

عوائق إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية

بوفلجة غيات

قسم علم النفس والأرطفونيا - كلية العلوم لاجتماعية

جامعة وهران 2، محمد بن أحمد

ملخص

تعتبر العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات من الجوانب المؤثرة على رضا العمال ودوافعهم للعمل، وبالتالي على أداء المؤسسات وفعاليتها. كما أنها من أصعب الجوانب من حيث إدارتها. ذلك بسبب ما يتميز به العامل الجزائري من رفضه تلقي الأوامر، ولشعوره بالاعتزاز. وهو ما تمّ تدعيمه لسنوات طويلة، من خلال أساليب الإدارة والتسيير المتبعة، وخاصة في عهد التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الذي منح العامل الجزائري دورا مهما في إدارة المؤسسات من خلال مجالس منتخبة، وذلك على حساب سلطة المسؤولين الذين تقلصت صلاحياتهم. ولم يعد بإمكانهم معاقبة العمال المخلين بنظام العمل وما يتطلبه من صرامة وانضباط.

ولدراسة صعوبات إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية، تم تصميم استبيان "مؤشر العلاقات الإنسانية في المؤسسات"، وقد تم تطبيقه على عينة من 38 مشرفا ومسؤولا على العمال بمجموعة من المؤسسات. وقد أظهرت النتائج وجود صعوبات كبيرة في إدارة العلاقات الإنسانية بالمؤسسات الجزائرية.

كلمات مفتاحية: العلاقات الإنسانية، المؤسسات الجزائرية، إدارة الموارد البشرية، العامل الجزائري.

Constraints of human relations management in Algerian enterprises

Abstract

Human relations aspects within enterprises affect the satisfaction of workers and their motivation towards work, and thus the performance and effectiveness of organizations. It is also the most difficult aspect of its management. This is because of the Algerian worker's refusal to receive orders, and their feeling of pride. That was a result practices supported for many years, through the used management methods, especially during the era of the socialist management of the enterprises, which gave the Algerian worker an important role in the management of his institutions through elected councils, at the expense of the authority of officials whose powers diminished. They can no longer punish workers who do not respect the labor's law and the rigor and discipline it requires.

To study highlights the difficulties of managing the human relations in Algerian enterprises. A questionnaire "the Human Relations Index" was designed and applied to a sample of 38 officials, responsible on workers in different enterprises. The results showed difficulties in the management of human relations in Algerian enterprises.

Keywords: *Human relations, Algerian enterprises, human resources management, the Algerian worker.*

يتميز المجتمع الجزائري بدفع العلاقات الإنسانية وقوة الاتصالات الاجتماعية، حيث أن الأفراد يعطون أهمية كبيرة للعلاقات بين الأفراد والشعور بالاعتزاز بالنفس وحساسية المواقف الاجتماعية. وهو ما جعل موضوع العلاقات الإنسانية يكتسي أهمية كبيرة في الإدارة البشرية للمؤسسات. ذلك أن للعلاقات الإنسانية علاقة قوية بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات.

لقد عرفت المؤسسات الجزائرية تطورات كبيرة من حيث تنوع نشاطاتها وتقنياتها وكفاءة مستخدميها وإطاراتها. مع ذلك بقيت المؤسسات الجزائرية تعاني من مشاكل الإدارة والتسيير، وخاصة فيما يخص إدارة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات.

إن الواقع الحالي لإدارة المؤسسات، الخدمية والصناعية على السواء، هو نتيجة مرورها بعدة مراحل، من الاحتلال الفرنسي للجزائر، ثم استقلالها واعتمادها لأساليب أبوية في الإدارة، وعلى الأخص أثناء مرحلة التسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وأخير مرحلة اقتصاد السوق.

رغم ظهور القطاع الخاص بعد الانفتاح السياسي والاقتصادي للجزائر على اقتصاد السوق، إلا أنه قد تشكلت للعامل الجزائري قيم وثقافة وممارسات وعادات خاصة، حدت شخصيته وممارساته المهنية، والتي تتغلب عليها صفات تتميز بالسلبية والتهاون. وهو ما يحتاج إلى بحوث علمية لمعالجتها من أجل الرفع من تحسين مستوى إدارة الموارد البشرية وفعالية المؤسسات الجزائرية.

هناك فرق بين إدارة الموارد البشرية، لاعتمادها قوانين وإجراءات ومهارات، وبين العلاقات الإنسانية والتي ترتبط بالثقافة الاجتماعية والعادات والتقاليد والقيم.

تنطلق هذه الورقة إلى واقع المؤسسات الجزائرية وصعوبات إدارة العلاقات الإنسانية بها. كما أنها تحاول متابعة جذور هذه الممارسات عبر مراحل تطورها. وسوف نخلص إلى مجموعة من التوصيات التي يمكنها المساعدة في إيجاد أساليب علمية سليمة، كما هو الحال في المؤسسات الحديثة في الدول المتطورة.

مفهوم العلاقات الإنسانية في المؤسسات

أحد المهام الأساسية في المؤسسات هي تنظيم الأفراد في المؤسسات من اختيار وتوظيف وتدريب وتنظيم مسارهم المهني ورواتبهم والتعامل مع قضاياهم حتى تقاعدهم، وقد تطورت هذه الوظائف من إدارة المستخدمين أو إدارة المستخدمين إلى إدارة الموارد البشرية (Pretti, 1998).

إن عملية إدارة الموارد البشرية تشمل مهام تقنية، كالتدريب وإعداد أجور المستخدمين. في حين أن العلاقات الإنسانية فتركز على التعامل بين الأفراد سواء المستخدمين بعضهم البعض في مواقع العمل، أو العلاقات بين العمال من جهة والمشرفين والمسيرين من جهة أخرى.

يمكن تعريف العلاقات الإنسانية على أنها عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الرضا الإنساني، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية (الشنواني، 1990، ص 5).

تبنى العلاقات الإنسانية على الاتصال بين الأفراد وأساليب القيادة السائدة. وهي تتأثر بعدة عوامل، ومنها الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، وبمدى تطبيق العدالة التنظيمية والديمقراطية التنظيمية، وإشراك العمال في اتخاذ القرارات. تترتب عن هذه العوامل عدة انعكاسات منها مستوى الولاء والرضا المهني وصراعات العمل.

إن إهمال هذه الجوانب في المؤسسات الجزائرية، أدى إلى تداعيات سلبية على المناخ التنظيمي وعلى العلاقات بين المشرفين والمسيرين والعمال، مما يؤثر بدوره سلبا على الإنتاج والإنتاجية وفعالية المؤسسات ككل.

تطور نظرية إدارة العلاقات الإنسانية:

عرفت عملية إدارة العلاقات الإنسانية في الدول الغربية ثلاثة مراحل أساسية، وتتمثل في المدرسة التقليدية، المدرسة الإنسانية ثم مرحلة جودة الحياة.

أ. المدرسة التقليدية:

عرفت إدارة المؤسسات تطورا كبيرا، بدءا من الإدارة العلمية وتطبيق المدرسة التقليدية في الإدارة البشرية لفريديريك تايلور. وقد تم تطبيق هذه النظرية التي اعتبرت الإنسان كآلة، وهو ما جعل بعض

الباحثين يطلقون عليها "المدرسة الميكانيكية". ورغم الانتقادات التي وجهت لهذه الطريقة، أنها ساهمت في تعزيز الصرامة والانضباط واحترام الوقت، والتقيّد باللوائح التنظيمية والسلم الإداري للمؤسسة. ومن الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة اعتبار العامل كآلة وتجاهلها لخصائصه الإنسانية. وقد كانت الانتقادات الموجهة إلى للمدرسة التقليدية سببا في ظهور المدرسة الإنسانية في الإدارة.

ب. العلاقات الإنسانية في إدارة المؤسسات بالدول الصناعية:

لقد ظهرت المدرسة الإنسانية لإلتون مايو ورفقاؤه، من خلال بحوث الشركة الغربية للكهرباء (Western Electric Company) والتي أجريت بمنطقة هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد هدفت هذه البحوث إلى معالجة ما شاب المدرسة التقليدية من نقائص، وأصبح بموجبها النظر للعامل كإنسان بقدراته واتجاهاته وميوله ورغباته (سلاطينية، 2004). وبهذا تمّ التركيز على إثارة دوافع المستخدمين من أجل الحصول على مستويات عليا من الرضا المهني والإنتاجية (بن زاف، 2015).

ج. مدرسة جودة الحياة ورفاهية العمل:

وتهدف إلى النظر إلى الإنسان والآلة كنسق واحد متكامل، وقد تم بموجب هذا الاتجاه استغلال الآلة لتقليص الأعمال المتعبة والوسخة التي كان يؤديها العمال. كما تم بموجب هذا الاتجاه البحث عن راحة العامل، وتصميم الآلات بأساليب علمية تأخذ الخصائص الجسدية والنفسية وحاجاته الاجتماعية بعين الحساب.

أهمية العلاقات الإنسانية في إدارة المؤسسات

ترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه. فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج رضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها، وزيادة كفاءته الإنتاجية (عكاشة، 1999، ص 65).

هناك صعوبة في التفريق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية. إن إدارة الموارد البشرية مبنية على قوانين وإجراءات يجب تطبيقها في المؤسسة من أجل سيرها الحسن، كإدارة المسار المهني للمستخدمين وحساب أجورهم.... في حين أن إدارة العلاقات الإنسانية لا تسيرها قوانين، بل أنها مرتبطة بشخصية الفرد وطرق تعامله مع الغير. إذ أنه لا يوجد قانون في أي مؤسسة يلزم المدير الابتسام مثلا في وجه العمال عند التحدث معهم. مع ذلك تعتبر إدارة العلاقات الإنسانية شرطا أساسيا لنجاح مديري الموارد البشرية لذا نجد اهتماما كبيرا بقوانين إدارة الموارد البشرية، في حين نجد إهمالا لدراسة العلاقات الإنسانية رغم أهميتها.

صعوبة إدارة المؤسسات بالدول العربية

رغم تطور أساليب إدارة العلاقات الإنسانية في الدول الغربية، إلا ممارساتها في الدول العربية والدول النامية عموما تعرف الكثير من العوائق والصعوبات. ليس ذلك بسبب نقص كفاءة وتدريب المديرين والمديرين، بقدر ما هي بسبب سلوكيات المستخدمين وقيمهم وعاداتهم، وغياب الثقافة التنظيمية لديهم. ذلك أن الدول العربية حديثة العهد بالتصنيع وبالتالي نقص ثقافة العمل المنظم داخل المنظمات، وما لها من متطلبات تنظيمية (عبد المجيد (2011)، بو عبد الله (1992)، مقدم (1992) غيات (2001).

لذا تكاد تكون السلوكيات السلبية للمستخدمين سائدة في جل الدول العربية، بل النامية عموما. حيث أجرت ثناء حيث أجرت ثناء براهيم جميل بحثا على عينة من 65 عاملا بالقاهرة، وقد اتضح لها أن سلوكهم كان يتميز باللامبالاة والسلبية بين الرؤساء والمرؤوسين على السواء. حيث تبين لها أن المسؤولين يتجنبون الاحتكاك بمواطن المشاكل ويتهربون من مواجهتها، غير مباليين بتراكمها وتفاقمها (جميل، 1986). وهي مظاهر وممارسات تحتاج إلى دراسات ميدانية للعرف على أسبابها وطرق التعامل معها.

تطور المؤسسات الجزائرية وأثره على إدارة العلاقات الإنسانية

أثر التطور التاريخي والسياسي والاقتصادي، الذي مرت به الجزائر على إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية، سواء خلال الثورة التحريرية أو بعد الاستقلال.

أ. فترة الاحتلال الفرنسي للجزائر: عرف الشعب الجزائري أثناء الاحتلال الفرنسي سنوات من الجهل والفقر والعبودية، فسلبت أمواله وأراضيه وقد تحوّل أبناء الجزائر لخدمة المعمرين.

ب. استقلال الجزائر وإدارة مؤسساتها: عانى الجزائريون كثيرا من الاحتلال الفرنسي، لذا سعى القادة السياسيون بعد الاستقلال إلى اعتماد سياسة اشتراكية سواء في المجال السياسي أو الاقتصادي. ومن الأساليب التي تم استعمالها هي التسيير الذاتي، ثم التسيير الاشتراكي للمؤسسات، والتي سمحت بإشراك العمال في إدارة مؤسساتهم من خلال مختلف المجالس، على مستوى وحدات الإنتاج أو على مستوى المؤسسات.

وهكذا تبنت الجزائر نظاما اشتراكيا بل أبويا في إدارة الموارد البشرية، وذلك لعدة أسباب، من أهمها خروج الجزائر من سنوات طويلة من الاحتلال، وآخرها الاحتلال الفرنسي الذي دام قرابة 130. وهو ما أدى بالجزائر المستقلة إلى تبني سياسة اشتراكية لصالح المواطنين.

وقد اعتمدت في إدارة المؤسسات نمطا أبويا، فالعمل حق وواجب. وقد اعتمد نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات، حيث كان لممثلي العمال سلطات واسعة قد تتجاوز سلطات المديرين والمسؤولين عن الوحدات الإنتاجية والمؤسسات الاقتصادية.

من سلبيات تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات أنها منحت كثيرا من السلطات إلى ممثلي العمال من خلال مختلف المجالس المنتخبة على حساب المديرين، وهو ما بقيت آثاره إلى اليوم. حيث نجد بعض العمال يرفضون أوامر المديرين ويلتجئون إلى النقابات والاضطرابات العمالية، في وقت نجد أن المديرين يفتقدون لسلطة العقاب أو الطرد، وأن التوجيهات التي تأتي عادة من الجهات العليا، وهي أنه يجب تجنب المشاكل مع العمال بحثا عن الأمن الاجتماعي، ولو على حساب فعالية المؤسسات. وهو ما أدى إلى توسع ظاهرة التسيب، بحيث أن المسؤولين والمديرين أصبحوا يتجنبون المشاكل مع العمال. وهو ما أدى إلى تعزيز ظاهرة تهاون العمال وخاصة في المؤسسات العمومية ومختلف هياكل ومصالح قطاع الوظيف العمومي (Ghiat, 2015).

الخصائص الشخصية للعامل الجزائري

هناك صعوبات في التعامل مع العلاقات الإنسانية بين الأفراد، وبين المديرين والعمال. وما زاد في صعوبة الموضوع ما يتميز به العامل الجزائري، من الاعتزاز بنفسه والشعور بالكرامة، أو ما يعرف بـ "النيف". وهو ما يجعل كثيرا من الجزائريين يرفضون بعض الأعمال رغم مردودها المالي الجيد كعمال النظافة مثلا. كما أنهم لا يقبلون بعض أساليب إعطاء الأوامر التي يطبقها بعض الأمراء. لذا يضطر كثيرا من المديرين والمسيرين ورؤساء العمال البحث عن أساليب لطيفة لدفع العمال المنفذين إلى تنفيذ بعض مهامهم، وبدون ذلك يتماطل العمال في تنفيذها. وهي ظاهرة مرتبطة بالعامل الجزائري عموما، وهو ما لا نجده في الثقافات الغربية، بل حتى في بعض الدول العربية الأخرى. وهو ما أدى بكثير من أصحاب المؤسسات الخاصة إلى الالتجاء إلى الأفارقة المهاجرين غير الشرعيين، أو المغاربة في الجزائر لتنفيذ الأعمال التي ينفر منها الجزائريون، وخاصة في مجالات البناء، بل حتى التجارة أحيانا. وذلك بسبب صعوبة التعامل مع العمال الجزائريين عموما.

لقد مرت المؤسسة الجزائرية وطرق تنظيمها وإدارتها بعدة مراحل منحت قدرا كبيرا من الحرية للعمال والمنفذين، بل منحهم قدرا كبيرا من السلطة على حساب المديرين والمسؤولين، وخاصة في فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، والمجالس المنتخبة. وهو ما ترك بصماته على شخصية العامل، وعزز قدرا كبيرا من التسيب، وأحيانا الفوضى (غيات، 2015). وهو ما يمكن معالجته بتطبيق أساليب صارمة، من خلال نظم داخلية تحدد المهام والمسؤوليات بطرق دقيقة، تحدد لكل من الطرفين حقوقه ومسؤولياته.

وفي دراسة في مؤسسة جزائرية، توصل الباحث في دراسة سابقة، من خلال إجابات عينة من العمال عن طريقة تعاملهم مع رئيس عمال غير كفء، فكانت (57.96 %) من أفراد العينة أنهم يطبقون أوامره رغم عدم قناعتهم بكفاءته، ويرى (25.00 %) أنهم يقومون بإجراءات ضده لتغييره، في حين يرى (17.04 %) أنهم لا ينفذون أوامره. وهي نسبة رغم صغر حجمها إلا أنها تبقى مهمة (غياب، 2014). وهو ما يوضح أن القيم الاجتماعية والثقافية للعمال تؤثر في تحديد مدى احترامهم لقوانين العمل ومتطلباته.

ممارسات إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية

كثيرا ما تحدث صراعات بين الإدارة والعمال، ذلك أن تنفيذ العمل يتطلب قدرا من الصرامة والانضباط، في حين يرى كثير من العمال أن ذلك مساس بكرامة العامل وحقوقه.

وهكذا أصبحت ممارسات المديرين والمشرفين، للحصول على خدمات بعض العمال، تتطلب استعمال بعض صيغ الاستجداء مثلا: "الله أيخليك، إذا كان عندك الوقت"، "لما تكون مريح"، "يرحم والديك..."، وأساليب أخرى حسب المناطق.

أما ردود أفعال كثير من العمال وحججهم في رفض تنفيذ الأوامر، إذا لم ترقهم طريقة تقديمها فهي: "مانيش نخدم عندك"، "الشركة موش أنتاع أباك..."

وبالتالي، أصبح المدير الناجح هو من يستطيع التعامل بلطف مع المنفذين والعمال، ويدفعهم إلى إنجاز المهام المطلوبة منهم.

وفي غياب هذه التعاملات، لا يستطيع أي مسؤول إرغام عماله، وأي ضغوط تؤدي إلى الغيابات، أو إحضار رخص مرضية، وغيرها من الممارسات.

وهو ما أدى إلى صعوبات في إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية. وأي محاولة لتطبيق الصرامة والانضباط تؤدي إلى الفشل وإلى اضطرابات عمالية، لا يمكن التعامل معها إلا بالحكمة والمرونة.

وهو ما يوضح أن أكبر تحدٍ للمؤسسات الجزائرية هي معالجة موضوع إدارة العلاقات الإنسانية لوضع السكة على طريق الفعالية التنظيمية والتنمية الاقتصادية.

إدارة العلاقات الإنسانية في ضوء اقتصاد السوق

رغم التغيير في السياسة المعلنة في إدارة الاقتصاد الوطني، والتفتح على اقتصاد السوق، والسماح بالمبادرات الخاصة في إنشاء المؤسسات، إلا أن ذهنية العمال لم تتغير كثيرا. وبعد فترة من تحوّل كثير من العمال من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص بسبب منح العمال رواتب أعلى مما يمنح في القطاع العمومي، إلا أنهم سرعان ما اكتشفوا أن منطق إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص، يختلف عما هو معمول به في القطاع العمومي، لكون الخواص يطبقون منهجا صارما منضبطا، مما أدى إلى تني العمال عن الالتحاق بالقطاع الخاص.

رغم التغييرات السياسية والاقتصادية التي عرفتها الجزائر، إلا أن ذهنية العامل الجزائري التي تتميز في غالب الأحيان، بالتسبب واللامنطق في العلاقات بين العمال ومسؤوليهم هي الطاغية. فكثيرا من القادة فشلوا في إدارة مؤسساتهم ليس بسبب نقص كفاءاتهم المهنية، ولكن بسبب طغيان منطق التهاون والتسبب السائد لدى العمال، إلى درجة أصبحت أي مواجهة لهذا التسبب تعتبر انتقاصا من حقوق العمال، مما يؤدي عادة إلى اضطرابات عمالية وما ينتج عن ذلك من تدني أداءات المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

إن غالبية ما تعاني منه المؤسسات الجزائرية، هو صعوبة التعامل بين المشرفين والمنفذين وعدم احترام السلم الإداري للمؤسسة.

أبعاد إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسات

من خلال الجرب الأدبي حول إدارة العلاقات الإنسانية، ومن خلال الاحتكاك بواقع العلاقات بين المديرين والعمال، أمكن استخلاص نموذج لتفسير هذا الجانب المعقد، كما هو موضح في الجدول رقم 1.

جدول رقم 1: مظاهر وممارسات العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية.

ممارسات المديرين	ممارسات العمال	المظاهر	مجالات العلاقات الإنسانية
- العمل على تبسيط الاتصالات	- غياب ثقافة الاتصال. - عدم التحكم في اللغة المكتوبة.	- تداخل الاتصال الرسمي وغير الرسمي	1. الاتصالات
- صعوبة إلزام العمال بالانضباط والالتزام	- التغيب - التخلف عن مواعيد العمل - التفنن في إيجاد الأعذار	- توسع ظاهرة التسبب وعدم الانضباط	2. ممارسات العمال وسلوكياتهم
- إيجاد صيغ لطيفة في التعامل مع العمال	- تهاون العمال عن تنفيذ الأوامر بشتى الحجج	- فشل في إرغام العمال على الانضباط واحترام قانون العمل	3. ممارسة السلطة الإدارية
- احترام العادات والقيم والتقاليد - تجنب إثارة الجنس الآخر أو إغضابه	- مراقبة التصرف الإخلاقي/ اللا أخلاقي للمسؤولين، تترتب عنه الاحترام أو عدمه.	- تنوع المظاهر الثقافية والالتزام بالدين، ويظهر من خلال اللباس بالنسبة للجنسين، واللحي بالنسبة للرجال.	4. إدارة الأبعاد الثقافية
- يبحث المديرين عن أساليب قد تكون ملتوية، لجعل العمال ينفذون أوامرهم	- يعتبر العمال المديرين بأنهم يعملون ضد مصالحهم	- وجود علاقات سيئة بين المديرين والمشرفين من جهة، والعمال من جهة أخرى.	5. العلاقة بين المشرفين والمستخدمين
- اعتماد العلاقات الشخصية أكثر من تطبيق القوانين لمواجهة الصراعات	- صراعات لأسباب جهوية وقبيلية - صراعات من خارج مؤسسة العمل	- تعقد مظاهر الصراعات لارتباطها بعوامل محيطية وثقافية	6. الشعور بالإرهاق بسبب إدارة العلاقات الإنسانية

انطلاقاً من الجدول السابق، أمكن تصميم استبيان للتشخيص واقع العلاقات بين المديرين والعمال في بعض المؤسسات الجزائرية.

منهجية الدراسة

تعتبر التنظيمات هي العنصر الأساسي في أي مجتمع، وأساس بناء اقتصاد قوي. كما أن المستخدمين من عمال ومديرين، وما يتخلون به من قيم ثقافية، أي مدى جدبتهم وانضباطهم واحترامهم للوقت، والالتزام بمتنفيذ الأوامر والتعليمات، كلها عوامل مؤثرة على فعالية التنظيمات وفعالية الاقتصاد ككل.

إن أهمية موضوع قيم العمل وثقافة الإدارة والإنتاج، عوامل دفعتني إلى البحث في هذا الموضوع الحساس. إذ أن ما يلاحظه كثير من باحثين انتشار قيم ثقافية بين أفراد المجتمعات العربية، عند العمال والمديرين وممارسات ثقافية معرقة للسير الحسن للتنظيمات، وهو ما تكون له تداعيات سلبية على الاقتصاد ككل.

أداة جمع المعطيات

قام الباحث بإعداد استبيان "مؤشر العلاقات الإنسانية في المؤسسة" للكشف عن صعوبات المديرين إدارة العلاقات الإنسانية، وهو في المرحلة النهائية من إعداده. وسوف يقوم الباحث بتطبيقه على عينة من العمال بالمؤسسات الجزائرية.

ينقسم الاستبيان إلى 6 أبعاد وهي:

1. طبيعة الاتصالات

2. تصرفات العمال

3. طريقة ممارسة السلطة وتنفيذها

4. إدارة الأبعاد الثقافية في المؤسسة

5. العلاقة بين المشرفين والعمال

6. الشعور بالإرهاق بسبب إدارة العلاقات الإنسانية

ويضم كل بعد أربع أسئلة. وبذلك يتكون الاستبيان من 24 سؤالاً، للتعرف على واقع وإدارة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات. إما طريقة الإجابة فنتم من خلال اختيار المفحوص للإجابة المناسبة، بين: موافق جداً، موافق إلى حد كبير، موافق إلى حد ما، غير موافق وغير موافق إطلاقاً، كما هو موضح في الجدول اللاحق.

جدول رقم 2: طريقة الإجابات وأوزانها.

موافق جداً	موافق إلى حد كبير	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	2	3	4	5

أما حساب نتائج تحليل الاستبيان فتمّ من خلال منح علامة 1، إلى موافق جداً، وتدرج العلامات إلى أن تصل إلى 5 بالنسبة للإجابة غير موافق إطلاقاً، وكلما ارتفعت العلامة كان البعد المدروس إيجابياً.

عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من رؤساء المصالح والأقسام ومسؤولين مشرفين على عدد من العمال بأحد القطاعات الاقتصادية أو الخدمية، كما هو موضح في الجدول رقم 1.

جدول رقم 3: عينة الدراسة.

المجموع	الإناث	الذكور	طبيعة النشاط
15	4	11	القطاعات خدمية
12	1	11	الأشغال العمومية والبناء
11	3	08	مؤسسات صناعية
38	8	30	المجموع

للتعرف على مستوى صعوبة إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة بالنسبة لكل بُعد، فقد تم حساب أقصى نقطة في كلّ بند، أي 5 في عدد البنود في كل بُعد، أي 4. مضروبة في حجم العينة أي 38. وبذلك نحصل على: $38 \times 4 \times 5 = 760$. تم بعد ذلك حساب أدنى نقطة وهي: $38 \times 1 = 38$. فإذا جمعنا $760 + 152 = 912$ ، تم قسمها على 2 للحصول على متوسط مؤشر صعوبات إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسات، وهو 456.

النتائج

جدول رقم 4: المهام التي يجد المشرفون صعوبات في أدائها.

مدى الشعور بصعوبات العمل	طبيعة النشاط المهني
14	التعامل مع العمال
09	العلاقة بالمسؤول المشرف
09	العمل الإداري
07	العمل التقني

جدول رقم 5: الاتصالات التنظيمية.

	5	4	3	2	1	1. طبيعة الاتصالات	
84	0	4	11	12	11	لا يهتم العمال بقراءة التعليمات المكتوبة مما يضطرنى أحيانا إلى التحدث مع كل واحد على حدة.	1
111	2	9	14	10	3	أقضي وقتا طويلا في الحوار مع العمال دون نتيجة	2
89	1	5	11	9	13	يتهم العمال الإدارة بعدم إبلاغهم معلومات يرونها مهمة	3
80	1	2	9	14	12	لكثير من العمال أفكار مسبقة ويصعب إقناعهم بخطئها	4
354						المجموع	

جدول رقم 6: تصرفات العمال.

	5	4	3	2	1	2. تصرفات العمال	
80	1	0	13	12	12	مطالب العمال وشكاويهم لا تكاد تنتهي	5
85	1	4	11	9	13	غالبية العمال لا يحترمون مواعيد إنجاز مهامهم	6
74	0	3	9	12	11	باستطاعة غالبية العمال أداء مهامهم بطريقة أفضل إلا أنهم لا يفعلون ذلك.	7
89	0	8	13	11	6	يتهاون جل العمال في أداء مهامهم	8
328						المجموع	

جدول رقم 7 : طريقة ممارسة السلطة وتنفيذها.

	5	4	3	2	1	3. طريقة ممارسة السلطة وتنفيذها	
117	1	13	14	8	2	يتماطل العمال في تنفيذ أوامري وتوجيهاتي	9
92	1	3	15	11	8	حتى ينفذ العمال أوامري فأنا ألتجئ عادة إلى صيغ لطيفة لمخاطبتهم.	10
119	2	12	15	7	2	كثيرا ما أجد صعوبة في فرض سلطتي على العمال	11
89	1	6	11	8	11	كثيرا ما أتغاضى عن ممارسات بعض العمال تجنباً للمشاكل	12
407						المجموع	

جدول رقم 8 : إدارة الأبعاد الثقافية في المؤسسة.

	5	4	3	2	1	4. إدارة القيم الثقافية للعمال	
140	11	14	6	4	3	بعض مظاهر الالتزام الديني (اللحية والحجاب) عند بعض العمال تزيد من صعوبات إدارة العلاقات الإنسانية.	13

105	3	8	14	3	10	يشعر بعض العمال بعدم الارتياح عندما يشتغلون تحت مسؤولية امرأة.	14
92	2	6	9	10	11	تكتل العمال على أساس جهوي يزيد من صعوبة إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة.	15
100	0	7	17	7	7	يهتم العمال عند تقييمهم لمسؤولهم بمدى التزامه الأخلاقي أكثر من اهتمامهم بكفاءاته.	16
437						المجموع	

جدول رقم 9 : العلاقة بين المشرفين والعمال.

	5	4	3	2	1	5. العلاقة بين المشرفين والعمال	
94	3	4	10	15	6	هناك جو من عدم الثقة بين العمال والمسؤولين	17
115	3	12	10	9	4	أتأسف لوجود حالة سوء تفاهم شبه دائم مع العمال	18
101	2	10	7	11	8	أتأسف لما أعرف أن جل العمال ينتقدونني في غيابي ويبتسمون لي عند رؤيتي.	19
104	3	9	11	5	10	يكره العمال المسؤولين الذين يضغظون عليهم لأداء مهامهم.	20
414						المجموع	

جدول رقم 10: الشعور بالإرهاق بسبب إدارة العلاقات الإنسانية.

	5	4	3	2	1	6. الشعور بالإرهاق بسبب إدارة العلاقات الإنسانية	
110	5	9	7	11	6	أشعر بانقباض عند رؤية بعض الأفراد في المؤسسة.	21
100	0	7	16	9	6	أشعر بالإرهاق بسبب مشاكل العلاقات الإنسانية.	22
95	1	10	10	5	12	لن تنال رضا بعض العمال مهما حاولت التقرب إليهم	23
87	7	6	1	7	11	لا يتعبنى العمل بقدر ما تتعبنى العلاقات مع العمال	24
392						المجموع	

جدول رقم 11: مدى صعوبة إدارة أبعاد العلاقات الإنسانية.

	أبعاد إدارة العلاقات الإنسانية	مؤشر الأوزان	متوسط الأبعاد	دون المتوسط	المتوسط	فوق المتوسط
1	طبيعة الاتصالات	354	456	X		
2	تصرفات العمال	328	456	X		
3	ممارسة السلطة وتنفيذها	407	456	X		
4	إدارة الأبعاد الثقافية في المؤسسة	437	456	X		
5	العلاقة بين المشرفين والعمال	414	456	X		
6	الشعور بالإرهاق بسبب إدارة العلاقات الإنسانية	392	456	X		

مناقشة

إن أهم مهمة يعاني منها المسؤولين الجزائريين والمشرفون في المؤسسات الجزائرية هي إدارة العلاقات الإنسانية. فمن خلال الجدول رقم 4، عن أهم مهمة في المؤسسة، فكانت إجابات غالبية أعضاء العينة أن إدارة العلاقات الإنسانية هي أصعب مهمة.

كما أنه من خلال النتائج المحصل عليها من الجداول (5- 11)، يتضح لنا وجود صعوبة في إدارة العلاقات الإنسانية في كل الأبعاد التي تم التطرق لها.

ففيما يخص الاتصالات داخل المؤسسات (جدول 5)، نجد أن مؤشر العلاقات الإنسانية هو 354، في حين أن المتوسط هو 456، مما يدل على سوء العلاقات الإنسانية فيما يخص موضوع الاتصالات التنظيمية داخل المؤسسات. من أهم أسباب ذلك غياب ثقافة الاتصال وعدم التحكم في مهاراته، لا من طرف المديين والمشرفين ولا من طرف العمال. وذلك نتيجة سوء قنوات الاتصال وبالتالي نقص التواصل، وهو ما يؤدي عادة إلى سوء التفاهم وإلى الصراعات والمشاكل داخل المؤسسات.

نفس الشيء بالنسبة لتصرفات العمال (جدول رقم 6)، إذ أن نتيجة مؤشر هذا البعد هو 328، مقابل 456 معدل المؤشر العام. وبهذا تكون تصرفات العمال أقل من المعدل، مما يؤكد معاناة المشرفين وصعوبة إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسات. إن ثقافة العمل السائدة في المجتمع الجزائري جعلته يتميز بالتهاون والتعاس عن أداء مهامه، وانتشار التسبب ونقص الانضباط. وهي مظاهر لانخفاض الرضا المهني وغياب الدافعية للعمل عند العمال والمشرفين والمديرين على السواء.

وهو ما يجعل من عملية فرض المديرين والمشرفين سلطاتهم على العمال مهمة صعبة، مما يجعلهم يلتجئون إلى أساليب خاصة في تعاملهم مع العمال. لهذا نجد نظرة المشرفين والمديرين سلبية في هذا المجال (جدول رقم 7). إذ أن قيمة هذا البعد هي 407، وهي أقل من المعدل العام والذي هو 456. وهو ما يؤكد صعوبات المديرين في ممارسة لسلطاتهم داخل مؤسساتهم. وهو ما يتطلب من المديرين التحلي بالصبح والفتنة ونوع من الدبلوماسية في التعامل مع قضايا العلاقات الإنسانية في مؤسساتهم.

ذلك أن العمال لا يستجيبون دائما لتوجيهات وأوامر مسؤوليهم، وأن المديرين يشعرون أنهم لا يملكون كل الصلاحيات لتحفيز العمال أو معاقبتهم. فهم مكبلون بقوانين تمنع معاقبة العمال وطردهم، وأن الثقافة الاجتماعية السائدة تجعل المديرين يمتنعون عن اتخاذ قرارات قاسية في وجه العمال المخالفين، حتى في حالة سماح القانون بذلك. وهو ما يمنح قوة للعمال وممثلهم، وتجعلهم يتهاونون في أداء مهامهم.

أما فيما يخص إدارة الأبعاد الثقافية في المؤسسات (جدول 8)، فهو يمثل 437 مقابل المتوسط المؤشر العام والذي هو 456، مما يؤكد وجود صعوبة في إدارة البعد الثقافي للمؤسسات. من ذلك التعامل مع الجنسين، مابين الملتزمين دينيا وغير الملتزمين، بين المحجبات وغير المحجبات، وغيرها من الجوانب الثقافية الحساسة، التي تتطلب من المسؤولين اعتماد أساليب خاصة في التعامل مع كل الأطراف والحساسيات.

إن مناخ المنظمة يؤدي إلى تحديد العلاقة السائدة بين المشرفين والعمال وعدم الثقة بين الطرفين. إذ أن النتيجة المحصل عليها (جدول 9) هي 414 وتبقى دون مؤشر المتوسط العام والذي هو 456. وهو ما يوضح اعتماد المسؤولين أساليب هم أنفسهم غير راضين عنها في إدارة العلاقات الثقافية داخل مؤسساتهم.

كل العوامل السابقة تجعل المشرفين والمسيرين في المؤسسات الجزائرية يشعرون بالإرهاق (شكل 10) بسبب مشاكل العلاقات الإنسانية فهو 392، مقابل المعدل العام الذي هو 456. وهي دون المتوسط، وتؤكد الصعوبات التي يعاني منها المسؤولون في إدارة العلاقات الإنسانية بالمؤسسات الجزائرية.

من خلال النتائج السابقة يتضح لنا صعوبات المديرين والمسؤولين في إدارة العلاقات الإنسانية في جلّ المؤسسات الجزائرية، سواء كانت المؤسسات خدمية أو في مجالات الأشغال العمومية والبناء أو المؤسسات الصناعية وفي مختلف الإدارات. لم تكن هذه الظاهرة مقتصرة على المؤسسات العمومية بل تعدتها إلى المؤسسات الخاصة.

وهو ما يتطلب من المسيرين تدريبا خاصة وخبرة في إدارة العلاقات الإنسانية. كما أن ذلك يتطلب وقتا لتغيير قيم الأفراد وممارساتهم داخل المؤسسات حتى يصبحوا أكثر انضباطا والتزاما بقوانين العمل ومتطلباته. وهو ما يمكن تحقيقه من خلال اعتماد أساليب علمية في التغيير التنظيمي وتطوير المنظمات.

خاتمة وتوصيات

رغم توفر المؤسسات الجزائرية على وسائل وإمكانيات متطورة، إلا أنها تعاني من صعوبة إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية. يعود ذلك إلى سوء تدريب المسيرين على إدارة الموارد البشرية، وفقدانهم للتدريب على إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسات.

كما يعاني المسيرين من ضغوط قانونية واجتماعية ونقص في صلاحياتهم، تجعلهم عاجزين عن تحفيز العمال ماديا، وتمنعهم عن معاقبتهم، وهو ما يدركه العمال.

إلى جانب ذلك نجد أن العمال يعانون من انخفاض الرضا المهني وسوء ظروف العمل ومعاناتهم من محيط اجتماعي غير مناسب يؤثر سلبا على أدائهم داخل المؤسسة.

وهو ما يتطلب توجيه العناية اللازمة لتنظيم المؤسسات الجزائرية ومنها عناية أكبر من خلال كثير من الآليات التنظيمية، ومنها العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية وإشراك العمال في اتخاذ القرارات وتحسين ظروف عملية والعمل على الرفع من مستوى الرضا عندهم. هناك اهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسات، وما لها من أثر واضح على أدائها ورضا مستخدميها.

كما يجب وضع برامج تدريبية في المعاهد والمدارس العليا والجامعات، تهتم بتدريس الطلبة مبادئ وتطبيقات إدارة الموارد البشرية ومهارات إدارة العلاقات الإنسانية. علما أن غالبية المديرين والمشرفين مختصين في مجالات هندسية وعلمية، لم يتطرقوا خلال كل مراحل دراساتهم إلى مواضيع نفسية اجتماعية من إدارة المستخدمين، والاتصال التنظيمي والقيادة وحل الصراعات، وهو ما يؤدي إلى فشل كثير من المسيرين في إدارة العلاقات الإنسانية داخل مؤسساتهم.

المراجع

- بن زاف جميلة (2015) العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ع. 21 ديسمبر، ص: 51-70.
- بوعبد الله لحسن (1992) البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، في: الثقافة والتسيير، فعاليات الملتقى الدولي (الجزائر: 28-30 نوفمبر) ديوان المطبوعات الجامعية.
- جميل ثناء إبراهيم (1986) القيم الاجتماعية الثقافية وأثرها على سلوك العاملين بالمؤسسات. فعاليات الملتقى الدولي حول القيم الاجتماعية الثقافية في إدارة المؤسسات. سطيف 25-28 مارس.
- سلاطية بلقاسم (2004) العلاقات الإنسانية في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية. ع. 5، جامعة محمد خيضر - بسكرة ص: 21-36.
- الشنواني صلاح (1990) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مؤسسة شباب الجامعة. القاهرة.
- عبد المجيد منال عبد الحميد (2011) العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة. مجلة التقني. الجزء 24، ع. 9، ص: 164-180. البصرة، العراق.
- عكاشة محمود فتحي (1999) علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية.
- غيات بوفلجة (2001) الدوافع الثقافية للسلوك المهني للعامل: دراسة أولية. الإداري، ع. 87، ص: 11-40.
- غيات بوفلجة (2014) بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- غيات بوفلجة (2015) القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- مقدم عبد الحفيظ (1992) المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية، في: الثقافة والتسيير، فعاليات الملتقى الدولي (الجزائر: 28-30 نوفمبر) ديوان المطبوعات الجامعية.
- GHIAT Boufeldja (2015) Culture de travail et entrepreneuriat en Algérie. Publibook. Paris.
- PERETTI Jean-Marc (2006) Gestion des Ressources Humaines. Fonctions de l'entreprise (2^{ème} Ed.)