا، الجزائر، 2013، ص 15.

لقد خطت النقابة أشواطاً مهمة كقوة مهنية مدافعة في نضالها عن حقوق العمال وسط واقع مهيمن فرضه أرباب الأعمال والبرجوازيون داخل وخارج المصنع، بداية ببروز جمعيات ونوادي وتنظيمات وكونفدراليات مهنية، حيث تأسست أول نقابة في بريطانيا سنة 1843 لتنتشر بعد ذلك وتعم الأوربيين الغربية والشرقية بالتقسيم القديم تتراوح بين مفهومي الثورة بالمفهوم الماركسي كالنقابة الاشتراكية العمالية الحمراء بمقابل مفهوم تحقيق علاقات إجتماعية من خلال المصنع حيث تصبح النقابة فاعل إجتماعي مساهم في التغيير المجتمعي ككل وهنا يبرز كأمثلة (الإتحاد العالمي FSI و CGT أي الكنفدرالية الفرنسية العامة للشغل ونقابة التضامن ببولونيا المعارضة للفكر الاشتراكي 1981 والنقابة الفرنسية للقوة الشغيلة FO).

14 النقابة في الجزائر:

النقابة الجزائرية ارتبطت بمرحلة المستعمر الفرنسي ذلك لأنه لم تكن قبل 1830 قاعدة صناعية في الجزائر، فأول نقابة تأسست في قسنطينة 1880 هي نقابة الطباعة، فالحركة النقابية لها علاقة بالحركات السياسية ويبرز ذلك في دور حزب نجم شمال إفريقيا الذي تأسس في 1919 في اتحاد كل عمال إفريقيا، ثم قام المستعمر «بمنع العمال الجزائريين من ممارسة هذا الحق النقابي إلى غاية إلغاء قانون الأهالي سنة 1936»².

تطورت هذه الممارسات عبر عدة محطات حتى برز الإتحاد العام للعمال الجزائريين في 24 فيفري 1956.

أول قانون تشكل للنقابة بالجزائر كان 1884 من خلال القانون الفرنسي، وتلعب نقابة السكك الحديدية بالنظر إلى قوتها الحيوية داخل المجتمعات أدواراً مهمة حتى في الشأن الدولي، يظهر ذلك في

² - Abdel Kader djeghloul : huit études sur l'Algérie .ENL .Alger .1996 .p 24

فرنسا وتحديدا في مرحلة الجمهورية الرابعة، «فسقوط حكومة "رينه بلفين" سنة 1952 سببها الرئيسي هو الدخول في نزاعات مع نقابة السكك الحديدية الفرنسية إثر محاولة إحداث إصلاحات تمسّ الضمان الاجتماعي»¹.

2.4. النقابة في المؤسسة السككية:

تحتوي المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية الجزائرية على نقابة عريقة تنتمي إلى الاتحاد العام للعمال الجزائريين حتى تاريخنا هذا، فبالرغم من فتح التعددية النقابية والنقابات المستقلة في الجزائر وبروز الكنفدرالية الوطنية للنقل بالسكك الحديدية سنة 1991 إلا أن التمثيل النقابي الرسمي والفعلي ربط المؤسسة السككية بهذا الإتحاد UGTA منذ بدايات التمثيل النقابي لعدة إعتبارات أهمها حساسية وقوة هذا النشاط ودوره الفعال في توطيد العلاقات بين السلطة السياسية والشعب، حيث قامت هذه الفئة بثاني إضراب وطني حصل في الجزائر بعد صدور القانون رقم (90.14) أي حق المشاركة النقابية.

سجل إضراب عمال السكك الحديدية سنة 1907 بالعاصمة بعد أول إضراب للخياطين في 1894، مما يبرز أن مجتمع بحثنا هذا المتمثل في المجتمع السككي له تاريخ في النضال النقابي وممارسة الإضرابات حتى في مرحلة الاشتراكية تحديدا إضراب 1976 والإضراب المفتوح بعد أحداث أكتوبر 1988، «فالعمل النقابي هو حق ومظهر من مظاهر الديمقراطية كرسه الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في المادة 23 من الإعلان الصادر في 10 ديسمبر 1948، وكرسه الدستور الجزائري لسنة 1989»¹. يتوفر الهيكل التنظيمي لنقابة الإتحاد العام للعمال الجزائريين على ثلاث هياكل: المركزية النقابية والهيكل العمودية والهيكل الأفقية.

¹ جان مينوا، الجماعات الضاغطة، ترجمة بهيج شعبان، مرجع سابق، ص 53.
¹رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 154.

الجدول رقم 09: بوض الهيكل التنظيمي للإتحاد العام للعمال الجزائريين استنادا على القانون

الأساسي للإتحاد العام للعمال الجزائريين، المؤتمر التاسع، والتي تحددها نصوص المواد (33. 04.

34. 54. 71. 113) من القانون الأساسي للإتحاد الصادر في تاريخ 27. 30. 1997/12.

الهيكل التنظيمي للإتحاد العام للعمال الجزائريين

الهيكل الأفقية نظم :	الهيكل العمودية نظم :	المركزية النقابية (الهيئة التنفيذية)
<p>1- الإتحاد المحلي عل مستوى الإقليم يقدر العدد ب1451 إتحاد محلي ومن مهامه :</p> <p>* تنظيم ومراقبة وتوجيه الفروع النقابية .</p> <p>* العمل على إنشاء وتجديد الفروع النقابية .</p> <p>* يقوم بتمثيل الإتحاد والدفاع عن القطاع العام وحماية العمال .</p> <p>2- الإتحاد الولائي يشتغل على مستوى الولاية ومن مهامه :</p> <p>* الدفاع عن مصالح العمال .</p> <p>* مراقبة وتوجيه أعمال الهياكل المحلية .</p> <p>* تطبيق القانون الأساسي والنظام الداخلي للإتحاد العام .</p>	<p>1- الفرع النقابي من مهامه السهر على * تنظيم الإتحاد .</p> <p>* متابعة عملية الإنخراط في الإتحاد .</p> <p>* حماية القطاع العام .</p> <p>2- النقابات الوطنية من مهامها :</p> <p>* حل نزاعات العمل .</p> <p>* السهر على إستمرارية الفروع الأخرى .</p> <p>* تنظيم الخدمات الإجتماعية .</p> <p>3- الفدراليات الوطنية من مهامها :</p> <p>* الدفاع عن المصالح المهنية .</p> <p>* مراقبة نشاطات النقابة الوطنية .</p> <p>* ترقية الخدمات الإجتماعية وتحسين ظروف معيشة العمال .</p>	<p>من مهامها :</p> <p>- الإشراف على الهيكل العمودي والأفقي .</p> <p>- الفصل في النزاعات بين مختلف هيئات الإتحاد .</p> <p>- السهر على تطبيق قرارات وتوصيات مؤتمر الإتحاد .</p> <p>- إستقلالية إعداد النظام الداخلي وتطبيق صفة المصادقة .</p>

المصدر: من إعداد الطالب.

3.4 تفكيك العملية النقابية السككية خلال فترة الدراسة (الإنخراط الانتخاب النضال):

تمثلت السككين لدور النقابة والإنخراط سجلناه من خلال معاينتنا الميدانية للعملية الانتخابية في وحدة الجر والعتاد التابع للمؤسسة، فقد سجلنا فوجين من نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين، كل فوج يمثل قسم معين يخدم مصالحه ولا يلتقيان إلا في القضايا العامة والتي تمس نفس المصالح، الفوج الأول يمثل قسم الجر يضم سبعة أعضاء يمثلهم الأمين العام الذي يتم تركيته من طرف نفس الأعضاء عن طريق الرفع بالأيدي والفوج الثاني يمثل قسم الصيانة يضم نفس العدد ويخضع لنفس الشروط، وقد انظم إليهم حديثا فرع من الإدارة وتحديدا في مرحلة تفكيك المؤسسة الأم في 2016 بالرغم من رجوعها في 2022

إلى النظام السابق أي الجهوي وهذا ما فصلناه سابقا في الفصل الأول ، والتي أكد عليها أغلب المبحوثين، وعلى هذا الأساس صنفناهم على النحو الآتي :

. الصنف الأول هم أعضاء النقابة الذين يتم اختيارهم من طرف العمال بواسطة الإنتخاب عبر الصندوق، يؤطر العملية عضوين من العمال يتم اختيارهم من طرف الاتحاد الولائي بشرط موافقة أغلبية العمال والمنخرطين.

. الصنف الثاني هم أعضاء النقابة الذين إستفادوا من العهدة السابقة متتابعة خوّلتهم الفوز بمقعد فدرالي*، لكن لاحظنا في هذه الفترة عدم تجديد أعضاء الفدرالية الوطنية بمقابل صمت المديرية المركزية مما أظهر بوادر نزاعات معلنة أجتلت الكثير من الإجتماعات الإنتخابية المعنية بتجديد الأعضاء، هذه الظواهر العنيفة وصلت إلى درجة التبارز بالأيدي والكراسي، في إنتظار عقدها مستقبلا لأجل التفاوض على ملفات الزيادات في الأجور التي أقرتها الرئاسة.

. الصنف الثالث هم العمال المنخرطون في الإتحاد العام للعمال الجزائريين وتكون عملية الترقية بشراء بطاقة المنخرط بقيمة 200 دينار سنويا وعلى هذا الأساس تمتلك النقابة الشرعية، وقد لاحظنا ميدانيا بعض التعديلات على العملية النقابية والتي صرح لنا بها عضو الإتحاد النقابي الولائي كتعديل في عملية التوكيل وعدم السماح لمن لا يمتلك بطاقة المنخرط للسنة السابقة في المشاركة في عملية الإلتخاب، حيث يتم إلزام المنظمين للعملية بمنع هذا الفرد من الإلتخاب وعدم قبول ملف ترشح من لا يملك بطاقة منخرط للسنة السابقة كذلك.

*الفيدرالي هو عامل ونقابي سكي تحصل على منصب أمين عام لعهدتين على الأقل في مكان وحدته والذي إستحدث إختياره وفق القوانين الجديدة على حسب خاصية الأصغر سننا، مما يخول له الترشح لمنصب فدرالي وطنيا، وبعد إنتخاب كل الأعضاء من مختلف جهات الوطن يقوم هؤلاء الأعضاء بتعيين رئيس الفدرالية الوطنية التي تصبح المخولة الوحيدة للتفاوض والتعامل مع المديرية المركزية الوطنية، لاسيما في القضايا الكبرى كالتفاوض على الأجور، التوظيف، الخدمات الاجتماعية... إلخ.

. الصنف الرابع هم العمال الذين يرفضون النقابة والعمل النقابي ويرونها جماعة تخدم مصالحها الشخصية، وتتخذ العمال كفزاعة تضرب بها الإدارة متى تريد هي وليس همهم إلا امتلاك القوة، هذه الصنف تحديدا لا يعتمد على النقابة بتاتا في مثل مسائل الإضرابات، وإنما يحتاجونها فقط في بعض الأمور الشكلية كالإعانات المالية التي تعتبر حق للعامل والتي تدخل في إطار السياسات الإجتماعية من منظورهم.

. الصنف الخامس والذي سجلته الوحدة لأول مرة منذ بداية العمل النقابي تمثل في ترشح العنصر النسوي عن قسم الصيانة، تنتمي إلى مصلحة الإدارة ممثلة في أول امرأة تخوض غمار العملية الانتخابية، لكننا سجلنا في آخر العملية تحصلها على المرتبة الأخيرة من بين اثني عشر 12 مترشح ستة منهم كانوا في العهدة السابقة، بالرغم من امتلاكها خاصية المرور التلقائي بمجرد الحصول على 25 % فقط حسب تصريح نفس المسؤول عن الإتحاد الولائي مع كل العمال في إطار تجديد النقابة، وذلك لتشجيع العنصر النسوي ولوج العمل النقابي، هذا الوضع يفسر هيمنة الذكور بالنظر إلى طبيعة العمل السككي بصفة عامة والذي أوضحناه سابقا، «فالنظام الاجتماعي يشغل باعتباره آلة رمزية هائلة تصبوا إلى المصادقة على الهيمنة الذكورية التي يتأسس عليها التقسيم الجنسي للعمل»¹.

يصرح المبحوث رقم (04)²

«ما كانش نقابة تأطرننا في لا قراف، أحنا وحدنا أنظموا نفوسنا وعندنا أرجال نعتمدوا عليهم في المفاوضات مع الإدارة، على خاطر كيتقول نقابة أنقول إدارة ونقول قانون، وأحنا رانا ضد الإدارة، وكى تدخل النقابة في الوسط نخسروا».

¹ بياربوردو، الهيمنة الذكورية، ترجمة سلمان قعفراني، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2009، ص 27.

² . انظر جدول المقابلات.

ويصرح بمبحوث آخر رقم (03) ¹

«ما عنديش حتى لاكارت تاع النقابة وعمري ولا أشرتيها، 200 دج نعطيها لطلاب وما يدوهاش يا حسرا على أرجال تاع بكري».

يوضح لنا هذين التصريحين المسجلان من فئة الصيانة واللذان يعبران عن الأقلية معارضة النقابة وعدم الوثوق فيها والعزوف عن الانخراط والمشاركة في العملية الانتخابية، هذا العزوف مرتبط بخصوصية المرحلة والأوضاع السياسية والاجتماعية تؤكد "كريستين كارديلو" في كتابها "السككيون" أن فترة الثمانينات والتسعينات في فرنسا عرفت عزوف الارتباط والانخراط والتمثيل النقابي في المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية الفرنسية فنسبة 30% قد توقفوا عن العمل النقابي وحتى عن شراء البطاقة².

بينما وضحت لنا معاشتنا لفترة تجديد الأعضاء مشاركة قياسية شارك فيها حتى العمال الذين هم في عطلة، إلى جانب تسجيل 14 طلب تفويض بالانتخاب تم عن طريق منح بطاقة المنخرط للزميل الذي يفوضه للانتخاب بدلا منه لأسباب متعددة، والسبب الذي سجلناه نحن في حينه تفويض فريق عمل بالكامل من قسم الصيانة يضم 13 عامل كان يقوم بعملية إرجاع قطار بعد انحرافه عن السكة بنواحي عين الصفراء.

يصرح لنا أغلبية المبحوثين (16من18) أن اختيار نقابة تمثلهم ضرورة يفرضها واقع العمل فالانتخاب في تمثلهم هو عمل حتمي بعيد عن معادلة الحق والواجب، فهم يفضلون الانتخاب بأنفسهم أفضل من ترك مساحة الاختيار لجماعة أخرى تمثل مصالح أخرى، فحتى داخل مجموعة العمل هناك مجموعات

¹ . انظر جدول المقابلات.

² Christine.K, Les Cheminots, Génération TGV, Griterion, paris, 1991, p140p141.

أو عصب متنازعة تحاول الهيمنة على كل ما هو غير رسمي وتتشئ لعب جديدة مع النظام الرسمي، وهذا ما سجلناه في الواقع ، حيث لا حضنا انقسام جماعة عمال الصيانة إلى جماعتين متنازعتين ما أفرز انتخاب ثمان أعضاء، الستة الأوائل ينتمي نصفهم أي (03) إلى كل مجموعة، بينما المنصب السابع بقي محصورا بين عضوين تحصلا على نفس عدد الأصوات (53 صوت)، وكل عضو ينتمي كذلك إلى مجموعة مغايرة يمثلان عضو جديد وآخر نقابي سابق، هذا التساوي في الأصوات جعل الفصل في النتيجة النهائية يتأجل عدة مرات، ما جعل الإشاعة تنتشر بين اختيار الأصغر سنا والذي يخدم المجموعة الثانية وبين من يملك عهدة سابقة وهو الذي يخدم المجموعة الأولى، لأن الرهان في الأخير على العضو السابع هو من سيحدد الأمين العام ورغم الوساطات الودية من طرف بعض العمال الكبار السن إلا أن النزاع تواصل ما حتم على الإتحاد الولائي للاتحاد العام للعمال الجزائريين بفرض القانون بحساب عدد كل المنخرطين في الوحدة والذي لم يتعدى 155 منخرط ما استلزم تحديد عدد ممثلي العمال مقابل المجموع الكلي، هذا القانون جعل الوحدة تخسر ثلاث (03) أعضاء، بمعنى 155 منخرط يمثلهم أربع نقابيين فقط عوض سبعة (07) نقابيين، فنلاحظ أن عدم نجاعة السبل الودية تغذي النزاعات مما توضح من زاوية أخرى ضعف الإدارات في مراقبة وتعديل وحتى تصحيح القوانين القديمة، فعدم موائمة النص للواقع يجعل المؤسسة تسير شؤونها بالفوضى، فيتبين لنا أن النزاع يتغدى بالترفة ويضعف بالإنسجام .

بالإضافة إلى الملاحظات التي سجلناها في الاحتجاجات الأربع داخل الوحدة في مكان العمل غياب الكلام البذيء والعشوائي، والإكتفاء باللافات التي تعبر عن ضعف التسيير وتطالب برحيل المسيرين، كما سجلنا تنظيم دورات كروية داخل ملعب الوحدة بين العمال المضربين، إضافة إلى تسجيل مواقف للفكاهة والضحك وتبادل النكت بالرغم من تهديد المسيرين بإبلاغ المحضر القانوني وتعرضهم

للمسائلة الإدارية، هذه السلوكيات وخاصة سلوك الضحك عبرت عنه "الزهرة إبراهيم" على «أنه صيغة تعبيرية تظهر كردة فعل على الآخر، فقد يكون مفتعلا أو تلقائيا فهو سلوك اجتماعي»¹.

وما زاد من قوة ذكاء وحنكة المبحوثين غياب أي راية تمثل نقابة أو أي تنظيم آخر باستثناء الراية الوطنية واللافتات المكتوبة ومن بينها (عامل مريض التسيير مريض . المؤسسة مريضة . نحن عمال ولسنا خارجين عن القانون).

هذه المخرجات تؤكد على نضج هذه الشريحة التي استفادت من التاريخ النضالي والنقابي الذي وصل في مرحلة الاشتراكية إلى حد مدهامة المضربين في بيوتهم واعتقالهم لأيام، وسقل خبرتهم خاصة في المرحلة الانتقالية التي أعادت تصحيح مستوى الوعي المهني والسياسي، فقد أكد "عبد الناصر جابي" أن «أجهزة الشرطة والجيش واجهوا الكثير من الإضرابات كما ضيق الخناق على الكثير من النقابيين النشطين»².

هم يحاولون بذلك إقصاء فكرة أن ممارسة الاضراب كحق دستوري حسب (المادة 57) لا يقلل من المواطنة والانتماء، وكذا لإعطاء صورة حضارية لتعبيرهم عن رفض وضعية ما بتصرفات سليمة حتى لا يثيرون المصالح الأمنية ولا يتعرضون للمتابعات القضائية، وليعطوا صورة واضحة وهادفة لوسائل الاعلام التي تغطي الحدث وتنقله للرأي العام والساسة، فهذه الفئة عندها وعي بميثاق الأخلاق المهنية، وأما عن تهميش العمال لنقابيتهم في اضرابهم، هو في حد ذاته استراتيجية تسمح بتحقيق الأهداف دون

1- الزهرة إبراهيم، الأيروس والمقدس دراسة أنثروبولوجية، دار المايا للدراسات والنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2010، ص 190.

2 - عبد الناصر جابي، الجزائر: من الحركة العمالية إلى الحركات الاجتماعية، المعهد الوطني للعمل، الجزائر، 2001، ص 50.

قيود أو شرط أو مساومات انتهازية، ليحصل تبادل أدوار الحماية، فالنقابي يحمي العامل من البيئة الداخلية والعمال يحمون النقابة من البيئة الخارجية.

وهذا ما أكده الباحث الجزائري "مولاي حاج مراد":

«انضمام العمال للهيئة النقابية في مؤسستهم يبقى انضماما عفويا أو إراديا، وبالتالي فدورهم يبقى انتهازيا»¹.

بمقابل هذه المخرجات لوحظت أفعال إنتهازية لهيئة النقابة تتمثل في إبرام عدد من الإتفاقيات باسم الإتحاد الولائي النقابي² مع بعض مؤسسات التأمين والمراكز والمحلات المتنوعة، يستفيد من خلالها المنخرط فقط من هذه الصفقات دون باقي العمال ما أنتج تزايد عدد المنخرطين طمعا في الإستفادة من هذه الإمتيازات بمقابل تراجع ثقافة المناضل والمواطنة داخل المؤسسة التي عوضتها بشراء أصوات العمال ببطاقة المنخرط بذل إقناعهم بالدفاع عن المكتسبات العمالية التي أخذت تختفي تدريجيا كإلغاء قطار العمال وغلق مطعم الوحدة ومركز التكوين الداخلي والتأخر في تزويد العمال بلوازم الوقاية والأمن، فأصبح الممثل النقابي بالتالي يستثمر في المعوقات الخارجية على حساب المشاكل الداخلية للعمال، توازيا مع خدمة مصالحه الخاصة كالترقية والبحث عن السلطة والحرية على حساب الصمت عن طلب حقوق العمال داخل المؤسسة.

1 . مولاي حاج مراد، العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات وتمثلات، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طراره، جوان 2005، جامعة السانبا، وهران، ص 234.

2 - للاطلاع انظر للملاحق، فقد أدرجنا عدد من الإتفاقيات المبرمة حديثا مع بعض المحلات والمراكز المتخصصة في الطب العيون وصنع النظارات الطبية، ومؤسسات تأمين على السيارات، وعقد إتفاقية مع مزرعة خاصة تتعلق بشراء أضاحي عيد الأضحى بالتقسيم، لكن تم إلزام الإستفادة من هذه الإتفاقيات بالمنخرط فقط بمعنى الحامل لبطاقة المنخرط دون غيرهم، بالرغم من أن هذه الإمتيازات تتعلق بمصلحة الخدمات الاجتماعية للمؤسسة والضمان الاجتماعي، فهناك خصوم شهرية لكل العمال تدفع لتلك المصالح كتعاضدية مجموعة السكك الحديدية والمركز الإستشفائي السككي وغيرهم، فمخرجات حصر الإستفادة بمقابل حتمية الإنخراط في ظل نقابة واحدة ممثلة في الإتحاد العام للعمال الجزائريين أقصى شريحة مهمّة من العمال الأكفاء الذين يمثلون الفئة الصامتة، وهذا ما يقلص من حس المواطنة داخل المؤسسة.

فهناك أزمة تتعارض مع الأدوار الحقيقية للبنيات، يشير " ميشال فيري"¹:

«هناك أزمة في المنظمة العمالية التي هي غير قادرة على حل أزمة الطبقة العاملة».

إن ضعف دور النقابة وعدم إبراز موقفها من نزاعات العمال هي مناورات تبعد احتمالية المواجهات والمضايقات المباشرة، كما أنها تعطي ضمانات للعمال بعد مساومة الإدارة للنقابي بعينه، فالألعاب والاستراتيجيات الملاحظة هي العنوان الأبرز لمجتمع بحثنا المدروس، وهذا ما يختلف مع مخرجات دكتوراه رفيق قروي في دراسته لأشكال الصراع في ظل الخصومة بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة 2009-2010، حينما أكد على أن:

- الإدارة مرّرت قرارات بالقوة بسبب التدخّل الضعيف للنقابة، مما يفسّر أن الإدارة الجزائرية فوق كل نقابة.

- رغم فرض الإدارة لعقوبات صارمة للعمال المضربين تمثّلت في فصل منح المستحقات المادية، إلا أن النقابة لم تحرك ساكنا، ولم يسجّل لها أي رد فعل أو محاولة لشرعنة الاضراب.

4.4. قوة جماعة الضغط. تعدد الإستراتيجيات بمقابل ضعف المسير :

إن فكرة العقد الإجتماعي مرتبطة بالتجمّع والحماية والولاء، هذا الثلاثي مترسخ في كل مرحلة تاريخية ودون مجتمع محدد بعينه، فالتجمع غرضه الحماية وتحقيق أهداف مشتركة من خلال التعاون والتماسك، مما يؤدي إلى ضمان استمرار أي جماعة وحمايتها من الآخر في أي مجتمع، فكل مجموعة عليها بحتمية الولاء بالرغم مما يفرضه التفاعل كوحدة اجتماعية على أساس أرضية ملائمة للتفاوض، وعادة

¹ . Michel Verré, Chevilles ouvrières de l'atelier, Edition ouvrières, paris, 1995, P 172.

ما تولد تجمعا احتجاجيا، هذا ما يشكل فكرة ثم حركة تترجم سلوكيات جماعية تتطور الى ظاهرة اجتماعية تلاحظ في النزاعات المعلنة والتجمعات الإحتجاجية.

جماعة الضغط تكون لدى الفاعل المنتمي إليها قوة شخصية تواجه بها التحديات وان كانت نصوص لقوانين إدارية يمكن أن تلغى أو تعدل بعقد اتفاقيات عمل جديدة تتلاءم مع الواقع، فما سجلناه هو المطالبة بتطبيق القانون كاملا أو تعديله أو جعل آلة تسجيل الحضور مفتوحة على طول الوقت بسبب خصم الرواتب جراء التأخر عن العمل الناتج عن فرض تسجيل الحضور بالبصمة التي تفتح وتغلق بفارق ربع ساعة فقط، بينما يلزم القانون الداخلي للمؤسسة المعدل والمتمم في طبعة نوفمبر 2014 حسب المادة 135 في الفصل السادس المتعلق بالفرع الخامس عن متابعة التأخر عن العمل أو الخروج قبل الوقت بدون تحديد زمن التأخر بوقت محدد بالإضافة إلى تعرض المتأخر عن العمل لعقوبة تأديبية زيادة على خصم الراتب.

تعتبر آلة تسجيل الحضور وسيلة لمراقبة وتنظيم العمل تستطيع المؤسسة بواسطتها حساب الوقت الحقيقي للعمل ومعرفة مستوى الانضباط داخلها، لكن يمكن لهذه الوسيلة نفسها أن تنتج ظاهرة التمايز حتى لا نشير إلى الطبقة إذا لم يتحكم فيها، وهذا ما لاحظناه في مؤسستنا المدروسة فبمجرد إعفاء بعض الفئات كرؤساء الأقسام والفروع والجنس النسوي من الامتثال للآلة، تم امتناع بقية العمال كليا عن تسجيل حضورهم حتى تعمم كليا باستثناء المدير على حسب تصريحاتهم.

جماعة العمل المتمثلة في السككين لها خصوصية نابعة من تواصل الأجيال بحكم القرابة (السكي ابن السكي) وقوة الثقة التي تشكلت من خلال تأثير التواصل فيما بينهم وتشابه النشاط وحتى القرب المكاني

ليس في مكان العمل فحسب وإنما في أماكن الراحة، كمقهى المحطة، المرقد المخصصة للسائقين، المحطة ذاتها، ناهيك عن التواصل خارج أوقات العمل ومواقع التواصل كما صرّح المبحوث رقم (16)¹:

«كل عشية تنلاقوا في وحد المقهى في حي الزيتون تاع واحد شومينوا قديم يوميا، ينقلوا قاع اللي يصري في العمل حتى مع ليزونسيا (أي القدماء)».

داخل لعبة النزاع نجد وسيلة التفاوض يستعملها القادة والنقابات بفرض طرق ضغط جديدة على المسيرين، فما يميز هذه الجماعة المدروسة توجيه المطلب الأساسي داخل حزمة من المطالب الشكلية، وبمجرد فتح مجال التفاوض والمساومة يتم إقصاء المطالب الشكلية تدريجيا لتشتت الإدارة وتوجيهها إلى فكرة التنازل الجزئي، بينما كانت هذه الإستراتيجية سابقا من صنع الإدارة، فكما اتصف عضو ما في جماعة العمل بالحنكة والدراية بالقوانين كلما التفت حوله الجماعة وأصبحت تابعة له، وإن كان الترسيم غير رسمي والعكس، كلما إنظمّ العامل إلى جماعة عمل متماسكة وقوية، كلما اكتسبت قوة معنوية تجعله غير مكترث بالإدارة حتى وإن كانت صارمة في تطبيق القوانين، ومن خلال هذه الدراسة لم نسجل أي حالة فصل عن العمل أو تدخل مصالح مفتشية العمل طيلة مدة الدراسة الميدانية والتي عشناها معهم بكل أوقاتها، ما عدى حالتين ذكرها لنا أحد المبحوثين، الأولى تمثلت في فصل أحد السائقين عن العمل في 2013 نتيجة تسببه في تصادم قطارين، نتج عنهما خسائر مادية مهمة، وبعد التحقيق تم فصل أحد السائقين عن العمل بالرغم من أن زملاء هذا السائق أرجعوا سبب الحادث إلى خلل في مكابح القطار لكن دون التأثير في قرار الفصل.

¹ -انظر جدول المقابلات.

أما الحالة الثانية تمثلت في تأكيد نفس المبحوث رقم (14)¹، على أنه في التسعينات تم طرد أحد العمال بسبب سرقة ممتلكات تابعة للمؤسسة.

ما يميز القائد السككي الذي صاحبه خلال مدة الدراسة عدد من الصفات الوراثية والمكتسبة والتي أكدها لنا كل المبحوثين من أهمها:

- معرفته للقوانين بحكم أنه كان نقابي سابق في زمن الحزب الواحد وقد عاش فترة الإضراب المفتوح الذي شهدته الجزائر في التسعينات، حيث تميزت هذه الفترة الحساسة بانتقال الإحتجاجات خارج المصنع وتحويلها إلى مطالب اجتماعية وسياسية وإيديولوجية.

- معروف عنه أنه من عائلة عريقة في حي الحمري، تتمتع بمكانة اجتماعية مرموقة وسط ذلك الفضاء الاجتماعي، إضافة إلى انه ابن شهيد.

- هو من ضحايا الإرهاب إثر تعرضه لحادث بالقطار نتيجة انفجار قنبلة على حدود الخط السككي بواد الشولي سنة 1998 والذي أدخله العناية المركزة، فهو يعتبر نفسه من مناضلي المسألة الوطنية.

- تمتعه خصاله ومواقفه الرجولية التي أكد عليها زملاءه المبحوثين.

هذه الصفات تتوافق مع طرح براون لبعض السمات كالمركز الاجتماعي للقائد، الثقة بالنفس، الذكاء، سرعة اتخاذ القرارات والشعور التام بالمسؤولية.¹

إنّ موضوعية الإدارة والنقابة في التعامل مع تكافؤ الفرص في العمل والترقية والمسائل المتعلقة بالعمال ويجب أن تبنى على العقلانية والمهنية، فلا يجب على المحسوبية والجهوية أن تؤثر في العملية

¹ -انظر جدول المقابلات.

¹ . Lester G Seligman, Leadership Political aspects international encycloedia, new york, 1969, ovi9, p107.

التنظيمية وقانون سوق العمل بالرغم من تأصلها في سياسات التوظيف تاريخيا، وهذا ما أبرزه كل من الباحثين "علي كنز" و"غريد جمال" و"سعد شيخي" في دراستهم حول التجربة الصناعية في الجزائر.

إن عمل الإدارة والنقابة والفدرالية يجب أن يرتكز من خلال العمال السككيين على تحقيق العدالة في كل الحالات، هذه الأخيرة تمثل الوسيلة الأمثل لتضييق وحصر مساحة الهوة بين الأطراف الثلاثة، فحب العدالة لدى أغلب الناس نابع من خوفهم من أن يقعوا ضحية الظلم.

الباحثة "ماري جليسون" في مقال نشرته في مجلة الإدارة والعمال والذي حرّر بقلم كل من "ديسكوف وبركر رويثليز"² في الجريدة الأمريكية في علم الاجتماع سنة 1940. تساءلت كيف لدراسة ضخمة مثل دراسة "ها ورثون" يغيب عنها ذكر النقابات إلا نادرا بالرغم من احتواءها على عشرين ألف مقابلة مع العمال؟ والتفسير يكمن في خصوصية تلك المرحلة التي مرت بها أمريكا والتي عرفت عدم ملائمة البنى السلطوية القديمة في المؤسسة مع التغيرات الحاصلة في الطبقة الاجتماعية عموما والمهنية خاصة، ما يبرز إلى حد ما في نظر الباحثة "ماري" فشل "التو مايو" في تفكيك ومناقشة موقع النقابة العمالية في عالم الصناعة بأمريكا، وهذا ما ينطبق على تحليلنا بحيث نجد أن حرص السلطة القديمة للنقابة (بالنظر إلى كبر سن الممثل الولائي وأقدميته) على توجيه حصر المشهد النقابي في إدماج العنصر النسوي والتأكيد عليه في الاجتماع الذي عقده مع العمال، جعله يهمل توضيح مسائل مفصلية أخرى متصلة بالقوانين المنظمة والفاصلة في المواقف الحساسة، فضعف ثقافة العمل النقابي وتوجيهه إلى هدف تحدده السلطة جعل المؤسسة تخسر مكسب عدد الممثلين والذي كان ثمرة نضال طويل، فالنزاع يخدم السلطة في مواقف فتجعل عملية وضع القوانين وفرضها سهلة التطبيق.

² -جيمس براون، علم النفس الاجتماعي في الحضارة الصناعية "العلاقات الإنسانية في المصنع"، ترجمة محمد ديريكي، مرجع سبق ذكره، ص 107 ص 108 ص 109.

بالمقابل نعتبر نموذج التحليل الإستراتيجي "لميشال كروزي" من بين المنظورات الأساسية لتحليل الفعل الاجتماعي وذلك من خلال عملية الترابط ما بين المدخلات والمخرجات، فالفاعلون بما لديهم من خبرات وثقافات حول وضعية العمل فإنهم دوماً ينتجون بإستمرار أفعالاً يحركون بها ألعاباً غالباً ما تكون في صالحهم.

خاتمة الفصل:

مخرجات هذا الفصل توصلنا لفكرة مهمة تتأسس حولها حتمية من يهيمن ويتحكم في الآخر، فقوة جماعة العمل تساهم في حدة النزاعات إذا ما قابلها ضعف التسيير، فتنائية المنفذ والمسير ترتبط بمساحات التحكم، فالأدوار المختلفة التي تلعبها كل من جماعات العمل والمسيرين و النقابات والفديريات وغيرها هي أدوار هشة إذا ما غابت عنها أدوار العلاقات، فنجد مثلاً قوة الجماعة مستمدة بنسبة كبيرة من قوة علاقاتها مع (الجماعات الأخرى، القائد، السلطة، الإنتماء الحزبي والنقابي وحتى الجهوي، الأصل الاجتماعي، الأقدمية... إلخ) ، حيث يظهر هذا الموقف في تضامن العمال السككيين على المستوى الوطني حتى وإن كان المشكل المثار محلياً أو جهوي، فتأثير العلاقات تحوّل من خلال المكان (أي المحطات والورشات والمراقد التي يلتقي فيها العمال من مختلف جهات الوطن) ليصل إلى اللامكان من خلال (مواقع التواصل المختلفة)، فأصبح الفعل المتمثل في الإضراب مثلاً تتحكم فيه الرسالة النصية ورنه الهاتف دون إعطاء أية أهمية لردة فعل المسير، فقوة العلاقات المهنية الحالية تطوّرت بفعل تطور العلاقات الاجتماعية، وهنا تبرز بوادر مجتمع المعرفة محلياً.

وأمام هذا الوضع نجد المسير كذلك إرتقى إلى فكرة العلاقات التي لا تتعارض مع البيروقراطية، فضمن الإستراتيجيات الجديدة في تعيين المسيرين في مناصب معينة نجد فكرة العلاقات حاضرة بقوة، فالمسير الذي تربطه علاقات جيدة مع جماعة العمل والمصالح الأخرى نجده يؤدي وظيفته خالية من

كل أشكال النزاعات والعراقيل البيروقراطية، كأمثلة (المسير الذي تربطه علاقة جيدة بمصالح البيئة مثلا هو الأنسب لتولي منصب رئيس مصلحة الأمن والحماية، والمسير الذي يأتي من جهة معينة نجده يمتلك سلطة أكبر مقارنة مع المسير الآخر، وحتى في مجال التنمية وتطوير وعصرنة المدن مستقبلا تتعمد المؤسسة تعيين مسيرين تربطهم علاقات جيدة مع الجماعات المحلية والوزارات والمصالح ذات صلة بالرهان التنموي، حيث نجد أهم عائق يكبح أي نجاح هو التباطؤ في إعداد التقارير والخطط النهائية ، وهنا نشير إلى تأثير العوائق البيروقراطية حتى على مستوى الإطارات العليا، فلا يجب أن نخلط بين الرئيس الديمقراطي أو القائد الإستبدادي أو الجماعة الضاغطة أو الجهوية حتى في المجال المهني وبين العلاقات المهنية داخل وخارج محيط المؤسسة،

الفصل الخامس

ضعف ثقافة الإعراف تساهم
في بروز مساحات النزاعات

مقدمة الفصل:

نحاول أن نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم مهم شغل إهتمام الكثير من المختصين، ففي دراساتهم لأهم الحوافز التي تساهم في الرفع من نسب الرضا، نجد مجملها يتراوح ما بين العوامل الوقائية والدافعة، لكن ما نحن بصدد دراسته هو عامل ثقافة الإعراف وترسيخها داخل المؤسسة، فكلما شعر العامل مهما كانت تراتبيته بإعتراف المسيرين به وحتى بإعتراف زملاءه كلما زادت رغبته في تحسين العمل وحماية المؤسسة من مختلف النزاعات والعكس، فما تشكّل لدينا خلال خرجاتنا الإستطلاعية للعمال داخل المؤسسة وخارجها تفاوت كبير في مردودية العمال، فلاحظنا أن نفس هؤلاء العمال خارج محيط المؤسسة يقومون بعملهم بكل إحترافية ونشاط وحيوية تتخللها مساحات للفكاهة والمزاح الذي يلطّف الجو الاجتماعي العام والذي ينتهي غالبا بتلقيهم لعبارات الشكر والعرفان من طرف مسيرى المصالح الأخرى كالمصلحة التجارية ومصلحة أمن سير القاطرات، بينما نجدهم يتحولون إلى آلات خالية من كل الشغف والرغبة في العمل " إستلاب العمال " بمجرد دخولهم للمؤسسة لما أصبحوا يلاقوه من جفاء وعدم الإعراف بهم من طرف مسيرهم، مما يشير إلى أن هناك غياب لعوامل تحفيزية مهمة كانت داخل المؤسسة سابقا تجاوزت كل ما له علاقة بالماديات.

1. الإعراف، المفهوم والدلالة:

يشير رائد الجيل الثالث من مدرسة فرانكفورت "أكسيل هونت" *¹ " أن كل النزاعات الإجتماعية هي في الحقيقة تعبر عن شكل معين من أشكال النضال من أجل الإعراف، هذا المفهوم إنتقل من الفلسفة السياسية الكلاسيكية التي تهتم بطبيعة ثنائية الحرية والعدالة، إلى الفلسفة الإجتماعية التي تعتمد على التحليل النقدي للمجتمع الخاضع باستمرار إلى مختلف التحولات الإجتماعية

¹ - *أكسيل هونت هو فيلسوف ألماني ولد سنة 1949، يعتبر تلميذ لهيرماس وممثل حقيقي للنظرية النقدية المعاصرة.

والاقتصادية والثقافية والايديولوجية، حيث يؤكد كارل ماكس على أن "الفلسفة الاجتماعية تساهم في التحليل النقدي لفهم تغير المجتمع".¹

بينما يذهب "جورج هربرت ميد" إلى التحليل النفسي الاجتماعي للمفهوم الذي تأصل لكونه وصفي وتفسيري للفعل الاجتماعي الذي ينتج باستمرار وقائع جديدة غالباً ما تكون غير مفهومة وغير متوقعة، فكل اعتراف هو فعل يهدف بالتالي إلى تحقيق مكانة أو وضع معترف به، وهو كذلك "تعبير عن حركية مطلبية دائمة بين الأفراد والجماعات".²

تكمن الفكرة الأساسية في كيفية الربط بين الجوانب النفسية الاجتماعية والاقتصادية من جهة، والجوانب الأخلاقية كعدم الإنكار بالجهد من جهة أخرى، فمنظور الاعتراف حينما يرتبط بالأخلاق ينقص من حدة النزاعات الاجتماعية والمهنية، والتي ترتقي إلى مجتمع صناعي يتميز فاعلوه بالثقة في النفس والاحترام، فالاعتراف هو الإقرار والقبول.

فالمعنى اللغوي لعدم الاعتراف عند الفيروز بادي يعني "تأزعه وخاصمه وجاذبه".³

والمعنى الإجرائي يرتبط بالنزاع والنضال من أجل الحصول على الإمتنان والإقرار بالجميل وللحصول كذلك على مقابل قد يكون رمزي أو مادي، أما الفيلسوف الفرنسي بول ريكور فقد أسس لثلاث دعائم للاعتراف، تكمن في (الصيغ القولية كمدح النفس والغير، الإشارات المعبرة عن الرضا والسخط، التصنع والتقنع بمعنى إرتداء قناع المعرفة).

1 - الزواوي بغورة، الاعتراف من أجل مفهوم جديد للعدل لدراسة في الفلسفة الاجتماعية، تقديم فهمي جدعان، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 2012، ص 12.

2 - نفس المرجع، ص16.

3 - محي الدين الفيروز بادي، قاموس المحيط، ترتيب حسان عبد المنان، بيت الأفكار الدولية، الرياض، ط 3، 2004، ص1141.

موازة مع تطور المجتمع الصناعي أخذ الإهتمام بالعنصر البشري ينسلخ عن الطرح الميكانيكي، فبرزت عدة نظريات تهتم بالعلاقات الإنسانية والنيو إنسانية، فأصبحت الدوافع هي مختلف المحركات الداخلية، تصدر من الذات لبلوغ رغبة محددة، أما الحوافز فهي المحركات الخارجية لزيادة الحاجة وقد تكون مادية كالمكافئات أو معنوية كالبحث عن الإحترام أو السلطة أو المكانة خارج الإطار الرسمي، كبروز بعض الألقاب مثل لقب الشيخ الذي انتقل داخل المصنع بعدما كان متداول خارجه، بالإضافة إلى الشاف وعمي والحاج هذه الخطابات الجديدة تحمل دلالات أخلاقية* ¹ قد تعبّر عن التعاون والإحترام، كما أنها تكون عبارات إستهزائية تزيد من الهوة بين الأجيال وتضعف من ثقافة الإعراف بالآخر.

2. أهم النظريات التي إهتمت بالعامل الصناعي ككائن الإجتماعي:

2.1 نظرية أبراهام ماسلو (سلم الحاجات):

انطلاقاً من فكرة أن الإنسان كائن اجتماعي فهو يتميز بالرغبة في تحقيق مجموعة من الأهداف رتبها "ماسلوا" على خمس مستويات ضمن شكل هرمي، فتقوم هذه النظرية على مبدئين: الأول يكمن في ترشيد الإدارة وتحريرها من فوبيا أو الخوف من العمال، والثاني يكمن في زيادة دافعية العاملين بتقليل الرقابة ومنح فرص للتعبير وحتى المقاومة كتخصيص مكان للتجمعات العمالية داخل المؤسسة ووضع سجلات لتسجيل الشكاوى والإعتراضات دون التعريف بهوية المشتكي.

* حسب الموسوعة الفلسفية لروزنتال ويودين هي شكل من أشكال الوعي الاجتماعي تمثل مجموع قواعد ومعايير حياة الجماعة وسلوكيات الأفراد لتحديد واجباتهم إتجاه المجتمع.

الشكل رقم 04: يوضح هرم ماسلو للحاجات.



●المصدر: جوان إسماعيل بكر، جودة الحياة وعلاقتها بالانتماء والقبول الاجتماعي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 1، 2013، ص82.

2.2: نظرية دوغلاس ماكر يجور:

نظرية (X):

تعتمد هذه النظرة التقليدية على فرض الهيمنة على العامل لبلوغ أهداف إقتصادية بحثه فلا يمكن تحقيق الربح دون التحكم الجيد في السلوكيات عن طريق السيطرة بالتهديد والمراقبة الدقيقة، لكن مع عدم نجاعة هذا الأسلوب تم تبني منح المكافآت المادية كوسيلة للرفع من رضا العمال.

نظرية (Y):

تعتمد هذه النظرية على شقين، الأول يكمن في معالجة دوافع العمل وحاجات العمال النفسية والإجتماعية، والشق الثاني يحاول إلغاء مبدأ النظرية الأولى، فالعامل بطبيعته يتمتع بدرجة من المسؤولية

ويميل إلى الحرية والمكافئة، ويرفض القيود وكثرة الأوامر وسياسة العقاب، فهذه المخرجات تجعل الإدارة تتنازل عن التسيير التقليدي وتعوضه بنمط التسيير بالأهداف. فالحاجة إلى الإعراف والإحترام والتقدير من طرف الرؤساء وزملاء العمل تكون أكثر فاعلية من الحوافز المادية البحتة.

الجدول رقم 10: يبين أهم افتراضات دوجلاس ماكر يجور.

نظرية (Y)	نظرية (X)
العامل بطبعه يحب العمل	العامل يكره العمل ويتكاسل عليه
يعمل ذاتيا دون تهديد ورقابة خصوصا إذا تولد لديه شعور بالمشاركة في وضع الأهداف	لا يقوم العامل بعمله إلا تحت التهديد والعقاب وإصدار الأوامر
العامل يقبل المسؤولية لأن له القدرة على حل مشاكل المنظمة	العامل يتجنب المسؤولية ويفضل العمل بالتوجيه من المسؤول
ترغيب العامل على العمل بالتوجيه والتحفيز والمشاركة	العامل لا يستجيب إلا بالقوة
مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	اتخاذ القرار يكون فوقي من قمة الهيكل التنظيمي
توجد علاقات رسمية وغير رسمية	الهيكل التنظيمي مصمم لتسلسل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل

العامل بالمنظمة يحتاج إلى رقابة لأن هدفه الكسب المادي فقط (الأجرة الجيدة)	هناك دوافع أخرى للعمل غير الدوافع المادية، بالإضافة إلى تكامل الأهداف بينه وبين المنظمة (أهداف مشتركة)
---	--

●المصدر: رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

3.2 نظرية هارزبرغ:

هذه النظرية تعتبر الأهم والأكثر إنتشاراً، وهي ترى بأن هناك عوامل تؤثر على سلوكيات الفاعلين داخل المؤسسة، قسمها العالم هارزبرغ إلى:

. عوامل وقائية تحاول المحافظة على مستوى الرضا عن العمل، تعتمد على تحقيق العدالة في الأجور وتطبيق السياسات التنظيمية على الجميع بما فيهم الوحدة العلمية.

. عوامل دافعة تزيد من تحفيز العمال يتصدّرها تحقيق التقدير من المؤسسة أو التنظيم وإدخالها ضمن سياسات تسييرها لتهيئة العامل على تأدية مهامهم بالشكل والجودة المطلوبة..

من خلال مخرجات النظريات السالفة أعلاه، نتوقف عند مرحلة شعور العامل بتحقيق الذات، فينتقل التحليل بالتالي من مرحلة تفاعل الفرد مع الجماعات إلى تحليل لعبة تموقع الأفراد داخل الوحدات، لكن لا يمكن إهمال المبدأ الأساسي لهذا البناء من خلال السؤال الآتي: هل أنا موجود في المؤسسة؟ وهنا نتحول من التحليل النسقي إلى التحليل الإستراتيجي لفهم مختلف الألعاب التي تجعل الفرد دوماً في بحث عن ذاته وموقعه داخل المؤسسة أو المصنع، فنجد العامل الصناعي الجزائري يبحث عن مساحات وهوامش جديدة للحرية بمقابل عرض خدماته الثانوية للمصنع بذل القيام بعمله المفروض عليه في عقد العمل، فقد تم تعويض رهان كسب رضا المسير على العمل المفروض للعامل برهان تقديم خدمة موازية

تحل مشكل داخل المؤسسة بطرق غير رسمية كلعبة لاكتساب مكانة العامل المثالي، بذل تطبيق تجربة تايلور لحساب الحركة والزمن المعتمدة على الإختيار الأمثل للعامل المثالي "سميث"، فتنوع الألعاب في الواقع الحالي تجاوز رهان من يملك الكفاءة والمؤهلات مقابل من يعرض خدماته ونفوذه ليتحرر من التنظيم.

4.2 نظرية Z لأوتشي وويليام:

لاحظ المسيرون الأمريكيون أن أساس المشاكل التي تعرقل تسيير المنظمات هي معضلة تسيير الإدارة، فقد إعترفوا بجدارة الإدارة اليابانية قياسا إلى التطور الكبير وهيمنة السلع اليابانية في الأسواق العالمية والتي وصلت إلى أكثر من 100 بالمئة بأربع أضعاف، مما جعل عالم الإدارة الياباني وويليام أوتشي يحدد نموذج وسطي بين نقيضي النموذجان الياباني والأمريكي سميت بنظرية (Z)، حددت في الجدول الآتي بناء على سبعة اختصاصات:

الجدول رقم 11: يوضح خصائص النماذج الثلاث.

الخصائص	نموذج ياباني	نموذج أمريكي	نظرية أوتشي
1. التوظيف	مدي الحياة	قصير المدة	طويل المدة
2. الترقية	بطيئة	سريعة	بطيئة
3. الرقابة	ضمنية	صريحة	ضمنية وواضحة
4. المسار المهني	عدم التخصص	التخصص	متخصص عام
5. اتخاذ القرار	بصفة جماعية	بصفة فردية	بصفة جماعية

فردية	فردية	جماعية	6. المسؤولية
اهتمام بالفرد وحتى	اهتمام جزئي	اهتمام شامل أو	7. الإهتمام بالفرد
بالعائلة		شمولي	

المصدر: نفس المرجع، ص 108 ص 109.

3. ثقافات المؤسسة:

اهتم المختصون والدارسون في العلوم الإجتماعية والأنثروبولوجيا بدراسة كل ما يشمل الإنسان الكائن العاقل الفرد الإجتماعي الذي يحمل ثقافات خاصة به يحاول بواسطتها التأثير على الآخر أو التأثير به. فالعقل يعبر عن خاصية التفكير حيث يؤكد الفيلسوف الكندي "تشارلز تيلور" على أن «الفكر الإنساني ليس أحادي الطرف بل هو تحاوري»¹.

مما يطرح عدد من التساؤلات: كيف أعيش؟ وهل أستطيع التأقلم مع الطبيعة ومع الآخر؟، هذه الصيرورة التي يورثها الجنس البشري منذ الإنسان الأول " الهوموسابياس"، ووصولاً إلى الإنسان الإجتماعي الذي يحاول التأقلم الوراثي كمجموعات بشرية تؤسس لتراكمية ثقافية يحكمها الزمان والمكان تتبدل وتتغير، تنتج ثقافات جديدة من خلال التثاقف أو يمكن لها أن تزول وتنسى أحياناً أخرى، ففكرة الثقافة مرهونة بحياة الفرد والجماعة مما تنتج نزاعات إجتماعية تجعل من الفكرة مفهوم يحمل مستوى رمزي أو وظيفي، فهذا الطرح يتحول مع الفلاح البولندي بالمفهوم الثاني للتثاقف إلى "ظاهرة إجتماعية

¹ - Charles.Taylor, Multiculturalisme. Différence et démocratie, Parie, Flammarion, 1994, p 50.

ناتجة عن الإتصال المباشر بين الجماعات من ثقافات مختلفة.... فالتثقاف يفرز تمثلات بفعل تعايش ثقافات مختلفة في نظام أو موقف اجتماعي محدد.¹

إرتبطت الثقافات في حدود القرن الرابع عشر بمحتوى زراعي يشير إلى العمل في الأرض وتحولت بعد القرن السادس عشر إلى محتوى فكري يطرح مفهوم الحياة الروحية من جهة والكفاءة من جهة أخرى، وبعد هذه الفترة ظهر الصراع الإيديولوجي الفرنسي والألماني حول الحضارة التي تعني الجماعة، أو الثقافة التي تعني الفرد وهنا يذهب فرانس بوى إلى مفهوم الثقافات بالجمع التي يؤكد عليها من خلال النسبية الثقافية على مبدأ احترام الإنسان على أنه إنسان، عكس فكرة الإنسان ذئب لأخيه، فلا يمكن تصور ثقافات بدون تعايش لذهنيات تحمل ميزات التوافق والتناقض لتصل إلى مرحلة الإستيعاب.

يتفق العديد من المفكرين بالتعريف الذي وضعه "تايلور"، ومع مرحلة القرن الثامن عشر تم إدراج المفهوم في قاموس الأكاديمية الفرنسية سنة 1718 تحديدا والتي جعلت الثقافات كتابع يؤكد نوع الفعل كثقافة العلوم، الثقافة السياسية، وثقافة الموت التي استخدمها البابا يوحنا الثاني في سنة 1995 تعبيرا عن ثقافة الإجهاض وضرورة تحديد النسل، وكذا بروز ثقافات المؤسسة مع تطور عالم المصنع وكيف ارتبطت الوسيلة بنجاح ثقافة المجتمع حيث تقول كريستين كارديلو في كتاب "السككيون" أن: «القطار مرتبط بعالم السنيما، وكل فيلم لا يحتوي على مشاهد قطار أو سكة حديد لا يكون جدير بالمشاهدة»²

1.3 ثقافة المسير والمنفذ السككي، إعادة تموقع داخل المؤسسة:

تزامنا مع التطورات السريعة التي عرفها المجتمع الصناعي، ولإبراز دور العامل البشري في العملية الإنتاجية ظهر مفهوم ثقافات المؤسسة كخطاب عند المجتمع الفرنسي في السبعينات من القرن الماضي،

¹ - بوخريسة بوبكر، المفاهيم الأساسية في علم النفس الاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² - Christine Kerdellant , Les Cheminots, op.cit, p 63.

ثم أخذ يتبلور متأثراً بتصارع الذهنيات والأزمات الاقتصادية فتم إيماده كتابيا في المجلة الصحفية الاقتصادية الأمريكية بتاريخ 1980/10/27، ويعتبر الباحثان "دايل وكينيدي" من وضعاً أساسيات هذا المفهوم.

أهم ما تتميز به ثقافات المؤسسة الإختلاف بالنظر إلى التركيبة البشرية المعقدة، فكل فرد يحمل قيم وسلوكات وعادات وتقاليد معينة قد تصطمم في كثير من الأحيان مع المؤسسة مما يكون ثقافات جديدة قد تساهم في تطوّر التنظيم أو العكس.

هذا المفهوم إهتم به العديد من الباحثين والمفكرين على غرار "إدغاردين"، "دايل"، ويعتبر كل من "كروزي" و"فريدبرغ" أن الثقافة هي بناء ينجزه الفاعلون إتجاه فاعلين آخرين داخل المنظمة فهي حصيلة مزيج وتفاعل النسق الإجتماعي الخارجي مع النسق التنظيمي الداخلي¹.

هذا ما يتوافق لدينا مع طرح "رونو سان سوليو"، هذا الأخير الذي يحدد أربع أصناف لثقافات تحدد سلوكات العمال داخل المؤسسة، تتقاطع حولها المصالح والأهداف العامة والخاصة لتنتج بدورها أقسام مشتركة، والتي تتوافق إلى حد كبير مع مؤسستنا المدروسة، فقد سجلنا من خلال الميدان ما يلي:

أ. ثقافة الإطارات السككيين: تتميز بالتجانس والتشارك في نفس الأهداف العامة والشخصية تحاول فرض السلطتين، الكاريزماتية التي تركّز بدرجة كبيرة على سياسة توظيف العائلة والقرابة والهاتف الأحمر، والسلطة الشرعية التي تكمن في تطبيق القوانين والنصوص التنظيمية والأوامر واللوائح اللاشخصية وذلك للتقليل من هيمنة السلطة الموازية أو الفعلية التي تتشكل خارج الإطار الرسمي، لكنها تعتبر عملها في المؤسسة كمحطة تعلم واكتساب خبرات جديدة للإنتقال إلى مؤسسات أكبر كسوناطراك، أو الهجرة إلى الدول المتقدمة بحثاً عن الأفضل نفسياً ومادياً، حيث وجدنا الإطار السككي متحصر على

1 - ناصر قاسيمي، سيبيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 106 ص 107.

الوضعية الحالية فهو يعيش في حيز شبه مغلق بعيد عن المبادرة والإبتكار، ينحصر دوره بين العمل والبيت وأقصى ما يصل إليه زواج متأخر وسيارة بالإيجار ومسكن بصيغة عدل يدفع أقساطه طيلة حياته، يصرح أحد المبحوث المسير رقم (01)¹:

«بعملية حسابية بسيطة، ما نقدرش نملك مسكني الكائن في منطقة مسرغين إلا بعد موتي، لازم على الجزائري بصفة عامة أخير بين إما الزواج أو السكن أو المركب، مايقدرش أيديرهم ضربة وحدة، راني ندمان لي أقعدت في البلاد، بلا ما أنزيد نحكليك على الضغط الكبير في الخدمة، مسؤولية بلا شبعة».

نشيران المسير السكي يحاول فرض مكانه داخل المؤسسة، لكن بمجرد قبوله للمسؤولية وتحصله على هاتف وسيارة العمل يصبح وقته ملك للمؤسسة 24 ساعة على 24 ساعة مما يؤثر سلبا على حياته الخارجية وحتى على حالته الصحية، فقد سجلنا اثناء الدراسة الميدانية تدخلات طبية استعجالية داخل المؤسسة تمثلت في تعرض مسير لإرتفاع حاد في ضغط الدم بسبب نشوب حريق في ورشة الصيانة أصاب قاطرة بتلف على مستوى خزان المازوت، والتدخل الطبي الثاني كان نتيجة ضغط نفسي حاد لمسير آخر، حيث يشير المبحوث المسير رقم (02)²:

« مرانيش قاع أنريح في الدار، سمحت في روحي وفي العائلة، حتى الزوجة تاعي ولات تخزنلي الهاتف تاع الخدمة بلعاني ».

ويضيف نفس المبحوث المسير رقم (02):

1- انظر جدول المقابلات رقم 2.

2- انظر نفس جدول المقابلات.

«عطاولي ببس موبيليس أي تليفون وليت أوتاج في الشركة، الخدامة من جبهة وأذراير من جبهة إشارة إلى السلطة المركزية حتى وليت أنخاف من السينياتير أي الإمضاء».

هذه تصريحات من طرف فئة المسيرين تؤكد على أنهم رهائن يعيشون ضغوطات نفسية وإجتماعية فهو يخاف من خسارة بعض الإمتيازات كمنحة المسؤولية ولقب السيد من جهة، ويتجنب الإمضاء من جهة أخرى، وهذا ما حاول العالم "مارك قليشر" إبرازه في دراسته الإثنوغرافية حول الضغوطات المهنية لفئة حراس سجن لامبوك بكاليفورنيا الأمريكية.

ب . ثقافة العمال السككيين المتخصصين الأكفاء والتقنيين: تتميز بالتعقيد وكثرة الرهانات الشخصية والسلطة الموازية أو الفعلية، يحاولون تحسين ظروفهم المعيشية بكل الوسائل المتاحة لكي لا يعيشوا بساطة عيش أولياءهم السككيين والذي أبرزناه سابقا بحكم المملكة والزبونية، فقد سجلنا من خلال معايشتنا لهم قيامهم بنشاطات خارج عملهم، فسجلنا سائق الأجرة والكلونديستا، وتاجر السيارات والمساكن أي الكورتي، وبعض العمال الذين يمتلكون محلات أو ورشات ورثوها عن العائلة، حيث وجدنا هذه الفئة تحديدا تحاول عرض خدماتها على المسيرين لحل بعض المشاكل التقنية ومعضلة ندرة المستلزمات الضرورية للعمل مقابل منحهم أيام راحة مدفوعة الأجر، فنجد أننا من خلال هذه اللعبة قد تجاوزنا البحث عن المنصب والسلطة وعوضناها بالبحث عن مساحات حرية في وقت العمل لكن خارج مكان العمل، كما أننا لاحظنا أن العامل في أول فرصة تتاح له يأخذ سيارة المؤسسة ليوم كامل أو أيام بحجة قضاء مصلحة محددة للمؤسسة، مع العلم أنها قد لا تستغرق ساعة أو ساعتين، وبالمقابل قد نجد المسؤول على دراية بهذه اللعبة، فنجد هذا الأخير أي المسؤول هو الذي يمنح عن قصد هذه المساحة للعامل لإستغلاله لحل أزمة قد تصادف العمل، بمقابل وعي العامل بهذه اللعبة التي تحوّلت إلى إستراتيجية متفق عليها خارج الإطار الرسمي عنوانها رابح رابح.

ت . ثقافة العمال السككيين المختصين الغير أكفاء : تتميز بعدم التجانس والبساطة وكثرة الأهداف الشخصية، هذا الصنف يشترك مع الصنف "ب" في نفس التحليل، لكن بالنظر إلى حداثة توظيفهم بالمؤسسة الذي إرتبط بسياسات التشغيل "لأنام"، نلاحظ أنهم يفتعلون النزاعات حتى مع العمال الأكثر أقدمية أي "ليزونسيا" في إطار صراع الأجيال الذي أنتج فئات فرعية داخل فئة العمال (المجتمع السككي الكلي)، ويظهر ذلك في تموقع الأماكن والإشارات بالألفاظ، فقد سجلنا بعض العبارات التي أشرنا إليها سابقا: " طيور الجنة، صاحب موبيليس، الشوابين نسبة إلى الشيخوخة، أولاد الديبوا نسبة إلى أصحاب التكوين الداخلي...".

ث . ثقافة عمال تنعدم لديهم الكفاءة والتخصص: يتموقعون أسفل سلم المؤسسة يتميزون بالبساطة الشديدة في نوع العمل الذي ينحصر مثلا في تنظيف الورشة ونزع الأعشاب المحيطة بالمؤسسة والتشجير و الطلاء، وبحكم أنهم يشتغلون في الفرع المستقل بعقد مؤقت، فهم يعتبرون أنفسهم خارج الإلتزام السككي، فنجد أن هدفهم الرئيسي يكمن في الترسيم بعقد دائم وانتقالهم إلى المؤسسة الأم بحثا عن الإستقرار، فهذا العامل في تمثله هو معرض دائما للطرد بدون تعويض للمستحقات مما يزيد في درجة اغترابه، لكن عندما تحتويه المؤسسة الأم يصبح صاحب حقوق قد تسمح له بالدفاع عن نفسه وعن مساره المهني، ويمكن له أن يطالب بحقوقه في المؤسسة، فالعامل يعتبر العمل بعقد دائم وسيلة حماية من الفقر والبطالة.

فإن نجاح الحياة المهنية لدى السككي مرتبط بمعرفة كيف نعتز بالفرد؟ ولماذا؟

يمكن ذلك بحصول الفرد مهما كان تدرّجه على تقدير المؤسسة وإعترافها بخدماته لها من جهة، وعلى اكتساب إحترام وتقدير الآخرين من جهة أخرى، ليصل إلى مرحلة تنمية تأكيد الذات، فمن تعابير الإعراف ثقافة المدح الشفهي والتقرير الرمزي الذي يتحصل عليه العامل إمتنانا وإعترافا بالجهد أو

نوعية العمل، فالتهنئة الكتابية كتقارير وشهادات تهنئة مختومة والثناء اللفظي كتحديد ألقاب معينة لعمال معينين «كالشيخ والشاف والرايس» تساهم في الرفع من رضا العامل عن نفسه وتحسسه بأنه قطعة مهمة في المؤسسة، مما يعود بالفائدة على الطرفين، فالأجر ما هو إلا حافز مؤقت سرعان ما يزول مفعوله مع الإرتفاع المتزايد للقدرة الشرائية.

إن الانتقال بالإعراف من مسلمة الحاجة الإنسانية إلى الفعل يجعلنا نحترم قيم ومعارف وخبرات الأفراد مما يمهد للمفهوم بأن يكون وسيلة لتنظيم العمل وثقافة، فالتاريخ العريق للمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية يكلف الجيل الحالي عبئ المحافظة على تقاليد وأعرافها، فحسب تصريح المبحوث رقم (17)¹ صاحب خبرة 35 سنة:

«يا حسرة على الشركة كل اللي كان بكري راح، ففي الستينات والسبعينات كان تقليد عند الوحدة من الاستعمار تكرم كل عام عامل العام المثال، يقدر أيكون مسؤول ولا عامل بسيط، يحسبوله وحد النقاط وأيكرموه في حفلة يجمع فيها المدير كل العمال وأيقسموا فيها الحلويات والمشروبات، ويعطوا هذاك العامل هدية رمزية ماشي دراهم وشهادة تهنئة مختومة من طرف الشاف الكبير يقصد المدير العام، لكنها حبست في 1986، ما علابالناش أعلاه».

يتضح من خلال هذا التصريح أن المؤسسة قد عرفت تحولات حتى في تقاليدها، فبالرغم من الفترة الإستعمارية الصعبة ومعضلة التسيير بعد الإستقلال إلا أن هذه المؤسسة كانت تهتم بالجوانب النفسية والسلوكية لأفرادها، وذلك بتنمية ثقافة الإعراف والإقرار بالجهد للوصول إلى تنشئة عامل يتميز بوعي وضمير مهني لا يحتاج إلى أدوات رقابة تفرض عليه العمل، فيصبح فاعل مشارك في حماية المؤسسة، فهذه الثقافة تقوي من اليقظة الشخصية وتحولها إلى يقظة مؤسساتية، فحسرة العمال السككيين من توقف

1- انظر الملاحق في جدول المقابلات رقم 6.

الحفلة السنوية لتكريم عامل العام منذ أكثر من (35 سنة) جعلت هذا السككي يبتعد عن الإبداع والمشاركة في تسهيل طرق العمل، كالعامل الإضافي بدون مقابل يحتمها ظرف معين، وإنجاز أعمال محددة في فترة وجيزة كتصليح عطب بسرعة لتسهيل حركية الرحلات، وصنع بعض الأدوات والوسائل لتسهيل العمل، لهذا نجد عالم الأنثروبولوجيا "توماس رولن" يهتم بدور العلاقات الشمولية للمورد البشري ابتداء من مرحلة الترسيم في الوظيفة حيث يصف ثقافة المصرف الياباني المتمثلة في تنظيم حفلة على شرف تقديم المدربين الجدد مع عائلاتهم في مدرج المصرف في الصف الأول بحضور المدير وكل الفئات العمالية الأخرى، والتي تحمل دلالات أهمها إشعار العامل أمام عائلته مهما كان سنه أو تدرجه المهني بأنه قطعة مهمة في المؤسسة، ناهيك عن المراحل والمحطات الأخرى كاللقاء¹.

سجلنا من خلال تنقلنا في ورشة الصيانة ومعايشتنا للمبجوثين طيلة أيام الدراسة الميدانية وجود وسيلة عمل ضرورية حسب شهادة المبجوثين تستعمل في عمليات الصيانة، غريبة الشكل والإسم فهي لا تحمل اسم تقني بل تسمى "بمفتاح بوعافية"، وبعد الاستفسار عن دورها وبلد الصنع أوضح لنا أحد المبجوثين (المبجوث رقم 07 صاحب خبرة 37 سنة) أنها من إبداع زميل سككي جزائري سابق اسمه بوعافية تقاعد في بداية التسعينات، تحصل على تكريم عامل أو سككي العام ثلاث مرات، وهو من قام بصنع هذه الأداة بمجهود شخصي، فنال اعتراف المؤسسة به و حتى اعتراف السككيين الذين لم يعاصروه، وهذا ما لا ينسجم مع ثقافة الإبداع الفردي أو الجزئي الذي يركز على الحافز المادي الذي يمثله كل من العلماء "توماس أديسون، جون روكفلر، فرنكلين بن جامين"، فيتبين لنا أن لقب "روح السككي" الذي كان متداولاً في الماضي كانت تغذيه تقاليد رمزية بسيطة لكن ذات مفعول عميق، جعلت ذلك العامل يدخل في مناخ تنافسي يحقق به بعض القواسم المشتركة في الأهداف العامة والخاصة، لينتقل في ظل

1 - لمزيد من الإطلاع: أنظر جارت مورتن، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2005، ص 154.

ذلك المناخ الملائم من عامل كسول متذمر وعنيف إلى عامل إيجابي يساهم في حماية المؤسسة وديمومتها، حيث يؤكد "بوخريسة بوبكر" على « ضرورة الانتقال من مرحلة العامل ككائن اقتصادي تحركه المكافأة إلى كائن رمزي تفاعلي له كرامة»¹

23 عامل الروح المعنوية لدى السككي الحالي ثقافة إلى زوال:

إن الروح المعنوية مرتبطة بالحالة التي يصل إليها الفرد في موقعه، وهي تعبر إما على الإرتياح والرضا أو العكس، هذه الروح المعنوية هي ثقافة توصل الأفراد إلى التقدير والإحترام، وقد ذهب المختصون في علم النفس إلى أنها يمكن أن تقاس درجتها بالنظر لتوفر عدة عناصر أهمها: "الثقة، تقدير الوظيفة، الاعتراف بالعمل كقيمة، الإرتياح في مكان العمل " فهي محل للتنمية ترتفع درجتها وتتنخفض نتيجة مؤثرات غير مرغوبة، قد تكمن صعوبتها في الوصول إلى مرحلة الإحباط مما يصعب من إعادة بعث هذه الروح لدى نفس الفرد.

ما يوضحه جل المبحوثين أن روح السككي تتضاءل باستمرار نتيجة تخلي المؤسسة عن كثير من المواقف التي كانت في الماضي واقتصارها فقط على بعض المناسبات، يصرح المبحوث رقم (10)² صاحب 36 سنة خبرة:

"نسمع فقط بحفلة عيد المرأة 08 مارس تمنح فيها جميع العاملات السككيات عطلة أربع ساعات وظرف مالي يقدر ب (5000 دينار)، بالإضافة إلى تنظيم قرعة للعمرة مدفوعة التكاليف تقام في مكتب مغلق لم نسمع بفوز أي عامل بهذه القرعة منذ زمن عملي الذي تجاوز 35 سنة".

1 - بوخريسة بوبكر، مقدمة في سيبيولوجيا التنظيمات الصناعية اقترح نموذج تنظيمي مفتوح، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر بدون سنة، ص133.

2 - انظر جدول المقابلات رقم 6.

إن عدم الإمتنان بالجهد يضعف من مستوى روح السككي مما يقوي من حدة النزاعات وينتج لنا عامل فاقد للثقة همه الوحيد الخروج للتقاعد سالما صحيا وماديا لا تهمه حال المؤسسة لأنها قصرت في معالجة حالات يعرفها السككي أو سمع عنها، هذا الوصف يتضح لنا في تصريح المبحوث في المقابلة رقم (02)¹ صاحب خبرة 20 سنة فقط وعمره لا يتجاوز 47 سنة:

«راني بعث ظهري في هذه الشركة، دخلتها صحيح مولا 17 سنة، ودرك راني مريض وبلا منصب بعد ما كنت أنزيد من وقتي للسارفيس».

هذا التصريح والذي صاحبه تأثر وبكاء المبحوث، جعلنا نبحث عن حال هذا السككي ومساره المهني لنفهم عبارة (بعث ظهري)، فوجدنا أنه كان من أفضل عمال قسم الصيانة حسب شهادة العمال أنفسهم، ونتيجة كثافة وضغط العمل وانتهازية بعض المسيرين الذين تعاملوا معه في تلك الفترة، تعرض لآلام على مستوى الظهر خضع على إثرها لعملية جراحية في سن 29 سنة، فضل العمال في هذه الحالة تحاشي الإدارة والتعاون والتكفل بزميلهم بجمع المبلغ الضروري للعملية الجراحية وأضحية العيد التي زامنت الحدث، بذل الحالات السابقة التي مارسوا فيها حل الإضراب كحادثة حريق سائقي قطار درجة الثالثة في التسعينات والتي دفعت المؤسسة لعلاج العاملين بفرنسا نتيجة ضغط العمال، بينما في هذه الحالة تم التكفل بكل تكاليف العلاج من طرف زملاءه العمال بعد تنظيم حملة لجمع مبلغ العملية أمام وقوف المؤسسة عاجزة عن التكفل به، بحجة أن مرض هذا السككي ليس ناتج عن حادث عمل ولا يصنف ضمن الأمراض المهنية التي حددتها المعاهدة الدولية رقم (18)² قبل عام 2004 ، بعد مدة العلاج التي قاربت السنة عاد هذا المبحوث "عامل الصيانة تخصص ميكانيك" للمؤسسة لكن بدون

¹ - انظر جدول المقابلات.

² - أنظر جدول المعاهدات رقم 11 في الملاحق.

منصب يشغله، ما وجد نفسه في كل مرة في منصب لمليء الفراغ، فأحس هذا الأخير باغتراب حاد نتيجة تحصره على مساره المهني مستقبلاً، فهو يعتبر فرد عاجز في نظر المؤسسة، فالتشبيه بالبيع للصحة دلالة على خسارة المنصب الذي يحتمل الوصول إلى مرحلة الإكتتاب والإحباط الذي ذكرناه في السابق مما يجعل النزاعات وليدة لغياب الإعراف.

33 عامل تفاوت الأقدمية يزيد من مساحة النزاعات بين الأجيال:

كان لتعدد سياسات توظيف العمال السككيين بين التوظيف الداخلي والمباشر عبر لانام وغيرها أثر بارز في تنوع الذهنيات من جهة، وحتمية التوقع من جهة أخرى، ما أنتج نزاعات بين ما يصفون أنفسهم أولاد المؤسسة أصحاب التكوين الداخلي والبراوية أي أصحاب المعاهد والجامعات ومراكز التكوين الخارجي، لكن ما لاحظناه في الميدان صراع واضح بين الأجيال يمثلون فئتين، الفئة الأولى نحصرهم في الفئة العمرية 45. 60 سنة أغلبهم أصحاب تكوين داخلي الذي توقف في 1999، حيث أن أصحاب هذه الدفعة حالياً يبلغ 45 سنة تقريباً يجدون أنفسهم ضحايا إلغاء التقاعد النسبي، والفئة الثانية تمثل باقي العمال أغلبهم أصحاب توظيف لانام.

يصرح المبحوث صاحب 37 سنة خبرة رقم (07)¹:

«عندي 37 عام سارفيس على جال أيام على بلوغي 50 سنة أنحرمت من التقاعد النسبي، ودرك لازملي سنوات باش نخرج تقاعد 60 سنة، عندي دوسي نقي، بصح القانون اللي يتغير في البلاد كل دقيقة خلاني نخدم مع الصغار ما أيقادروا حتى واحد خاصة الشيفان الطيور الجنة ونقصد بيهم المسؤولين الشباب».

1 - انظر جدول المقابلات.

نسجل أن إلغاء التقاعد النسبي قد أثر على ذهنيات عمال الخبرة مما جعلهم يكتفون بتسجيل حضورهم إلى المؤسسة دون قيامهم بالعمل بحجة تأكدهم التام بانتهاء مهمتهم القانونية عند 32 سنة عمل، هذا السلوك أنتج بروز نزاعات من طرفين، الطرف الأول تمثل في صعوبة تقسيم العمل والمهام مما زاد من ظاهرة عزوف عن العمل وعدم الإمتثال لأوامر وتوجيهات فئة المسيرين، أما الطرف الثاني تمثل في دخول فئة العمال الشباب في هذه اللعبة (استراتيجية المراقبة المهنية)، فأصبح عزوف هذا الأخير عن العمل ناتج إما عن غياب العدالة في تقسيم العمل بين جميع العمال دون استثناء أو عن تسجيل عدم تطبيق سياسة العقاب على أصحاب الأقدمية 32 سنة فما فوق، يصرح المبحوث رقم (06)¹ صاحب خبرة 16 سنة:

«ما كانش أكبر وصغير في الخدمة، قاع كيف كيف، يعرفوا يخدموا برة اللي طاكسي اللي يخدم كيماتي زاسيو أي تصلح المبردات، مارانيش نبدا الخدمة حتى أنشوفهم قاع يخدموا، ما يخدموش بصح يخلصوا».

ويضيف مبحوث آخر في المقابلة رقم (12)² (صاحب خبرة 19 سنة):

«الكبار يخلصوا الضعف تا عنا، خادمينها مع المسائل غير أي دوروا في الشركة، تهدر أمعاهم يقولوك خدمنا بكري».

¹ - انظر جدول المقابلات.

² - انظر جدول المقابلات.

أما بالمقابل نجد فئة العمال أصحاب أكثر أقدمية يرجعون تدميرهم وعزوفهم عن العمل بسبب تدهور الحالة الصحية والتعب، والسبب الأهم هو أنهم يرون أنفسهم ضحايا القوانين التي تتغير كل مرة، ويتضح ذلك في تصريح المبحوث رقم (03)¹ صاحب 34 سنة خبرة:

«دولتنا ذاللتنا (أي ضعفتنا) حتى ولاو العمال الشباب أيجاسبوننا وحتى وصلونا بالكلام الشين إشارة إلى الشتم والسب، كون راني برة، شكون أنخلصلي (10 سنين الجانية)، أعطونا كواعطنا بلا فان كاريار تاعهم، ما أنجمش نخدم صايي أكملت وأعييت مورالموا (أي ذهنيا)».

إن سياسة التقاعد في المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية الجزائرية حاليا تخضع لسن 60 سنة عند الذكور، و55 سنة عند الإناث مع حساب طفل بسنة عند العاملات الأمهات ويقف العدد عند ثلاث أطفال بثلاث سنوات كحد أقصى، مع احتمالية إدماج هذا العمل ضمن الأشغال الشاقة في مفاوضات الثلاثية مستقبلا ليصبح سن التقاعد عند السككي 55 سنة للذكور و50 سنة للإناث كما كان معمول به في السابق، لكن مع مرور الجزائر بمرحلة صعبة في التسعينات من تدهور الأوضاع الأمنية والإقتصادية والقيود التي فرضها صندوق النقد الدولي تم فتح سن التقاعد 32 سنة أو أقل، لكن مع مرحلة بعد 2000 تم تطبيق التقاعد النسبي فكل عامل بلغ 50 سنة من العمر يسمح له بالإحالة على التقاعد دون احتساب شرط سنوات الخدمة، هذا الإجراء سمح لشريحة كبيرة من العمال السككيين وغيرهم من الإستفادة من هذا القانون الخاص بالتقاعد النسبي مع تقديم منحة مقبولة، كان الهدف من هذه السياسة هو منح فرص عمل للشباب البطال والإستمرار في كسب رهان شراء السلم الإجتماعي، لكن مع تدهور الوضع الإقتصادي للبلاد وتداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية، وإعلان المسؤولين عن عجز الصندوق الوطني للتقاعد باشرت الدولة بإلغاء العمل بالتقاعد النسبي 50 سنة ورفع سن التقاعد 60 سنة تحديدا في 1231

1 - انظر جدول المقابلات.

. 2016. هذه التحولات جعلت العديد من السككيين المولودين في سنة 1967 أصحاب دفعة (1985.1982) التي التحقت بالمؤسسة من الفئة الأولى ذوي خبرة 32 سنة خدمة يجرمون في استقاداتهم من التقاعد في سن القريب من الخمسين سنة بأيام وشهور قليلة ليجدوا أنفسهم مرغمين بزيادة 10 سنوات أخرى ليبلغوا سن 60 سنة في سنة 2027 ، فنجد نفس العامل الذي التحق بالمؤسسة في سن 18 سنة يصل إلى خبرة 32 سنة في سن 50 سنة مع احتساب مدة الخدمة الوطنية إن وجدت، و ليصل إلى 60 سنة سيضطر لإضافة 08 سنوات أخرى تجعل مدة العمل تصل إلى 40 سنة مع توقف الإشتراك في حدود 80 % عوض 100%، هذا ما جعلنا نلاحظ تمرد هؤلاء المبحوثين على المسيرين ما أنتج لديهم بعض السلوكات التي سجلناها كعدم الالتزام بالعمل، كثرة التمارض والعطل المرضية، رفض الرضوخ لآلة تسجيل الحضور، وما قابله من قرارات إدارية ككثرة حالات الخصم من الرواتب والمجالس التأديبية، انتشار ظاهرة العنف بنوعيه الرمزي والجسدي مع المسيرين وحتى بين العمال أنفسهم، كثرة طلبات الإحالة على الإستيداع، فقد سجلنا فقط على مستوي وحدة الجرّ في سنة واحدة (2022) خمس حالات استقادوا من الإستيداع لمدة سنتين كحد أقصى حسب القانون الداخلي للمؤسسة.

يتبين لنا من خلال تصريحات أغلب المبحوثين (13 من 18) أن هناك نوع من الإستياء بسبب خروج بعض زملائهم العمال الأكفاء على التقاعد ما بين فترة 2000 إلى 2016 بدون تكريمهم من طرف المؤسسة باحتفالية رسمية أو رمزية، بينما كانت هذه العادة موجودة قبل سنة 2000، يصرح المبحوث رقم (13):

"اليوم الي راه يخرج روترات أي تقاعد هو أيليم أصحابه في الدار ويفرح أمعاهم، واللي رايح العيب يخرج من الباب الضيق، الشركة راحت مع أماليها ترفد غير روحا ، دورك غير الصحة برك ."

حسب تصريحات نفس المبحوثين كانت المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية تقوم بتكريم سنوي تجمع فيه كل العمال المتقاعدين في مطعم المحطة بدعوة عامة وحضور المدير الجهوي، تقدم فيها شهادات الشكر والعرفان باسم المؤسسة وبعض الرمزيات للمتقاعدين، هذا الفعل كان له أثر كبير في تنمية روح السككي عبر الأجيال، فتحول من فعل رسمي إلى فعل غير رسمي غاب فيه دور المؤسسة مما عوضته المبادرات الشخصية، التي تقتصر إما على تنظيم الحفلة من طرف المتقاعد نفسه في بيته أو في مطعم بحضور زملائه المقربين فقط، أو بمبادرة زملائه بتنظيم الحفلة والإكتفاء بالصور والفيديوهات المنشورة في مواقع التواصل الإجتماعي، فغياب المؤسسة وعدم اعترافها بالحياة المهنية يشكّل لدى العمال إستياء يتحول في أغلب الأحيان إلى نزاعات سببها التهميش واللامبالاة فنجد أن توسيع مساحات الترفيه والدعابات وتبادل النكت وكذبة أبريل وإقامة الحفلات، تحسن المزاج وتقتل الروتين والملل مما يساهم في إضعاف آثار النزاعات، فنجد أن أحد المصانع الأمريكية في اليابان تشجع هذه الثقافات وتعوّد جميع موظفيها بتخصيص خرجة يومية في القطار مع لعب مباراة غولف بحضور المدير بغرض تحقيق المساواة بين الجميع وكسر الروتين وتجاوز العلاقات السلطوية، وتنمية التفاعلات لأجل إظهار النزاعات الخفية والمكبوتة للعلن بغرض معالجتها قبل تفاقمها¹.

نجد ثقافم لظاهرة عزوف فئة المنفدين الذين تجاوزوا 32 سنة خدمة عن العمل والإكتفاء بالحضور فقط، فالمبحوث السابق رقم 07 والذي لم يستند من تقاعد 50 سنة بأشهر قليلة أصبح مثال يحاول مع جيله البحث عن دوافع أخرى ينمون بها وعيهم المهني، هذه الفئة تعتبر نفسها قد أدت واجبها بالنظر إلى إلتحاقها بالمؤسسة في سن 16 سنة (مرحلة التكوين) فهي ترفض أي عمل حالياً بحجة عامل

¹ -جارت موررتن، نظرية المنظمة المبدعة، نفس المرجع، ص154.

الأقدمية الذي سيصل إلى 40 سنة خبرة، هذا العزوف جعل الفئة الثانية (الأقل خبرة) تكثر من التذمرات والإحتجاجات بسبب هذه الوضعية.

بالمقابل سجلنا عدم رضا أغلب المسيرين عن هذا الموقف، فيصرح المبحوث المسير(01)¹:

«عطي خدمة للأونسيا أي الكبير ما تتعش حرة وعدم اعتراف به، التقاعد سياسة دولة وأنا عندي كل العمال سواسية».

هذا التصريح يحمل عدة دلالات وأوجه منها:

أولاً: أن هذا الموقف يدل على وعي المسير بالقوانين التنظيمية وحرصه على تطبيقها بالرغم من معرفته المسبقة بالعراقيل التي سيواجهها، والتي يمكن لها أن تؤجج من النزاعات في أي فرصة، حيث تتأكد المساواة والعدالة بين جميع العمال دون تحديد السن في الفصل الأول من النظام الداخلي للشركة بنص المادة الأولى منها: " على أن كل العمال متساوون في الحقوق والواجبات"² ، بينما بمقابل نجد التعامل بمكيالين أو كما أطلقنا عليها ثقافة القوسطو، فعلى حسب مزاج المسير تتم عمليات التسيير المختلفة، فعوض أن تكون آلة تسجيل الحضور إلزامية في كل وقت نجدها تطبق على حسب الأهواء والمقاصد لهذا قمنا بتشبيها بفزاعة الحقل التي تخيف الطيور وتحمي الزرع كناية عن إنضباط المنفذ المتوقف على قوسطوا أو مزاج المسير عوض تطبيق القوانين على الجميع وفي كل الأحوال.

ثانياً : هذا المسير يتجنب في كثير من المواقف تطبيق السلطة الشرعية على فئة عمال الخبرة (تطبيق روح القانون عوض النص)، هذا الموقف ناتج عن إقراره التام بقوة تأثير فئة الخبرة (كفاءة عمال الصيانة والجرّ) على المنظومة السككية، فامتلاك المعرفة والكفاءة والخبرة تجعل نفس ذلك المسير يخاف

¹ -انظر جدول المقابلات المسيرين.

² REGLEMENT INTERIEUR, DIRECTION GENERALE, SNTF, EDITION NOVEMBRE 2014 MODIFIEE ET COMPLETEE, P07.

من سلطة المعرفة التي أشار إليها "رايت ميلز"، بالإضافة إلى توظيف استراتيجيات التفاوض ووسائل الضغط الأخرى كالتماطل في إنجاز أعمال المراقبة والصيانة والتأخر في مواعيد وصول الرحلات، وافتعال الأعطال التي قد تؤدي إلى فقدان المسير لمنصبه وتعرضه للمساءلات الإدارية، وهذا ما أبرزه ميشال كروزي في سيطرة عمال الصيانة وما طرحه للسيرورة المغلقة للحلقة البيروقراطية التي تشير إلى:

* مناطق الإرتياب التي تبرز هوامش من الحرية تتحصل بواسطتها على سلطة خارج مستوى التنظيم.

* الفاعلون لهم مساحات حرية تسمح لهم بها مناطق الإرتياب داخل التنظيم.

* يفرض المسير الصرامة لحل النزاعات والأزمات بناء على الخلل البيروقراطي الأول وهكذا تتكرر الحلقة المفرغة.

ثالثاً: ضرورة فهم خصوصيات المجتمع السككي ومحاولة اندماج المسير الشاب داخل ثقافة العمال لتسهيل عملية التسيير والتنبؤ بالنزاعات المحتملة واجتنابها قبل حدوثها، يؤكد ج ريباي على أن: «المجتمع السككي الفرنسي هو مجتمع مهني حقيقي يتمتع بهوية وخصوصية عائلية وقنوات ترويجية وطبيعة عمل وتحكم في وقت الإضراب»¹.

بالمقابل إستياء المبحوثين من سياسة التقاعد 60 سنة، سجلنا حسرة المنفذين من تدهور علاقاتهم الأسرية بسبب قضاء مدة أطول في المؤسسة بدل العائلة، حتى أنهم لا يستفيدون من المخيمات الصيفية العائلية بالرغم من تسجيلهم في مصلحة الخدمات الإجتماعية بسبب كثافة العمل ونقص العمال، فيجد هذا العامل نفسه يستعمل أساليب أخرى كتسجيل الرحلة في مخيمات الشرق الجزائري بدل الغرب لتجنب

¹ - عبد الكريم قدور، مقدمة في علم اجتماع المنظمات، دار ابن النديم للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2020، ص 224.

الوشاية به وتقليص احتمالية إلتقائه بمسيرين يعرفونه مع تقديم شهادات مرضية (التمارض)، يصرح
البحوث رقم (08)¹:

«الشركة الحمد لله عندها مخيمات بارتوا (أي في كل مكان) بصح ردونا عبيد عندهم، أيقولونا
مكانش الخدمة، الكونجي حقنا بصح ما ندوهمش كيما نبغوا أحنأ، وينتا أي متى أنعيشوا حياتنا نخدموا
حتى للقبر، كرهوا منا أنسانا وأولادنا، وينتا أنعيشوا؟» مع إشارته بتحريك رأسه يمينا وشمالا وعض
اللسان دلالة على حسرته وتخوفه من خسارة حياته العائلية في أي وقت.

يتبين لنا من خلال ملاحظة جدول المقابلات² تواجد أربع مبحوثين عزاب وسبع متزوجين أرجعوا
زوجاتهم بعد الطلاق، ثلاث منهم بعد طلاقة واحدة والأربع الباقون بعد طلقان الكل من مجموع 18
مبحوث من المنفذين، فيؤكد حسب تصريحات نفس المبحوثين تسجيل ظاهرة العزوف عن الزواج عند
الكثير من السككيين خارج مجتمع الدراسة وكثرة حالات الطلاق في سن متأخر بسبب عدم تلاءم الحياة
الزوجية مع حياة السككي، فيمكن للسككي سائق القطار أن يغيب على العائلة تسعة (09) أيام إلى اثنا
عشرة (12) يوم متواصلة في الشهر الواحد ناهيك عن الفترات الأخرى العادية التي تصل إلى ثلاث (03)
أيام، أما المكلف بالصيانة فيتحكم فيه نمط العمل الليلي والأعمال الطارئة التي تصل مدتها الأقصى
إلى سبعة (07) أيام 24/24 ساعة متواصلة، فهذا الغياب المرتبط بوقت العمل يؤثر على العلاقات
الأسرية فيضعف من السلطة الأبوية ويبعده من أداء دوره في التنشئة الأسرية، وهذا ما شغل اهتمامات
عدد من الأخصائيين والمدارس، كاهتمامات مدرسة شيكاغو بدراسة عوامل تفكك التنظيم العائلي،
ومخرجات التحقيقات الميدانية الطولية لمهندس المناجم لفرديريك لوبلاي حول أسر العمال الأوربيين

¹ - انظر جدول المقابلات.

² - انظر جدول المقابلات في الملاحق.

من خلال وصف الظواهر المرتكزة على 36 مؤشر من بينها تنظيم اقتصاد البيوت، هذا العمل الذي قرّبه من زعيم الإمبراطورية الثانية نابوليون الثالث¹.

ما يؤكد واقع معاناة المجتمع السككي وظواهر التفكك الأسري هذا التصريح القوي والواضح للمبحوث في المقابلة رقم (13):²

«عندي 32 عام خدمة وأربع أولاد ما علاباليش كيفاش كبروا، يسمعو لأهمم أكثر مني خاطرش هي اللي وقفت معاهم، أنا يديني الليل وأيجيني الليل، نوصل ما أنشوفهمش بالأيام حتى أني أطلقت مع أهمم مرتين ورجعتها، قاع هذي التضحيات وأبعد أخرجك الشركة من الباب الضيق، يا حسراه».

4.3 سرقة العامل السككي لوقت العمل، إستراتيجية الشعر المستعار كثقافة جديدة:

يتعلق العمل المأجور بالوقت الموثق بين رب العمل والعامل، يتخلل مدة العمل عدد من الإنقطاعات المتفق عليها تحتمها الضرورة الإنسانية كالأكل والشرب وغيرها، لكن قد يستهلك العامل أكثر من ذلك الوقت فيدخل في نزاعات مع المسير تصل الى حد العقوبة الإدارية، وهناك لعبة أخرى طرحها ميشال دو روستو بثقافة الشعر المستعار وهو الوقت الذي يسرقه العامل في إنجاز عمل شخصي خلال وقت العمل وبوسائل المؤسسة، هذه الثقافة لا تتم إلا بعلم المؤسسة وتواطؤ وحماية السلطة الفعلية التي يستمدّها من جماعة العمل.

يتبين لنا من خلال هذه الدراسة وبالرجوع إلى تاريخ المؤسسة أن ثقافة الشعر المستعار كانت موجودة وبعلم مسؤولي المؤسسة بالنظر إلى امتلاكها لبعض الوسائل كسيارات الإسعاف والمركبات الأخرى والورشات الحيوية كورشات النجارة والتلحيم، هذه الثقافة كان يستغلها المسير السككي لصالح المؤسسة

¹ - جان بيار دوران، روبرير فايل، علم الاجتماع المعاصر، ترجمة د. ميلود طواهري، ص 57.

² - انظر جدول المقابلات.

في بعض المناسبات إما لإصلاح ما يمكن إصلاحه من مشاكل ونزاعات عمل أو لجعل ذلك العامل يقوم بتلك الأعمال داخل المؤسسة لكي لا يضطر إلى الهروب من العمل الذي يستلزم العقوبة، فيشجع العمال مثلاً على صنع بعض مستلزمات عيد الأضحى كصنع الخناجر والمجامر، عملية نقل الأضاحي في القطارات أو سيارات الخدمة بعد شرائها من مناطق بعيدة كعين الصفراء وتيارت والبيض مجاناً وفي وقت العمل، التغاضي عن غياب نصف يوم أو أكثر بمناسبة يوم عرفة كعطلة غير رسمية استعداداً للمناسبة الدينية، استعمال معدات التلحيم الخاصة بالورشة في تصليح مستلزمات منزلية، استعمال سيارة الإسعاف للأغراض شخصية في وقت العمل وبعلم المسؤول، الخروج من المؤسسة والعودة إليها في وقت العمل بدون تصريح لدفع بعض المستحقات والفواتير وغيرها، فالمؤسسة باعترافها بقيم ومعتقدات العمال وجدت نفسها تساهم في توسيع هامش الحرية الذي سيزيد من تماسك العلاقات المهنية والاجتماعية، فيصرح **المبحوث** صاحب 32 خبرة رقم (15)¹ :

«كنا بكري في العيد الكبير ما نشروش قاع صوالح العيد، نصنعو كلش في الورشة تاع التور، نتلاقوا قاع كيما رانا بالمسائيس بالخدمة الضحك واللعب ندوها قريب سيمانة (أي أسبوع) والخدمة ماشية، ودروك كلش راح مع أماليه، رانا نخدموا مع مسائيل أيخافوا من خيالهم».

ويضيف **مبحوث** آخر في المقابلة رقم (08)²:

«ما ابتقاش قاع البنة تاع المناسبات رانا كيما الروبويات أنديروا كلش في الليل وبالوكالة، كنا أنجبوا أكباشنا في الفاقويات (أي عربات القطار) من الجنوب مجاناً وبعلم المسائيل، ودروك لعبهالنا قوانين بصرح يطبقوا غير أعلينا، راني ما أنزيدش من عندي دقيقة زيادة».

1-انظر جدول المقابلات.

2-انظر جدول المقابلات.

نلاحظ من هذه التصريحات أن أغلبية المبحوثين مستأؤون من زوال ثقافة الشعر المستعار التي كانت تستعملها المؤسسة مع العمال لحماية نفسها، فهي تمنح للعمال مساحة في وقت العمل دون الإضرار بنفسها، حيث الرهان يكمن في تسهيل بعض الأعباء الشخصية على فئة المنفذين لاستغلاله مستقبلا في تحقيق أهداف المؤسسة، فتعوض سرقة وقت العمل كتصريح متفق عليه خارج الإطار الرسمي، لكن مع توقف هذ التقليد وجدنا نفس العمال تحولوا من عمال أكفاء إلى أصحاب سواعد مكسورة وحتى إلى آلات تعطي للمؤسسة وقتها الكامل المتفق عليه، مما أثر على تجهيز القطارات وفق الرحلات المبرمجة، فأخذ العامل يستغرق وقته الكامل في عمليات الصيانة والتصليح غير مكثرت لنقص القطارات وكثرة الرحلات، فالعمل الذي يستغرق أربع ساعات ينجز في أربع ساعات، فقد سجلنا أثناء خرجاتنا الميدانية في ورشة التصليح أربع حالات تم فيها نشوب مشادات كلامية بين الميسرين وعمال الصيانة بسبب رفض العمال مواصلة عملية التصليح في وقت الراحة (من الساعة 12 زوالا إلى الساعة الواحدة) وتسليمهم القطار لأجل الرحلة المقبلة مما زاد من الضغط على المسير وخوفه من سلطة المركزية (العاصمة)، من جهة أخرى سجلنا تدمير السككي السائق ورفضه أي رحلة لا تتوفر على أدنى شروط التقنية والأمنية كأن يرفض مثلا قيادة قطار لملاحظات بسيطة كوجود بعض الغبار في مقعد السائق أو توقفه في محطة معينة ونزوله من القطار بسبب انتهاء وقت عمله ما يستلزم استبداله بسائق آخر، هذه العملية التي قد تكلف الرحلة تأخير يصل إلى ساعات، فوجود هكذا لعب جعل المسيرين السابقين يمنحون بعض التسهيلات كثقافة الشعر المستعار مثلا لتجاوز كل خلل وظيفي قد يحصل، وجعل ثقافة الإعراف وسيلة لتنظيم العمل داخل المؤسسة.

لهذا نلاحظ مؤخرا إدخال أخصائي علم النفس الصناعي في المجتمعات الصناعية الكبرى ثقافة القيلولة داخل المصنع في وقتها المحدد لإعادة شحن العمال لطاقتهم واستعادت نشاطهم، والتي هي موجودة في السنة النبوية وحتى في التراث الطبي الصيني القديم.

▪ عرض العامل لحلول على المؤسسة، إستراتيجية تعكس عن ضعف المسير:

إذا اعتبرنا أن الخاصية الأساسية التي اعتمد عليها التحليل الإستراتيجي أن الفاعل هو كائن حر بالرغم من حدود وقيود المنظمة، فهو باستمرار ينشئ عدد من الهوامش التي يبحث من خلالها عن سلطته الجديدة داخل المؤسسة، فتتوسع المشكلة بالرغبة في العمل بحرية، وذلك بابتكار ألعاب جديدة للتقرب من المسير خارج تقليد جلب الهدايا للمسؤول (كتقديم الجرائد والعسل والسمك وأضاحي العيد...) أو نقل الأخبار والوشاية بزملاء العمل، تتمثل هذه الألعاب الجديدة في تقديم العمال السككيون "أ" أصحاب الحرف والورشات العائلية لخدماتهم طواعية للمؤسسة بغرض حل بعض المشاكل التقنية والفنية التي تصادفها، وللتقرب من المسير بمقابل منح أيام راحة مدفوعة الأجر، فيستفيد هذا العامل "أ" من هذا الإتفاق للهروب من القيام بعمله الحقيقي المفروض عليه في وقت العمل بتواطؤ المسير، وذهابه إلى ورشته الخاصة للعمل بحرية، هذا الفعل يسمح كذلك للمسير بحل المشاكل بأقل التكاليف، لكن لا يجب إهمال الطرف الثالث في هذه الألعاب والمتمثل في بقية العمال "ب" الذين سيفرضون المراقبة المهنية على ذلك العامل "أ"، بتضييق هامش حريته، وتهديد المسير بالتوقف عن العمل ورفع دعوى على مستوى المفتشية الجهوية للعمل، فهم يرون أن هذا الفعل لا يتناسب مع نظام التسيير وتوزيع العمل بالعدل، فغياب العامل "أ" عن مكان العمل يفرض عليهم قيامهم بعمل مضاعف، وهم بذلك يغطون بطريقة مباشرة ذلك الغياب. فبدل أن يعترف المسير بالعمال "ب" «المنضبطين في عملهم نجده يعترف بالعمال "أ" الذي يساعده في معالجة مشاكل التسيير التي تواجهه خارج الإطار الرسمي التنظيمي، هذا «ما يقلص من درجة الوعي العمالي الذي يتحوّل من فعل إلى ردة فعل غير متوقعة نتيجة الطبقة التي يشعر بها بقية العمال بسبب التسيير بطرق غير منظمة»¹.

¹ . Alain Touraine, La conscience ouvrière, ed.de seuil, paris, 1979, p 310.

في مكان الدراسة "وحدة الصيانة والجرّ" سجلنا غياب بعض الاختصاصات التي تكمل عملية الصيانة، لكن صرح لنا خمسة المبحوثين من ثمانية عشر مبحوث أن الوحدة كانت في الماضي تتوفر على البنائين والرصاصين والمتخصصين في تركيب الزجاج وحتى البستاني، بعد خروجهم إلى التقاعد في مرحلة منتصف العشرية الحمراء توقفت الوحدة عن توظيف عمال جدد لتغطية تلك المناصب الشاغرة، ما عطل العديد من الاختصاصات الضرورية في عملية الصيانة والتصليح كأخصائي مكيفات تبريد القطارات والمكاتب والمختص في تركيب زجاج النجدة، والاكتفاء بإبرام عقود مع بعض الخواص، هذا النقص المسجل أثر على السير العادي لعملية الصيانة، حيث يتسبب عطب في مبردات القطارات أو تبديل الزجاج المكسور نتيجة الرشق الكثيف للحجارة في توقف القطار عن الخدمة لمدة غير محددة في انتظار تسوية الأمور الإدارية كتحضير المحاضر وبطء عملية الاتصال بالخواص لمعالجة المشكل وكيفية دفع فواتير التصليح وتراكم الديون "كثرة الإكراهات البيروقراطية"، هذا الخلل هو الذي دفع بعض العمال السككين الذين يمتلكون تلك الحرف التي تعلموها خارج تخصصهم في المؤسسة بتقديم خدمتهم على المسير خارج الإطار الرسمي بمقابل توسيع هوامش الحرية، فيصرح المبحوث المسير رقم (02)²:

«ما نقدرش أنخلي القطار خارج الخدمة بسبب زجاج النجدة ولا مشكل تاع كليما تيز اسبوا (أي أجهزة تبريد)، عملية البابراس (أي البيروقراطية) خلتننا نخسروا وقت ودراهم كبار، هذا المشكل خلانا نتفاوضوا مع بعض العمال اللي يعرفوا هذي الخدمة برة، يخدمولنا باطل ونعطوهم أيام راحة أنحطوهم فيها سارفيس أي حاضرين، بصح ولاو الخدمة يتهمونا بالفساد وما يبغوش يخدموا».

بالمقابل يبين أغلبية المبحوثين أن هذا الفعل غير مبرر مهما كانت نتائجه، وأنهم غير مطالبين بتعويض النقص الذي يسببه غياب ذلك العامل عن العمل، وأن المؤسسة ليست ملك للمسير يفعل فيها

² -انظر جدول المقابلات.

ما يشاء ويتفاوض خارج الإطار التنظيمي، وهنا تبرز ضرورة «استحداث هيكل بيروقراطي مهني يجمع بين اللامركزية والمعيارية في آن واحد»¹.

كما صرح أحد المبحوثين في المقابلة رقم (08)²:

«راهم صوالح ينداروا من راصنا تحت الطاولة، المسؤول ما عندهش الحق يفرض الخدمة تاع اللي أتفاهم معاهم علينا أحناء، يا خويا خدموله أخلصهم من جيبه ولا هو يخدمهم خدمتهم، هذي شركة وطنية». إشارة منه إلى غياب الشفافية وبروز تهميش مقصود لفئة معينة دون الأخرى، هي نتاج المبادرات الشخصية.

يضيف مبحوث آخر رقم (04)³:

«علاياك بلي هذاك الخدام اللي أخدمهم هذيك الخدمة وخلا خدمته الحقانية اللي خالص أعليها، هو الشير (أي الخدام) اللي تستعرف بيه الشركة مع المسؤول، وأحنى اللي نخدموله خدمته نولوا والوا (أي لا شيء)».

يضيف مبحوث آخر رقم (13)¹:

«هذوك الخدمة اللي رانا أعليهم أنتوشابل (أي محميين)، ما كانش اللي يهدر أمعاهم، بصح أحنى اللي نقضوا عليهم، كابين ثلاثة ما أنشوفوهمش قاع في الأسبوع ويدوا الشهرية كومبلي على أظهورنا، أنا أنلوم المسائل تاني اللي هما أسباب هذه الفوضى».

1 - محمد سيف الدين بوفالطة، نظرية المنظمات، ألفا للوثائق، الجزائر، 2022، ص 143.

2 - انظر جدول المقابلات.

3 - انظر جدول المقابلات.

1 - انظر جدول المقابلات.

إن رهان تحقيق المساواة المهنية متوقف على من يملك السلطة وكيف يستعملها، أما استراتيجيات التفاوض فتكون ممكنة إذا أحس العمال بضعف المنظمة، «انخفاض مركز العامل في المنظمة البيروقراطية كلها عوامل تؤدي به إلى الانسحاب، مما يجعله يبحث عن وسائل رسمية وغير رسمية التي تحقق له المنزلة التي يرغب بالوصول إليها»².

هذه الأشكال الجديدة التي جعلت المؤسسة تعترف بالعامل الذي يغطي لها عجزها وتهتمش العمال الذين يقومون بعملهم المتفق عليه في عقد العمل، ستؤثر بالتالي على درجة هوية العمل، حيث تتأسس حسب فكر "رينو سان سوليو" من خلال زاوية استقرار علاقات العمل والفاعل، من وجهة نظرة استراتيجية، والتي يضع لها أربع محددات هي³:

. اندماج الفرد ودوره في النضالات العمالية.

. يمكن للفاعلين الوصول إلى قمة الهرم من خلال التفاوض والنزاعات التي ستبرز وسائل اعتراف جديدة.

. النجاح الشخصي يجعل هوية الفرد قريبة من المؤسسة وبعيدة عن جماعة العمل.

. إذا اعتبرنا أن العمل هو ضرورة اقتصادية وليس قيمة، فإن الأفراد يحولون تنمية هويتهم خارج مكان

العمل، مما يبرز انسحاب الفرد القريب من المساهمات التaylorية.

² - مطني موزي الشمري، منظومة علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الرياض، 2018، ص 178.

³ - لمزيد من الاطلاع أنظر: د. قدوري عبد الكريم، مقدمة في علم اجتماع التنظيمات، مرجع سبق ذكره، ص 123 ص 124 ص 125.

فالتحولات السريعة التي يعرفها المجتمع الصناعي ترتبط بمدى القابلية للتغيير وتجديد أفكار تتناسب مع الواقع الحالي، فلا يمكن للمؤسسة أن تعتمد في نجاحها على المورد المادي فقط، بل يجب عليها أن تحدد بدقة عناصر قوتها وضعفها، لهذا وضع العالم "هنري ديهامل" عناصر يجب تحقيقها وهي¹:

1. وضع استراتيجية وفق عدد العمال المناسب في المؤسسة.
2. ضمان الإستمرارية وذلك بالإعتماد على تكوين العمال باستمرار.
3. نشر الوعي بأهمية الإنتماء لهذه المؤسسة والعمل بها دون غيرها.
4. عدم إهمال الحوافز المادية.
5. الإعتماد على تحقيق السلم الإجتماعي لنقادي النزاعات العمالية.
6. احتواء العمال وتوجيههم لتحقيق الأهداف العامة كذلك.
7. العمل على تحسين صورة واسم وسمعة المؤسسة داخليا وخارجيا.
8. الحرص على ديمومة الكفاءة والتحكم، وعدم الإعتماد على فئة قد تجعل المؤسسة رهينة لديها.

الحاصل أنه كلما اقتربنا من فهم علاقات إنسانية معينة إلا ونجد أنفسنا نتوسع في تحديد التعاقدية، أي ماهي الحقوق وماهي الواجبات التي يجب أن تشمل العامل ككائن اقتصادي، ثم ككائن عاقل يحسن التفاوض بالمكافئات، ثم كفرد تفاعلي رمزي يتمتع بهوية ويفضل الاعتراف به مهنيا واجتماعيا.

من خلال مخرجات التصريحات يتبين لنا أن مختلف الفاعلين داخل المؤسسة المدروسة هم في صراع مع تحديد المواقع ومن يفرضون أنفسهم ويحاولون الحفاظ على الثقافات التي يعتبرونها مكاسب عمالية

¹ -Voir. Henri Duhamel، Stratégie Et Direction de L'entreprise, Centre de Librairie et Edition Technique – CLET, paris ,1^{er} Edition, 1986, P135 P136 P137 P138.

يظهرون من خلالها مدى أهميتهم داخل وخارج المؤسسة، ذلك أن للسككي تاريخ مع التنمية، حيث يعتبر من أهم ركائز نجاح السياحة والتعريف بالبلد، لذلك نجد ولوج خدمة المضيفات في القطارات المهمة مع بداية 2018 كثقافة جديدة للخدمة بعدما كانت مقتصرة سابقا على مصلحة القباضة ممثلا في مرقب القطار "الذكر"، مع إعطاء أهمية لتحسين الخدمة والتواصل بين الزبائن والمؤسسة، لكن بالمقابل سجلنا إستياء أغلب المبحوثين من زوال بعض التقاليد أو تحويلها عن قصد في تمثيلهم خارج محيط المؤسسة، ففي الخمس سنوات الأخيرة أصبحت بعض المناسبات الرسمية تتجه لخدمة مصالح معينة، إما تضامنا مع مسؤول معين أو فئة دون الأخرى، فيصرح أحد المبحوثين في المقابلة رقم (07):

« كنا كل عام نتلاميوا في ساحة التجمع نرفعوا العلم الوطني ونحضرنا دقائق صمت في لحظات مرتبطة بأحداث معينة، ونظمنا دورات كروية داخل ملعب المؤسسة، وكل عامل في عيد العمال عنده النصيب في قطعة حلوى ومشروب غازي ويتم إعلان أحسن سككي للعام، ودرك رانا أنلأحضرنا إلغاء كل هذه التظاهرات أو الخروج بها إلى خارج المؤسسة وتوقيف ثقافة توزيع الحلويات لكل العمال لتقتصر على البعض القليل الذي لا يمثلنا، عندنا ملعب تاعنا في حي البلاطوا، لكن ينظمنا المسؤولين بتواطؤ مع بعض النقابيين في ملعب جوارى والله أعلم لا باطل أي مجاني، راحت وحدة السككي، وحتى يتكرموا ناس علامة إستفهام، ربي أيجيب الخير».

هذا التصريح القوي يبرز أن زوال المكاسب العمالية القديمة يزيد في الشعور بعدم الإعراف بهم كفاعلين مهمين في المؤسسة، لاسيما إذا أحس بأن هناك إستراتيجيات ممنهجة لجلب ثقافات جديدة تحاول طمس روح السككي، فبمجرد حرمانه من رمزية قطعة الحلوى في مناسبة معينة هو عدم الإعراف به وبمجهوداته لاسيما إذا ما لاحظ أن هناك معايير أخرى قد دخلت في سلم الإعراف عوض الكفاءة والإبتكار كآلة بوعافية مثلا، فقد تم تعويض ثقافات التي تعزز الإلتناء بسياسات الإقصاء لزيادة نسب الإغتراب،

لنصل في الأخير إلى عامل سكي الذي يهّمه إلا إستلام كشف الراتب في يوم 22 من كل شهر والحفاظ على الصحة الجسدية والعقلية وإنتظار تحقيق الغاية الأسمى المثلثة في الخروج التقاعد مع إحتمالية مواصلة العمل في القطاع الغير رسمي بعد سن (60 سنة) وخبرة قد تصل أو تتجاوز (40 سنة أقدمية) إذا ما ربطناها بسن التوظيف (18 سنة).

خاتمة الفصل:

نستخلص في خضم هذا الفصل أن الحوافز المادية ليست هي فقط أساس رضا العمال عن مسيرهم، وإنما توجد هناك عوامل أخرى مهمّة إذا ما غابت أصبحت الممارسات جوفاء عقيمة تنذر في أي لحظة بإفجار عمالي قد يصل إلى مرحلة العنف اللفظي والجسدي، فما سجلناه هو زوال ثقافة الإعراف داخل المجتمع السكي خاصة بين المنفّذ والمسير بالرغم من تواجدها سابقا، فقد سجلنا مثلا غياب الإحتفالات ذات الطابع الرسمي التي كانت تخدم الأهداف العامة وتقام تحت عناوين وغايات مختلفة كحفلات التقاعد وجائزة أفضل سكي للسنة والدورات الكروية المقامة تخليدا للسككيين الذين توفوا بسبب الحوادث أو الأمراض المهنية وتعويضها بمناسبات تحمل غالبا سياسات الإقصاء وتشجّع على الإنقسام داخل الفئة السكية (إما على أساس الرتبة مسيرين و منفذين أو على أساس الأقدمية أو على أساس الجنس وحتى أنها تصل إلى الجهوية ودرجة الإنتماء النقابي والولاء التكتلات)، فكل ذلك الوعي في الماضي الذي أنتج فئة مميزة سواء على مستوى التنفيذ أو التسيير وصلت إلى بروز السكي المبتكر، عوض بالسكي الإنتهازي الذي أنتجته سياسات الإقصاء والتمييز والذي جعل العامل وحتى بعض المسيرين رهينة هذا الفعل، فقد سجلت المؤسسة سابقا حالات أنتجت قيمة مضافة لصالح المؤسسة وصلت لمرحلة التطوير والإبتكار كحالة مسير محلي سابق إبتكر برنامج رقمي خاص بالمجال التجاري، ومجموعة عمال آخرين تتراوح رتبهم ما بين منفّذ وتقني قاموا بصنع عربة أمامية خاصة بتنظيف

الخطوط السككية من الرمال والقادورات والقمامات التي كانت السبب الرئيسي في إنحراف القطارات، فكل هذه المخرجات السابقة التي كانت ترفع من قيمة السككي مقارنة بباقي العمال الجزائريين أصبحت إلى زوال، ما زادت من مساحات الهوة بين الرأس ممثلا في المسير والأطراف ممثلين في المنفذين وبالتالي زادت من مساحات النزاعات، وبالتالي نحن بصدد الوصول إلى ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري نفسيا وإجتماعيا وليس إقتصادا فقط لنصل إلى تقوية ثقافة الإعراف بالكفاءة والإحترافية داخل المؤسسة والإرتقاء بها مستقبلا إلى وسيلة جديدة لتنظيم العمل.

يذهب كل من "بيار بران" و"فيليب نافال" إلى أن الإعراف مرتبط بالكفاءة، فنحن نعتز بالفاعل بسبب معارفه وخبراته التي كرسها لبلوغ الأهداف العامة، لذلك يفضل أن نتجاوز المدح والثناء اللفظي الشفهي ككلمات الشكر، كبارك الله فيك، صحيت، ومنتقل إلى جعل النتائج التي يحققها المسير أو المنفذ هي من تزيد في قيمته داخل المؤسسة، ولا نشعره بأن هناك إقصاء لمكاسبه التحفيزية، فيصبح الإعراف بالتالي وسيلة لتنظيم العمل مستقبلا في المؤسسات بالجزائر وهذا ما سبقتنا إليه مؤسسات رائدة في دول أوربية وآسيوية وأمريكية.

خاتمة عامة

الخاتمة العامة:

إن ما يميز العلاقات المهنية بين المنفذ والمسير في المجتمع الصناعي المتقدم احترافية التعاملات ضمن الطابع الرسمي بالرغم من تأثيرات الحتمية للقيم والثقافات، فنجد كل طرف واعٍ بحدود الحقوق ومساحات الواجبات داخل التنظيم، مما يجعل من التحكم في تقسيم الأدوار سهولة في ضبط العلاقات ضمن إطار منظم، مما يضعف من احتمالية حدوث النزاعات أو يقلص من حدتها وتأثيراتها، بينما نجد في المجتمع النامي تصارع التأثيرات المتعلقة بالقيم والثقافات المحلية التقليدية تحديدا والتي ستطغى على كل ما يخدم العلاقات المهنية وخاصة الكفاءة والتحكم في السلوكيات من جهة، وتطبيق القوانين المنظمة من جهة أخرى حتى على أعلى هرم في المؤسسة، فقد توصل غياث بوفلجة في دراسته للمؤسسات إلى أن "عدم رضا المنفذين ناتج في كثير من المواقف عن التعاملات اللاأخلاقية للمسير"¹.

فالعنصر الأساسي في السلوك الإنساني هو ممارسة نشاط معين سواء كان فكري أو عضلي، وهذا يعني إمكانية النظر لهذا السلوك على أنه سلسلة من الأنشطة مما يثير التساؤلات عن أي من أنواع النشاط يقوم به الفاعل، هذا الأخير يسعى لإنجاز أعمال تقوده في الأخير إلى تحقيق إحدى الرغبات، فيرى برلسون أن التحفيزات هي ممارسة الاطار لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات والقوى المماثلة لدى المنفذين لغرض اشباعها بدرجات متفاوتة، ودفع الفاعلين من خلال تمثلاتهم إلى المشاركة في الأعمال واتخاذ القرار مما يحقق الرضا عن العمل والمؤسسة، وفيما إذا اختلفت إحدى هذه الشروط حصل تدمير العامل مما يدفعه إلى إنتاج سلوكيات أخرى يراها الآخرون تصرفات عنيفة قد تصل إلى احتجاجات أو توقفات فجائية عن العمل، تدفع بالإدارة إلى المساومة والمفاوضات من أجل الرجوع إلى العمل بأقل التكاليف والشروط أمام أعين النقابة.

1 - بوفلجة غياث، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 134.

وبالعودة إلى دراستنا هاته حول النزاعات داخل المؤسسة في ظل نوعية التسيير ، حاولنا الانطلاق من مفارقة ماهي مسببات العوامل التسييرية التي تساهم في بروز النزاعات وتكرار حدوثها عند هذه الفئة بالرغم من تميزها عن عمال المصالح الأخرى التابعة لنفس المؤسسة الأم، بالنظر إلى الدور الحساس الذي تمارسه وحدة الجر والصيانة في نجاح واستمرارية النقل، والذي تعود بالفائدة على عمالها من ناحية قيمة الأجرة المقبولة بالنظر إلى بعض العوامل كالخبرة الطويلة وطبيعة العمل التناوبي وبعض المنح الأخرى كمنحة التقنية والعطل والمسافة والتنقل وغيرها ، هذا المتغير المتمثل في الأجرة وحده لا يعتبر دائما مقياس الرضا عن العمل وإن كان يؤثر بصفة مؤقتة توازيا مع تزايد أعباء العيش، والذي لا تتذمر منه هذه الفئة على الأقل في عريضة المطالب لهذا الاضراب المتزامن مع مدة هذه الدراسة، والذي حفزنا إلى محاولة معرفة ما يبحث عنه المبحوثون من هذه النزاعات والتذمرات المتكررة.

لقد ساعدتنا الملاحظات بالأخص في وضع مجتمع البحث ضمن ثلاث فئات تنتهج ثلاث إستراتيجيات مختلفة، تمثلت الفئة الأولى في مجتمع سكي يحاول الحفاظ على الاستقرار داخل المؤسسة ويفضّل إستراتيجية الرضوخ بالرغم من عدم إنكاره لوجود مشاكل في العمل، فهو يقوم بتطبيق أوامر المسؤول وفق الإستطاعة ويعتبر التغيير أكبر مشكل قد يفقده مكانته ومكاسبه الحالية، وخاصة علاقاته الجيدة مع المسؤول التي تجعله يمارس عمله الموازي بعيدا عن المراقبة المهنية، هذه الفئة تعي جيدا مقولة: *«المسؤول دائما على صواب ولو كان بلباس النوم أو الدش»*، وهناك فئة ثانية عبرنا عنها بالفئة العمالية الصامتة التي لا ترفض التغيير ولا تريد أن تكون طرفا في النزاعات، فهي تفضّل إستراتيجيات المسايرة وهما الأكبر تسيير مدة عملها بأخف الأضرار وتركيز إهتمامها الأكبر على العائلة وتعليم الأبناء لأجل بلوغ مكانة مهمة في المجتمع، فقد صرّح لنا ثلاث مبحوثين على أن لهم أبناء أطباء في عديد التخصصات، فهذه الفئة تطبّق مقولة خاصة تتداول داخل المؤسسة أو المصنع *«إنحني عند كل تيار معاكس»*، وهناك فئة ثالثة تندفع غالبا للمطالبة بالتغيير لشعورهم الدائم بالخوف وهضم حقوقهم من

طرف المسيرين لذي نجدهم في نزاعات دائمة تحمل إستراتيجيات مقاومة كل تنظيم والتي تنتهي في الغالب إما في مراكز مفتشيات العمل أو مجالس المحاكم التي قد تعطي الحقوق لأصحاب الحقوق بغض النظر عن المدعى والمدعى عليه "المؤسسة أو العامل"، فتصبح هذه الحقوق مكاسب جديدة تنثري سياسات العمل، فهم واعون بأن المقاومة عبر التاريخ النضالي في المصنع هي من ضبطت وقت العمل وحق العطل وسن العمل وغيرها، فلا يوجد منطق لهدايا المؤسسة ولا لمصالح النقابات والفدراليات العمالية ولا للمكاسب الشخصية للقائد، فنجد هذه الفئة تتقوى بمواقع التواصل الاجتماعي وبعاملي الكفاءة والخبرة وتحسن جيدا إدخال أطراف أخرى في لعبة النزاعات فمثلا : يمكن لها أن تضرب المسؤول بقسم الوقاية والأمن والنظافة، فتصبح هذه الأخيرة ورقة ضغط رابحة إما في تحسين مكان العمل أو تبرير قانوني يحمي العامل من عقوبة رفض العمل، فتأخذ المقاومة أشكال جديدة تحاول جلب مكسب بأخف الأضرار.

ما حاولنا الوقوف والكشف عنه، بالنظر إلى المستوى التعليمي المقبول، ومدة الاقدمية وما عاشته المؤسسة سابقا من العشرية الحمراء التي كبدتها خسائر مادية ضخمة، وما تحاول الدولة من خلال عدد من المخططات للنهوض بهذه الشركة من جديد، إلا أن العامل البشري المتمثل في العمال السككيين لم يستفيد من هذه النهضة في تمثله مما يجعل ردة فعله لها مصوغاتها بعيدا عن الأجرة حسب هذه الدراسة الميدانية دائما.

لقد توافقت هذه الدراسة الميدانية مع ما برهنت عليه نتائج دراسات هاورتون¹، بحيث يرى التون مايو وزملاءه أنه من الضروري تفهم طبيعة التوازن أو عدمه وطبيعة العوامل الداخلية قبل البدء في تحليل المواقف المعقدة، والتي تكمن في أسباب النزاعات ومصادر الاستياء داخل المحيط الاجتماعي،

¹ . محمد بالرابح، التكيف المهني، مرجع سبق ذكره، ص 143.

كما اعتبر دافيد يودر أن هذا الاستياء العمالي يرجع بالدرجة الأولى إلى ظروف العمل، أو تخلخل في تركيبة اليد العاملة ونوعيتها.

تطور مظاهر الذاكرة بين الأجيال التي تعود مرجعيتها إلى نوعية سياسة التكوين الداخلي الموروثة عن الإدارة الفرنسية والتي استفاد منها أغلب المبحوثين، والتي كانت تعتبر الحل الأمثل في تمثيل العمال لتغطية العجز في العدد بمقابل كثافة العمل ونوعية الكفاءة، مما يجعل مطلب إعادة فتح مراكز التكوين ضمن عريضة المطالب العمالية في كل إضراب يشنونه بالرغم من تحويل مراكز التكوين إلى أقسام إدارة ولوجيستيك، وتأسيس شركة لتكوين السككي متعدد التخصصات ما ينقص من احتمالية رجوع المؤسسة لنمط التكوين الداخلي القديم، والذي ما زالت تعمل به المؤسسة السككية في فرنسا على حد الآن على حسب تصريح المبحوث الاطار رقم 02² والذي لاحظته شخصيا أثناء تواجده في فرنسا في سنة 2018:

«لا حضت أثناء تواجدي في المؤسسة السككية في فرنسا وجود مركز تكوين للسككي بنفس المواصفات الهندسية يهتم بتكوين داخلي للشباب لاللتحاق بالمؤسسة عند تخرجهم أو للاعطائهم لمؤسسات أخرى في إطار الشركات كأنها شبيهة بثقافة بيع الرياضيين».

فالحاصل أن طبيعة التكوين الداخلي أدت إلى متانة الروابط المهنية والاجتماعية بينما نجد أن التكوين الخارجي لم يخدم تلك العلاقات والروابط السوسيو مهنية، لدى نلاحظ اعتماد الإدارة حاليا على التكوين الخارجي فقط ممثلا في الشركة الجزائرية للتكوين السككي المتعدد التخصصات وإزالة كل المراكز التكوينية وتحويلها إلى مكاتب وأقسام أخرى لغلق ملف مطالب إعادة العمل بالتكوين الداخلي نهائيا والذي كان يعتبر عاملا مهما في وحدة وتماسك جماعات العمل التي أصبحت متقوية مقارنة مع جماعة

² -أنظر جدول المقابلات.

التوظيف المباشر التي تتميز بالأنانية وضعف الروح الجماعية التي تجعل المسؤول والمسير مرتاح من درجات وحدة النزاعات إن وجدت ، لكن ما لم تنتبه له الإدارة أن التكوين الداخلي يلعب دورا جوهريا في صنع السككي قبل وطيلة مدة التوظيف أي حتى إحالته على التقاعد ويشمل هذا النمط كل الفئات، بينما التكوين الخارجي يتكفل بالسككي أثناء مدة التوظيف ولبعض الفئات فقط.

إن عامل الأقدمية تشكّل من خلاله علاقات وروابط اجتماعية جيدة زادت في متانتها مختلف التجارب التي عاشها المبحوثون (السككيون) مع بعضهم وكذا نمط العيش داخل مكان العمل وحتى أماكن الراحة، فالملاحظ أن هذه العلاقات المهنية تأصلت حتى أصبحت كأنها عائلة واحدة، ما زاد بروز سلطة فعلية جديدة تقاوم كل سلطة رسمية، فبمجرد رنة هاتف من القائد يتوقف العمل أو تسوى الوضعيات الإدارية العالقة، فقد سجلنا حالات نقلوا للعلاج في الخارج أو استعادوا مناصبهم وحقوقهم تحت ضغط العمال، وهذا ما يقوي العالم السككي ويميزه.

إن التحكم في تصرفات العمال متعلق بمدى تنظيم العمل وتهيئة الظروف المناسبة، وحتى من حيث مراعاة ما يحمله ذلك العامل من تمثلات وأفكار وقيم ومعايير، وتصحيح كل ما يتعارض مع الذهنيات الجماعية، ذلك أن ثقافات المؤسسة ما هي إلا مرآة لثقافات المجتمع، فالشرط الأساسي هو اجتناب التصادم بين القيم التي يحملها الفرد بمقابل القوانين التي تحكم المؤسسة، فيجب التحكم في أساسيات التفاوض في مرحلة النزاعات لأجل المصلحة العامة.

طبيعة عمل هؤلاء المبحوثين الذين يمضون أوقات عملهم بعيدين عن الرقابة المباشرة (السلطة) في غالب الحالات كالعامل الليلي في الورشات والعمل خارج الوحدة المتعلقة بمتابعة انحرافات القطارات وكوقت استلامهم لبرامج الرحلات، وسع لديهم هامش الحرية وأكسبهم قوة شخصية يستطيعون من خلالها مقاومة أي قرار إداري في غير صالحهم.

إن سياسات العمل في المنظمات مرتبطة البيئية والتكنولوجيا والجودة، لكن لا يجب إهمال الدور الحقيقي لوسائل نجاح الأهداف، فنجد أن تنظيم العمل يبدأ بالتحكم في وقت العمل والإنضباط، والذي يعتبر مسيرة نضال عمالي مليء بالتضحيات العمالية بداية من مرحلة الرق إلى مرحلة استغلال البرجوازية للطبقة العمالية ووصولاً إلى الفترة الحالية، هذا ما يجعل رهان وقت العمل يدخل ضمن عقد العمل الذي تضبطه قوانين ونصوص ملزمة لكل طرف، لكن ما وصلنا إليه في دراستنا هاته أنه يمكن للمسؤول سواء كان مدير مؤسسة أو رئيس وحدة أن يجعل بديل آخر يحافظ به على العمل، فكما أن ضبط وقت العمل بالبصمة حتمية ضرورية تساهم في الانضباط والإنتاجية، يمكن لها كذلك أن تصبح عائقاً أمام المؤسسة، فنجد أن ثقافة العمل ببصمة الحضور تتفاوت نجاعتها حسب طبيعة النشاط، فهي ناجعة بصفة كبيرة وسهلة التحكم في تنظيم الإدارة والوحدات الإنتاجية التي تخضع للعمل بالقطعة وغيرها من الوظائف الأخرى، لكن يمكن لها أن تلعب أدواراً شكلية أو قد يعيق وجودها السير الحسن للمؤسسة إذا ما ارتبطت ببعض النشاطات الحساسة والانضباطية كفئة السائقين والمناوبين بالأعمال الإستثنائية، وحتى وإن كانت ملزمة تبعاتها استراتيجيات تنظيمية تضبطها كربط آلة البصمة بجميع الوحدات عن طريق العمل بالشبكة التي تضمه المؤسسة فيصبح العامل أو الموظف في متناول سلطة الآلة في أي مكان، فلا يصبح اللامكان معيقاً للتنظيم، بالإضافة إلى ضرورة مراقبة آلة البصمة بحلول عمل استثنائية كانت تعمل بها مؤسستنا المدروسة سابقاً منذ الفترة الاستعمارية إلى حدود الألفين حيث أبرزنا دور وسلطة المسؤول المباشر بمنح تراخيص خروج العمال من المؤسسة بمجرد الانتهاء من المهمة وثيقة خروج قبل نهاية وقت العمل العادي بالرغم من تواجد ثقافة العمل بالبصمة الجوطو سابقاً، كذلك نجد العمل بالبصمة لا يجب أن يستثني داخل المكان الواحد أي طرف أو فئة أو نوع لكي لا تتحوّل الآلة من وسيلة لتنظيم العمل إلى بروز تمايز يلغي التضامن الديمقراطي، فعلى المؤسسة أن تعي بأن هناك رقابة ضمنية بمجرد إثباتها وجود خلل في التطبيق العام تحاول التأثير بواسطتها للرجوع إلى

التقليدي، فالعامل بطبيعته يبحث دائما على مساحات وهوامش جديدة للحرية، وأهم رهان اتضح لدينا ضرورة توعية كل أفراد المؤسسة بكل مستوياتها، أن العمل ببصمة الحضور لا يجب أن تكون كما أسميناها فزاعة المصنع لتصبح أداة لتخويف ولضرب العامل بالخصم من الأجرة وحتى الطرد وإنما يجب الانتقال بثقافتها إلى حساب وقت العمل الحقيقي وتنظيمه مع طبيعة العمل، وهنا إشارة إلى التأكيد على تطبيق الشبكية التي ستحمي كل من المؤسسة والعامل، فتصبح المؤسسة متحركة في سلم الأجور والإنتاج وغيرها، ويتجنب العامل الخصم مع العقوبة ويصبح كل عامل مسؤول عن سلوكياته وعن حضوره الشخصي فلا يمكن لأي عامل أن يسجل حضور الآخرين معه كما هو معمول بطريقة الإمضاء في بعض المؤسسات الأخرى فتطبيق العدالة على الجميع يقلص من سلبات الرقابة الضمنية، وبالتالي ثقافة العمل بالحضور بالبصمة لا يمكن له أن تنجح وتدوم إلا إذا كونا الفرد عليها حتى خارج مكان العمل، فنجد أن هناك مشكلة مع ضبط المواعيد وغياب خطاب الوقت بالساعة، فما زلنا نلاحظ تنظيم جل المواعيد وحتى المهمة منها بالأحداث والرموز والمناسبات، فنجد مثلا ضبط المواعيد بأيام الأسبوع و مكان السوق ومواقيت الصلاة والأعياد الدينية والوطنية، فالوصول إلى خطاب ولغة الدقيقة والساعة يحتاج إلى دمج كرهان عبر كل مؤسسات التنشئة الاجتماعية (الأسرة، المدرسة، الشارع، المسجد... إلخ).

تتضح لنا فكرة الثنائية الثقافية التي عالجهما أحد رواد السوسولوجيا في الجزائر "جمال غريد" ، لكن أقرب الطرح مع مخرجاتنا هو ما عبّر عنه إكول جاك بالذهاب والرجوع بين التقليد والحداثة مع تأثير عامل السن والخبرة، فنجد العامل السككي يحاول مواكبة الحداثة مع عدم الإنسلاخ من التقليد، فنجده يستعمل الحذر والخوف، فصاحب الخبرة يفضل التقليد والقديم ولا يرفض الحداثة المفروضة بل ينشئ من خلالها إستراتيجيات لعب جديدة مع محاولة الحفاظ على بعض الإمتيازات التي قد تذوب مع الحداثة، ويظهر هذا الإتجاه في أن حتمية فرض تسجيل الحضور للعمل بآلة البصمة التي عنوانها

الحدثة أنتجت الانضباط في الحضور للعمل لكن مع رفض العمل، بل و قلّصت من هامش المحابة بين المسؤول والمنفذ في طريقة المعاملات والتواصل بعبارات متداولة "كالشيخ وحفضه الله وسلوكيات الشيتة بالمفهوم العامي"، والتي أثّرت كذلك على سلطة القرابة بنوعيتها الحقيقي المرتبط بصلة الدم واللقب، وكذا النوع الزائف المرتبط بالزمالة وثقافة العرش والجهة، ونجد من الجانب الآخر العامل الشاب الذي لا يقاوم الحدثة لكنه يبحث عن موقع له داخل مكان العمل بإنتهاج سياسة المراقبة المهنية لسلوكيات صاحب الخبرة الذي أصبح يعرض خدماته كحلول لمشكلات التسيير والعجز بمقابل الحرية في العمل، هذه الرقابة من طرف الشاب على المسيرّ وصاحب الخبرة تظهر في إستراتيجيات فرضها الواقع الذي لا يحبّذ التنظيم، كظهور بعض أساليب التهديد إما بالتشهير بها في مواقع التواصل الاجتماعي التي أصبحت تلعب دورا هاما في التغيير، أو برفع الشكاوي على مستوى المركزية أو لذي مفتشيات العمل وطب العمل، فما توصلنا إليه نحن من ممارسات جديدة لأصحاب الخبرة أكثر من 32 سنة بالأخص في عرض خدماتها مقابل الحضور فقط لأجل تسجيل بداية ونهاية وقت العمل مع صفر مردودية بمقابل الحصول على دخل موازي، هذه الأفعال هي شكل آخر من أشكال التغيب عن العمل، لهذا نجد الباحث سفير ناجي يرجع أسباب الفشل في المصنع إلى عدم تنظيم عملية العمل من جهة، وكذا عدم التجانس الذي تفرضه وسائل الحدثة على العالم الأصلي التقليدي.

إن استفادة المبحوثين لبعض المنح (كمنحة التقنية والعطل والخطورة) كمكاسب نضالية لا تعني شيئا في تمثلهم أمام الأمراض النفسية والعضلية التي يتعرضون لها كالسكري، وأمراض القلب وضغط الدم، والاعاقات العضوية وحتى حالات الحرق، فقد أكد أحد المبحوثين على أن زميلا لهم قبل سنوات من التقاعد تعرض للحرق درجة أولى نتيجة حادث عمل، والذي لم يتكفل به لولا إضراب العمال بنسبة 100%، مما استدعى نقله للعلاج بفرنسا، هذه المواقف ولدت لدى هؤلاء المبحوثين اتفاق ضمني والذي

دائماً ما يحميهم من التعسف ولا مبالاة المسؤولين، فشعور العمال بعدم الحماية والرعاية والأمن يُؤجج من النزاعات.

قضاء المبحوثين لفترة طويلة مع رفائهم في العمل، ولد لديهم دراية ومعرفة عميقة حول نوعية هذه الجماعة، وهذا ما أدى إلى الرفع من مستوى التماسك ووحدة الكلمة والتضامن المهني نسبياً، هذه الخاصة شكلت لدى هؤلاء العمال قناعة حول الالتفاف مع القائد، وتهميش النقابة، وعدم الاكتراث بقوانين الإدارة.

نزاعات هؤلاء العمال في مجملها تعبر عن تحسّرهم من أن يروا كأنهم وحوش في نظر المجتمع ومتابعون قضائياً ومعرضون للمسائلات الإدارية داخل المؤسسة تصل لحد الطرد من العمل، فتحدث كل هذه الاحتمالات نتيجة الحوادث التي يتعرّض لها عدد كبير من المارة إما نتيجة الممرات العشوائية التي تتشكل باستمرار نتيجة الزحف السكاني الفوضوي باتجاه الخطوط السكنية، أو نتيجة حالات الانتحار إما بسبب الضغوطات النفسية أو العقلية أو العائلية الخاصة بقضايا الشرف، فالحاصل أن تحسين صورة السكاني الإنسان لم تصل بعد إلى ذروتها، فقد أشار السيد مسعود لموم ممثل المكتب النقابي للسائقين السككيين على المستوى الوطني على أن :

25% من دفعة السككيين توقفوا عن العمل نتيجة هذه الحوادث.

95% منهم عندهم مشاكل عالقة مع العدالة بالرغم من أن قانون العمل 35-90 يخول للسائق طلب التعويض عن أضرار، القلق النفسي والعائلي الذي يسببه هذا الاتهام.

أغلب المبحوثين السككيين يتعرضون للشتم والضرب وحتى التهديد أثناء كل حادث دهس شخص ما إضافة إلى المسائلات القانونية التي تشعرهم بأنهم مجرمين، وحتى أنهم يتلقون اللوم من طرف معارفهم وأقاربهم الذين تعرضوا إما للتأخر عن الرحلة أو لسوء المعاملة، فالمجتمع يراهم انعكاس لمؤسستهم، فمن

ضمن مجتمع بحثنا سجلنا مبعوث من فئة الجر صاحب خبرة أكثر من 30 سنة تعرض للتهديد من طرف بعض الشباب الذين يقطنون في الحي الفوضوي القريب من خط وهران بني صاف، ما حتمّ عليه طرب تغيير مكان العمل، حيث تم رضوخ الإدارة لطلبه رغم تداعيات ذلك التغيير الذي خسر فيه بعض الامتيازات وفي مقدمتها تراجع قيمة الأجرة.

إرسال الاستدعاءات القضائية إلى منازل العمال نتيجة الحوادث، وُلد لدى عائلاتهم مشاكل صحية وحتى أنها أدت إلى اختلال في العلاقات الزوجية، مما خول لدى هؤلاء السككيين طلب ارسال الاستدعاءات إلى الإدارة كما هو معمول به في فرنسا مثلا، لكن هذا الطلب قوبل بالرفض لأنه يتعارض مع القانون الجزائري والذي أكدّه لنا السيد المحامي: بيطام محمد (بأن الاستدعاء يتبع مكان إقامة العامل وليس مكان عمله).

تشكل لدى المبعوثين تصورات لدى أفراد النقابة المنتخبين أن النقابي الحالي لا يتحكم في أدنى القوانين والنصوص التي تنظم العمل النقابي أو تحمي مصالح العمال، فأصبح همه هو استغلال الصلاحيات لمصالح شخصية بحثه وهذا ما أنتج خلل في أدوار البنائات أو البنيات من جهة، وإقتصار الدور في لعب دور الوساطة في التفاوض في نزع المسائل والعقوبات الانضباطية الناتجة عن التأخر عن العمل والغيابات فقط.

إشعار العامل بأنه بشر له كرامة وأحاسيس وله عائلة يجب أن يحافظ عليها، أهم من أخذ أي أجرة ما، وهذا ما يتأكد مع مراعاة الرفع من نسبة الروح المعنوية التي هي الأساس في إنشاء أي علاقة صحيحة مع المؤسسة مما ينتج عنها تنامي مظهر الانتماء والاحترافية، والوعي المهني، والذي يبعد العامل عن مظاهر الإغتراب، وهذا ما يتوافق مع طرح الباحث الجزائري مبتول محمد الذي يؤكد على

أن ما يهم العامل الجزائري داخل المؤسسة هو شعوره بالإحترام والكرامة والمساواتية في العلاقات المهنية والإجتماعية للعمل.

نشير من خلال الدراسة إلى ضرورة غرس ثقافات الاعتراف بالفرد العامل على كل مستويات التدرج الهرمي، فحينما يحس العامل باعتراف المؤسسة والآخر به يصبح أول مدافع عنها، ويزيد في درجة الانتماء، لهذا نجد المجتمعات المتقدمة أصبحت تعطي أهمية بالغة لهذا العنصر، فجعل كل من باسكال نافال وجون بيار برين من الإعتراف وسيلة جديدة ومهمّة لتنظيم العمل.

من خلال ممارسة المبحوثين السككيين لعملهم، هم يتصورون مجمل الظروف المصاحبة لأداء عملهم وأبرزها خطورة الممرات الغير محروسة وانعكاسات الغازات السامة المنبعثة من القاطرات والتي تعتبر من أسباب الأمراض السلطانية حسب شهادات الخبير، بالإضافة إلى الأمراض الأخرى خاصة النفسية منها جراء الضجيج ونقص النوم والبعد عن العائلة، لدى يجد المبحوثون ضرورة إعادة النظر في سن التقاعد 55 سنة كحد أقصى، هذه الظروف هي ما تؤثر بصفة قوية في تمثلاتهم لمؤسستهم المنتمين إليها.

بعد انتهاء الدولة الجزائرية لإقتصاد السوق، أخذ يتلاشى دور الدولة الراعية وما كانت تمارسه في السابق من دعم المواد الأساسية، وحل مكانها إجبار المؤسسات الاقتصادية العمومية على تحقيق المردودية، لكن ما يلاحظ في مؤسسة النقل بالسكك الحديدية التي يحكمها الطابع الخدماتي هو استعمالها من طرف نفس الدولة كوسيلة لخدمة المواطن، بغض النظر عن قيمة التذكرة، فالشخص الذي يقتني وسيلة القطار يلاحظ في بعض النقاط عدم وجود مصالح القباضة مما يعني الانتقال المجاني، مع العلم أنه يمكن لهذه المؤسسة أن تضبط هذا الخلل بكل سهولة، لكن دلالتها تعود إلى رمزية قيمة التذكرة من ناحية بمقابل كسب ثقة ذلك المواطن وجعله يحس بأنه ينتمي إلى الدولة الضامنة لحقوقه، ومن ناحية

أخرى هذه الإستراتيجية هي شكل من أشكال شراء السلم الإجتماعي مع «الزوالي وما تعنيه السياسة الإجتماعية».

مع الإشارة على أن دعم الدولة لقيمة التذكرة يساوي ضعف القيمة المصرح بها بمرتين حسب تأكيد المدير العام للشركة.

تعبّر مخرجات هذه الدراسة على صحة كل من الفرضية الأولى والثانية والثالثة على التوالي، فبروز النزاعات داخل المؤسسة ودرجة حدّتها في ظل نوعية التسيير تتأثر بكل من نظم طبيعة العمل وظروفه، ودور الجماعات والنقابات والقائد، بالإضافة إلى ضعف ثقافة الإعتراف بين مختلف الفاعلين وبالأخص فئة المنفذين، فغرس هذه الثقافة من منظورنا هو بداية لبروز نخبة تصل لمرحلة المبدع أو المبتكر.

إن السياسات العمومية للتشغيل المتمثلة في التشغيل والعمل، التقاعد، التوازنات المالية، العمل والتضامن، الخدمات الاجتماعية، التأمين على العمل، لا تسمح بالإنّقال العادي إلى نمط جديد من سياسات التكوين والتوظيف، بالنظر إلى عدة عوامل أهمها، ارتجالية الخطاب السياسي الذي وعد الشباب بإحداث 6 ملايين منصب شغل في مرحلة حساسة مليئة بالإصلاحات الإستعجالية والتي لا تسمح بتوظيف العقلانية في برامج التنمية المستدامة، كذلك محاولة مؤسسة كغيرها من المؤسسات أن تتماشى وفق أوامر مركزية تأتي من السلطة التنفيذية ممثلة في وزارة النقل، ووزارة العمل.

إضافة إلى محاولة المؤسسات كسب الرهان الصعب المتمثل في الإنّقال من النشاط التجاري والخدمات إلى المعاملة بالأسهم التي تحرّر المؤسسة من القرارات المركزية وتمنحها استقلالية مالية، مقابل تغير ذهنيات العامل الجزائري الذي يرى في المؤسسة العمومية العمل الدائم، التأمين، الأجرة المضمونة والتقاعد، هذا العامل الملقّب بالسككي جعلنا في دراستنا هاته نؤسس مستقبلا لدراسة حياة السككي ضمن إشكالية واقع المجتمع السككي داخل المجتمع الجزائري.

قائمة المصادر

والمراجع

❖ الكتب:

- إبراهيم الزهرة، الإيروس والمقدس دراسة انتروبولوجية، دار مايا، للدراسات والنشر والتوزيع، دمشق، طبعة أولى، 2010.
- ابن منظور جمال الدين، لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، الجزء السادس، الطبعة الأولى، 1997.
- ابن منظور جمال الدين، لسان العرب، دار الطباعة للنشر والتوزيع، لبنان، المجلد الثامن.
- أمين سمير، تدابير المؤسسات تقنيات واستراتيجيات، منشورات ألفا، الجزائر، 2008.
- أمين سمير، الحداثة والهيمنة الاقتصادية ومعوقات التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2009.
- آيت مدور محمد، الحركة النقابية المغاربية 1945-1962، الجزائر وتونس نموذجاً، الجزائر، 2013.
- أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري. مبادئ قانون العمل الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2004.
- بادي محي الدين فيروز، قاموس المحيط، ترتيب حسان عبد المنان، بيت الأفكار، الرياض، الطبعة الثالثة، 2004.
- بادي محي الدين فيروز، القاموس المحيط، المجلد الثالث، دار المعرفة، بيروت.
- بالرابع محمد، الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة وهران، 2011.
- بالرابع محمد، التكيف المهني، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة وهران، 2011.
- بدر سعد عيد مرسي، عملية العمل. مدخل إلى علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992.
- بن أشنوها عبد اللطيف، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- بن بيتور أحمد، الجزائر الأمل، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- براون. ج، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة محمد، خيرى وآخرين، دار المعارف، مصر، سنة 1968.
- براون. ج، علم النفس الاجتماعي في الحضارة الصناعية «العلاقات الإنسانية في المصنع»، ترجمة محمد ديركي، دار علاء الدين، دمشق، الطبعة الأولى، 2002.
- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000.

- بشير محمد، علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر الرعيل الأول، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2019.
- بشير محمد، دراسات وأبحاث سوسيولوجيا التنظيمات والعمل في الجزائر، دار كنوز للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021.
- بوفالطة محمد سيف الدين، نظرية المنظمات، ألفا للوثائق، الجزائر، 2022.
- بوخريسة بوبكر، المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.
- بوخريسة بوبكر، مقدمة في سوسيولوجيا التنظيمات الصناعية- مقترح نموذج مفتوح، جامعة باجي مختار، الجزائر، بدون سنة.
- بوخلف محمد، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- بورديو بيار، الهيمنة الذكورية، ترجمة سلمان قعفراني، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2009.
- جابي عبد الناصر، الجزائر تتحرك: دراسة سوسيو سياسية للإضرابات العمالية في الجزائر، دار الحكمة، الجزائر، 1995.
- جابي عبد الناصر، الجزائر: من الحركة العمالية إلى الحركات الاجتماعية، المعهد الوطني للعمل، الجزائر، 2001.
- جارت مورتن، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الاصبحي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2005.
- جان مينو، الجماعات الضاغطة، دار منشورات عويدات، لبنان، الطبعة الأولى، 1971.
- جوان إسماعيل بكر، جودة الحياة وعلاقتها بالانتماء والقبول الاجتماعي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- جان بيار دوران. روبرت فايل، علم الاجتماع المعاصر، ترجمة ميلود طواهري، ابن النديم للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2012.
- جورج فريدمان. بيار نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة يولاند عمانوئيل، منشورات عويدات، بيروت، الطبعة الأولى، 1985.
- جون روبرت هنزيغ، الإدارة العلمية للإنتاجية، ترجمة طه عمر، مكتبة الأجلو المصرية، القاهرة، 1980.
- الجوهري محمد، ميادين علم الاجتماع، دار المعارف، القاهرة، ط3، 1974.
- حامد خالد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- حروش رفيقة، إقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

- حسن عادل، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية في علم النفس الاجتماعي، دار الحكمة، بيروت، 1969
- حضير محمود كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000.
- حمامي يوسف، إدارة الوقت المفهوم والأساليب، جامعة الجزائر، الجزائر، 1992.
- دحماني محمد، تغريب العالم الثالث (الحقائق والخرافات)، ترجمة دمري أحمد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة.
- روزنتال م، يودين ب، الموسوعة الفلسفية، ترجمة سمير كرم، دار الطليعة للطباعة والنشر، لبنان، الطبعة السادسة، 1987.
- الزواوي زعزورة، الإعراف من أجل مفهوم جديد للعدل دراسة في الفلسفة الاجتماعية، تقديم فهمي جدعان، دار الطليعة للنشر والطباعة، بيروت، الطبعة الأولى، 2012.
- سموك علي، إشكالية العنف في المجتمع الجزائري من أجل مقارنة سيكولوجية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2006.
- السليمي علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975.
- السليمي علي، إدارة الافراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1983.
- الشماع علي، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2002.
- عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1976.
- عرباجي إسماعيل، اقتصاد وتسيير المؤسسة أهمية التنظيم ديناميكية وهياكل، دار موهم، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2013.
- عدون دادي ناصر. العايب عبد الرحمان، البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برنامج التعديل الهيكلي للاقتصاد خلال حالة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- عصام عبد اللطيف، سيكولوجية العدوانية وترويضها، دار غريب، القاهرة، 2001.
- عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- غيات بوقلجة، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- الغمري إبراهيم، الافراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1998.
- الفار علي محمود، علم الاجتماع الصناعي، دار المعارف، القاهرة، الطبعة الثانية، 1985.
- قاسمي ناصر، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- قدور عبد الكريم، مقدمة في علم اجتماع التنظيمات، دار نديم للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2020.

- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار التوزيع والنشر، الأردن، 1994.
- لاروك بيار، الطبقات الاجتماعية، ترجمة ميلود طواهري، دار ابن نديم للنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة أولى، 2012.
- ليليا عين سوية. صليحة غلاب، التجديد في المؤسسة (المبادئ والاستراتيجيات)، منشورات ألفاء، الجزائر، الطبعة الأولى، 2020.
- لوكيل سعيد محمد وآخرون، إستقلالية المؤسسة الصناعية العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1995.
- مطني موزي الشمري، منظومة علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الرياض، 2018.
- مولاي حاج مراد، العمال الصناعيون، ممارسة وتمثلات، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، جوان 2005، جامعة السانبا، وهران.
- نعيمة يحيىوي. زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة التسيير والموازنات التقديرية، دار راية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- هوبدا عدلي، العمال والسياسة. الدور السياسي للحركة العمالية في مصر 1981، كتاب الأهالي، مصر، 1993.
- واضح رشيد، علاقات العمل في ظل التحولات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.

❖ المجلات:

- مولاي حاج مراد، إشكالية القيادة والإشراف في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاجتماعية والإقتصادية، الدفتر رقم 12.
- نعيمة فوزي، الإعفاء التجاري كأداة قانونية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الإدارة، عدد2، سنة 2000.
- غريد جمال الدين، ثقافات المؤسسات، منشورات الكرسك، سنة 1997.
- مجلة المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، عدد خاص، 2012.

❖ موقع الانترنت:

- WWW.SNTF.DZ

❖ النصوص الرسمية:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الدستور المعدل والمصادق عليه في استفتاء 2008، الجزائر، المطبعة الرسمية.
- IGT Alger - وزارة العمل، المفتشية العامة للعمل.
- المصدر: المفتشية الجهوية للعمل ناحية الغرب الجزائري، الجزائر، 2022.
- الجريدة الرسمية رقم 61 المؤرخة في 30-07-1976.
- الجريدة الرسمية رقم 101 المؤرخة في 13-12-1971.
- المرسوم التنفيذي رقم 01-396 المؤرخ في 09-31-2001.
- نقض الغرفة التجارية: الملف رقم 53156 بتاريخ 16-07-1990.

❖ الجرائد:

- جريدة الخبر، العدد 2751، يوم 30-01-2000.

قائمة المراجع بالأجنبية غير مكتملة هناك حوالي 25 مرجع:

- Addial, L'Algérie et la démocratie, crise du pouvoir dans l'Algérie, la découverte, paris, 1994.
- Alain Touraine, Production de la société, Paris, Seuil, 1973.
- Alain Touraine, La conscience ouvrière, ED de Seuil, Paris, 1979.
- AbdelKader djaghloul, Huit études sur L'Algérie, ENL, Alger, 1996.
- Aktouf Omar, Le travail Industriel contre l'homme, Enal opu, Alger, 1986/
- Bread R. Pastor P, Gestion des Conflits, ED, Liaisons, Paris, 2000.
- Bourdieu Pierre, la distinction critique du jugement, édition minuit, 1979.
- Bouyakoub Mohamed, La gestion de l'entreprise industrielle publique, OPU, Alger, 1987.
- Bernart. A, l informel aujourd'hui en algerie, revue economie et managment N01, Univ Telemcen, 2002.
- Crozier.M, La societe Bloque, Edition du seuil, Paris, 1970.
- Crozier .M, l'entreprise a l'écoute, édition du seuil, France inter, 1984.
- Crozier M, Freidberge, l'acteur et le système, édition du seuil, paris, 1977.
- Crozier M, A quoi sert la sociologie des organisations ?, Ed Seli Arslan, Paris, tome 2, 2000.
- Christine Berdellant, Les cheminots, Generation TGV, Griterion, Paris, 1991.

- Charles Taylor, Multiculturalisme Différence et Démocratie Flammarion, Paris, 1994.
- - Dominique Andolfatto. Dominique Labbe, Sociologie des Syndicats, La découverte, Paris, 3eme Edition, 2011.
- Dimitri Weiss, les relations du travail employeurs syndicats, état, 3^{ème} édition, puf, paris, 1975.
- Jedelet, Représentation sociale, paris, 1989.
- Guerid .D, l'entreprise industrielle en Algérie et conflit des nationalités, communication en colloque international, Maghreb.
 - Guerid. D, Algérie l'une et l'autre société, GRASC, 1995.
- Henri Duhmel, Strategie et direction de l'entreprise, centre de Librairie et Edition Technique-CLET, Paris, 1^{er} Edition, 1986.
- Kenz A.Guerid D. Chikhi S, Industrie et societe ; le cas de la SNS, Avril 1978-juin 1982, (en collaboration).
 - Mebtoul Mohamed, Dixipline d'usine, productivité et société en Algérie, Alger, opu, 1986.
 - Mercure Daniel, Culture et gestion en Algérie, Enep, Alger, 2006.
- Verret .M, chevilles ouvrières de l'atelier, édition de l'atelier, Paris, 1995.
 - Règlement Intérieur, Direction générale SNTF, Edition novembre 2014 modifiée et complétée.
 - Travail ; le magazine de Lo .I.T N 25 (juin – juillet) 1998.
 - Lester G. Seligman, Leadership political aspects Internationl Encycloria, New york, ovi 9, 1969.
- . Leila Abdeladim, les privatisations d'entreprises publiques dans les pays : Maghreb. Algérie. Tunisie, les éditions internationales, 1998.
 - Paul Foulique, Vocabulaire des sciences sociales, PUF, Paris, 1998.

الملاحق

الملحق أ: دليل مقابلة مقتنة للدراسة:

معلومات شخصية

- 1- الجنس
- 2- السن
- 3- الحالة المدنية
- 4- المستوى الدراسي
- 5- منصب العمل
- 6- مهنة الأب
- 7- مهنة الأم
- 8- مدة الأقدمية
- 9- عدد الأبناء

تسيير ملاءم لطبيعة العمل ينقص من النزاعات

- 10- كيف تم إلتحاقك بهذه المؤسسة؟
- 11- هل إستفدت من دورات تكوينية على حساب المؤسسة؟
- 12- إذا إستفدت من هذه الدورات فكم عددها ومدتها من فضلك؟
- 13- هل كانت لك مهنة أو حرفة سابقة قبل إلتحاقك بهذه المؤسسة؟
- 14- ماهو تخصصك التكويني؟
- 15- ماهو تخصصك المهني؟
- 16- هل يتلاءم تخصصك مع طبيعة عملك؟
- 17- هل أنت متحكم في عملك؟
- 18- هل أنت راض عن عملك؟
- 19- كيف تجد نفسك في هذا العمل؟
- 20- هل طبيعة عملك مرتبط بالعمل العادي ثمان ساعات في اليوم؟
- 21- إذا كان عملك مرتبط بالعمل اليومي العادي فماهو تمثلك لهذا النمط من العمل؟
- 22- إذا كان عملك مرتبط بالعمل التناوبي فماهو تمثلك لهذا النمط من العمل؟
- 23- كيف يتم تسجيل حضوركم للعمل وإنتهاءكم منه حالياً؟
- 24- كيف كان تسجيل حضوركم في السابق؟
- 25- هل هناك صرامة في مراقبة المؤسسة لحضوركم للعمل؟
- 26- إذا كانت هناك صرامة، فكيف تتعاملون مع صرامة تسجيل وقت العمل؟
- 27- كيف تتعاملون مع القوانين الداخلية للمؤسسة خاصة ما تعلق بنصوص العقوبات؟
- 28- كيف يؤثر هذا القانون أو غيره على سلوككم اليومي؟
- 29- كيف تجد نفسك مع ظروف العمل المحيطة بك؟

- 30- ماهي هذه الظروف حددها لنا من فضلك؟
- 31- إذا كانت الظروف صعبة فمن أي ناحية تحديدا؟
- 32- إذا كانت الصعوبة مادية فبينها لنا من فضلك؟ ولماذا؟
- 33- إذا كانت الصعوبة معنوية فحددها لنا رجاء؟ ولماذا هي صعبة في نظرك؟
- قوة جماعة العمل تضعف المسير وتتحكم في حدة النزاعات**
- 34- كيف هي علاقتك مع جماعة عملك؟
- 35- هل يمكن لنا أن نعرف عدد زملائك في العمل؟
- 36- كيف هي علاقتك بمسيرك؟
- 37- كيف تتلقى توزيع العمل من طرف مسؤولك؟
- 38- كيف يتم تعامل المسؤول معك في حالات: - التأخر عن العمل - الغياب عن العمل - رفض العمل - التأخر في إنهاء العمل - ترك مكان العمل
- 39- كيف يكون رد فعل جماعة عملك مع العقوبة التي تتلقاها من المسؤول؟
- 40- ماهو نوع تعامل مسؤولك معك؟: -تعامل إنساني -تعامل ديمقراطي -تعامل تسلطي -لامبالاة
- 41- هل تتعامل مع أي نوع من المسؤولين؟
- 42- هل تتعامل مع الأجانب؟
- 43- إذا كانت الإجابة نعم فكيف تتعامل معه؟ وعلى أي أساس؟
- 44- هل تحبذ التعامل مع المسير المحلي أم الأجنبي؟
- 45- هل هناك قائد يمثلكم؟ وماذا يمثل لك شخصيا؟
- 46- كيف يتم تعاملكم مع هذا القائد دون غيره؟
- 47- ما مدى ثقتك في قائده؟
- 48- هل هناك نقابة تمثلك وما إسمها إذا كانت الإجابة نعم؟
- 49- كيف تجد قوة وموقع هذه النقابة مع العمال ومع الإدارة؟
- 50- هل تنتمي لهذه النقابة أم أنت معارض لها؟
- 51- إنتماءك لها يلزمك شراء بطاقة المنخرط، لماذا تنتمي لها؟
- 52- ماذا تمثل لك النقابة حاليا؟
- 53- كيف تقيم دور النقابة؟
- 54- هل تعتبر النقابة بصراحة حامية لمصالحك أم هي موجودة لحماية مصالح أعضائها فقط؟
- 55- إذا ما صادفتك مشكلة ما فهل تعتمد في حلها على: -النقابة -جماعة العمل -على نفسك -على قائده
- 56- في كل الحالات لماذا؟
- 57- هل مارست إضرابات طويلة مسيرة عملك؟
- 58- إذا كانتا لإجابة نعم فما نوع مطالبها؟
- 59- كيف تعاملت الإدارة مع تلك التوقفات عن العمل؟

- 60- هل تمتلك نوع من السلطة داخل مؤسستك؟
- 61- إذا كانت تمتلك سلطة فهل تستمدّها من: -قوة القائد -جماعة عملك -النقابة التي تمتلك -ضعف المسيرين -عامل الخبرة -عامل الكفاءة -الكفاءة والخبرة
- غرس ثقافة الإعراف عامل تسييري مهم في الحد من النزاعات
- 62- كيف تشعر حينما تدخل للمؤسسة يومياً؟
- 63- ماذا تمثل لك مؤسستك هاته؟
- 64- هل تحس بأن مؤسستك تحتاج لخدماتك حقاً؟
- 65- بصراحة كيف تتعامل مؤسستك معك ومع عمالها؟
- 66- هل هناك إعراف مسؤوليك بك؟
- 67- إذا كانت الإجابة نعم ما نوع هذا الاعتراف؟
- 68- هل هناك محفزات للعمل؟
- 69- كيف تجد معاملة المؤسسة لك كتقافة؟
- 70- كيف تستطيع أن تحمي المؤسسة؟
- 71- ماهو نوع هذه الحماية؟
- 72- في رأيك أين يكمن الخلل الذي يبعد المسير عنك داخل المؤسسة؟
- 73- هل هناك فرق بين الثقافات القديمة والحاضرة وهل إستطعت الحفاظ على كل ما إكتسبتموه في الماضي؟
- 74- كيف أثر زوال الثقافات القديمة عليكم إن حصل ذلك فعلاً؟
- 75- كيف تتعاملون مع كل جديد خاصة تطبيق التقاعد ستين سنة؟
- 76- هل هناك ترحيب بكل ما هو جديد أم مقاومة أم رضوخ؟
- 77- ماذا تريد أن تضيف؟

الملحق ب - جدول المقابلات المقننة خاص بالمعلومات الشخصية والمهنية للمبحوثين:

رقم 01:

ملاحظة: مجتمع البحث كلهم "جنس ذكر".

رقم المبحوث	السن	الحالة المدنية	المستوى الدراسي	الأقدمية بالسنة	عمل الأب	عمل الأم	عدد الأبناء	نوع العمل	نوع التكوين	الرتبة	التخصص المهني
01	42	متزوج	بكالوريا	19	سككي	غير سككي	03	صيانة	داخلي	CBRO P	كهربائي
02	46	متزوج	ثانوي	20	سككي	لا	01	صيانة	داخلي	OPHK	كهربائي
03	53	متزوج	الثانية متوسط	34	سككي	لا	04	صيانة	داخلي	OPHK	كهربائي
04	51	متزوج	ابتدائي	33	لا	لا	06	صيانة	داخلي	OPHK	ميكانيك
05	50	متزوج	متوسط	30	سككي	لا	03	صيانة	داخلي	CBRO	كهربائي
06	38	أعزب	جامعي	16	سككي	لا	—	سائق قطار	خارجي	T5	تقني كهرباء
07	56	متزوج	متوسط	37	سككي	سككي	05	صيانة	داخلي	OPHK	ميكانيك
08	50	متزوج	ابتدائي	32	سككي	لا	04	صيانة	داخلي	OPHK	ميكانيك
09	49	متزوج	ثانوي	28	سككي	لا	03	سائق قطار	داخلي	T5	كهربائي
10	55	متزوج	متوسط	36	سككي	لا	04	صيانة	داخلي	OPHK	ميكانيك
11	49	أعزب	ثانوي	28	لا	لا	—	صيانة	داخلي	OPHK	كهربائي
12	41	متزوج	جامعي	19	سككي	سككي	01	سائق قطار	خارجي	T5	تقني

كهربائي	T5	داخلي	سائق ق	04	لا	سكك ي	32	متوسط	متزو ج	52	13
كهربائي	CTRA	داخلي / خارج ي	سائق قطار	—	سككي ة	لا	27	جامعي	أعزب	49	14
ميكانيك	T5	داخلي	سائق قطار	—	لا	لا	32	متوسط	أعزب	51	15
تقني كهربائي	OPHK	داخلي / خارج ي	صيانة	—	لا	لا	28	متوسط	متزو ج	48	16
تقني	T5	داخلي/ خارج ي	سائق قطار	04	لا	سكك ي	35	متوسط	متزو ج	54	17
تقني	T5	خارج ي	سائق قطار	02	لا	لا	21	جامعي	متزو ج	49	18

الملحق ت :- جدول المقابلات الحرة الخاص بالمعلومات الشخصية والمهنية للمسيرين:

الرقم 02:

ملاحظة: الجنس كلهم ذكور

رقم المبحوث	السن	الجنسية	الرتبة	نوع القسم	المستوى التعليمي	الأقدمية بالسنوات	الحالة المهنية: دائم - مؤقت	مؤسسة الانتماء	الحالة المدنية
01	42	محلية	E1	رئيس قسم الصيانة	مهندس دولة	14	عقد دائم	الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية	متزوج
02	45	محلية	D4	رئيس فرع الصيانة	مهندس دولة	13	عقد دائم	الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية	متزوج
03	49	أجنبي	—	مكلف بضمان مدة الخدمة حسب دفتر الشروط	مهندس	—	غير معني	مؤسسة أجنبية	متزوج
04	47	أجنبي	—	مكلف بضمان مدة	مهندس	—	غير معني	مؤسسة أجنبية	أعزب

					الخدمة والتكوين				
--	--	--	--	--	--------------------	--	--	--	--

الملحق ث - جدول خاص بطبيعة العمل:

الرقم 3:

المبحوث	التصريح
1	الخدمة قاع اللي عندها علاقة بالخدمات تكون صعبة بزاف، تقدر أتقول رانا أمجندين كي العسكر في الليل وفي النهار، نوصلوا أنغيبوا على أولادنا بالأسبوع، زيد المشاكل تاوعها والحس والوسخ والديشي تاغ الصيانة اللي يقدر يسببنا أمراض خبيثة.
2	وحد المسؤول خرج معنا خطرة في البيكا (أي منطقة خطية محددة بأرقام)، ما أقرش أيفوت نص النهار وأداته الحماية المدنية للمستشفى، صدقتي خدمتنا مرة وأطيح الصحة، والمسائل ما يحسنوش عوننا وما يحاولوا يحافظوا علينا.
3	عندي 34 عام خدمة أخدمت الليل والنهار وبت في الخلاء ووصلت أكلت القوفريط، الخدمة تاغنا يقدر أينظمها المسؤول الي أخاف ربي، واش أدير مع المسائل تاغ درك شفتهم أيباتوا في ليزوتال (الفنادق)، وياكلوا الحوت واللحم، الخدمة أيعنوا، حسبي الله ونعم الوكيل.
4	لو يرجع بيا الزمن للوراء ما نتزوج ما نقعد في البلاد، نخدم في العيد والجمعة، في الليل والنهار، أولادي كبروا بلا بوهم، راني رب عايلة بالإسم بركو على أعقايي طلقت.
5	عاملونا كي الجنود تحسب رانا في لارمي (العسكر).

6	تشوف بعض الخطوط مثل وهران غزوات من وقت الإستعمار، نتمشى فيه 2كلم/سا الروطار بلا أحساب الشعب أخلص والشوفار يتعاير ولا حياة لمن تنادي.
7	رانا أنعانو نقص الأمن وضعف الأضواء المرورية، ما أيشوفهاش العمى، كيفاش يقدر الشوفار أيسوق والله ايباصي هذا إلى ما ماتش.
8	أدخلنا لهذه الشركة صغار وصحاح، ودرك رانا مرضى بالحلوة والسكر، ما خرجونا روترات (تقاعد) ما سقمولنا الحالة، غير الخدمة تاع الصيانة صعبة وزاد كملها الضعف تاع التسيير، راني أنشوف روجي ماغديش أنكملها غاية إما سيد شحمي (يقصد مستشفى الأمراض العقلية) ولا عين البيضاء (يقصد مقبرة عين البيضاء المعروفة بالمدينة).
9	شوف خويا راك في ورشة تأسست في 1927 ومن هذاك الوقت ما زاد فيها والوا، رانا نخدموا في الفوضى من السيئ إلى الأسوء، ويكتلوني مين يهدروا غادي أنديروا وأنديروا، ما كان والو غير الكذب.
10	الخدمة تاع الشومينوا هي في داتها صعبة بصح زادت الجهوية اللي خلطنا حنا العمال تاع الغرب دايمنا لتوالا فالترميمات والقاطرات الجديدة ووسائل العمل الجديدة أتشوفما غير في العاصمة والشرق بدليل مطعم الورشة تاعنا غلقوه مند 2000 بصح تاع العاصمة مازاله للآن؟
11	رانا معروفين أحنا ليشومينوا من السبعينات شكون أيقرف، مع لاشارج تاع العمل والعدد القليل خدمتنا أصعبية وعندنا مسؤولية أرواح بشر، أتخيل مع صعوبة العمل أندير حادث بالمسافرين أشكون اللي أخلص، بالطبع الشومينو هذا يلا مماتش ولا باصا، والله رانا أنروحووا نخدموا بسيف.
12	كل الطريق راهي ممرات غير محروسة وزيد الرجم بالحجارة اللي سببنا ضغوطات نفسية كبيرة تكسروا كل نوافذ القاطرات الله أيجيب الحفظ تحسب رانا في الإستعمار.
13	قبل ما ندخل كنت نوزن 80 كلغ، ودروك راني كي القط.

14	الخدمة راها غير أتزيد تسماط، نتمناوا غير أنكونوا صحاح لوالدينا، وأنديروا التاويل (يقصد الزواج والسكن بحكم أنه أعزب بالرغم من قرب بلوغه لسن الخمسين).
15	الخبزة مرّة، قلت خطرة لوحد المسؤول دير خرجات ميدانية باش تعرف واش راهم أيعانيو الرجالة، بصّ ما أيجبوش الحقيقة باش يقعدوا في المناصب تاوعهم، شوف خويا عندنا مشاكل تاع المبيت ونوعية القاطرات القديمة اللي دمرهم للمسائل تاع الغرب وعندنا الخطوط والممرات الغير محروسة بسبب ظاهرة السكنات الفوضوية القريبة من الخطوط والرحلات نحو الصحراء التي أصبحت تتصدر المشاكل.
16	الخدمة أصعبية، وانهار اللي تطلب حقك أيقابلوك المسائل بالرفض وهذاك وين أيزيدوا عليك الضغطحتى تدخل للصف، حكم الغابة.
17	ماولاوش المشاكل تاع المبيت وتوفير وسائل العمل أتهمنا درك، رانا أطورنا في المشاكل تاع الخطوط القريبة من البناءات الفوضوية، والتهديدات اللي راها توصلنا من شباب تلك الأحياء، رانا عايشين في الستراس (القلق) والخوف.
18	حنا اليشومينوا رانا أنعيشوا ظروف عمل صعبية ما زلنا أنسوقوا القاطرات القديمة بالأعطاب تاوعها والدخان والحس وأنزيدك خطوط الصحراء اللي رانا أنعانيو منها بسبب كثرة الإنحرافات لعجلات القاطرات وتغطية الرمال للخطوط كليا. رانا نوصلوا نتوقفوا في الخلاء بالسوايع، الله أيجيب الحفظ.

- جدول يمثل تطبيق آلة الحضور كعامل تسيير مؤثر في حدة النزاع:

الرقم 4:

المبحوث	التصريح
1	هذي الآلة كرهتلنا قاع الخدمة في هذي الشركة، ماكان لا مطعم ولا ركبة باينة، وأيزيدوك بالبوانتاج، غادي نبوانتي بصح ما نخدمش حتى أيوفرولنا صوالح الخدمة.
2	كي ولت في المحاسبة أحنا تاني أنحاسبوهم هذوا المسانيل، غادي أنولي نخدم بالوقت تاعي، وأنوجد الماشينة في وقتها، ولاكانش حاجة خاصة ما أئمهالهمش وأنشوفوا أشكون ينجح.
3	أنا مارانيش ضد الإنضباط بصح كاين الحق والواجب، وطبيعة خدمتنا أحنا جاية خاصة وأتساعدهاش هذي الآلة، كاين حاجة سموها ليكيديونس.
4	رانا أنحاولوا دايمنا أنكونوا عند حسن ظن المسانيل تاعنا، بصح راني أنشوف بلي هذه لاجاراي تاح البوانتاج غدي أتعرقل الخدمة أكثر من الي تخدمها وبيناتنا الأيام.
5	والله غير أنكونوا واقعيين، هل هذي المصيبة (يقصد آلة البصمة) وقتها درك، صدقتي غادي أتطمع معنويات الخدام اللي غادي أولي ما أيزيدش من عنده، أنا شخصيا أتكلت مع واحد المسؤول على هذا الشيء، تعرف واش قالي ما أعلاباليش بالماشينة لا تخرج ولا ما تخرجش المهم أنشوف قاع العمال يدخلوا على الثامنة ويخرجوا على الرابعة.
6	كنا متفاهمين مع المسانيل نخدموا بالليكيديونس، كانت الشركة رابحة وأحنا رابحين حتى حرموا علينا هذوا أصحاب الإدارة الي جابوا أمعاهم طبيعة الروطار من المقر تاعهم القديم، طاح أعلهم الريجيونال ألقا قاع البيرويات أمبلعين وألقانا أحنا نخدموا في الورشة بصح ولينا قاع نبوانتوا بالبصمة دروك، وغادي أبليتار هما ما أيولوش بيوانتوا برك أحنا الي غادي أنخلصوا.

7	ماراناش نخدموا في مصنع السكر والسميد ونخلصوا بالحبة، راهم أبحسوا هذوا المسائيل نعدوا غير نخدموا في ليماشين وسط المازوت والدخان والحس، خويا خدمتنا أصعبية للصحة ما تقدرش أتقاوم، من جبهة أبحسبك في الدخله والخرجه ومن جهة أبحسك تعطيه الماشنة قبل وقتها.
8	كل ما راهم يعطونا الفيش دوباى (كشف الرتب) يصروا معاها المشاكل، حتى الروتوني ولا عادي، بصح ما شافوش الماشين اللي خرجوا روطار من الديبوا، رانا أنشوفوا غير الشركة والعامل البسيط اللي أخلصوا، والمسؤول عايش راحة البال.
9	أحنا السائقين ماراناش معنيين بهذه الآلة بصح أنكك بلي غادي أتزيد في المشاكل في الخدمة، على خاطرش ما كانش حتى مطعم، كلشي بلعوه هذوا المسائيل.
10	كنا مع الأجانب بكري نخدموا وأتروحو بالتصريح بالخروج، كانت الخدمة تمشي ودروك رانا مربوطين بسبب هذوا الإداريين، خطرة جا المدير الجهوي عندنا ألقى المكاتب مغلوقه، أحلف باش أيدير البصمة ودارها.
11	أنا راني مع البوانتاج على خاطرش الناس (العمال) فضحوا، تحسب راهم يخدموا في رزقهم يدخلوا كي يبعوا ويخرجوا كي يبعوا خادمينها مع المسائيل.
12	على حساب علمي هذي البصمة راهي مفروضة في قاع المؤسسات، وأنشوف بلي حتى المسائيل تاوعنا راهم ضدها، على خاطرش غادي أتجيلهم المشاكل مع الخدمة من جهة ومع المسائيل الكبار من جهة أخرى، أنشوف البوانتاز أمليحة إلى أطبقت على الجميع.
13	الشوافرا بلا هذي البوانتاز عايشين في الإنضباط، والحق لازم على العمال أيوكلوا أولادهم الحلال، راك خالص ثمان ساعات أخدمه وما أتزيدش على روحك.
14	الشركة من بكري معروفة بالإنضباط، بصح هذو المسائيل حاولوا أيعطوا الفشل تاوعهم بالعمال، المشكل الحقيقي ماراهش في الدخله والخرجه، راه في المسؤول الغير مناسب المناسب في المكان الغير المناسب.

<p>15 هذه الآلة غادي أتخطم الخدام وأتحبس الخدمة، كانت عندي تجربة عمل في مصنع بأوربا كانت آلة تسجيل الحضور تقعد مفتوحة كل الوقت، قد ما تخدم قد ما تخلص، ماشي على جال دقيقة أيروحلك النهار كامل، أيحوسوا يضربوا العامل.</p>	<p>15</p>
<p>16 الخدمة أقبل ما أبحاسبهم الشاف لازم أيوفرلهم، كيما داروا الآلة تاع الوقت أيعاودوا أيلحونا المطعم والمقهى وأيوفرولنا النظافة والأمن وأينقولنا ليفوص تاع الخدمة رانا قاع أمرضنا، كاين حاجة سموها وفر وأحاسب، راحت الخدمة.</p>	<p>16</p>
<p>17 خاص العمية غير الكحل، كلشي راه يمشي نورمال، أنا أتبالي راها كاينة فنة أتحوس أتتوض الخدام، على خاطرش المصيبة راها في أن الشركة بروحها ما تحترممش الوقت مع المسافرين، ماكانش رحلة ما أتقلعش في الوقت، أتبالي الجزايري بصفة عامة مهما كانت أبلاصته عنده مشكلة مع الوقت.</p>	<p>17</p>
<p>18 راني مع إحترام وقت العمل هذا واجب، بصح الخدمة تاعنا عندها علاقة بالسرعة ووقت الرحلة 24 ساعة على 24 ساعة، واللي ايمشي الخدمة العلاقات الجيدة مع العمال وماشي لاديسيبيلين تاع الردع.</p>	<p>18</p>

- جدول يمثل عنصر جماعة العمل وتأثيرها على المسير:

الرقم 5:

المبحوث	التصريح
1	الجماعة تاعنا دائما أتجيب حقها، حتى المسائيل أيخافوا منا وأيديرونا ألف أحساب.
2	باش أنقولك بي أحنا جماعة واعية وقوية الوقت اللي أنقرفوا فيه (نضرب فيه) حتى واحد ما أيحبسنا بصح دائما على حقوق مشروعة بعيدة على البوليتيك وليكلوا، والمسؤول كون ما أديرلهش كيماهاك ياكلك.
3	أنا كخدّام في هذي الشركة ملي كنت أصغير أناكدلك بلي جماعتنا أتأثر على المسائيل، بصّح بدات تضعاف مع الوقت على خاطرش خرجوا وحد العمال كريمة ويعرفوا أيسوقوا الجماعة.
4	المسؤول مهما كانت قوته أيخاف من زوج صوالح لاقراف و البيتيسيو، وأحنا ليشومينوا متاحدين من بكري وأنجيبوا دائما حقنا بالقوة والتفاوض، الله يسترنا من العين.
5	جماعتنا فرضت نفسها على المسؤولين وجابت حقها وشعال من خدام بعناثة الشركة مكرهة للعلاج في الخارج وكاين أمثلة حية أتأكدك كلامي، عندنا تاريخ تاع نضال.
6	كل الإضرابات اللي عشتهم وكننت فيهم كانت دائما بنسبة 100%. هذا مع الشوافرا، وأما الإضرابات العامة اللي شاركونا فيها الآخرين أتكون بنسبة 50% إلى 80% إستجابة.
7	بسباب تأثير الجماعة على الشركة غيرنا شعال من مسؤول وجبنا أشعال من حق، كانوا الترانات (الرحلات) فرمشة عين يحبسوا على الخدمة، بصّح راني أنشوف درك مع الجيل الجديد بدات الجماعة تضعاف ودخلوا المصالح الشخصية في الوسط، وهذي التفرقة تخدم الشيفان أكثر من العمال.

8	الشومانتفار حضارة خويا والخدامة تاعها يهرسوا الحجره، المسائيل عارفين هذا الشيء، وكى أيعادونا هما اللي خاسرين، عرفت حاجة بلي حقك تديه كي أتكون في وسط الجماعة، ويلا كنت وحدك ياكلوك ويرموك للكلاب.
9	راني نعرف كل السانقين وحتى أصحابنا من الصيانة بالإسم وحتى نعرف الراجل والجايح، ويمكن أنقولك بلي رانا عايلة وحدة، وسيرتوا كي نكونوا على حق وكى أنشوفوا الظلم وسوء التسيير، التالي فينا خادم عشرين عام.
10	عندي نص قرن في هذي الشركة ونحكيلك بلي وصلنا طرنا مدير وحدة ومدير جهوي ومسائيل وخذخين بسباب سوء التسيير، التاريخ يهدر على قوتنا وحبنا لهذي الشركة، واجهنا المركزية الي دايما تفرض علينا أولادها، تحسب الغرب ما فيهش الرجالة، اللغة اللي أتزعزعهم دايما هو الإضراب.
11	معروف علينا الإتحاد والكلمة الوحدة، ولو كان ينغبين واحد منا تشوف الجماعة شا أدير، حنا ما نتصارعوش مع المسائيل على خاطر نكرهوهم بصح أنطالبوا دايما باش نكونوا غاية ونتعاملوا بتسيير عصري بعيد على ليزانتييري (الأهداف) الفردية.
12	أصحاب الإشاعة أحنا أماليها عرفوا أنفروا بين الحقيقة والإشاعة، عندنا خيوط حتى في العاصمة، نعرفوا فقط أحنا وينتا أتكون لاقراف، يكون تاريخ الإضراب معلوم لدينا قبل أيام أو شهر، ونقدروا أنمدوا تاريخ مزيف، زيادة على ذلك نستطيع نحن أن نخرج الإشاعة ونتحكم بيها وبالمسائيل.
13	بكلمة وحدة جماعتي هي اللي أنجيب بها حقي أكثر من النقابة، على خاطرش النقابة ما قدرتش أحسننا الأجور أنتاوعنا كون ماشي طلعناها باليقراف (الإضرابات) وحدة مور أختها.
14	أحنا جامي ولا حظينا بيفي (إشعار) بالإضرابات ولا نسقنا مع السانديكا، كي أنشوفوا حاجة تاع ظلم ولا سوء تسيير ولا حق ضايح أنسيفلوا خطرة باش التران (قطار) ما أيقلّش من بلاصته.
15	الجماعة راهي ضعيفة برابور للماضي، والقوانين أتغيروا والمسائيل بداوا يتعلموا هما تاتي الخلاط بين العمال باش أيفشلوهم وأمبعد أيدبروا رايهم.

<p>16 وصلنا حنا الجماعة تاع الديبوا أثرنا على المدير العام باش أوقف المدير الجهوي ومديري وحدة بسبب سوء التسيير، وهذا دليل على أننا ما نتفاهموش دايمًا على المادة والله غير أيهمنا الخير لهذي الشركة اللي راهي أتوكل أكثر من 15000 عيلة، وقالعة الغبن على الشعب.</p>	16
<p>17 بمجرد شعورنا بالحقرة واللامبالاة وفي حدود خمس دقائق وبميساج واحد من الهاتف يتوقف العمل، ويمكن لنسبة الإستجابة للأضراب تكون ب 80% إستجابة، وحتى كي أنكونوا كونجي ولا مالادي هذا سرّ قوتنا واللي دايمًا أنجبوا بيه حقنا مع هذوا المسائل تاع البالة.</p>	17
<p>18 أنا شخصيا ما نتكلش على الجماعة، ونعرف كي أنجب حقّي والمسؤول ما أيهمني والمسؤولية ماهي تاعي، والله يرحم الي عرف قدره.</p>	18

- جدول يمثل عنصر الاعتراف:

الرقم 6:

المبحوث	التصريح
1	كي كنت نسمع بلي هذي المؤسسة تاع الدولة وما تسمحش في أولادها قلت نخدم فيها خير من البريفي بصّح كي أدخلت أندمت على النهار اللي زدت فيه، راني داير دوموند تاع فيزا وراني أنقارع، راني أنحوس على الهنا والقدر في أوربا مانكذبش عليك.
2	كنت نخدم كي الحمار، ونهار الي جاني مرض في الظهر قاستني الشركة حتى أتكفلوا بيا أصحابي العمال ويجمعولي المال بالش درت العملية في عيادة خاصة، وزادوا دارولي خلصة حتى اللي أرجعت نخدم، الشركة سمحت فيا وقالولي المسائل بلي هذا المرض كان فيك من برّة، بصّح ما أعلابالهمش بلي قبل ما ندخل دارتلي هذي الشركة فحص طبي شامل في مستوصف الشركة، وأنزيدك بلي كل عام أنفوتوا لفحص إجباري، والشوافرا أيفوتوا مرتين في العام، شفت خوا الظلم.
3	كانوا وحد التقاليد في الشركة بكري يحفدزوا الخدام باش أيجي يخدم، ما نحكيلكش على قطار العمال اللي كان والمطعم والمخيمات الصيفية والحمامات المعدنية والرحلات والحفلات تاع التقاعد وعيد العمال وزيد وزيد، شوف المسائل تاع درك أفضاوا على كل اللي يجمع العمال وأداو هذي التقاليد القديمة خارج المؤسسة لأغراض شخصية ولخدمة مصالح مسؤول على حساب مسؤول آخر.
4	واش من إعراف، راهم غير المصالح في الوسط والخدام البسيط أيخلص، رانا أوتاج (رهانن) نخدموا ونخلصوا ونرقدوا وغير هاك حتى أنموتوا.
5	أحنا الكبار أنحسوا بالتغيير اللي أصرا، صحيح كنا أنحسوا أرواحنا دي شومينوا تاع الصبح، الشركة متهلية فينا جماعيا وفرديا، ودرك يا عجابة حتى الحبة تاع

	الميرفاني وقرعة الليمونادة تاع ألف أنحرمتنا منها شفت حقرة المسائيس تاع درك، وخلي وأخلي.
6	الي أيقولك راهم معترفين بينا راه يكذب عليك، رانا حتى البطاقة تاع المنخرط تندار بالمقابل، شوف شوف كون ما أتحتش 200 دج تاع البطاقة تتحرم من الإتفاقيات اللي أنعقدت مع العيادات الخاصة، هذوا المسائيس حتى المرض وأستتمروا فيه.
7	بعد قريب ربعين عام خدمة راني أنشوف روتورداج في معاملات المسائيل أمعانا، لو كان أنكملوا كيماهاك غادي أنولوا نخدموا بالاكوط (السوط).
8	ما أبقات لا مقادرة لا مع المسائيل ولا مع بعضنا بعض، راني أنجي نخدم بسيف تا حاجة ما أتحتز على الخدمة بربور البكري.
9	يا صاحبي هذي الشركة كانت بكري تستعرف بالخدّام، بصح درك ولات بال رحمة، تخدم بيك وبمجرد حادث بسيط تسمح فيك وترميك للا كازوروا (الضمان الاجتماعي) يكلولك اللحم.
10	نسمع برك بعيد المرأة 08 مارس، تمنح فيها العائلات السكيات عطلة أربع ساعات وظرف مالي يقدر ب(5000دج)، بالإضافة إلى تنظيم قرعة للعمرة مدفوعة التكاليف تقام في مكاتب مغلقة لم نسمع بفوز أي عامل بسيط بهذه القرعة مند 35 سنة.
11	أنا أدخلت هذه الشركة بسباب أبتي (يقصد والده)، وماراني حاب والوا غير الهنا وما يتبالاونيش المسائيس، الشركة راها ليهم.
12	نقدر أنأكدك بلي العمال راهم كارهين من المسائيس، ولات الخدمة بالوجوه أنساو بلي كايين عدالة إلهية.
13	اليوم الي راه يخرج الخدّام روترات هو الي يلم أصحابه في داره ويفرح أمعاهم، الشركة راحت مع أماليها ترفد غير روحها بزاف، دروك غير الصحة.

14	بحكم أني سائق نقدر نجزمك بلي قاع العمال حابين يخرجوا لاتريت، وهذا بسبب شعورهم بلي مجرّد روبيات تستعملهم الشركة وأبعد ترميهم أميناجي.
15	نقول حاجة يا عمي تبون أعطينا كواعطنا تا التقاعد ودخل الشباب، عقلية جديدة بلاك تتأقلم مع هذوا طيور الجنة (المسيرين الشباب).
16	ثقافة العرفان بينا بدأت أتروح بسباب سوء التسيير، ماكاش أكبر وصغير ومسؤول وخدام، كايين حاجة سموها العدالة، اللي يغلط أيخلص واللي يخدم يتجازا، وسيفيني اللي أيزيد حاجة في الشركة أتجازه ودخله أولاده وتتهلا فيه هذوا القصص كانوا في الماضي، حاليا حتى التوظيف وراه خاص بأولاد المسائيس والمعرفة. وين راك يا القاوري.
17	أنا شخصيا أحضرت للحفلة تاع 86 الي أتكرم فيها وحد الزميل تاعنا الله يدكره على خير، كلينا القاطوا وأتصورنا وألعبنا دورة تاع كرة، وزيد حضرت تاني للتكريمات الجماعيم لخدمة روتريتي، آه بصح درك ما أبقا والوا، الكذب والتنوفيق.
18	رانا كي العبيد في هذه الشركة نخدموا بلا طاش، وفي عوض ليعترف بينا المسائيل راهم يتلذوا في الليكونساي ديسيبيلين (المجالس التأديبية)، شعال من خدام أطرّد وأمراض ومات وتعوق قبل ما يخرج روترات، الله المستعان.

شرح بعض الرموز الخاصة بالمؤسسة السكنية: الملحق ج:

SNTF / société national des transports ferroviaires.

UTO/ Unité Traction Oran.

OPHK/ ouvrier professionnel hautement qualifiés.

CBROP/ chef de brigade principal.

CBRO/ chef de brigade.

T/ tractionnaire ou conducteur de train.

CTRA/ chef traction.

CAF / compagne auxiliaire ferroviaire.

SHEQ/ Sécurité. Hygiène. Environnement. Qualité.

الملحق ح: المصدر: المفتشية الجهوية للعمل 2022 (الجهة الغربية للجزائر):

- جدول إحصائي يوضح عدد النزاعات الجماعية والتي تسجل مباشرة بالإضرابات عند مفتشية العمل

من سنة 2017 إلى سنة 2022 :

الرقم 7:

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021	2022
وهران	04 إضراب بمقابل 3061 مضرب	13 إضراب بمقابل 59959 مضرب	32 إضراب بمقابل 173082 مضرب	22 إضراب بمقابل 112699 مضرب	35 إضراب بمقابل 154661 مضرب	23 إضراب بمقابل 89526 مضرب
تلمسان	06 إضراب بمقابل 17433 مضرب	36 إضراب بمقابل 119860 مضرب	58 إضراب بمقابل 261139 مضرب	32 إضراب بمقابل 57297 مضرب	34 إضراب بمقابل 89932 مضرب	30 إضراب بمقابل 84567 مضرب
سيدي بلعباس	02 إضراب بمقابل 336 مضرب	15 إضراب بمقابل 40070 مضرب	19 إضراب بمقابل 84013 مضرب	16 إضراب بمقابل 70546 مضرب	17 إضراب بمقابل 70580 مضرب	22 إضراب بمقابل 25793 مضرب
عين تموشنت	07 إضراب بمقابل 795 مضرب	16 إضراب بمقابل 27618 مضرب	20 إضراب بمقابل 18908 مضرب	05 إضراب بمقابل 5638 مضرب	36 إضراب بمقابل 32209 مضرب	13 إضراب بمقابل 1763 مضرب

معسكر	02 إضراب بمقابل 201 مضرب	12 إضراب بمقابل 35101 مضرب	16 إضراب بمقابل 60659 مضرب	10 إضراب بمقابل 38398 مضرب	22 إضراب بمقابل 99382 مضرب	25 إضراب بمقابل 44092 مضرب
مستغانم	05 إضراب بمقابل 394 مضرب	13 إضراب بمقابل 21378 مضرب	33 إضراب بمقابل 119245 مضرب	14 إضراب بمقابل 27339 مضرب	30 إضراب بمقابل 52099 مضرب	20 إضراب بمقابل 23114 مضرب
المجموع	26 إضراب بمقابل 22220 مضرب	105 إضراب بمقابل 303986 مضرب	178 إضراب بمقابل 717046 مضرب	99 إضراب بمقابل 311917 مضرب	174 إضراب بمقابل 498863 مضرب	133 إضراب بمقابل 268855 مضرب

. المصدر المفتشية الجهوية للعمل 2022 (الجهة الغربية للجزائر):

. جدول يوضح إحصائيات النزاعات الفردية عبر (09) مديريات موزعة في (06) ست ولايات من

سنة 2017 إلى سنة 2022 :

الرقم 8:

<u>السنوات</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>
<u>وهران</u>	<u>%63,25</u>	<u>%70,42</u>	<u>%72,71</u>	<u>%67,60</u>	<u>%67,29</u>	<u>%75,35</u>
<u>تلمسان</u>	<u>%64,44</u>	<u>%73,42</u>	<u>%64,12</u>	<u>%41,02</u>	<u>%72,91</u>	<u>%75,18</u>
<u>معسكر</u>	<u>%79,45</u>	<u>%78,73</u>	<u>%81,15</u>	<u>%51,29</u>	<u>%81,46</u>	<u>%77,47</u>
<u>مستغانم</u>	<u>%69,65</u>	<u>%74,38</u>	<u>%77,51</u>	<u>%37,48</u>	<u>%85,36</u>	<u>%83,45</u>
<u>سيدي بلعباس</u>	<u>%99,47</u>	<u>%97,10</u>	<u>%99,22</u>	<u>%61,42</u>	<u>%96,13</u>	<u>%82,79</u>
<u>عين تموشنت</u>	<u>%87,05</u>	<u>%91,66</u>	<u>%91,66</u>	<u>%100</u>	<u>%100</u>	<u>%91,66</u>
<u>المجموع</u>	<u>%73,76</u>	<u>% 78,01</u>	<u>%79,71</u>	<u>%75,55</u>	<u>%75,55</u>	<u>%78,90</u>
من مجموع	من مجموع	من مجموع	من مجموع	من مجموع	مجموع	من مجموع
9760 نزاع	12111	12837	9886 نزاع	14098 نزاع	11085	11085
فردى	نزاع فردي	نزاع فردي	فردى	فردى	نزاع فردي	نزاع فردي
مسجل	مسجل	مسجل	مسجل	مسجل	مسجل	مسجل

-- جدول يمثل أهم الإتفاقيات الدولية والمعاهدات التي جمعناها من الغرفة الإاج في الملف رقم 119341

بتاريخ 24-10-1995.

الرقم 9:

رقم المعاهدة	المعاهدة رقم 10	المعاهدة رقم 14	المعاهدة رقم 17	المعاهدة رقم 18	المعاهدة رقم 24	المعاهدة رقم 87	المعاهدة رقم 95	المعاهدة رقم 100
مضمون المعاهدة	تحديد العمل الليلي	تحديد الراحة القانونية	التعويض عن حوادث العمل	الخاصة بالأمراض المهنية	المتضمنة للتأمينات	ضمان الحق النقابي والحرية	المتعلقة بسياسات الأجور	ضمان العدالة في تقسيم الأجور وتوزيعها بين الجنسين ذكر وأُنثى

-- جدول يجمع أهم المواد في الدستور الجزائري 23-02-1989 والتي تتضمنها نفس أحكام الدساتير

اللاحقة:

الرقم 10:

رقم المادة	المادة 48	المادة 52	المادة 53	المادة 54
نص المادة	يتساوى المواطنون في تقلد المهام والوظائف في الدولة	لكل مواطن الحق في العمل	الحق النقابي معترف به	الحق في الإضراب معترف به ويمارس في إطار القانون

الملحق خ. جدول يوضح أهم حوادث العمل المحددة بالزمان والمكان والتي سجلناها أثناء مرحلة

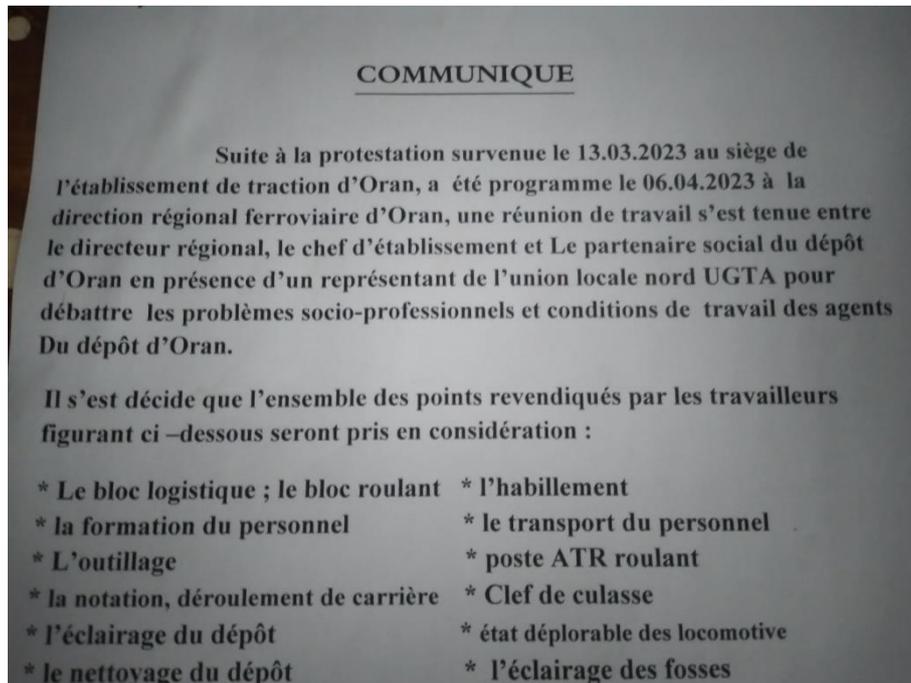
الدراسة الميدانية فقط :

الرقم 11:

نتيجة الحادث	الحدث	تاريخ الحادث
إصابة سائق قطار بكسر على مستوى العمود الفقري، ومساعد السائق بكسور متفاوتة في الرجل والذراع.	تصادم بين قطارين في نفس الإتجاه في خط وهران أرزيو.	2022 -10
تعرض السائق والمساعد بصدمة نفسية حادة إستدعت ضرورة الفحص الطبي الشامل مع عطلة مرضية.	إنحراف خطير لقطار عن السكة بخط وهران بشار نتيجة زحف الرمال.	2022 - 09
إصابة السائق بكسر على مستوى الذراع إستدعى الخضوع العاجل لعملية جراحية.	سقوط سائق قطار من أعلى مركز القيادة بسبب ضغط العمل.	2022 - 09
وفاة العون في عين المكان دون تحديد سبب الحادث ما بين الإهمال أو الإنتحار أو أسباب أخرى.	سقوط عون حارس ممر من أعلى الممر نتيجة نزاع حاد مع مسؤوله.	2022 - 10
تسجيل خسائر مادية خفيفة بفضل تدخل عمال الصيانة في إخماد الحريق بالرغم من قوته.	إندلاع حريق في ورشة الصيانة وفي القاطرة من نوع الديزل بسبب خطأ في العمل.	2022 - 10

تسبب الحادث الأول في فقدانه لأصبع السبابة بالرغم من إقتناؤه لقفازات العمل. والحادث الثاني تمثل في جروح على مستوى الرأس.	تعرض عاملي صيانة لحادث عمل أثناء العمل في نفس المدة.	2022-11
---	--	---------

الملحق د: - صورة "1": توضح أهم مطالب العمال المصرح بها في عريضة الإحتجاج.



الملحق ذ: صور "3": آلة تسجيل الحضور:



الملحق "ر" : صور رقم 5 بعض إتفاقيات المبرمة من طرف النقابة لصالح منخرطيها مع بعض المصالح الصحية والصيدلانية:



الملحق "ز" صور رقم 7: تعكس ظروف مكان العمل:



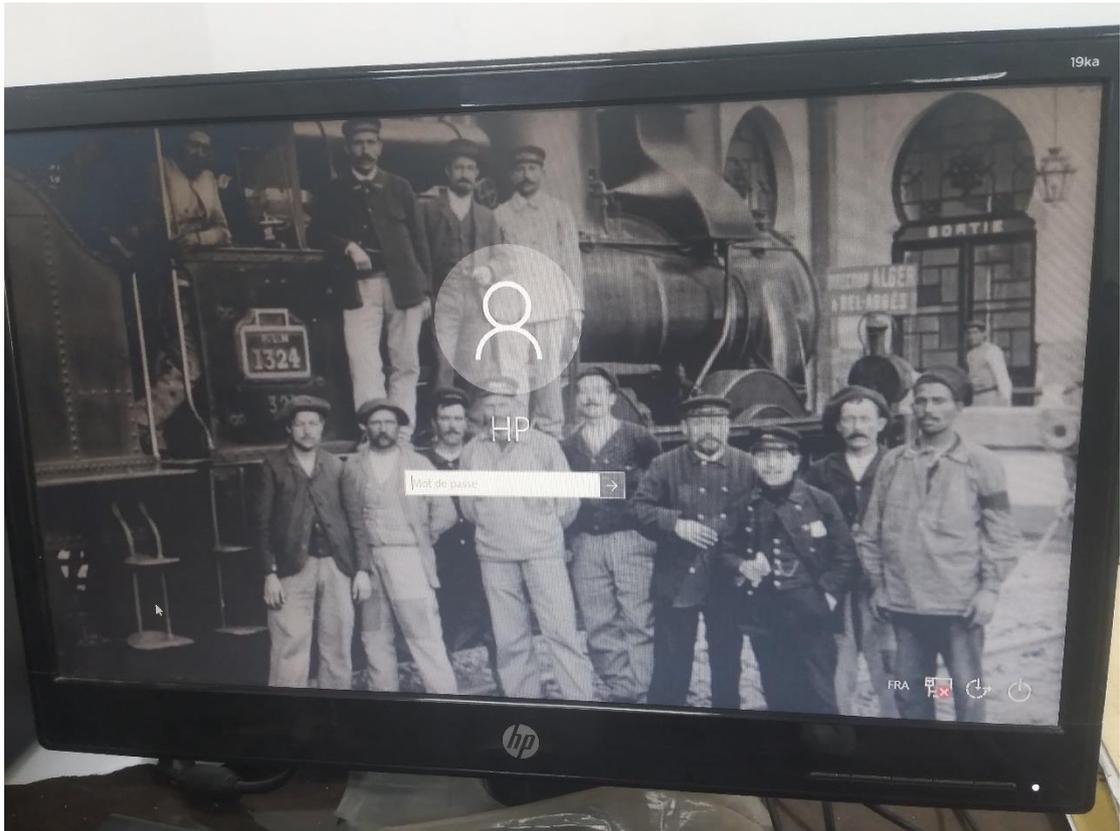
الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

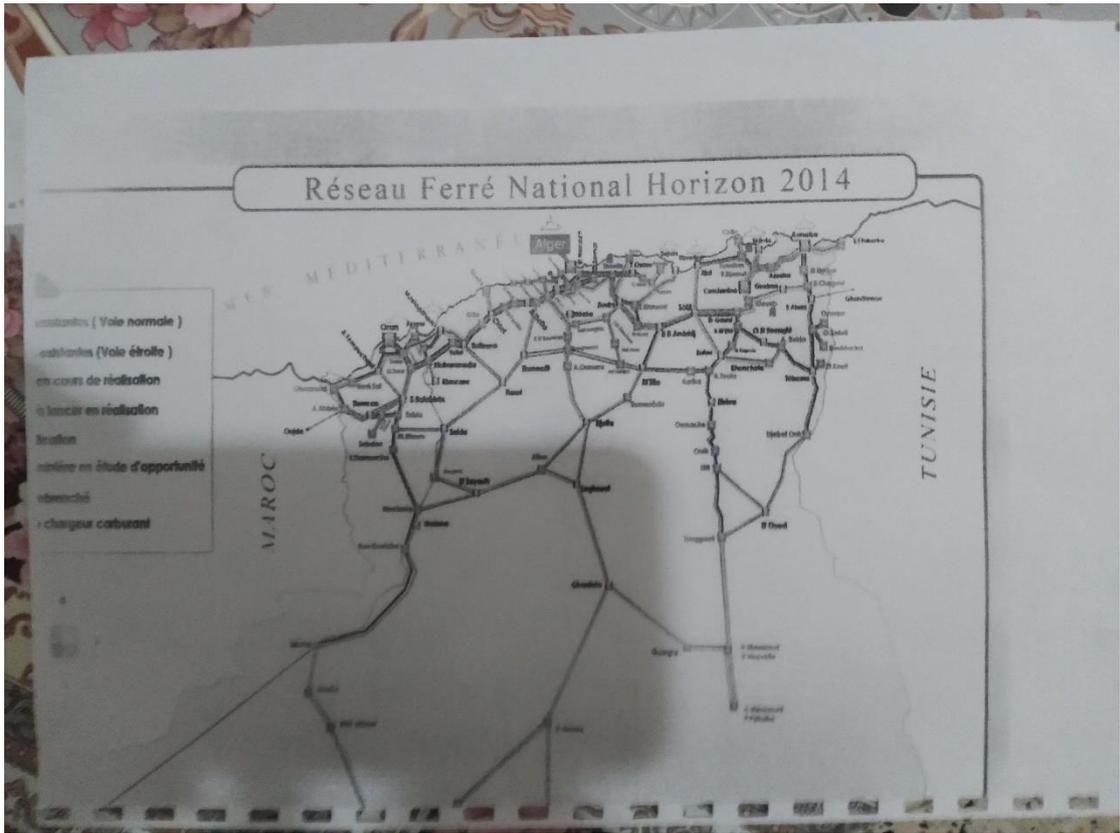


رخصة الخروج

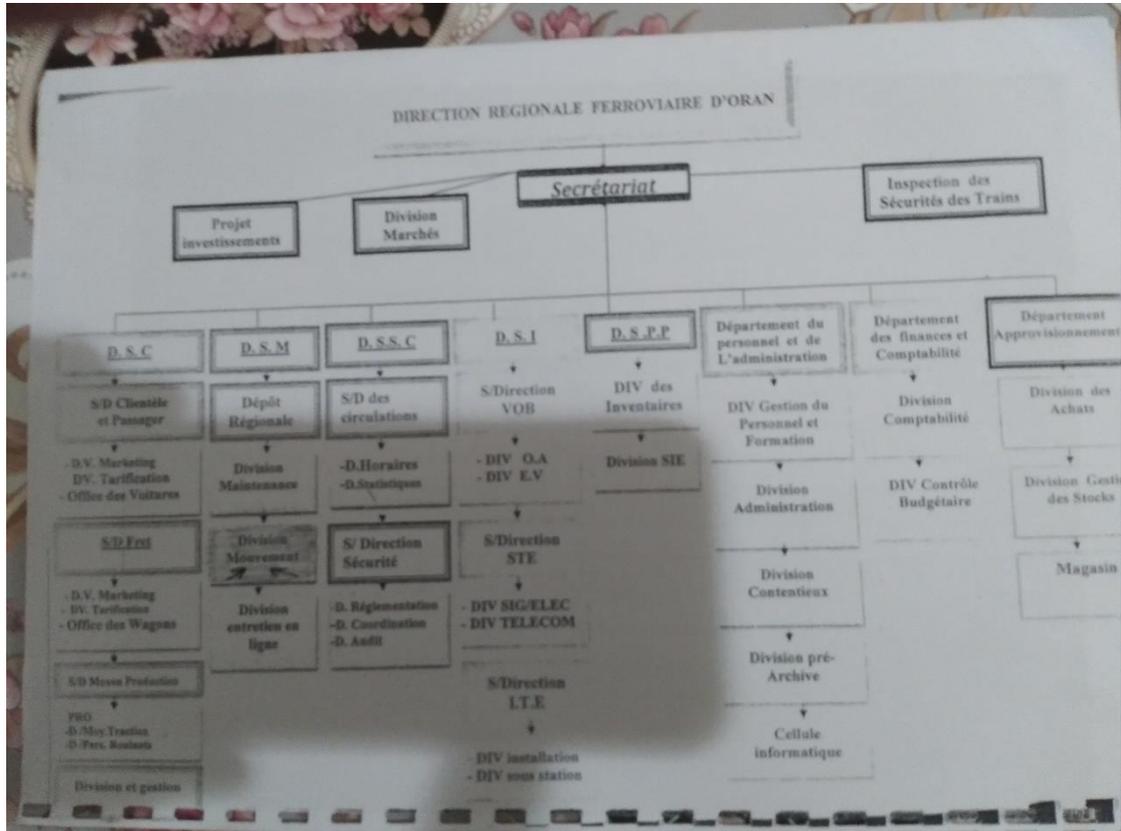
ش.و.ن.ص.ح 627.7416

الوحدة :	الرقم :
الإسم و اللقب :	الرتبة :
الوظيفة :	المصلحة :
سبب الخروج :	
التاريخ :	ساعة الخروج :
	ساعة العودة :
إمضاء المسؤول	
خاص بالمصلحة الطبية :	تأشيرة المصلحة الطبية
ساعة الذهاب للمركز الطبي :	
ساعة الخروج من المركز الطبي :	
مواعيد أخرى : اليوم :	الساعة :





الملحق ج: يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبعض عناوين الصحف التي تشير لبعض الإضرابات:



TITRE I

PRINCIPES GENERAUX RELATIFS AUX DROITS ET OBLIGATIONS DES TRAVAILLEURS

Chapitre I : Des droits des travailleurs

Article 6 :

Les travailleurs sont égaux en droits et en devoirs.

Article 7 :

Les travailleurs ont droit à une occupation effective sur un poste de travail et à une protection contre toute forme de discrimination, autre que celle fondée sur leurs aptitudes et leurs mérites.

Article 8 :

L'exercice du droit syndical est reconnu à tous les travailleurs, il s'exerce dans les conditions prévues par la législation en vigueur.

Article 9 :

Les travailleurs ont le droit d'être informés en permanence des activités de l'Entreprise, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Article 10 :

L'Entreprise assure les conditions d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail, tel que défini dans le présent règlement intérieur.

Article 11 :

L'Entreprise assure aux travailleurs les conditions nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches professionnelles.

Article 12 :

Les travailleurs bénéficient, des droits fondamentaux suivants :

- la négociation collective ;
- la participation dans l'Entreprise ;
- le recours à la grève ;
- le repos ;
- la sécurité sociale et la retraite ;
- le respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité ;
- la formation professionnelle ;
- la promotion dans le travail et le développement de carrière ;
- la rémunération ;
- tous les avantages découlant spécifiquement du contrat de travail ;
- les œuvres sociales.

Article 13 :

Tout travailleur a droit à la protection contre les pressions, menaces, outrages, injures, diffamations ou agressions de quelle que nature que ce soit, dont il fait l'objet dans l'exercice de ses fonctions ou du fait de ses fonctions.

L'Entreprise procède ou fait procéder à la réparation du préjudice.

Elle se substitue de plein droit à ses intérêts.

Article 14 :

Les travailleurs de l'Entreprise et leurs ayants-droit bénéficient de la libre circulation dans les conditions fixées par voie interne.