

المبادرة المصرية للحقوق الشخصية  
وحدة العدالة الاقتصادية والاجتماعية

**إدارة العمال الذاتية للمصانع  
تجارب من الأرجنتين وحركة استعادة المصانع**

تأليف: فديريكو ماتياس روسي  
ترجمة تقديم: عمرو عادلي

[www.eipr.org](http://www.eipr.org)

إدارة العمال الذاتية للمصانع  
تجارب من الأرجنتين وحركة استعادة المصانع  
الناشر : المبادرة المصرية للحقوق الشخصية  
إخراج فنى : سكيلز للأنتاج و النشر - ٠١٠٠٣٠٣٢٩٥١

عنوان المراسلات : ٦ شارع دار الشفا - جاردن سيتي  
تيلفاكس: : ٧١ ٣٣٣ ٢٧٩ (+٢٠٢)  
E-mail: eipr@eipr.org  
Website: www.eipr.org

الملكية الفكرية :

حقوق الطبع محتوى المطبوعة منشور برخصة المشاع الإبداعي  
المنسوب للمصدر- لغير الأغراض الربحية، الإصدار 3.0 غير المُؤمَّنة  
www.creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0



## مقدمة المترجم

تقدم هذه الورقة عرضاً جيداً لتجارب الإدارة الذاتية للمصانع في الأرجنتين. ويشير مصطلح الإدارة الذاتية للمصانع هاهنا لتجارب إدارة تمكن فيها العمال من منع إغلاق مصانع كانت عرضة للتصفية بغرض نهب أصولها وتسييلها، وقاموا بتولي مقاليد الإدارة مباشرة، وتمكنوا من إعادة تشغيل المصانع واستئناف الإنتاج.

وكان هذا التحرك الذي بدأ مع نهاية التسعينيات دافعاً لحركة اجتماعية واسعة تهدف للدفاع عن الحق في العمل وفي الحصول على دخل عن طريق استعادة المصانع، والاستمرار في تشغيلها. وقد تحولت إلى حركة احتجاجية متعددة الروافد ضمت في ثناياها عمال تلك المصانع مع نقابات وجمعيات وأحزاب سياسية، واستهدفت نموذجاً اقتصادياً مغايراً، يتلافى الوقوع في حبال نهج النيوليبرالية، النهم لجمع الأرباح بغير مراعاة لأي جانب إنساني أو اجتماعي.

وقد جرت هذه المحاولات في إطار لا يخالف الدستور الأرجنتيني الذي ينص على احترام حقوق الملكية، ودون إحداث اضطراب يطل استقرار الاقتصاد الكلي، إذ تظل الأرجنتين جاذبة للاستثمارات الأجنبية، ويظل الاقتصاد الأرجنتيني من أكبر اقتصاديات أمريكا اللاتينية<sup>٢</sup>.

كانت الأرجنتين في مقدمة البلدان النامية التي مرت بإجراءات تحريرية اقتصادية عميقة بهدف إطلاق آلية السوق، وتحرير التجارة وحركة رأس المال مع العالم الخارجي فيما يعرف بالإصلاحات النيوليبرالية، التي جرت منذ منتصف الثمانينيات. واستمرت هذه الإجراءات التحريرية طوال عقد التسعينيات حتى حدوث الأزمة المالية الطاحنة التي ضربت البلاد في ٢٠٠١، والتي أفضت إلى إفلاس حكومة الأرجنتين مع تراكم المديونية العامة الخارجية والداخلية، وبلوغ العجز في الميزان التجاري وميزان المدفوعات مستويات لم يتمكن الاقتصاد الأرجنتيني من تحملها. وبدأ عقد من السياسات الاقتصادية المغايرة مع بدء القرن الحادي والعشرين بعدما أعلنت الحكومة الأرجنتينية الامتناع عن سداد ديونها كمخرج للأزمة. واختتمت هكذا الأرجنتين قرابة العقدين من الإصلاحات النيوليبرالية بالأزمة الأشد في تاريخها. وفي سياق ما بعد الأزمة جرى التمكين القانوني للعمال لاستعادة المصانع المراد إغلاقها ومن ثم تشريدهم وإدارتها إدارة ذاتية.

١ مدير وحدة العدالة الاقتصادية والاجتماعية بالمبادرة المصرية للحقوق الشخصية.  
٢ بلغ الناتج المحلي الإجمالي للأرجنتين في ٢٠١١ نحو ٤٤٦ مليار دولار أمريكي في مقابل ٢٣٠ مليار مصر أي نحو ضعف الناتج المحلي. ويبلغ نصيب الفرد في الناتج في الأرجنتين نحو ١١ ألف دولار (في ٢٠١١) في مقابل ٢٧٠٠ دولار في مصر. أي أن متوسط دخل الفرد في الأرجنتين يقترب من أربعة أضعاف نظيره المصري طبقاً لبيانات البنك الدولي.

تكنم الفكرة الرئيسية وراء استعادة المصانع في الإبقاء على عمل المصنع واستئناف الإنتاج، والتصدي لحالات الإفلاس المتعمد التي يجريها بعض المستثمرين بغية نهب الأصول والتصفية. الأمر الذي تكرر مراراً في مصر منذ عقد التسعينيات في صورة المصانع التي جرت خصخصتها وبيعها لمستثمرين محليين أو أجانب مع تقييمها على أساس استئناف النشاط الإنتاجي، ومع ذلك جرت تصفيته ونهب أصولها. وقد ظهر هذا بجلاء في عدد من القضايا التي حكم فيها القضاء الإداري بإبطال القرارات الوزارية التي تم بمقتضاها توقيع عقود الخصخصة. وتكرر بعد الثورة مع اتجاه بعض رجال الأعمال المحسوبين على النظام القديم والمتهمين في العديد من قضايا الفساد المالي والعدوان على المال العام بل وفي قتل المتظاهرين إبان انتفاضة يناير ٢٠١١. بتصفية المصانع أو التوقف عن دفع الأجور للعاملين بها أو تصفيتهما كجزء من استراتيجية سياسية لممارسة الضغط على مسار الثورة أو على السلطة الجديدة التي تسلمت الحكم عبر الانتخاب، وتعميق الأزمة الاقتصادية حتى يسهل التصالح معهم والإبقاء على مصالحهم دون المساس بها بعد الثورة رغم ما يعنيه التصالح من إهدار لدولة الحق والقانون، وتضحية بمطالب العدالة الاجتماعية.

لم تكن حركة استعادة المصانع وإدارتها إدارة ذاتية في الأرجنتين قائمة على العنف أو الغضب أو الاعتداء على الملكية الخاصة، بل قامت على أساس أهداف تعديل تشريعي يسبغ الشرعية على تصرفات العمال، باعتبار أن الإبقاء على المصانع المراد تصفيته واستئناف تشغيلها وبدء الإنتاج من جديد يصب في صالح الاقتصاد الوطني. وقد بدأت الحركة بتحدي الأطر القانونية القائمة، من خلال ضغوط سلمية تتبغى تغييرها. وجرى نضال كبير في ساحات القضاء تارة، ومن خلال التنسيق مع القوي السياسية في البرلمان الوطني الأرجنتيني وبرلمانات الولايات المختلفة. وكللت جهود الحركة بالنجاح في أعقاب الأزمة الاقتصادية المالية الطاحنة في ٢٠٠١ إلى تعديل قانون الإفلاس الفيدرالي في ٢٠٠٢ بحيث تم النص على بديل آخر بجانب بيع الأصول عند إشهار الإفلاس. وقبل باستئناف الإنتاج بصفة مؤقتة في المصنع باعتباره تعاونية نشأت خصيصاً لهذا الغرض مكونة من عمال المصنع المفلس. وتم النص على شروط معينة لتحقيق نقل الإدارة للعمال، وهي تعبير العمال رسمياً عن رغبتهم في استئناف العمل، ومن ثم الاستمرار في استخدام الأصول المملوكة من المصنع والبنية الأساسية فيه. وهو طلب ينظر فيه القاضي، وله أن يوافق عليه أو يرفضه. ويضاف إلى موافقة القاضي تعهد العمال بدفع مبالغ منتظمة نظير استخدامهم للبنية الأساسية بعد استئنافهم النشاط الإنتاجي. تقدم الحالة الأرجنتينية عرضاً للإبداعات الإدارية والاقتصادية التي أقدم عليها العمال عند إدارتهم المصانع إدارة ذاتية، ومنها توحيد مستويات العمل في المصانع بشغل العمال لمواقع الموظفين الإداريين من ذوي الياقات البيضاء، بجانب قيامهم بالأعمال الإنتاجية المباشرة. وكذلك المساواة بين جميع العاملين في المصانع من حيث الرواتب. وكذا التخلص من أنماط الإدارة الهرمية السلطوية التي تقوم على خضوع الأدنى للعمال - للمستويات الأعلى - المديرون - وإحلالها بنظم إدارة عرفية ذات طابع أفقي. وقد أظهر العمال من خلال الإدارة الذاتية مهارة واسعة للإبقاء على نشاط المصانع في الإنتاج والتصدير خاصة في مجالات كتوريد المواد الخام والتسويق والتوزيع. وقد نجحوا بالفعل في الإبقاء على العديد من المصانع مختلفة الأحجام صغيرها ومتوسطها وكبيرها في مجالات نشاط اقتصادي مختلفة. وبعضها نجح في الاستمرار في التصدير وتحقيق أرباح يوزعها العمال على أنفسهم. ومن أبرز الحالات التي تعرضها الدراسة مصنعا لإنتاج السيراميك وآخر لإنتاج الأجهزة الكهربائية وثالث للمنسوجات تمكن العمال من منع تصفيتهما، والحصول على أحكام قضائية بتشغيلهما من خلال الإدارة الذاتية. وتمكن العمال بعد هذا من الإبقاء على عقود الإنتاج والتصدير للخارج.

في المجمل فإن حركة استعادة المصانع وما استتبعته من إطلاق حركة اجتماعية واسعة وبديلة للأنماط النيوليبرالية والرأسمالية تمثل تجاوزاً للميراث الأبوي الذي لا يزال يسيطر على تحركات العمال في مصر. فعلى الرغم من تزايد معدلات الاحتجاج للعمال في القطاعين العام والخاص منذ ٢٠٠٤ بشكل غير مسبوق، واستمرار هذه الاحتجاجات لما بعد الثورة وسقوط نظام مبارك إلا أن غالب المطالب لا تزال تدور في فلك الميراث الأبوي للدولة، من حيث المطالبة بتحسين مستويات المعيشة، عن طريق زيادة الأجور أو صرف الحوافز والأرباح. ولم تطل هذه التحركات المستويات الأكثر تجريداً وتأثيراً على واقع العمال في مصر كالتشريعات الحاكمة للعمل والنشاط النقابي.

ولا شك أن مستقبل الحركة العمالية في مصر يكمن في استعادتها لاستقلاليتها، وصياغة أولوياتها بنفسها فيما يخص شكل الدولة والنظام السياسي وطبيعة الحقوق السياسية والمدنية والاقتصادية والاجتماعية التي ستنظم العلاقات ما بعد ثورة يناير.

والخلاصة إن العرض لتجارب استعادة المصانع وإدارتها إدارة ذاتية من قبل العمال في الأرجنتين لا تمثل الدعوة لما هو خطر على القطاع الخاص أو الاستثمار ولا تستهدف بحال الإخلال بحقوق الملكية المحفوظة في الدستور وفي التزامات مصر الدولية. فالأرجنتين بلد جاذب للاستثمارات الأجنبية بمعدلات تفوق مصر بمراحل كبيرة. وهو بلد منفتح اقتصادياً كما سبقت الإشارة، ولا يزال القطاع الخاص هو الأساس فيه. فاستناداً لبيانات البنك الدولي فإن متوسط نصيب الفرد في الاستثمارات الأجنبية المباشرة في ٢٠١٠ كان ٢٣٥ دولاراً أمريكياً في الأرجنتين في مقابل نحو ٧٥ دولاراً فحسب في مصر. أي أن نصيب الفرد في الأرجنتين كان نحو ثلاثة أضعاف نصيب نظيره المصري.

وقد جرت تجارب الإدارة الذاتية للعمال دون الحاجة لتعديل الدستور فيما يخص النص على احترام حق الملكية الخاصة، واكتفي بتعديل على قانون الإفلاس نص على اعتبار الإدارة الذاتية خياراً من ضمن خيارات متعددة لدى إشهار الإفلاس. ويلجأ إليه بمجرد إثبات النية السيئة في التصفية من جانب المالك. وتقدير ذلك يترك للقاضي. وينتهي الأمر عادة بالحكم باستئناف الإنتاج والتشغيل استناداً إلى الصالح العام، وأن الحاجة وراء الاقتصاد هي إعاشة الناس.

## مقدمة المؤلف<sup>٢</sup>

مرت الأرجنتين بإحدى أكثر عمليات التحول النيوليبرالي عنفاً وعمقاً وسرعةً في العقود الثلاثة الماضية<sup>٣</sup>. وقد أدت هذه السياسات واسعة النطاق إلى إفلاس وإغلاق العديد من المصانع، لعدم قدرتها على منافسة الواردات، والتي صارت تدخل إلى الأسواق المحلية دون حماية جمركية تذكر، في ظل تحرير التجارة الخارجية. وكرد فعل على تزايد معدلات البطالة الناتجة عن الإجراءات النيوليبرالية شرع العمال في تنظيم أنفسهم بهدف الدفاع عن مصدر دخلهم الوحيد والمتمثل في العمل.

انطلقت حركة "إدارة العمال الذاتية" للصانع في ١٩٩٨ بعدما احتل مصنع لشركة إمبا (IMPA) وهي شركة متوسطة الحجم تعمل في مجال الصناعات المعدنية) مائة وتسعون من العاملين فيها لكي يحولوا دون إغلاقه، وذلك بعد إعلان إفلاس الشركة المالكة له. وتلا احتلال المصنع انتظام العمال في جمعية تعاونية لإدارة المصنع ذاتياً. وقد نجحوا في التنسيق مع حركة عمالية أكثر اتساعاً تسعى لمنع إغلاق المصانع المهددة بالإفلاس، واستعادتها من يد ملاكها، وإيداع إدارتها في يد العمال مباشرة.

وما لبثت أن أخذت حركة الإدارة الذاتية في النمو بشكل مستمر، وخاصة في أعقاب الأزمة المالية الطاحنة التي ضربت الأرجنتين في ٢٠٠١/٢٠٠٢. وطبقاً لرودرجييري (٢٠١٠) فإن ٢٠٥ مصنفاً يدار ذاتياً من قبل العمال، يعملون في مجالات متنوعة، وينتمون لأحجام مختلفة. وإن كانت غالبية المصانع المدارة من قبل العمال هي من المصانع الصغيرة أو متوسطة الحجم.

بيد أن المسألة لم تقتصر على المصانع فحسب بل امتدت إلى منشآت أخرى كالمدارس والمستشفيات والفنادق وبعض المصانع كبيرة الحجم كمصنع أورورا. وهو مصنع يعمل في مجال إنتاج الأجهزة المنزلية، ويملك ميناءً صناعياً خاصاً به. ولا يزال المصنع حتى يومنا هذا ينتج غسالات وأجهزة تلفزيون. وهناك نموذج آخر لمصانع عملاقة سيطر عليها العمال، وشرعوا في إدارتها ذاتياً، كمصنع جاتيك الذي يعد أحد أكبر منتجي ماركة أديداس في أمريكا الجنوبية. وقد تمكن العمال من الاستمرار في إدارته، والحفاظ على التعاقدات مع شركة أديداس العالمية، ومن ثم الإبقاء على المصنع كأحد أكبر منتجي المنسوجات في الأرجنتين. وتكرر الأمر ذاته مع مصنع زانون الذي يضم ٤٠٠ عامل، ويعد أحد أكبر مصانع السيراميك في البلاد، ويعمل بالإنتاج للسوق المحلية وللتصدير (لافاكا ٢٠٠٤، مانياني ٢٠٠٣). وقد نجح العمال في إدارته ذاتياً أيضاً.

<sup>٢</sup> حاصل على درجة الدكتوراه من قسم العلوم الاجتماعية والسياسية بالجامعة الأوروبية بفلورنسا. والمحاضر بجامعة تالوني بالولايات المتحدة الأمريكية. متخصص في الحركات الاجتماعية في أمريكا اللاتينية.  
<sup>٤</sup> يقصد بالسياسات الليبرالية الجديدة أو النيوليبرالية إجراءات لتحرير التجارة في السلع والخدمات وحركة رأس المال، واتجاه الدولة لبيع أصول القطاع العام والمرافق، والتخلي عن التزاماتها بتقديم الخدمات العامة وتركها لآليات السوق، وبتوافق هذا عادة مع تراجع دور الدولة في تنظيم السوق مقابل إطلاق حرية المستثمرين والمنتجين بالقطاع الخاص. ويعود هذا التوجه العالمي إلى الإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها رئيسة الوزراء البريطانية مارجريت تاتشر (١٩٧٩-١٩٨٩) والرئيس الأمريكي رونالد ريغان (١٩٨٠-١٩٨٨) (المترجم)

شهدت حركة إدارة العمال الذاتية للمصانع ظهور عدد من المنظمات العمالية منذ سنة ٢٠٠٠، كان أهمها منظمتان أساسيتان تعملان على تنسيق جهود العمال ذوي الصلة باستعادة المصانع: الأولى هي "الحركة القومية للمصانع المستعادة" والثانية هي "الحركة القومية للمصانع المستعادة من قبل العمال". ولا يفصل بين المنظمتين سوى طريقة تعاملهما مع الأحزاب السياسية. فبينما تذهب المنظمة الأولى إلى تعريف نفسها ككيان سياسي، ومن ثم فهي تنافس في الانتخابات، ونجحت بالفعل في الحصول على مقعد برلماني واحد، فإن الثانية تعتبر نفسها حركة عمالية صرفة تقدم الدعم والتأييد لعمال المصانع دون توجه سياسي معين. بيد أنه من الناحية العملية ليس ثمة فارق كبير بين عمل المنظمتين من حيث مساعدتهما لاستعادة العمال للمصانع للحيولة دون إغلاقها وتشريدهم، ومطالبتهما بتعديل قانون الإفلاس حتى يسمح بإنشاء تعاونيات عند إعلان حالة الإفلاس بدلا من بيع أصول المصانع لسداد المديونيات والمستحقات. سعت المنظمتان إلى تكثيف المطالبات بتعديل قانون الإفلاس بما يسمح بمنح الأولوية لاستمرار العمل في المصانع المفلسة على الوفاء بمستحقات الدائنين (لافاكا ٢٠٠٤: ٩٧-١٠٥).

وبجانب المنظمتين المذكورتين كان هناك منظمة عمالية ثالثة لم تستمر أنشطتها كثيرا، وتوقفت عن العمل في ٢٠٠٣. وهي المفوضية القومية للمصانع المستعادة، والتي دار جل نشاطها حول مصنعين اثنين: الأول منهما هو مصنع منسوجات بروكمان والثاني مصنع السيراميك السابق ذكره المعروف باسم زانون. وقد سعت المنظمة المشار إليها إلى تأميم المصنعين لصالح سيطرة العمال. وهو الأمر الذي لقي فشلا كبيرا نظرا لأن التأميم يتعدى على الحق في الملكية الخاصة المنصوص عليه في الدستور الأرجنتيني. ومن ثم فإن تأميم أي مصنع وإسناد إدارته للعمال كان يتطلب تعديلا دستوريا. وهو ما لم يكن ممكنا من الناحية السياسية. ومن هنا فقد كتب البقاء للمنظمتين الأخريين الأكثر اعتدالا في المطالب لأن تركيزها قد انصب على تعديل قانوني الإفلاس والتعاونيات بدلا من المطالبة بتعديل الدستور جملة. وليس خافيا على أحد أن نقل إدارة مصنع ما من أصحاب رأس المال إلى العمال لا يمثل خرقا للحق في الملكية كما هو وارد في غالب دساتير العالم. وقد أثبتت التجارب أن أحد أهم عوامل نجاح العمال في استعادة المصانع وإدارتها ذاتيا كان إثبات أن إفلاس المصنع ناتج عن سوء الإدارة، وعن مخالفات قانونية استهدفت تصفيته ونهب أصوله من قبل الملاك. وحال نجاح العمال في إثبات هذا يفتح المجال أمام نظر القضاء للنزاع، ومع القانون الجديد للإفلاس والتعاونيات أصبح ممكنا نقل إدارة المصنع للعمال بالفعل (Bialakowsky et al., ٢٠٠٥: ٣٦٧-٣٦٨).. وهو ما سيتم توضيحه في الفقرات القادمة.

# كيف جرت استعادة المصانع من قبل العمال؟ وما هو رد فعل الدولة؟

أظهرت التجربة الأرجنتينية أن استعادة العمال للمصانع وإدارتها الذاتية قد تبع في العادة عدة خطوات:

الأولى منها هي ملاحظة العمال لمسلك غير معتاد من قبل ملاك المصنع مثل تخفيض الإنتاج أو منح العمال إجازات إجبارية وكذلك التوسع في الاقتراض بزعم تطوير المصنع، وسحب الآلات خارج المصنع بدون استبدالها بأخرى جديدة.

وأما ثاني الخطوات فتكون عادة تخفيض أجور العمال مع مطالبة الإدارة لهم باستمرار العمل كما في الظروف العادية، ويتمشى مع هذا مع تكرار تغيب كبار مسؤولي الإدارة عن عملهم. ومع تخفيض أجور العمال فإن النقابات أو الاتحادات قد تتحرك ضد إدارة المصنع، وقد تقبل باتجاه الملاك للتصفية ونهب الأصول في مقابل التوصل إلى اتفاق حول مكافآت نهاية الخدمة بعد إغلاق المصنع. وفي جميع الحالات فإن العنصر الأكثر أهمية هو ظهور شكل ما لتنظيم العمال بالمصنع جماعيا في صورة لقاءات مستمرة تجمعهم لمناقشة الوضع بالمصنع. وقد أظهرت التجربة أنه مع تدهور الوضع الاقتصادي أكثر فأكثر فإن العمال يدركون أن عملية تصفية للأصول تجري، وعادة ما يبلي هذا قرار العمال ألا يغادروا المصنع بعد انتهاء ساعات العمل بهدف تلقي أجورهم المتأخرة أو من أجل مكاشفتهم بتحقيقه الوضع الجاري. وكان رد فعل الإدارة عادة ما يكون في صورة بدء مفاوضات غير رسمية مع العمال، وصرف بعض الأجور لعدد من العمال، والوعد بالبدء في عملية الإنتاج مجددا. وفي حال عدم نجاح الإدارة في إحداث انقسام بين العمال، تظهر جبهة موحدة للعمال تمكنهم من وضع يدهم على المصنع وإدارته وإعادة تشغيله.

أما الخطوة الثالثة فتكون عادة لجوء ملاك المصنع للقضاء، واستدعاء الشرطة لطرد العمال من المصنع الذي احتلوه. وفي هذه اللحظة الحرجة تتبدى أهمية الشبكات التي يكون قد نجح العمال في بنائها أثناء نضالهم من أجل تأمين استعادتهم للمصنع. ويعتمد بناء الشبكات هاهنا على وجود عمال منتمين لأحزاب سياسية أو نقابات عمالية أو أية حركات اجتماعية أخرى. وكلها ظروف وعوامل تسهم في بناء شبكات تأييد واسعة يكون للعمال من خلالها قدرة الوصول لخدمات محاماة وبعض التمويل وحتى توفير الطعام والشراب أثناء احتلالهم للمصنع، وكذلك الحصول على تغطية إعلامية غير منحازة ضدهم، وتعبئة المجتمعات المحلية في المناطق المحيطة بالمصنع لصالح قضية العمال. وهي عملية طويلة المدى قد تستغرق في المتوسط سنة كاملة.

خلاصة القول إن احتلال العمال للمصانع المفلسة بغرض إدارتها ذاتياً، والبدء مجدداً في الإنتاج عادة ما يلقي مقاومة من أصحاب رأس المال الذين يستخدمون قوات الشرطة أو القوات شبه العسكرية لإخلاء المصنع وإجلاء العمال منه. ومن ثم فإن فرص نجاح العمال تتوقف على الدخول مجدداً لمباني المصنع بمساعدة غيرهم من زملائهم العمال بمصانع أخرى، أو بمساعدة أعضاء بالأحزاب السياسية والنقابات العمالية وغيرها. ويتبع ذلك البرهنة للقاضي أن رغبة العمال الأصلية هي إعادة المصنع للإنتاج مرة أخرى. وقد لا تنجح هذه الخطوة فيصدر القضاء قراراً بطرد العمال مجدداً من المصنع بناءً على دعوى من أصحاب رأس المال، وساعتها لا يكون أمام العمال سوى محاولة العودة مرة ثالثة إلى داخل المصنع، أو تنظيم اعتصام أمام المدخل الرئيسي. ويكون الهدف عادةً هو السيطرة على المصنع بشكل كامل ودائم ومستمر بحيث يحولون دون إجلائهم عن المصنع، وذلك عن طريق التواجد فيه طوال ساعات اليوم، وطوال أيام الأسبوع بما يضمن عدم طردهم منه مرة أخرى.

وقد أظهرت التجربة الأرجنتينية أن هذا عادة ما يترافق مع منع العمال لأية محاولة لبيع الآلات والأصول من المصنع حتى لا يعيق هذا إمكانية استئناف العمل والإنتاج. وقد أثبتت التجارب السابقة أن أنجع الوسائل للإبقاء على سيطرة العمال على المصنع هي تنظيم أماكن للاعتصام ونصب معسكر أو مخيم داخل أو خارج مبنى المصنع، بالإضافة إلى تنظيم سلاسل بشرية ووضع حافلات -يعيش فيها البعض- في مداخل المصنع بما يضبط الدخول إلى المنشآت. وفي جميع الأحوال فإن هدف العمال كان إعادة الدخول إلى داخل المصنع لاستئناف العمل والإنتاج مرة أخرى وبأسرع طريقة ممكن.

كانت جهود العمال هذه تجري بشكل غير قانوني كالدخول للمصنع ليلاً على سبيل المثال. على أنه منذ ٢٠٠٢ وكنتيجة للقانون الجديد المعدل فإن دخول العمال للمصانع أصبح يجري طبقاً لقرار قضائي وإجراءات مشروعة. بيد أنه ينبغي الأخذ في الحسبان بأن هذه الإصلاحات القانونية الممكنة للعمال لم تكن لتصبح ممكنة على الإطلاق بدون تحدي العمال للقواعد القديمة أولاً. وفي الوقت ذاته ثبتت أهمية وجود مساعدة قانونية تقدم للعمال لإسباغ الشرعية والصفة القانونية على استعادتهم للمصانع من خلال الحصول على المساعدة القانونية لمحامين ومهنيين آخرين (كانت غالبية هؤلاء في الأرجنتين من أوساط الحركة الطلابية)، وذلك لجمع الأدلة القانونية الكافية للبرهنة أمام القاضي على عدم قانونية الإفلاس الذي أعلنه أصحاب المصنع على نحو يقنع القاضي بتأييد موقف العمال من الاستيلاء على المصنع طبقاً للقانون المعدل في سنة ٢٠٠٢.

## كيف تكونت تعاونيات العمال لإدارة المصانع ذاتياً؟

لم يكن احتلال المصانع وحده عنصراً كافياً لإنشاء العمال لتعاونيات تنظم الإدارة الذاتية وإنما كان الحال دوماً هو اتخاذ العمال لقرار صريح بذلك استجابة لضغوط عملية واجهتهم أثناء نضالهم من أجل حقهم في العمل (أتسبني وجالياني ٢٠٠٧: ٦٥٤، لافاكا ٢٢-٢٣). وتتمثل هذه العوامل المساعدة لنشأة التعاونيات في السياق الأرجنتيني فيما يلي:

**أولاً:** يعد إنشاء تعاونية من أرخص البدائل لإنشاء مؤسسة تجارية حيث يستوجب هذا وجود ستة أعضاء فقط للتعاونية قادرين على المساهمة في صندوق مشترك بعشرة في المائة من الحد الأدنى للأجور (وهو ٤٥ دولاراً أمريكياً في ٢٠٠٤ مقارنة باشتراط وضع ٣٠٠ دولار لإنشاء شركة، وهو ما يظهر انخفاض تكاليف إنشاء التعاونيات مقارنة بالأشكال التجارية الأخرى كالشركات).

**ثانياً:** ينص القانون الأرجنتيني على تسجيل التعاونيات الجديدة لدى الهيئة القومية لأنشطة الجمعيات والاقتصاد الاجتماعي، وهي هيئة حكومية صغيرة لها ميول متعاطفة مع إنشاء التعاونيات العمالية مقارنة بالهيئة القومية للتعاونيات، والتي خضعت لتغييرات وتعديلات أثناء الحكم العسكري الديكتاتوري بغرض التضييق على الأنشطة العمالية.

**ثالثاً:** أما العامل الثالث لاتجاه العمال لإنشاء تعاونيات لإدارة المصانع ذاتياً فهو كون القانون القديم المنظم لإشهار الإفلاس - قبل تعديله بما يسمح بنقل ملكية المصانع المفلسة للعمال في ٢٠٠٢ - ناصاً على إلزام الملاك الجدد - وهم العمال في هذه الحالة - بسداد كافة الديون المترتبة على المصنع في عهد الملاك القدامى. وهو ما كان يصعب كثيراً من مهمة العمال، ويجعل استئناف الإنتاج في حكم المستحيل. ومن هنا فإن إنشاء كيان قانوني جديد ممثلاً في تعاونيات العمال كفيل بإعفائهم من الالتزام من الديون السابقة، ويتيح لهم فرصة الشروع في استئناف الإنتاج مرة أخرى دون الحاجة لتحميل أنفسهم بسوء إدارة الملاك السابقين خاصة في حالة تعمد الملاك السابقين خسارة المصنع من أجل تصفيته ونهب أصوله وإغلاقه.

## كيف تمكن العمال من جعل إدارة المصانع ذاتياً ممكناً من الناحية الاقتصادية؟

كانت إعادة المصانع المستعادة للإنتاج هي العنصر الجوهري والأشد خطورة لجعل الإدارة الذاتية ممكنة وقابلة للاستمرار. أظهرت التجربة الأرجنتينية أن العمال قد اعتمدوا في بادئ الأمر على قروض غير رسمية من قرنائهم بمصانع أخرى مدارة ذاتياً حتى يتمكنوا من بدء الإنتاج مرة أخرى. ومع توفير الائتمان في البداية كان بإمكان العمال الحصول على المواد الخام والسلع اللازمة كمدخلات إنتاج من متعهدين يحصلون على السلع النهائية من المصنع بعد إتمام إنتاجها. ومن هنا أمكن للعمال استئناف الإنتاج دون الحاجة لرأسمال أولي فيما يعرف بالإنتاج العفوي *The production à façon*. وجدير بالذكر أن هذه الصيغة المبتكرة قد أثبتت نجاحها كأسلوب للعمل لحوالي ٤٤٪ من إجمالي المصانع المستعادة في ٢٠٠٣ (ربون ١٢: ٢٠٠٥). على أنه ينبغي الأخذ في الحسبان أن صيغة الإنتاج هذه لم تكن ممكنة دون نجاح العمال في المراحل الأولى لاحتلال المصنع من حماية الآلات والأصول اللازمة للإنتاج مجدداً، وذلك في مواجهة الملاك السابقين للمصنع وكذلك في مواجهة الأحكام القضائية.

## بناء الشرعية والعلاقات مع الأطراف المجتمعية المختلفة

تظهر التجربة الأرجنتينية أن استعادة المصانع وإدارتها إدارة ذاتية من قبل العمال لم تكن مسألة اقتصادية فحسب. فعلى الرغم من أن العمال كانوا بحاجة ماسة للتوصل إلى صيغة فعالة من الناحية الاقتصادية تضمن تخفيض تكاليف الإنتاج والوصول لجودة مقبولة لمنتجاتهم النهائية إلا أن نجاحهم في نهاية المطاف كان مرهوناً بإسباغهم الشرعية على

لما يقومون به، وقدرتهم على مد علاقات تدعم الخطوات التي اتخذوها. وهو ما يطلق عليه مد شبكات الشرعنة Le-gitimation network. ويقصد بشبكات الشرعنة مد علاقات جيدة مع الأطراف المجتمعية المختلفة، وينطبق هذا على المصانع الأخرى، وعلى نقابات العمال والأحزاب السياسية والجمعيات غير الحكومية والحركات الاجتماعية على نحو يمكن العمال من الحصول على الدعم السياسي والاجتماعي من المجموعات الأكثر خبرة في العاملين الاجتماعي والسياسي.

وفي هذا السياق، اتجه العمال في الكثير من المصانع المستعادة إلى إنشاء مراكز ثقافية في المصانع ذاتها كوسيلة للتواصل مع المجتمع الكبير، وكذلك من باب تأمين الاستخدام الدائم والمستمر للمصنع بعد ساعات العمل تجنباً لعودة الملاك القدامى للاستيلاء عليه وإجلاء العمال. ويعتبر عمال مصنع "إمبا" - الذي سبقت الإشارة إليه - رواداً في هذا الشأن حيث جعلوا من المصنع واحداً من أهم المسارح والمراكز الثقافية غير التقليدية في بوينوس آيريس -العاصمة الأرجنتينية. وقد تكرر الأمر نفسه مع شركة للصناعات الغذائية تسمى جريسنيبولي، والتي نشطت في مجال عرض الأفلام حتى أنتج عمال المصنع الذين يديرونه فيلمها عن تاريخهم الخاص. وهناك تجربة في النشر مع دار تدعي تشيالفيرت، والتي أصبحت مركزاً ثقافياً غاية في الأهمية متخصصاً في الصحافة البديلة ولصغار الكتاب. وهناك بالطبع فندق باوين BAUEN، والذي يعد اليوم المركز الرئيسي للحركات الاجتماعية في الأرجنتين. وهو الفندق الذي يستضيف المئات من المناسبات السياسية على مدار العام. وهو في الأصل فندق تمت استعادته من قبل العاملين فيه. وخلاصة الأمر، فإن هذه التجارب في التواصل بين المصانع المدارة ذاتياً وبين المجتمع ككل قد ساعدت العمال كثيراً في نضالهم من ثلاثة أوجه (لافاكا ٢٤:٢٠٠٤، ريبون ٢٠٠٥-٥٢):

الوجه الأول هو تعريف المجتمع بالمظالم التي يتعرض لها العمال وبنضالهم من أجل اكتساب الشرعية في استعادتهم وإدارتهم للمصانع.

أما الوجه الثاني فهو مساهمة هذه التجارب في زيادة الموارد الإنسانية المتاحة للعمال من خلال زيادة وتكثيف التواصل مع فئات كالطلاب والمهنيين والفنانين المنتمين عادة للطبقة الوسطى.

وثالث الوجوه هو أنها قد أسهمت في ظهور نموذج للمسئولية الاجتماعية للمصانع حيث لا يكون الاهتمام الوحيد هو استئناف الإنتاج من خلال الإدارة الذاتية للعمال بل يمتد الاهتمام كذلك إلى تقديم خدمات ثقافية واجتماعية وتعليمية وصحية للمجتمع.

## الإصلاحات القانونية

بدأت حركة استعادة العمال للمصانع من أجل إدارتها ذاتياً قبل تعديل الإطار القانوني الكفيل بإسباغ الشرعية على تحركات العمال. وقد طالبت الحركات الممثلة للعمال بتعديل قانون الإفلاس رقم ٢٤٥٢٢ بما يتيح الفرصة لإدارة المصانع المفلسة من قبل العمال. ولم يتحقق هذا التعديل التشريعي إلا في مايو ٢٠٠٢. وقد كان القانون قبل تعديله ينص على أن الشركات التي تشهر إفلاسها ملزمة بسداد مديونياتها عن طريق بيع أصولها. ولكن مع إدخال التعديلات في ٢٠٠٢ تم النص على بديل آخر بجانب بيع الأصول بعد إشهار الإفلاس (بياكولوفسكي ٢٠٠٥: ٣٦٨-٣٧٠) وهو

استئناف الإنتاج بصفة مؤقتة في المصنع باعتباره تعاونية نشأت خصيصاً لهذا الغرض مكونة من عمال المصنع المفلس. وتم النص على شروط معينة لتحقيق نقل الإدارة للعمال، وهي تعبير العمال رسمياً عن رغبتهم في استئناف العمل، ومن ثم الاستمرار في استخدام الأصول المملوكة من المصنع والبنية الأساسية فيه. وهو طلب ينظر فيه القاضي، وله أن يوافق عليه أو يرفضه. ويضاف إلى موافقة القاضي تعهد العمال بدفع مبالغ منتظمة نظير استخدامهم للبنية الأساسية بعد استئنافهم النشاط الإنتاجي.

أتى التعديل القانوني المذكور في صالح عملية موسعة لمصادرة المصانع من قبل العمال. ففي العاصمة بوينيس آيرس على سبيل المثال، وافق البرلمان المحلي على مصادرة ثلاثة عشر مصنعا في التوقيت نفسه. وبما إن المصادرة هنا تدخل في نطاق المصادرات الرأسمالية فإنه يتوجب على العمال بعد تسليمهم المصنع لإدارته ذاتياً أن يسددوا ثمن مبانيه وبعض المديونيات المستحقة عليه خلال عشرين سنة. ويتم السداد من الدخل الذي تحققه المصانع بعد استئنافها للإنتاج ووفائها بتعاقدتها علاوة على بعض التسهيلات الائتمانية المقدمة من البنوك العامة وبعض الدعم المقدم من الدولة للتعاونيات المنتجة. وفي حالات نادرة تم إعفاء العمال جملة من أية أعباء بعد نقل الإدارة إليهم كحال مصنع زانون، والذي قرر برلمان ولاية نيكين بالأرجنتين تحمل سداد المديونيات الواقعة على المصنع لصالح البنك الدولي.

على أنه ينبغي إدراك أن حركة استعادة المصانع وإدارتها ذاتياً قد نشأت ونمت منذ ١٩٩٨ أي قبل تعديل الإطار التشريعي بنحو أربعة سنوات كاملة، وأن تعديل القانون لم يحدث إلا بعد ظهور حركة عمالية قوية قادرة على ممارسة ضغط على البرلمانات المحلية في الأرجنتين. وجدير بالذكر أن المصانع المدارة ذاتياً قد بدأت في عملها وشرعت في الإنتاج والبيع لمنتجاتها دون أن يتم الاعتراف بها كتعاونيات قبل تعديل القانون في ٢٠٠٢. فعلى سبيل المثال استعاد العمال مصنع زانون في ٢٠٠١، وبدءوا الإنتاج مجدداً في ٢٠٠٢، ولم يحصلوا على الاعتراف القانوني إلا في ٢٠٠٤، ولم يستخلصوا المصنع نهائياً إلا في ٢٠٠٩ باعتباره مصنعا بدون ملاك.

والخلاصة فإن التعديل التشريعي لم يكن عنصراً مهماً لنشأة ونمو حركة استعادة المصانع وإدارتها ذاتياً، وإنما كان العنصر الجوهري هو بناء شبكات تعاون بين العمال من ناحية والنقابات والأحزاب السياسية والحركات الاجتماعية والجمعيات الأهلية من ناحية أخرى. على أن ترسيخ وتثبيت الحركة حدث من خلال الإصلاح التشريعي المشار إليه، والذي أتى كنتيجة لا كقائمة للنضال العمالي.

## الإدارة

أظهرت التجربة الأرجنتينية أن نجاح الإدارة الذاتية مرتهن باكتساب العمال لبعض المهارات الإدارية لإعادة تنظيم المصنع حيث يتطلب تطبيق نظام الإدارة الذاتية إعادة تصميم العلاقات السائدة بين العمال، وكذلك الهياكل الخاصة ببعض العمليات الإنتاجية بما يكفل فعاليتها من ناحية، وبما يجنب العمال العودة لأنماط القيادة الهرمية من ناحية أخرى. وهناك أربعة أبعاد رئيسية هي:

- ١- تقديم نموذج تشاركي للإدارة<sup>٦</sup>.
- ٢- وضع قواعد تعاونية للإدارة قائمة على علاقات غير رأسية أو هرمية.
- ٣- وضع قواعد وإجراءات داخلية من خلال التوافق العام بين العمال.
- ٤- تدوير الواجبات والمسئوليات بين العمال بما يتجنب ظهور الفصل مرة أخرى بين الوظائف اليدوية والذهنية.

وقد أسهمت المصانع المدارة ذاتيا بإضافة ابتكارين رئيسيين للإدارة الأول منهما هو منح نفس المرتبات والأجور لكافة العمال في حوالي ثلثي المصانع المستعادة دون تمييز بين الوظائف اليدوية والذهنية (رييون ٢٠٠٥:٣٦). وأما الثاني فهو اعتبار مجلس العمال بالمصنع - الذي يشتمل على جميع العاملين - هو الجهاز الرئيسي لاتخاذ القرارات، والمنبر الأساسي لتعبير كل العمال عن آرائهم بحرية. ويتم من خلال مجلس العمال انتخاب مجلس تنفيذي يدير المصنع بصفة يومية، ويضطلع بالمسئوليات التجارية والتمثيل القانوني والوظائف التنفيذية الأخرى (أتسيني وجالياني ٢٠٠٧:٦٦٠).

يعتبر تداول أو تدوير المسئوليات والمناصب إحدى الوسائل الجوهرية للوصول إلى الإدارة الذاتية للمصانع المستعادة، وهو الأمر الذي تم تطبيقه في عدد من المصانع بهدف بناء القدرات الإدارية لدى العمال، وإزالة التمييز بين الأعمال اليدوية والذهنية كما سبق الذكر (رييون ٢٠٠٥:١٩).

وطبقا لأتسيني وجالياني (٢٠٠٧:٦٦٤) فإنه على الرغم من أن تقسيم العمل لا يبدو يسيرا لإدارة مصنع فإن تداول الوظائف بين العمال كان وسيلة في بعض الأحيان لكسر الروتين والتكرار الممل لبعض الأعمال، وهو ما بدا في حالات كمصنع زانون للسيراميك وبروكمان للمنسوجات. ومع الصعوبات التي تكتنف عادة تداول أو تدوير الوظائف بين العمال فإن المحصلة النهائية لتجارب الإدارة الذاتية تظهر أن حاجة العمال للتفاعل مع اقتصاد السوق قد أجبرتهم على الاضطلاع بالعديد من المهام التجارية الطابع إذ أصبح عمال المصانع المستعادة مسئولين عن بيع منتجاتهم، وإيجاد أسواق جديد لتصريفها، والحفاظ على العلاقات التجارية مع الموردين والزبائن علاوة على الدعاية لمنتجاتهم، والتعامل مع البنوك، وإعداد الحسابات وغيرها من المهام.

وقد زادت حاجة العمال إلى القيام بهذه الوظائف مع عدم مشاركة ذوي الياقات البيضاء من الموظفين في احتلال المصانع. وقد أظهرت التجارب محل الدراسة أن المهام التجارية عادة ما يتم إسنادها لعاملين أو ثلاثة بالإضافة إلى أعضاء مجالس الإدارات من العمال كذلك. ومن ثم فمن الناحية العملية لا يزال التقسيم قائما بين عمال يقومون بالأعمال الإدارية والتجارية من ناحية، وآخرين يضطلعون بالإنتاج مباشرة حتى بعد استعادة المصانع نظرا للصعوبات العملية التي تواجه تداول الوظائف، والمتصلة بالحاجة لاكتساب المهارات اللازمة للوظائف التجارية. والخلاصة أن الظروف العملية قد أسهمت في تطوير شرائح جديدة من العمال المنشغلين بالأعمال الإدارية والتجارية اللازمة لإدارة المصنع في السوق (أتسيني وجالياني ٢٠٠٧:٦٦٢).

إن إلغاء النظام الإداري القديم القائم على الهرمية لم يعن بحال زوال كافة القواعد المنظمة لأنشطة العمل بالمصنع. فمن ناحية أدت تجارب الإدارة الذاتية لإلغاء الوظائف الرقابية والإدارية العليا، ومن ثم فقد قوضت أسس السيطرة

٦ يقصد بالإدارة التشاركية أن تكون إدارة المنشأة من خلال آليات تحقق مشاركة الأعضاء جميعا، وبعد مناقشة البدائل بشكل جماعي، والاتفاق حول القرارات المتخذة. ويكون اتخاذ القرار في هذا السياق عادة من أسفل لأعلى خلافاً للأنماط الهرمية أو الرأسية.

الموجودة في النظام القديم. ونتج عن هذا نوع من الارتخاء والأريحية بين العمال. وفي ظل غياب أنماط الرقابة الرأسية فإن المسؤولية الشخصية المباشرة تصبح هي القيمة الرئيسية التي تضمن استمرار عمليات الإنتاج بنجاح، وهو ما عبر عنه العمال في مقابلاتهم مع الباحثين أَسِينِي وجالِيَانِي (٢٠٠٧:٦٦٥). وتخض عن هذا بروز منطق جديد للسيطرة قائم على المسؤولية الأخلاقية لكل عامل على حدة حيث حلت محل النظام القديم قواعد عرفية متفق عليها بين العمال من خلال المجلس الموسع الذي يضم كافة العمال بالمصنع، وتستخدم هذه القواعد للتعامل مع ظواهر كالتغيب عن العمل، ووتيرة العمل، وحالات سوء السلوك من السرقة إلى المشاجرات بين العمال مع اللجوء للخوافز المالية في حال تزايد معدلات التغيب (أَسِينِي وجالِيَانِي ٢٠٠٧:٦٦٦).

## كلمات أخيرة

إن حركة العمال نحو استعادة المصانع وإدارتها إدارة ذاتية في الأرجنتين تقدم تجربة فريدة بالفعل إذ أنها تبرز حقيقة أنه بإمكان العمال ألا يستسلموا لهيمنة الرأسمالية على مقدراتهم. إن المصنع مساحة للتنشئة الاجتماعية ومن ثم فهو مهد للعديد من الطرق البديلة للإدارة.

وقد أثبتت التجربة الأرجنتينية أن رغبة العمال في الحفاظ على مصادر دخلهم، وتحسين مستوى معيشتهم، وعدم الرضوخ لأنماط إدارية هرمية متسلطة واستبدالها بنظم تشاركية، وتثبيت دعائم نظام إنتاجي ذي توجه اجتماعي كلها أمور ممكنة من خلال استعادة المصانع وإدارتها إدارة ذاتية عن طريق تعاونيات العمال. وليس بخاف على أحد أن هذا النظام ليس جديداً بحال، وأنه لم ينشأ أول ما نشأ في الأرجنتين. وإنما الفارق أن استعادة المصانع وإدارتها قد تحولت إلى حركة اجتماعية كبيرة تقوم على التضامن بين شرائح اجتماعية متعددة، وأن إدارة العمال الذاتية قد أثبتت أنها قابلة للاستمرار من الناحية الاقتصادية، وأن احتجاج العمال واستعادتهم للمصانع يمكن أن يراها المجتمع بصفتها ذات صبغة شرعية. وتخلص عن هذه الحركة الاجتماعية ذات المكون العمالي تقديم منطق اقتصادي بديل داخل مجتمع رأسمالي كالمجتمع الأرجنتيني من خلال التقليل من أهمية مبدأ المنفعة الذاتية والأناية كأساس للإنتاج والربح، واستبداله بالتعاون الجماعي بين العمال بغية الحفاظ على مصادر دخلهم. كما قدمت هذه الحركة الحق في الحياة الكريمة باعتباره الهدف الأساسي والدور الاجتماعي الأول للصناعة الوطنية في الأرجنتين.

## المراجع

Atzeni, Maurizio and Ghigliani, Pablo (2007), "Labour process and decision-making in factories under workers' self-management: empirical evidence from Argentina", *Work, Employment & Society*, 21 (4), 653-71.

Bialakowsky, Alberto, et al. (2005), "Gerencia de empresas recuperadas por los trabajadores en Argentina", *Revista Venezolana de Gerencia*, 10 (31), 359-84.

Lavaca (2004), *Sin Patrón: fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores. Una historia, una guía.* (Buenos Aires: Lavaca Editora).

Magnani, Esteban (2003), *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina* (Buenos Aires: Prometeo).

Rebón, Julián (2005), "Trabajo sin patrón: las empresas recuperadas y la producción", (Documento de Trabajo 44; Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Gino Germani - Universidad de Buenos Aires).

Ruggeri, Andrés (ed.), (2009), *Las empresas recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina* (Buenos Aires: Programa Facultad Abierta - Universidad de Buenos Aires).

--- (ed.), (2010), *Las empresas recuperadas en la Argentina 2010.* (Buenos Aires: Programa Facultad Abierta - Universidad de Buenos Aires).