

العلاقات الإنسانية من منظور القيادة الإدارية

حالة مؤسسة سونلغاز_معسكر_

Human Relations from an Administrative Leadership Perspective: A Case Study of Sonelgaz Corporation in Mascara, Algeria

د. زواتيني عبدالعزيز

جامعة البويرة a.zouatini@univ-bouira.dz

الملخص :

نتعرض في هذا المقال للواقع العلاقات الإنسانية الممارس من طرف القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، من خلال التساؤل التالي: ما هو واقع العلاقات الإنسانية الممارس من طرف القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وعليه فأهمية هذه المقال تكمن في الإجابة على التساؤل المطروح، بالإضافة إلى إثبات واقع العلاقات الإنسانية وتحديد مفهومها، وكذا مفهوم واقع القيادة الإدارية ، مدعمة بمداول ميدانية طبعاً بعد تبويبها وتحليلها واستخلاص نتائجها .

الكلمات المفتاحية: العلاقات الإنسانية ، القيادة الإدارية ، مؤسسة سونلغاز.

Résumé:

Dans cet article, nous discutons de la réalité des relations humaines pratiquées par la direction administrative de l'establishment économique algérien, à travers la question suivante:

Quelle est la réalité des relations humaines pratiquées par la direction administrative de l'institution économique algérienne? Par conséquent, l'importance de cet article réside dans la réponse à la question posée, en plus de prouver la réalité des relations humaines et de définir son concept, ainsi que le concept et la réalité de la direction de l'acronyme, étayées bien sûr par des tableaux de terrain après la tabulation et l'analyse et en tirer les conclusions. Mots clés: relations humaines, le leadership, administrative Fondation Senelgaz.

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني، وضمن شروط واقعية معينة تفرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف.

هذه الغايات والأهداف تفرض الاهتمام بمجموع الموارد الموجودة داخلها سواء الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية، هذه الأخيرة التي تعتبر المورد الفعال من بين الموارد المختلفة في المؤسسة بمختلف مستوياتها، من العمال المنفذين إلى المسؤولين والمسيرين، ومن أهم المواضيع المرتبطة بالموارد البشري في المؤسسة والذي يلعب دورا رئيسيا في حياتها وتحسين إنتاجيتها وأدائها نجد العلاقات الانسانية والتحفيز.

فالعلاقات الانسانية التي تسود فيما بين العمال وفيما بين المسؤولين والمسيرين تمر حتم بالقيادة ، فالقيادة من العوامل المؤثرة فيها وذات أهمية لدى الأفراد وتمكن أهميتها في تلبية الحاجات اليومية للعمال من خلال الاتصال وتلطيف الجو الاجتماعي و الديناميكية في التعامل وضمان حد من التنسيق بين كل الوظائف والمستويات التنظيمية وتدعيم المشاركة العمالية في كل المجالات خاصة ما تعلق بالقرارات وتشجيع روح التعاون قصد تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد.

فالمسؤول مهمته بتطوير التنظيم وتفعيله بما يتميز به من سمات شخصية كالاستماع والاتصال وإضفاء علاقات إنسانية جيدة لضمان حركية مرؤوسيه، فإذا استطاعت القيادة أن توفق بين أهدافها وأهداف عمالها ومعارفهم وكفاءتهم فإنها تكون قد حققت استراتيجيتها التسييرية الخاصة بها .

وهو ما يفرض على المؤسسة الجزائرية تبني تفكير اقتصاديا واجتماعيا جديدا يركز على العنصر البشري كفاعل محرك قادر على إحداث التغيير المرغوب فيه، قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة، تحويه القيادة الإدارية كعملية جوهرية من أكثر العمليات تأثيرا في التسيير والتنظيم .

من منطلق هذا نطرح التساؤل التالي:

ما هو واقع العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الممارس من طرف القيادة الإدارية؟
وعليه فأهمية هذه المقال تكمن في الإجابة عن هذا التساؤل المطروح، من خلال واقع القيادة الإدارية وتحديد مفهومها وكذا مستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من طرف القيادة الادارية .

تحديد المفاهيم :

القيادة الإدارية :

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم القيادة لاقى الكثير من الصعوبات حيث اختلف المفكرون والإداريون في وضع تعريف موحد لهذه الظاهرة، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى القيادة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف، وهو كما يقول "burns" القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً. (ط. سويدان 2000: 41)، ومن جملة التعاريف الأكثر تداولاً نجد :

أحمد زكي بدوي يعرفها: "هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوحيد جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم" (أ. بدوي، 1998: 24)

وتعرف القيادة بأنها "مجموعة المواصفات الشخصية الحائزة على تقدير واحترام الآخرين والتي تجعل من الفرد إنساناً قادراً على توجيه الأنماط السلوكية الأساسية عند جماعة كبيرة من البشر، ذلك أن القيادة تتمتع بإمكانية التوجيه لامتلاكها السلطة واتخاذ القرار". (1998.212frederic m)

كما تعرف أيضاً: (عملية تحريك الناس نحو الهدف) وهي مكونة من ثلاثة عناصر:

- وجود هدف يحرك الناس إليه.
 - وجود مجموعة من الأفراد (الاتباع).
 - وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس. (ط. سويدان 2000: 41).
- ومن كل هذه التعاريف يمكن أن نوجز تعريفاً شاملاً للقيادة مفاده أنها: (مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والاتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث وتحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة(ش. طريف 41:1993)

القائد الإداري:

"القائد هو" شخص لديه نوع من القدرات والنشاطات والارتباطات التي تؤثر بها في سلوك أعضاء التنظيم ويتأثر بسلوكهم هو أيضاً" (ع. عيسوي 346:1984)

ويعرف أيضا بأنه "الشخص الذي يؤثر في أعضاء الجماعة أكثر من تأثير كل واحد منهم وذلك من حيث تحديد الجماعة وتحديد الهدف" (م. رفيق الطيب 1995:364)

هذه التعاريف تميز لنا بين القيادة والقائد بالرغم من أنهما يستعملان بالتبادل إلى أن معنى كلمتهما مختلف عن الآخر، فالقيادة هي العملية بحد ذاتها، أما القائد فهو المركز الذي يكتسبه أو يحتله الفرد في الجماعة.

العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية بمفهومها العام تقوم على التفاعلات بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال، لذلك فهي تختلف من حيث المضمون، وكذا تختلف بحسب طبيعة العلاقات القائمة والتي تربط الأفراد فيما بينهم، فقد تكون بين الرئيس والمرؤوسين في المؤسسات الخاصة والحكومية، أو بين الأستاذ والطالب في المعاهد والمدارس أو بين الأب والابن في المنزل وغيرها.

ولكن تقتصر هذه الدراسة على العلاقات الإنسانية في محيط العمل والتنظيم، والتي هي جانب من جوانب العلاقات الإنسانية العديدة، لذلك يمكن تعريفها من منظور الأخصائيين وعلماء الاجتماع والكثير من الباحثين ورؤيتهم للعلاقات الإنسانية وبحسب أهداف دراساتهم كما يلي:

"تطبيق للأسس النفسية لسلوك الجماعة على الموظفين في محيط العمل، مما يؤدي إلى التكامل والتناسق بين الموظفين وبعضهم من جهة وبينهم وبين المنظمة من جهة أخرى، بحيث يتم العمل على أحسن وجه ويزيد الإنتاج وترتفع الروح المعنوية للعاملين" (ي. محمد حسن 1976:32).

"ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل بإنتاجية وتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية" (ص. الشنواني 1994:497).

"هي التي تهتم بالعلاقات الاجتماعية والنفسية بين الأفراد، وتتطلب جهود من الإدارة والأفراد لتعزيز الجانب الإنساني من العلاقات بين العاملين بعضهم لبعض، والعاملين والمديرين والعاملين والمنظمة الرسمية ككل، وهي أحد أساليب التحفيز لزيادة انتماء الأفراد إلى المجموعات والمنظمة ورضاهم الوظيفي" (ح. الصحاف 1997:76).

"العلاقات الإنسانية هي نوع من العلاقات الاجتماعية وهي العلاقات التي تنشأ بين العاملين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، أو بينهم وبين المتصلين بالمؤسسة" (ح. ع. رشوان 1997:213).

"العلاقات الإنسانية يقصد بها كافة الروابط والصلات التي تقوم بين إدارة المنشأة الصناعية وبين هؤلاء العمال وبعضهم البعض وكذا بينهم وبين عملهم على أساس أن المنشأة لم تعد منظمة اقتصادية هدفها الربح المادي فحسب،

بل أصبحت في الوقت ذاته منظمة اجتماعية يعمل فيها العمال كما بينت لهم عواطفهم ومشاعرهم وإحساساتهم ومشكلاتهم الخاصة" (م. ماهر عlish دون سنة: 04)

"العلاقات الإنسانية هي مجموعة الروابط التي تأتي في مجال العمل حيث يجتمع الأفراد والجماعات في صعيد واحد" (م. ماهر عlish، مرجع سبق ذكره: 28)

ومن خلال هذه المفاهيم نستخلص بعض النقاط التي تعبر عن معنى العلاقات الإنسانية وهي:

— أن تعمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.

— أن تحفز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.

— أن تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. (ص. الشنواني، مرجع سبق

ذكره: 398)

تجدر الإشارة إلا أن الدراسة أجريت بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز sonelgaz المديرية الجهوية بمعسكر وعلى عينة متكونة من 120 عاملا منهم 65 طارا، 45 عون تنسيق، 10 عون تنفيذ (ع. زواتيني، 2015).

ممارسة القيادة الإدارية للعلاقات الإنسانية مع العمال:

من خلال الجداول الظاهرة في الأسفل نحاول معرفة واقع القيادة وممارستها للعلاقات الإنسانية من خلال عدة مؤشرات: نوع العلاقة بين العمال فيما بينهم وبين العمال والمؤوسين، التعبير عن الانشغالات المتميز في المعاملة من طرف المسؤول، العملية الاتصالية، المشاركة في القرارات، الأسباب التي تثير الخلاف بينهم، ملاحظات العمال للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وغيرها...

جدول رقم 1: يبين حرية العمال في لاتصال والحديث مع المسؤول

المنصب / حرية الاتصال	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
يحفز على العمل أكثر	35 38.88	5 31.251	03 30	53 35.81
يحقق درجة ما التماسك للعمل	37 41.11	19 39.58	04 40	60 40.54
يتركك تشغل عن عملك	10 11.11	09 18.75	01 10	20 13.51

15	02	05	08	تعمل بدون إتقان
10.13	20	10.41	8.88	
148	10	48	90	المجموع
100	100	100	100	

من الجدول نجد 40.54% من العمال يرون أن حرية الاتصال والحديث مع المسؤول تحقق درجة من التماسك في العمل تدعمها نسبة 41.11% من الإطارات يرون ذلك، تليها نسبة 35.81% يرون أن حرية الاتصال والحديث مع المسؤول أو القائد تحفز وتزيد على العمل أكثر، تدعمها نسبة 38.88% من الإطارات فيما يرى 13.51% من العمال أنه لا توجد حرية في الاتصال بالحديث مع المسؤول، أغلبهم من أعوان التنسيق 18.75%.

العمال الذين يرون أن هناك حرية في الاتصال والحديث مع المسؤول يجعله يحققون درجة من التماسك في عملهم ويكسبهم الثقة والاحترام المتبادل ويجعل العلاقات بينهما مرنة، محترمة لصلاحيات كل فرد ووظيفته مكسرة لكل طابوهات الاستعلاء واستعمال السلطة أو المنصب في تسيير الوظيفة، كما يجعل العلاقة بين المسؤول أو القائد والعامل علاقة عمل وصداقة وأخوة ما يجعل العامل مرتاح في عمله.

أما العمال الذين يرون أنه ليست هناك حرية في الاتصال والحديث مع مسؤوليهم فهذا بسبب تعنته وجعلهم ينشغلون عن عملهم والعمل بدون إتقان وهو ما يجعل العامل يتذمر من مسؤوله وكرهه لوظيفته وعمله وبالتالي ينجر سلبيا عن المؤسسة وكل العلاقات السائدة داخلها، لذا يقول CH. Bernard: إن إيجاد وسيلة أكيدة للاتصالات هو الواجب الأول على المنظم، وهي البؤرة المباشرة في التنظيم الإداري وهو ما يعطي ضرورة حول اهتمام المدبرين والمسؤولين في مختلف مستويات الهرم الإداري، بالجانب النفسي والاجتماعي لمرؤوسيهم ولضرورة الاستشارة الواسعة عن القيام بإعداد الخطط وتحديد الأهداف وهي التي سوف يأتي تنفيذها من طرف المرؤوسين، وكلما اقترب هؤلاء منها وكانت تستجيب لجزء من أهدافهم (حسب مستوى حاجاتهم ودوافعهم) كان لهم إقبال كبير على تنفيذ الأوامر من رؤسائهم وذوي المسؤوليات في السلطة في المؤسسة ومن جهة أخرى تظهر أهمية الاتصال في المؤسسة وضرورة الاهتمام بها وتوفير الوسائل الضرورية لها، وكذا الانتباه أكثر إلى الجوانب النفسية والإدراكية فيها، وهي عناصر تتوقف عليها العلاقات الإنسانية في سير وتوجيه عمل المؤسسة ونتائجها وبالتالي حياتها واستمراريتها.

جدول رقم 2: يبين الصفات التي يراها العمال اتجاه المشرف المباشر

المنصب الصفات	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
منضبط وموجه	42 45.16	13 30.95	04 66.66	59 41.84
ديناميكي وديمقراطي	27 29.03	10 23.80	2 33.33	39 27.65
غير مبالي	08 80.60	03 7.14	00 00	11 7.80
غير متفهم معك	07 7.52	01 2.825	00 00	8 5.67
يتعامل مع الجماعة المقربة إليه	00 00	03 7.14	00 00	3 2.12
متسلط	08 8.60	01 2.38	00 00	9 6.38
يعاقبك عند الخطأ	01 1.07	05 11.90	00 00	6 4.25
لا تحمه مشاكلك الاجتماعية والمهنية	00 00	06 14.28	00 00	6 4.25
المجموع	93 100	42 100	60 100	141 100

41.84% من العمال يصرحون أن مشرفهم المباشر منضبط وموجه في عمله، وتظهر النسبة الغالبة في 66.66% من العمال تليها نسبة 27.65% من العمال يرون أن مشرفهم المباشر ديناميكي وديمقراطي، بينما 2.12% من العمال أبدوا صراحة بأن مشرفهم المباشر يتعامل مع الجماعة المقربة إليه أثناء العمل.

حساسية السؤال سبب حرجا للعديد من العمال فقد كان جوابهم دبلوماسي غالبا خاصة لدى أعوان التنفيذ باعتبارهم المسؤولين السامين لغد المؤسسة فلم يبرزوا اتجاههم المعارض علنا ولا المؤيد جهرا حتى لا يكونوا محل متابعة من طرف رؤسائهم.

ويرجع تمائل الإجابات لدى جميع العمال من إطارات وأعوان التنسيق والتنفيذ نظرا لأن الأول وصل إلى مكانة مرموقة وتجربة وخبرة واسعة وأكيدة فضل من خلالها رد الجميل، أما الثاني والثالث فلأنهم ينتظرون تولي مناصب سامية عن طريق الترقية ولا يريدون أن يلطخوا ما فاتهم وسيرتهم المهنية.

لذلك لم نلمس الصراحة والشفافية في الإجابة على هذا السؤال مع عدم النكران أن بعض العمال قد أجابوا بأن مشرفهم المباشر غير مبالي وغير متفهم، متسلط ويعاقب عند الخطأ، لا يتفهم المشاكل الاجتماعية والمهنية وهذا مع كل أصناف العمال من إطارات وأعوان التنسيق وأعوان التنفيذ، فأسلوب الاتصال تشوبه البيروقراطية بين المسؤولين والعمال وإلا بماذا نفسر هذا الغموض في الإجابة وهو ما يؤكد أن العلاقات الإنسانية في المؤسسة مرتبطة بنوع القيادة السائدة في المنظمة.

جدول رقم 3: تقييم العمال لطريقة الاتصال الحالية داخل المؤسسة

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المناصب طريقة الاتصال
39 20.10	06 30	11 20	22 18.48	تزيد من الثقة اتجاه الإدارة
18 9.27	04 20	03 5.45	11 9.24	ترفع من المعنويات أثناء العمل
59 30.40	03 15	19 34.54	37 31.09	تخفف من التوتر
25 12.88	02 10	06 10.90	17 14.28	تزيد من تعاون العاملين
19 9.79	01 05	08 14.54	10 8.40	تزيد من الضغط

24	03	06	15	تدفع إلى احتجاج
12.37	15	10.90	12.60	العمال
10	01	02	07	يجعلك راضي عن
5.15	05	3.63	5.88	عملك
194	20	55	119	المجموع
100	100	100	100	

نسبة 20.10% من العمال يرون أن طريقة الاتصال الحالية في المؤسسة تزيد من الثقة اتجاه الإدارة، مدعمة نسبة 30% من أعوان تنفيذ أما ثاني نسبة 12.88% و 12.37% على التوالي من العمال يرون أن طريقة الاتصال الحالية تزيد من تعاون العاملين، وتدفع إلى احتجاج العمال، فيما تدو أضعف نسبة 5.15% من العمال يعبرون بالرضا عن طريقة الاتصال الحالية.

غالبية العمال يرون أن الاتصال الحالي في المؤسسة يزيد من الثقة اتجاه الإدارة، وهذا دليل على أن إدارة المؤسسة تعطي أولوية كبيرة لعملية الاتصال باعتمادها على العلاقات العامة وعلاقتها بالعمال في تحسين أدائهم على مستوى المؤسسة عن طريق القيام بأنشطة مختلفة لا تعكر منطق الربح المطلق أو الحق الكامل في الربح، بل المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال من خلال تسهيل عملية انسياب الآراء المختلفة في مواقف العمل وضبط احتياجاتهم وكذا احترام الرأي العام لهم وهو ما يعزز الثقة اتجاهها.

كما يرى بعض العمال أن الاتصال يزيد من التعاون وأغلبهم من الإطارات باعتبار الإطار له مكانة أحسن من عون التنسيق والتنفيذ في نظر الإدارة فهو أقرب في التعامل مع الإدارة فعن طريقه تحمل الرسالة إلى باقي العمال من أعوان التنفيذ والتنسيق أما الباقي فيصرح بأن الاتصال يدفع إلى الاحتجاج لدى عمال مهام التنفيذ نتيجة عدم التساوي في التعامل من طرف الإدارة، فعون التنفيذ يأتي في قاعدة الهرم السليم داخل المؤسسة مما يشعره بالتهميش والاحتقار وعدم الثقة به. فيما يبدي بقية العمال رضاهم عن الاتصال وبالتالي رضاهم عن العلاقات الإنسانية الحالية داخل المؤسسة.

جدول رقم 4: أسباب استشارة المسؤول للعمال في مسائل تسيير المؤسسة

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب أسباب الاستشارة
42 32.06	02 33.33	11 23.40	29 37.17	طبيعة منصبك
11 8.39	00 00	03 6.38	08 44.44	طبيعة القرار المتخذ
27 20.61	00 00	09 19.14	18 23.07	طبيعة شخصية المسؤول
08 6.10	01 16.66	02 4.25	05 6.41	حلقا للقوانين الداخلية
43 32.82	03 50	22 46.80	18 23.07	لا يستشيرك
131 100	06 100	47 100	78 100	المجموع

تظهر نسبة 32.82% من العمال الذين لا يستشيرهم المسؤول عليهم في مسائل التسيير والنسبة الغالبة المدعمة هي 50% منهم من أعوان التنفيذ، أما العمال الذين يستشيرهم المسؤول عليهم في أمور التسيير وهذا لطبيعة منصبهم تتمثل في النسبة 32.06% منهم النسبة الغالبة المدعمة بـ 37.17% إطارات، تليها نسبة 20.61% من العمال الذين لا يستشيرهم مسؤولهم وهذا لطبيعته الشخصية، أما أضعف نسبة مسجلة هي 6.10% من العمال الذين يستشيرهم مسؤولهم في أمور التسيير وهذا لطبيعة القوانين الداخلية، أغلبهم من أعوان التنفيذ بنسبة 16.66%.

عدم استشارة العمال في مسائل التسيير من طرف المسؤول بدافع أن التسيير منظور خاص بالإدارة وأنه من صلاحيات العمال، خاصة إذا كانت القرارات مصيرية وليست هناك ضرورة في إخبارهم في الوقت إلى حين تطبيقها. أما الذين يستشيرهم مسؤولهم المباشر وهذا لطبيعة مناصبهم وليس لكفاءتهم وخبرتهم سواء

للعمال الإطارات أو أعوان التنسيق والتنفيذ ولأخذ برأي الإطار وترك رأي عون التنفيذ يحز في أنفسهم الكره وعدم الاحترام ونشوب صراعات خفية هو ما يثير فريق العمل في التحسيس بالانتماء إلى المؤسسة وبالمصير المشترك ، هو ما لا يرجع بالخير والفائدة على جميع عمالها وبالأخص من هم في الأدنى.

أما عن الذين يستشيرون العمال في مسائل التسيير وهذا لطبيعتهم الشخصية، نجد أن المسؤول الذي ينظر بمنظور الفريق والصالح العام والبعد عن المصالح الضيقة والعمل في إطار القوانين والمهام هم من يستشيرون زملائهم من العمال ويعملون على احترام الأكفاء الذين يعملون في إطار الثقافة السائدة ومعايير العقلانية، على العكس من المسؤول الذي يعمل في إطار بيروقراطي والمتخوف من التجديد وخاصة من الرأسمال البشري وطموحاته وإبداعاته وهم من الذين استفادوا منهم في سنوات ريع الوضع عندما كانت الجزائر مفتقرة إلى الإطارات والطلبة الجامعيين، فانتهزوا الفرصة ووصلوا إلى مناصب لا يصلها الكثيرون من الإطارات ذوي المستوى الرفيع في وقتنا ووجود معايير غير عقلانية وبطرق غير رسمية، لا يستشيرون زملائهم في العمل خوفا على مناصبهم وموالاتهم الكبيرة لمؤسستهم.

كما أن طبيعة ونوعية القرار المتخذ تملّي على المسؤول استشارة العمال في ذلك فهناك قرارات مصيرية لا يبت فيها إلا الطاقم الإداري وهذا ربما لاعتبارات الزمن ما يسمح بعدم الاستشارة وكذلك في القرارات المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، أما عن القرارات الداخلية منها التي تمس العمال وجب على الإدارة أو القيادة استشارة عمالها في كل كبيرة وصغيرة، في الأخير يأتي دور القانون الداخلي الذي تسيير عليه المؤسسة في التسيير وتحديد العلاقة الموضوعية بين العمال والإدارة، فعملية التسيير الثنائية لكليهما يحددها هذا القانون المبرم كاتفاقية تسمح للعمال بالمشاركة إلى في حدوده وعدم الخروج عن البنود الموجودة فيه ولذا وجب على الطرفين من إدارة وعمال احترامه والعمل به.

جدول رقم 5: يبين انشغالات العمال التي يسمع إليها المسؤول

المنصب الانشغالات	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
خاصة بالعمل	40	18	05	63
	61.53	40	50	52.50
أمور شخصية	11	10	02	23

19.66	20	22.22	16.92	
34	03	17	14	خاصة بالعلاقات
28.33	30	37.77	21.53	الإنسانية
120	10	45	65	المجموع
100	100	100	100	

نسبة 52.56% من العمال يؤكدون أن مسؤولهم يسمع إليهم في الأمور المتعلقة بالعمل، تتدعم بالنسبة الغالبة 61.53% من العمال الإطارات، تليها نسبة من العمال يصرحون أن مسؤولهم يستمع إليهم ويدعم العلاقات الإنسانية بينهم، مدعمة بنسبة 37.77% من أعوان التنسيق، أما أضعف نسبة هي 19.16% من العمال يصرحون أن المسؤول يستمع لأموهم الخاصة أغلبهم 22.22% من التنسيق.

الاختلاف في آراء العمال في ما يخص الانشغالات مع مسؤوليهم في سير العمل اليومي وأمور العمل أو الأمور الشخصية أو الخاصة بالعلاقات الإنسانية، فأغلبهم يصرحون أو مسؤوليهم يهتمون بالعمل أكثر من أمورهم الشخصية فيما تأتي العلاقات الإنسانية في الصف الثاني والتي في المؤسسات الحديثة تأتي في المرتبة الأولى قبل القيام بالأعمال والمهام، فكلما كان هناك اهتمام بتوضيح العمل وتشجيع الأداء الجيد والتفاهم المتبادل مع العمال كان سير العمل في أحسن ظروف، فعدم توفير الظروف المناسبة للعامل وعدم معاملته كشخص يحتاج عناية، فإنه سوف يؤثر على العملية الاتصالية، وهو ما يجعلنا نجزم أن شخصية المسؤول وطريقته في التعامل واعتباره القائد والحرك الرئيسي للمؤسسة يجعل العمال أكثر تحفيزا إذا كان ديمقراطيا ودبلوماسيا في التعامل مع العمال وجعل الجو السائد يكون فيه تفاعل ايجابي ومحفز على تبادل الآراء والاقتراحات والعكس صحيح، وهو ما يجزم أن هناك علاقة وظيفية في الاتصال والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة حيث يؤدي الاتصال إلى محاصرة الإشاعات وإزالة سوء الفهم وبالتالي تخفيف أسباب التحفظ والحد من الحوافز السيكولوجية كما يؤدي التفاعل بين مختلف الأطراف وفي كل الأمور الشخصية العائلية أو الخاصة بالعمل، إلى تصحيح المعلومات وإلى بناء المعاني حول الكثير من القضايا التي تشكل محور اهتمام الفرد داخل المؤسسة.

جدول رقم 6: تمييز المسؤول بين العمال وأثر ذلك على سير العمل

أساس التمييز أثره	منصب العمل	القرباة	علاقات شخصية	المجموع
----------------------	------------	---------	--------------	---------

يحدث تنافر بين الجماعة	08 50	09 50	05 25	22 40.74
عدم الثقة بينهم	04 25	05 27.77	07 35	16 29.62
التهاون في العداوة بينهم	04 25	04 22.22	08 40	16 29.62
المجموع	16 100	18 100	20 100	54 100

اتجاهه العام هو 40.74% من العمال يؤكدون أن التمييز بين العمال يحدث التنافر بينهما، مدعمة بنسبة 50% من العمال يؤكدون أن ذلك التمييز راجع لمناصب عملهم وللقرابة التي تجمعهم بالمسؤول، تليها نسبة 29.62% من العمال يؤكدون أن التمييز يحدث التهاون والحديث بينهم مدعمة بنسبة 40% منهم يؤكدون هذا التمييز بسبب العلاقات الشخصية التي تربطهم بالمسؤول، ومع نفس النسبة السابقة 29.62% من العمال يؤكدون أن التمييز يؤدي لعدم الثقة بينهم، مدعمة بنسبة 35% منهم يرجعون هذا التمييز بسبب العلاقات الشخصية مع المسؤول.

هناك اختلاف في آراء العمال حول التمييز بينهم فمنهم ما يرد التمييز لنوع المنصب الذي يحتله العامل، فالإطار حسبهم ليس كعون التنفيذ، وكذا بحسب القرابة التي تجمعهم بالمسؤول والقدم داخل المؤسسة فالعامل القديم في العمل يعرفه المسؤول بشكل جيد أما العامل الجديد فيهابه لأنه لا يعرف عنه شيء وكذلك إذا كان يعمل معه أحد من أقربائه أو ابن منطقتهم ما يؤدي إلى التنافر بين المسؤول والعامل وحتى بين العمال أنفسهم، وكذا العلاقات الشخصية الضيقة، فلكل أقرانه يساعده ويتكل عليهم في كل شيء مما يظهر التمييز بينهم الذي بدوره يؤدي إلى التهاون والعداوة، لذلك فاهتمام المسؤول له أثر كبير في رفع مستوى الأداء والتحفيز على العمل أكثر من خلال العلاقة بينه وبين العمال وأن الاختلاف في طريق التعامل مع العمال يؤدي إلى اختلاف النتائج في الأداء من حيث النوعية والكمية، وهو ما يفرض البعد عن التمييز بين كل العمال وتمجيد العلاقات الإنسانية المميزة والجيدة معهم.

جدول رقم 7: توزيع العمال حسب العوامل التي تدفعهم أكثر للعمل

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب العوامل
38 20.99	02 16.66	10 18.51	26 62.20	الاتصال الجيد
64 35.35	03 25	21 38.88	40 34.72	العلاقات الجيدة مع الزملاء
50 27.62	04 33.33	14 25.92	32 27.82	المشاركة في اتخاذ القرارات
29 16.02	03 25	09 16.66	17 14.78	الأجر
181 100	12 100	54 100	115 100	المجموع

يبدو من خلال الجدول أن الاتجاه العام له في نسبة 35.35% من العمال يؤكدون أن الشيء الذي يدفعهم للعمل هي العلاقات الجيدة مع الزملاء، منهم 38.88% من أعوان التنسيق، تليها نسبة 27.62% من العمال يؤكدون أن ما يدفعهم للعمل هو المشاركة في اتخاذ القرارات، مدعمة بنسبة 33.33% من أعوان التنفيذ، في حين 20.99% من العمال يؤكدون أمم ما يدفعهم للعمل هو الاتصال الجيد، منهم 22.60% من الإطارات.

ثلاث أشياء تبعث في العمال عامل التحفيز والرضا والزيادة في الأداء ولا يختلف حولها كل العمال وهي الاتصال الجيد والعلاقات بين الزملاء والمشاركة في اتخاذ القرارات والحفاظ على الأجور والمنح، غير أن أغلبهم يؤكدون على العلاقات بين الزملاء كعامل محفز يأتي في الأول، لاعتبار المصير الواحد والمعيشة الواحدة والطبقة الواحدة، والمنصب الواحد، يليها حب العمال للمشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة، لأنهم جزء من التنظيم السائد فلا بد من إعطاء رأيهم واستشارتهم والتخطيط والتنظيم وأغلب هؤلاء من عمال التنفيذ لإبقائهم غالباً في المشاركة وإبداء الآراء حول العديد من القضايا، والاتصال الجيد الذي يجب أن يدعم بالوسائل التقنية الجديدة وتصميمها خاصة وسيلة الانترنت مما يجعل الشبكة الاتصالية مرنة وبسيطة ويأتي في الأخير

الأجر كدافع للتحفيز فلا بد المؤسسة بمراعاة والاهتمام به وهذا بزيادة الأمر القاعدي والمنح المختلفة فالأجر كان في القديم يعتقد أنه الأول والأخير في دفع العامل للزيادة في عمله ولكن الحديث التنظيم الحديث يظهر أن العلاقات الجيدة والمشاركة في القرارات والاتصال هو الأول والأخير وهو ما تعرضت له مدرسة العلاقات الإنسانية.

خاتمة :

كان تناولنا لهذا البحث من زاوية سوسيولوجية حاولنا فيها تقديم ما أمكن لموضوع القيادة والعلاقات الإنسانية في مؤسسة سونلغاز.

فالمسؤولين (القادة) عنصر مؤثر في هندسة العلاقات الإنسانية بين أفرادها داخل سونلغاز من خلال القيام بعدة نشاطات منها على وجه الخصوص الحرص على دعم الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية العلاقات الإنسانية، فتمتع القائد أو المسؤول بذهنية التحفيز والتشجيع على الأداء يجعل تابعيه يحرصون عليها، وبذلك فإن التعامل والمعاملة له مكانة خاصة وحساسة للغاية لدى العمال بالخصوص الإبداع واستخراج أحسن ما عندهم إلا أن هذا لا يمنعنا من التأكيد على وجود سوء استغلال لمهارات العاملين وإخفاق قدراتهم الاتصالية المحترمة للفرد ومنصبه وإبداعاته وأراءهم في التسيير والمشاركة في الأهداف وعدم التمييز ووجود التكتلات وسياسة الإغلاق التي ليست في صالح التنظيم .

فالأفراد في المؤسسة تربطهم علاقات اجتماعية وإنسانية تتميز بالتفاهم والمساعدة المتبادلة خاصة ذوي المناصب والوظائف المتشابهة في مجموعة عملهم، كما أن المسؤولين والقادة يختلفون حسب طبيعة العلاقة مع العمال فهم يتأرجحون بين الديناميكية والتشجيع والقساوة والانضباط.

عموما فإن موضوع العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية مازال ينقصه الاهتمام وهو ما يستوجب المتابعة الدائمة، خصوصا وأن العامل الجزائري مازال يعاني من نقص التحفيز في بعض المؤسسات والمسير والمسؤول الجزائري مازال بعيدا نوعا ما عن التسيير الموضوعي للأفراد، لذا يستوجب الاعتناء والدراسة الدائمة للطرق والإجراءات العقلانية لتحفيز الأفراد ودراسة كل عنصر من عناصر التحفيز كالعلاقات الإنسانية والأجور والاتصال واتخاذ القرارات وغيرها بحكم أن كل عنصر من عناصر تسيير الأفراد يساهم في إثراء العملية التحفيزية.

عليه يمكن أن نعتبر من تجربة حياة مؤسسة سونلغاز الجزائرية لتفادي الأخطار والهفوات، واعتماد أسلوب ناجح وفعال في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية الحقيقية بكل جوانبها وفي جميع المجالات لربح ثقة العمال وكسب مصداقيتهم وبالتالي الرفع من معنوياتهم وجعلهم مرتاحون أكثر في ميدان العمل ويكون هدفهم الرئيسي الرفع من مجهودهم، ذلك بغية تحقيق التنمية والازدهار للمؤسسة وبالتالي التنمية الشاملة للمجتمع .

قائمة المراجع:

- الصحاف حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين بيروت، ط1، مكتبة لبنان 1997.
- الشنواني صلاح ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة 1994.
- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، مصر، بيروت، ط2، دار الكتاب المصري. 1994.
- ربحي محمد حسن، العلاقات الإنسانية في العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، العدد، (1)، السنة الرابعة. 1996.
- رشوان حسين عبد الحميد، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس علم الاجتماع الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث. 1997.
- عبيدات فايز، الزغبى محمد، أساليب الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقبل. 1997 .
- ماهر محمد عليش ، العلاقات الإنسانية في الصناعة، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- سويدان طارق، فيصل باشرا حيل، صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، ط1، 2000.
- شوقي طريف محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب. 2003.
- زواتيني عبد العزيز ممارسة القيادة الادارية للعلاقات الانسانية ودورها في تحفيز العاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز معسكر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة معسكر. 2015.
- FREDERIC (M): Dictionary of sociology English. French. Arabica. Academia. Beirut 1998.
- _www.sonelgaz.dz_