



البيئة الداخلية و المعوقات التنظيمية للصناعة الجزائرية

The internal environment and the regulatory constraints of the Algerian industry

عائشة مخلوفي (*)

جامعة البويرة ، الجزائر

makhloufia246@gmail.com

تاريخ الإيداع: 2020/06/17 تاريخ القبول: 2021/03/10 تاريخ النشر: 2021/04/30

الملخص:

تعتبر البيئة الداخلية للتنظيم الرسمية وغير الرسمية متغير أساسي تتحكم في السلوك العمالي، وبالتالي فهي تؤثر بطريقة مباشرة على تحديد علاقات العمل، فالبيئة الداخلية بمتغيراتها و بما تحمله من قيم في ظل التغيرات الحديثة تؤثر على علاقات العمل وبالتالي توجيه السلوك العمالي إلى سلوك يهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية وبذلك تحسين مستوى المؤسسة أو تعيق تحقيق ذلك. وبذلك فالتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تحدث في العالم بشكل عام والجزائر بشكل خاص أدت إلى تدهور القطاع الصناعي العمومي، وسيادة الصراع التنظيمي مما أدى إلى تدهور البيئة الداخلية للتنظيم وعجزها عن توجيه السلوك العمالي لتحقيق الفعالية التنظيمية. وبالتالي أثرت على القيم التي أصبحت تنسم بالفردانية في ظل الاهتمام بالمصالح الشخصية على المصالح العامة والتي أصبحت معيقا تنظيميا أساسيا.

الكلمات الدالة:

البيئة الداخلية، العلاقات الاجتماعية، الصراع التنظيمي، المعوقات التنظيمية، التنظيم الصناعي.

Abstract:

The internal environment of formal and informal organization is considered as a fundamental variable that controls labor behavior and directly affects the restrictions of labor relations. Thus, the internal environment with its variables and its values within the latest changes, affect labor relations and therefore direct labor behavior to behavior in itself, which aimed to achieve organizational effectiveness and thereby improves the organization's level or obstruct achieving it.

Thus, the economic and social transformations which occur in the world in general and in Algeria in particular, led to the deterioration of the public industrial sector and the supremacy of the organizational conflict, which engender the deterioration of the organization internal environment and its inability to direct labor behavior in

(*) المؤلف المرسل : مخلوفي عائشة .makhloufia246@gmail.com



order to achieve the organizational effectiveness. As a result, it influenced on the values that are characterized with individualism that overwhelmed the personal interests on public interests, and those became a major organizational barrier.

Key Words: internal environment, social relations, organizational conflict, organizational constraints, industrial regulation

تعتبر البيئة الداخلية للتنظيم تلك المتغيرات التي تؤثر على التفاعل وتوجيه السلوك الاجتماعي داخل المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها، فالبيئة الداخلية تشمل عملية الاتصال الرسمي وغير الرسمي، الأفقي والعمودي، اتخاذ القرارات، الحوافز سواء المادية أو المعنوية، جماعات العمل سواء في إطارها الرسمي أو الإطار غير رسمي، والضغوط التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث صراعات في المؤسسة. فاهتمام المؤسسة بالحوافز في إطار الاهتمام بالموارد البشرية بالاعتبار المورد البشري أهم مورد في المؤسسة يؤدي إلى تقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية في ظل الولاء للمؤسسة وبالتالي يعمل هذا على تقليل الصراعات التي يمكن أن تفكك التنظيم خاصة في ظل المتغيرات البيئية الخارجية والقيم الاجتماعية (الريفية - الحضرية) من جهة والمنافسة الشرسة من جهة أخرى.

إن البيئة الداخلية للتنظيم تتأثر بالبيئة الخارجية في ظل الثقافة الاجتماعية، باعتبار أن المؤسسة مجال مفتوح وهي جزء من المجتمع تؤثر وتتأثر به، فالعمال هم جزء من المجتمع يحملون قيمه، وبالتالي فالبيئة الداخلية تتأثر بالبيئة الريفية والبيئة الحضرية وما تحملانه من قيم . انطلاقا من هذا أردنا الإجابة على إشكالية تأثير البيئة الداخلية بمتغيراتها و بما تحمله من قيم والمعوقات التنظيمية في ظل التغيرات الحديثة على علاقات العمل وبالتالي توجيه السلوك العمالي إلى سلوك يهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية وبذلك تحسين مستوى المؤسسة والمعوقات التي يمكن أن تحول دون تحقيق ذلك من خلال دراسة مقارنة بين مؤسسة ذات بيئة ريفية (مركب صور الغزلان) ومؤسسة ذات بيئة حضرية (وحدة كوسميتيك- روية) التابعين للمؤسسة الوطنية لصناعة المنظفات ومواد الصيانة E.N.A.D.

وبذلك جاءت فرضية الدراسة:

يعتبر الصراع الموجه سواء بين العمال فيما بينهم أو بين العمال والإدارة معيق أساسي لتحقيق الفعالية التنظيمية للتنظيم الصناعي.



منهج الدراسة وطريقة التحليل:

أ- منهج الدراسة: في ظل إشكالية تأثير البيئة الداخلية الرسمية وغير الرسمية والمعوقات التنظيمية خاصة مع التحولات السياسية والاقتصادية على توجيه السلوك العمالي لرفع التحديات التي تواجهها المؤسسة الصناعية ورفع كفاءتها الإنتاجية، وللوصول إلى نتائج حسب الأهداف المسطرة، وللإجابة على الفرضية المطروحة فقد سعت الدراسة لتطبيق المنهج الكيفي من خلال الدراسة المقارنة، والتي تشير إلى دراسة مجموعة من المجتمعات (مجتمعين أو أكثر) بقصد الكشف عن أوجه التشابه والاختلاف فيها، ويضلل الهدف الأساسي لهذا النوع من التحليل متمثلاً في تفسير الاختلافات والفروق بين المجتمعات المختلفة¹، وذلك بواسطة توضيح التشابهات والاختلافات التي تبيها الظواهر المختلفة القابلة للمقارنة²، وهذا من خلال دراسة كل من مركب صور الغزلان المتواجد في البيئة الريفية ووحدة (كوسميتيك- روية) المتواجدة في البيئة الحضرية التابعين للمؤسسة الوطنية لصناعة المنظفات ومواد الصيانة E.N.A.D. والمتواجدين في بيئتين اجتماعيتين مختلفتين في إطار متغير ريفي، حضري، بحيث استهدفت الدراسة عمال وعاملات الأقسام الدنيا المرتبطين خاصة بالعملية الإنتاجية وذلك في إطار تحليل المحتوى باستخدام تقنية المقابلة الموجهة، بحيث قمنا بإجراء 60 مقابلة موزعة على عينتي الدراسة، 30 مقابلة بالنسبة للمؤسسة ذات البيئة الريفية (مركب صور الغزلان) والتي امتدت من 2016/11/19 إلى غاية 2016/12/21، و30 مقابلة بالنسبة للمؤسسة ذات البيئة الحضرية (وحدة كوسميتيك- روية) والتي امتدت من 2017/01/24 إلى غاية 2017/02/16 و التابعتين للمؤسسة الوطنية لصناعة المنظفات ومواد الصيانة، لتسهيل عملية المقارنة باعتبار أن الإطار القانوني الذي ينظم علاقات العمل في المؤسستين هو واحد.

ب- طريقة التحليل: إن طريقة التحليل المعتمدة باعتبار أن الهدف الرئيسي للمقابلات هو إيجاد محاور للموضوعات من أجل هيكلة خاصة ضمن مسار تطور الظاهرة عبر تاريخها وبالمراحل التي مرت بها المؤسسة، والذي يركز على سرد المبحوث للمواضيع الأساسية، من خلال وصف الأوضاع والحوادث والظروف التي عاشتها وتعيشها المؤسسة والعمال بالرجوع إلى واقع المؤسسة منذ نشأتها وتأثيرها وتأثرها بالظاهرة المدروسة³.

1- الصراع:

يعتبر الصراع عملية حتمية في أي موقف في ظل وجود قيادة، حيث يجعل الأفراد تتكاثف سويا، وكل ثقافة لها فهمها الخاص للصراع، فالصراع دائما يؤدي إلى تغيرات ايجابية، فإذا لم تتم إدارة أو تم تجاهل الصراع فسيصبح الصراع كارثة .

أ- أسباب حدوث الصراع: لا يعتبر الصراع شيء سلمي ولا ايجابي وبالتالي كيفية احتواء الصراع هي التي تحدد طبيعة الصراع، وبما أن الصراع موجود دائما فقد يكون داخل الفرد نفسه وذلك حينما يريد الفرد أن يقرر أو يتخذ قرارا بين رغبتين متصارعتين بداخله، فاحتواء الصراع الداخلي يفيد التنظيم وهذا عندما ينشأ الصراع بين حاجات الفرد الخاصة والحاجات المرتبطة بالمنظمة، فمثل هذا الصراع يؤدي إلى العديد من المشكلات مثل الغياب المستمر عن العمل، وقلة جودة المنتج، وهذا يعتبر كعميق للتنظيم و يفرض على القادة الاهتمام بحاجيات الأفراد ومطالبهم الشخصية⁴.

فيحدث الصراع نتيجة العديد من القضايا فقد يكون بين الأفراد نتيجة لسوء فهم الأفراد لبعضهم البعض، وهناك صراع يحدث عندما لا تتحقق الأهداف المنشودة بين القائد والعمال أو الموظفين نتيجة سوء الأداء، وهنا صراعات تحدث بين الجماعات وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الصراع حسب أسباب حدوثه⁵:

أولاً- صراع المهام : هذا النوع من الصراع يكون فيه الخلاف على جدارة الفكرة أو النهج أي طريقة العمل، فصراع المهام يكون أقل صعوبة في السيطرة عليه وأحيانا يكون له جانب إيجابي للفريق، لأنه يتيح التنوع في الرأي الذي يفترض أن يكون خلاق ومقنع في الحجج، وبالتالي فهو شكل من أشكال الصراع المرغوب فيه في الحالات التي تتطلب الابتكار.

ثانيا- صراع العلاقات: يتعلق الأمر في هذا النوع من الصراعات في الاشتباكات التي تحدث بين أعضاء الفريق نتيجة الاحتكاكات الشخصية والتوترات، وأحيانا نتيجة السخط. هذا النوع من الصراعات يصعب إدارته لأنه ينطوي على العواطف والمشاعر.

ثالثاً- الصراع العملي: هذا النوع من الصراعات يظهر الاختلاف في كيفية حصول الفعل وهو يكون نتيجة لخلل في تقسيم العمل أو أساليب العمل، هذا النوع من الصراع هو صراع سلمي لأنه يؤثر على دافعية وحماس أعضاء الجماعة .

ب- أساليب حل الصراع: ينشأ الصراع نتيجة اختلاف الآراء والاهتمامات بين فردين، وغالبا ما تتحول اهتمامات المختلفة إلى اهتمامات واحدة بين أطراف الصراع، ولكي يتم هذا



لابد من مهارات خاصة من أجل احتواء الصراع خاصة بالنسبة للقادة، وعلى هذا الأساس توجد خمسة أساليب لإدارة الصراع وهي⁶:

أولاً- التجنب: التجنب هو سلوك يهدف إلى تجاهل الصراع، ويشمل أيضا سلوكات عدم التعاون، ويلجأ القادة لهذا السلوك على أساس أن الصراع سوف ينتهي ويظلون بأمن، وبالرغم من أن هذا الأسلوب هو أسلوب سلبي إلا أن بعض القادة يستخدمونه لتحقيق المزيد من الأهداف.

ثانيا- الانسحاب: تتعلق هذه الظاهرة بظاهرة تجنب الصراع وتجاهله، فبينما يشمل التجاهل الصراع الموجود فإن الانسحاب يعترف بذلك الصراع، وهذا الأسلوب ينتج عن أساليب احتواء الصراع وغالبا ما تكون له نتائج ايجابية إذا كانت مشكلات التي تؤدي إلى الصراع هي مشكلات بسيطة فقط، وبالتالي فإن رفض التعامل مع الصراع خصوصا لو كان صراعا شخصية بين الأفراد سوف يقلل من استعداد الأطراف المتنازعة على نشر المشكلة وتوسيع الصراع، فأسلوب تجنب الصراع يعتبر أحسن طريقة حتى يستطيع المدير أو القائد إقناع الأطراف المتنازعة، أو أنهم لابد من العمل سويا على حل المشكلة واحتواء الصراع معا لتحل الخطة ايجابية محل الخطط السلبية.

ثالثا- السيطرة والهيمنة: تعتبر السيطرة أسلوبا إيجابيا ولكنه سلوك غير تعاوني، فهي أسهل خطة تقوم بها الإدارة لاحتواء الصراع، والصراع هنا لا يتم احتوائه إذا كانت أطراف النزاع متفرقة، فهنا سوف يكون هناك فائزين وخاسرين، ونادرا ما يشعر الخاسر بعدم الارتياح في الموقف الذي استخدم فيه سلوك السيطرة، فالقادة لديهم السلطة لإصدار بعض السلوكات، ولكنهم لن يكونوا متأكدين من أن يكون هناك سلوكا تعاونيا .

رابعا- تسوية الصراع: تعتبر تسوية الصراع أسلوبا إيجابيا وتعاونيا، فمن أهم مميزات هذا الأسلوب التفاوض وليس استهداف حل مثالي للصراع، والتسوية هي أكثر الأساليب التي تتيح للأفراد للمتنازعة على إلقاء العديد من المطالب، وهذا الأسلوب لا يجدي عمليا على المدى الطويل لأن الصراع لم يحل بطريقة كاملة، فلو كانت لأطراف النزاع قوى متكاملة فإنه سيفتح المجال لاستخدام أسلوب السيطرة والهيمنة .

خامسا- مدخل حل المشكلات التعاوني: يعتبر هذا الأسلوب سلوكا إيجابيا وتعاونيا ويختلف عن أسلوب التسوية في درجة التعاون والمشاركة في حل المشاكل، وبالتالي فهذا الأسلوب هو أسلوب عمل كل أطراف النزاع من أجل إيجاد حل لهذا الصراع، وهذا الحل



يرضي جميع الأطراف، وبالتالي هنا تعمل الأطراف المتنازعة سويا، حيث يحاول كل فرد فهم مطالب الآخر، وبالتالي محاولة الوصول إلى حل يجمع مطالبهم المشتركة⁷.
ت- نتائج الصراع : يؤدي الصراع بمختلف أنواعه إلى نتائج بعضها يكون سلبيا وبعضها ايجابيا منها⁸:

- إحداث التماسك في داخل كل الجماعات المتصارعة.
- التفكك داخل المجتمع كله.
- تدمير الثروة.
- التفوق لأحد الأطراف نتيجة انتصاره على الطرف الآخر.
- انتشار الاضطرابات النفسية والاجتماعية في البيئة المتصارعة فيها.

2- البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية:

إن البيئة الداخلية تتميز بوجود تنظيم رسميحتي، فلا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه، وبناء على ذلك فإن القانون الأساسي العام للعمال، قد اعترف أيضا بضرورة وحتمية وجود التنظيم الرسمي في المؤسسات الجزائرية ، لأن الأعمال لا يمكن تأديتها وفهمها إلا إذا حددها التنظيم الرسمي، ووضع القواعد والإجراءات اللازمة لتقسيم العمل، واختصاصات الأفراد وأدوارهم المختلفة التي يقومون بها باعتبارهم أعضاء في للتنظيم⁹. فقد أشارت المادة 88 من القانون الأساسي العام للعمال، على أنه يتعين على كل مؤسسة مستخدمة أن تضع نظاما داخليا تحدد بموجبه القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل، الانضباط العام، معايير الصحة والأمن في العمل طبقا للقوانين والأنظمة¹⁰.

أ- الجهاز الإداري للمؤسسات الصناعية: إن الجهاز الإداري للمؤسسة الصناعية الجزائرية يتكون من قيادة جماعية تتمثل في مجلس العمال، وقيادة تنفيذية تتألف من مدير المؤسسة ونوابه ورؤساء العمال، ويتم تشكيل مجلس العمال من العمال الذين تم انتخابهم، ومن المدير ونوابه، ويجتمع مرة كل أسبوع، غير انه يمكن أن يجتمع في حالات استثنائه بدعوة من المدير العام كلما اقتضت الضرورة لذلك¹¹.

وتحدد المادة 59 من ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات اختصاصات مجلس الإدارة في عدة مجالات نذكر منها:

- إعداد البرامج العامة لنشاط المؤسسة، و مشاريع برامج الإنتاج، البيع والتموين.



-دراسة مشاريع توسيع نشاطات المؤسسة.

-الميزانيات ... وحسابات الأرباح والخسائر، كما يقدم التقرير السنوي المتعلق بنشاط المؤسسة في جميع الميادين للسنة المنصرمة.

-مشروع القانون الأساسي للمستخدمين وجدول الأجور.

-مشروع الخطط الإجمالية لتنظيم المؤسسة.

إن تحديد الاختصاصات بموضوعية ، يلغي كل أشكال الغموض التي من شأنها أن تعمل على إرباك الممارسات، وتداخل الوظائف وتصادم المسؤوليات ، ونظرا لتعدد مجالات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الصناعية الجزائرية وتوسع نطاقها.

ب- المؤسسة بين سلطة العمال ونفوذ الإدارة: إن التسيير الاشتراكي الجزائري يعمل على تكليف بعض العمال الذين لهم الكفاءة اللازمة والقدرة على التسيير الحسن، فالعامل في المؤسسة الصناعية مهما كان موقعه أو سلطته ونفوذه ، فهم مجرد عمال تتحدد مهمتهم ونطاق إشرافهم بالقوانين والمواثيق المختلفة، لذلك فحسب المادة 34 من القانون الأساسي العام للعامل تنص على أنه يتعين على العمال الذين يتولون مناصب مسؤولية في التأطير، القيام بمهام مرتبطة بمناصبهم، لاسيما تنظيم العمل ضمن جماعة العمال ، من أجل الوصول إلى أقصى ما يمكن من الفعالية وبذلك يجب عليهم¹² :

- مراعاة الانضباط وتطبيق المناهج دائمة التطور في الإدارة والتسيير، لاسيما تلك التي يقوم بها العلماء لاسيما في الإدارة والتسيير ، ومحاولة إستيعابها والاستفادة منها قدر المستطاع والعمل على تطبيقها، لتشجيع روح الإبداع والمبادرة لدى جماعة العمال نحو العمل وتشجيع بذلك روح الإبداع.

- المركزية والوصاية: هناك جهات أخرى تجاذبت السلطة مع الإدارة والعمال، على مستوى المؤسسة، وتمثل في المركزية والوصاية اللذان يعتبران وجهان لعملة واحدة، لارتباط بعضهما البعض اشد ارتباط ، فالمركزية هي تركيز الوظيفة الإدارية في يد الدولة أو ممثلين عنها دون مشاركة الهيئات الأخرى التي يهملها الأمر، والوصاية تعني إن المدير العام للمؤسسة يتصرف تحت سلطة الوزير الوصي، ويكون مسؤولا عن التسيير العام للمؤسسة في نطاق اختصاصه المحدد.



إن نظام الوصاية على المؤسسات الصناعية ، نظام مركزي يؤدي في الغالب إلى ممارسات لا تتماشى وأهداف المؤسسة والعمال، إذ أن العمال بشعورهم أن مشاكلهم لا تحل إلا بالرجوع إلى السلطة المركزية ، خاصة المشاكل الحاسمة والأساسية ، والتي هي بحاجة إلى الحل السريع سيخلق استياء لدى العمال ، وبذلك تكوين موقف سلبي لديهم اتجاه المنظمة والإنتاج مما يؤدي إلى زيادة التكاثر والتمازج والإهمال والذي يثبط من فعالية التنظيم وتحقيق أهدافه.

3- المعوقات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية:

إن المؤسسة الجزائرية قد عرفت عدة قوانين وتشريعات لتنظيمها وبذلك تنسيق جهود العاملين بها، فالإصلاحات التي تبنتها الجزائر ابتداء من نهاية الثمانينيات لم تكن من باب الصدفة وإنما كانت لأسباب موضوعية ، فلقد تميز التنظيم بصيغة إدارية بحتة تركز على أوامر وتقنين مكثف، الصادر من الهيئات المركزية اتجاه وحدات الإنتاج ، الأمر الذي حال دون تطبيق موضوعي لما جاء به نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، لاسيما اخذ القرار وحرية التسيير على المستوى المحلي، بحيث المؤسسة مقيدة ، ولا تستطيع العمل في جويسوده الحرية والمبادرة والابتكار، بل صارت حركيتها ثقيلة وعملها روتينيا ، وبالتالي قلت الفعالية وتجمد مستوى الإبداع، وهذا نتيجة لسياسة الاقتصادية المخططة والتي تفتقد للتسيير العقلاني للوسائل المادية والبشرية ، وفي بعض الأحيان تؤدي إلى نتائج عكسية للأهداف التي سطرتها القيادة السياسية¹³. وبذلك فقد تعرضت المؤسسة الصناعية إلى عدة نقائص التي ميزت ممارسات العمال والمسيرين وثقافتهم المهنية، والتي تظهر في تنفيذ مختلف المهام التسييرية، منها الإنسانية ، تنظيمية، والإجراءات البروقراطية التي أعاقت الكثير من جهود العاملين والمسؤولين على حد سواء، وثبطت عزائمهم ويمكن تحديد هذه العوامل في مايلي¹⁴:

أولا- التوظيف: إن عدم احترام المعايير العلمية في التوظيف مشكل تعاني منه جل المؤسسات العمومية ، ذلك لأن ارتفاع مستوى البطالة وقلة توظيف العمال ، جعل المسؤولين على رأس هرم المؤسسة يتدخلون في عملية التوظيف لصالح الأقارب والمعارف وليس على أساس الحاجة والكفاءة وهو ما يؤثر سلبا على فعالية المؤسسة.

ثانيا- الترقية: إن عدم اعتماد معايير وأساليب علمية في التوظيف ، وغياب إستراتيجية واضحة في التكوين ، جعل عملية الترقية تفتقد إلى أسس علمية ، فرغم انه في



العادة لا توجد ترقية في المؤسسات ، لكن في حالة وجودها فهي تخضع إلى معايير ذاتية، مثل الأقدمية رغم غياب الكفاءات الضرورية لشغل المنصب.

ثالثا: المساهمة في اتخاذ القرارات: إن غياب إستراتيجية واضحة لإشراك العمال، وغياب الكفاءة التسييرية الضرورية لإسهام في صنع القرارات عند العمال، ما جعلها غائبة وفي حالة وجودها فهي عديمة الجدوى، فاعتماد الجزائر على سياسة التسيير الاشتراكي للمؤسسات أدت إلى تعدد المجالس المنتخبة وضرورة مساهمة العمال في اتخاذ القرارات، غير أن غياب الكفاءات التسييرية، وثقافة المساهمة في صنع القرارات، عوامل جعلت عملية المشاركة في صنع القرارات بالمؤسسات العمومية عملية بيروقراطية معرقة للنشاط التسييري السليم بالمؤسسة¹⁵، بحيث العمال يريدون تسيير المؤسسة حسب اهواءهم ومشاعرهم والإدارة لا تمنح السلطة الفعلية في التسيير، مما انعكس سلبا على المؤسسة والإنتاج وزادت من التوترات والتصدعات داخل المؤسسة أضرت بحسن تسييرها¹⁶.

رابعا: الاتصال: رغم أهمية عملية الاتصال في المؤسسات المعاصرة ، إلا إن غالبية المسؤولين في المؤسسة العمومية لا يعيرونها أهمية، فرغم منح قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات أهمية لموضوع الاتصال ، إلا أن عدم الوعي بأهميتها وغياب الشروط الضرورية لنجاحها ، أدى إلى فشل ممارستها ، حيث كثرت الاجتماعات وغابت نتائجها، حيث أصبحت الاجتماعات مشكلة في حد ذاتها، ومشبعة للوقت¹⁷.

خامسا- حوافز وعلاوات العمل: تعرف المؤسسات الجزائرية صعوبة في تحديد الحوافز والعلاوات فهي تمنح عادة لكل العمال ، سواء بذلوا جهدا أو لم يبذلوا ، وهو ما نزع عنها صفة التحفيز، والدفع نحوى بذل جهد اكبر في العمل، وبالتالي غياب سياسات تحفيزية فعالة في القطاع العمومي في غالبية المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.

سادسا: احترام الوقت والانضباط في العمل: إن المحيط الثقافي للمؤسسات الجزائرية لا يمنح الوقت والانضباط حقهما، خاصة في القطاع العمومي، لذلك نرى ارتفاعا في نسب التغيب والتأخر عن مواعيد العمل والخروج المبكر منه، وغياب الصرامة في تنفيذ القرارات.

سابعا: سلوك وممارسات المديرين: يؤثر المديرين أو مثلما يطلق عليهم القادة على سير العملية الإنتاجية وفعالية أداء المؤسسات، لهذا فسلوكياتهم وممارساتهم يتأثر بها العمال، فالقائد يعتبر القدوة للعمال فتحاؤون المدير يشجع العمال على التهاون في أعمالهم، والعكس



صحيح ، أي أن انتشار التسبب والتهاون بين العمال يؤدي بالمسؤولين إلى التهاون والتفاسد عن أداء واجباتهم، خاصة في وجود مناخ تنظيمي مشجع على ذلك. وهكذا تنتشر ظاهرة قلة الانضباط وعدم احترام القوانين واللوائح التنظيمية وغياب معايير الفعالية والصرامة.

إن كانت هذه الصورة سلبية في المؤسسات العمومية ، إلا إن ذلك لا ينفي وجود مؤسسات عمومية فعالة، بمسؤوليها وعمالها وممارساتها التسييرية وثقافتها التنظيمية الايجابية.

4- عرض نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال التحليل المقارن بين تأثير البيئة الداخلية الرسمية وغير الرسمية على فعالية التنظيم من خلال التأثير على العلاقات الاجتماعية سواء بين العمال فيما بينهم أو بين العمال والإدارة و التعاون بينهم، والذي يسمح لهم بالتعايش والتفاعل من أجل رفع الإنتاج وتحسين مستوى المؤسسة وبذلك التقليل من حدة الصراعات التنظيمية، في كل من المؤسسة ذات البيئة الريفية (مركب صور الغزلان)، والمؤسسة ذات البيئة الحضرية (وحدة كوسميتيك- روية) استطعنا الوصول إلى النتائج من خلال عرض أوجه التشابه وأوجه الاختلاف، فرغم أن هناك اختلاف في البيئة الجغرافية للمؤسستين إلا أنهم يتشابهون في مايلي:

أ- أوجه التشابه:

- إن مكانة المؤسسة في الاقتصاد الوطني خاصة في ظل احتكار الدولة لقطاع الإنتاج والتسيير الاشتراكي للمؤسسات جعلها تنوع في الحوافز التي كانت تقدم للعمال في كلتا المؤسستين .

- التحولات الاقتصادية وانفتاح الجزائر على الاقتصاد الحر أدى الى تدهور وضعية المؤسسة الاقتصادية وتراجع مكانتها في السوق، مما أدى إلى تراجع على مستوى الحوافز المقدمة للعمال في كلتا المؤسستين.

- إن التحولات الاجتماعية والاقتصادية، وارتفاع مستوى البطالة في ظل عدم توفر مناصب عمل لاستقطاب اليد العاملة، وتدنى القدرة الشرائية للعمال، أصبح الحفاظ على العمل من أهم الحوافز التي يمكن أن تمنح للعمال.



- تدهور الاقتصادي للمؤسسة وتراجع مكانتها في السوق الوطنية أدى إلى انتشار المصلحة الشخصية والأنانية بين العمال أصبحت محدد أساسي لبناء العلاقات الاجتماعية بينهم.

- سيطرت المصالح الشخصية في بناء العلاقات الاجتماعية أدى إلى انتشار النميمة في الوسط العمالي وبذلك تحطيم العلاقات و الروابط الاجتماعية بينهم و أصبحت مبنية على التخوف وعد الثقة مما أثر على التواصل الاجتماعي بينهم و أدى إلى ظهور التكتلات وزاد من مبدأ الأنانية والفردانية.

- نقص الحوافز وتدهور المستوى المعيشي للعمال من جهة وتدهور ظروف العمل من جهة أخرى في ظل تدهور المؤسسة وعجزها عن تلبية أدنى متطلبات العمال أدى إلى انتشار عدم احترام في التعامل بين العامل والإداري وزاد من انتشار العنف في بناء العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين العمال والإدارة.

- مشاكل قانونية باعتبار أن المؤسسة غير قادرة على اتخاذ القرارات المصيرية إلا بالرجوع إلى السلطة المركزية وهي الوزارة الوصية مما شكل عائقا على التسيير العقلاني للمؤسسة.

- مشاكل التسيير أدت إلى تهديد المؤسسة بالإفلاس في ظل تزايد مديونية المؤسسة بسبب عدم عقلنة التوظيف من جهة ونقص الإنتاج من جهة أخرى، مع عدم القدرة على بيع المنتج الذي أدى إلى تكديسه، في ظل المنافسة الحادة مع غياب الإشهار لمنتجات المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول التالي .

- الجدول رقم 1: يبين المقارنة بين تدرج عدد العمال وكمية الإنتاج في كل من مركب سور الغزلان ووحدة روية ابتداء من سنة 2001 إلى غاية 2016.

معطيات المؤسسة ذات البيئة الحضرية (وحدة كوسميتيك- روية)				معطيات المؤسسة ذات البيئة الريفية (مركب سور الغزلان)				
النسبة	كمية الإنتاج (طن)	النسبة	عدد العمال	النسبة	كمية الإنتاج (طن)	النسبة	عدد العمال	السنوات
-	281127	-	167	-	26568	-	844	2001
2088.0	6152260	-01.20%	165	+21,19%	32198	0%	844	2002



0%								
95.89	252700	-04.24%	158	-02.85%	31280,79	+01.30%	855	2003
29.15	179039	-06.33%	148	-28.08%	22498,41	-07.02%	795	2004
04.09	171721	-08.78%	135	+21.93%	27431,44	-7.67%	734	2005
95.89	7056	-14.81%	115	+03.10%	28282,48	-7.08%	682	2006
-	-	+04.35%	120	-32.40%	19119,92	+11.00%	757	2007
-	29235	-08.33%	110	-	-	+10.97%	840	2008
642.00	217108	-00.91%	109	-	14930	-10.95%	748	2009
28.24	278418	-19.27%	88	-43.38%	8454	-25.40%	558	2010
41.54	162755	+00.00%	88	-73.55%	2236	-07.17%	518	2011
26.81	206403	-03.41%	85	-00.72%	2220	-08.67%	473	2012
444.29	1123424	-09.41%	77	-40.31%	1325	-36.79%	299	2013
-	-	-	-	-24.38%	1002	-09.03%	272	2014
-	175438	-	71	+82.53%	1829	+09.93%	299	2015
64.47	288544	+00.00%	71	-	-	-11.37%	265	2016

(المصدر: مصلحة الموارد البشرية ، ومصلحة الإنتاج لكل من مركب صور الغزلان ووحدة

كوسميتيك روبية)

(أما النسبة فهي مقارنة كل سنة بالسنة التي قبلها سواء بالنسبة لعدد العمال أو كمية

الإنتاج، وبالتالي فالمرجع بالنسبة لكل سنة هي السنة التي قبلها)



من خلال الجدول رقم 1 يتضح لنا أن هناك تذبذب كبير في تدرج كل من كمية الإنتاج وعدد العمال فنجد في مركب صور الغزلان ما بين سنوات 2007-2014 كان هناك تناقص كبير جدا في كمية الإنتاج والذي بلغ ذروته سنة 2011 بنسبة 55.73 % ، كما أن هناك تناقص في عدد العمال والذي بلغ ذروته سنة 2014 بنسبة 79.36 %، نتيجة خروج العمال للتقاعد وتسريح البعض مع غياب سياسة التوظيف، كما نجد في وحدة روية ما بين سنوات 2003-2006 كان هناك تناقص كبير في كمية الإنتاج والذي بلغ ذروته في كل من سنة 2003 و2006 بنسبة 89.95% ليبدأ في الارتفاع من جديد ما بين سنوات 2009-2016 ليبلغ ذروته سنة 2009 بنسبة 642% نتيجة عقد العمل بين الوحدة وشركة نفطال الذي سمح بفتح السوق للمؤسسة وتحقيق الفعالية الإنتاجية، في نجد أن عدد العمال في تناقص مستمر لبلغ ذروته سنة 2010 بنسبة 27.19% نتيجة خروج العمال للتقاعد وتسريح البعض في ظل غياب سياسة التوظيف، ماعدا في سنة 2007 نتيجة فتح مناصب العمل.

ب- أوجه الاختلاف:

- رغم أن المؤسستين تابعتين لنفس المؤسسة الأم إلا أنه لا تمنح نفس الحوافز بالنسبة للمؤسسة ذات البيئة الريفية فالحافز الوحيد الذي ما زال لحد الآن هو النقل، أما بالنسبة للمؤسسة ذات البيئة الحضرية لازالت محافظة على بعض العلاوات والمنح، كما أن عمال البيئة الريفية لا يتقاضون أجرتهم إلا بعد 3 أو 4 أشهر في حين عمال البيئة الحضرية يتقاضون أجرتهم شهريا.

- بالنسبة لعمال البيئة الريفية أساس تكون التكتلات هي النقابة العمالية نتيجة لانقسامها أما بالنسبة لعمال البيئة الحضرية فالتكتل هو نتيجة انقسام العمال في الولاء للمسؤول المباشر بين مؤيدي المسؤول الحالي ومؤيدي المسؤول السابق.

- بالنسبة لعلاقة العمال والإدارة في المؤسسة ذات البيئة الريفية مبنية على أساس الاقدمية بين أعضاء التنظيم والأناية وسيادة المصلحة الشخصية خاصة في ظل تأخر تقاضي العمال لرواتهم، أما بالنسبة لعمال البيئة الحضرية الانضباط هو أساس التعامل والتعاون بين الإدارة والعمال باعتبار العامل يتقاضى أجرته في وقتها.

- الضغط الذي يعيشه العمال داخل وخارج المؤسسة جعل العمال يتجاوزون القوانين الرسمية في التعامل مع الإدارة في المؤسسة ذات البيئة الريفية مما أعطى فرصة للروابط



الشخصية في التعامل بينهم، عكس المؤسسة ذات البيئة الحضرية والتي تفرض التعامل العمال مع الإدارة بتطبيق القوانين الرسمية. مما أدى إلى زيادة العنف بين العمال والإدارة خاصة الإدارة العليا في المؤسسة ذات البيئة الريفية أما بالنسبة للعنف الممارس في المؤسسة ذات البيئة الحضرية هو مع المسؤول المباشر فقط.

- العلاقة التي تجمع العمال مع المسؤول المباشر مبنية على الاحترام لرفع معنويات العمال في ظل الأزمة التي تعيشها المؤسسة في البيئة الريفية، أما في البيئة الحضرية فأساس الصراع بين العمال والإدارة هو مع المسؤول المباشر في ظل رفض العمال لانصياع لأوامره.

- نقص اليد العاملة في المؤسسة ذات البيئة الريفية نتيجة لسوء التسيير في ظل غلق معظم وحدات الإنتاج في المركب والذي أدى إلى زيادة معدل التغيب، أما في ما يخص نقص اليد العاملة في المؤسسة ذات البيئة الحضرية نتيجة عدم التوظيف في ظل خروج معظم العمال للتقاعد، خاصة في ظل مقارنة بين كمية الإنتاج وعدد العمال في كل مؤسسة مثلما يوضحه الجدول السابق.

الختامة :

إن دراسة البيئة الداخلية الرسمية و غير الرسمية في المؤسسة والمعوقات التنظيمية والتي تؤثر على العلاقات سواء بين العمال فيما بينهم أو بين العمال والإدارة، وبذلك تؤثر على فعالية التنظيم و باعتبار أن البيئة الداخلية تأثر و تتأثر بالقيم الاجتماعية للبيئة الخارجية، لذلك فمن خلال المقارنة بين البيئة الداخلية لكل من مركب صور الغزلان ذو البيئة الريفية، والبيئة الداخلية لوحدة كوسميتك لروبية، ذات البيئة الحضرية، والتي كشفت عن الفوارق التي يمكن أن تكون بين المؤسستين رغم خضوعهم لنفس الإطار القانوني، كما أوضحت التشابه بينهم.

إن الوضعية الاقتصادية المريحة التي كانت تعيشها المؤسسة الأم "اناد" إلى غاية بداية الألفينيات سمحت بتنوع الحوافز للعمال، لكلا المؤسستين لكن مع التحولات الاقتصادية فرغم انتماء المؤسستين لنفس المؤسسة الأم ونفس الإطار القانوني إلا أن الحوافز التي تمنح للعمال ليست نفسها في ظل تدهور المؤسسة ذات البيئة الريفية في ظل عجزها عن تلبية أدنى احتياجات العمال وهي الأجرة، عكس المؤسسة ذات البيئة الحضرية التي بقيت محافظة على بعض المزايا للعمال رغم أنها لا ترقى لمتطلبات العيش الكريم.



هذه الوضعية التي تعيشها المؤسسة خاصة مركب صور الغزلان أدى إلى تفاقم المشاكل في ظل عجز المؤسسة عن تلبية احتياجات العمال، وفي ظل ظروف العمل السيئة خاصة وإن العمال يتعاملون مع المواد الكيميائية في ظل غياب ادني وسائل الحماية مما أدى إلى توتر العلاقات الاجتماعية التي أصبحت تتميز بالعنف سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة، أو بين العمال فيما بينهم في البيئة الحضرية خاصة في ظل فرض الانضباط وتحديد العلاقات بين العمال والإدارة، مما ساعد على بروز الفردانية كمتغير أساسي لضبط العلاقات الاجتماعية، أين أصبحت المصلحة هي المتغير الأساسي لضبط العلاقات سواء الرسمية أو العلاقات غير رسمية مما أدى إلى عدم فعالية المؤسسة الاقتصادية وبالتالي أدى إلى تدهورها.

الهوامش:

¹ - محمود عودة: أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، (د.ط)، (د.ت)، ص 118.

² - علي عاطف: المنهج المقارن مع دراسات تطبيقية ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، بيروت ، لبنان، ط1، 2006، ص132.

³ - BARBILLON Enrik et LE ROY Jeanne : Petit manuel méthodologique de l'entretien de recherche , De la problématique à l'analyse Pratique, Enrik Editions, Paris, France, 2012 ,p 29.

⁴ - سلامة عبد العظيم حسين: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 135.

⁵ - BENRAOUANE Sid Ahmed : Le management des ressources humaines . Etude des concepts , approches et outils développés par les entreprises américaines, O.P.U ,Ben-Aknoun , Alger , 2010, p195 .

⁶ - سلامة عبد العظيم حسين: المرجع السابق، ص ص(151-153).

⁷ - نفس المرجع، ص ص 152-154.

⁸ - عبد الباسط متولي ، خضر و رانيا الصاوي عبده: علم النفس الاجتماعي وديناميات الجماعة والقيادة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، (د. ط)، 2018، ص 87.

⁹ - حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم، دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر، (د. ط)، 2015، ص141.

¹⁰ - نفس المرجع. ص 142.



-
- ¹¹ - نفس المرجع. ص 143.
- ¹² - نفس المرجع. ص (144-166).
- ¹³ - نفس المرجع. ص (149-150)
- ¹⁴ - بوفلجة غياث: التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، (د.ط)، 2014، ص 150.
- ¹⁵ - نفس المرجع، ص 150.
- ¹⁶ - حسان الجيلاني، المرجع السابق، ص 150.
- ¹⁷ - بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص 151.